

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2026-2030

- BUDGET DE FONCTIONNEMENT
- BUDGET D'INVESTISSEMENT



Table des matières

Sommaire	4
Priorités stratégiques	5
1.0 Survol	6
1.1 EDC en bref	6
1.2 Modèle d'affaires d'EDC	7
1.2.1 Notre rayonnement mondial	7
1.2.2 Nous sommes une société d'État autonome	8
1.3 FinDev Canada	8
1.4 Exinvest Inc.	8
2.0 Environnement et contexte	9
2.1 Contexte économique mondial	9
2.2 Contexte économique canadien	10
2.3 Contexte d'EDC	11
2.3.1 Opportunités et défis	11
2.4 Surveillance et examens	17
2.4.1 Examen des sociétés d'État à vocation financière et budget 2024	17
2.4.2 Bureau du vérificateur général	17
3.0 Buts et objectifs	19
3.1 Principaux objectifs	19
3.2 Marchés et secteurs porteurs – Favoriser la diversification du commerce	20
3.2.1 Marchés internationaux – Diversifier les échanges avec l'aide de partenaires de libre-échange fiables	20
3.2.2 Secteurs porteurs – Faire rayonner les secteurs et les exportateurs de demain	22
3.2.3 Défense et sécurité	23
3.3 Bâtir le Canada – Investir dans l'infrastructure commerciale et la capacité de production du pays	24
3.4 Appuyer les entreprises exportatrices selon une approche segmentée	25
3.4.1 Micro et petites entreprises	25
3.4.2 Moyennes entreprises	26
3.4.3 Grandes entreprises	26
3.5 Appuyer les exportateurs éprouvés par l'incertitude du marché	27
3.6 Injecter des capitaux stratégiques	28
3.7 Cinq catalyseurs	29
3.7.1 Prendre délibérément des risques ciblés	29
3.7.2 Outiller nos employés	30
3.7.3 Optimiser nos partenariats stratégiques	31
3.7.4 Favoriser une croissance responsable des entreprises	32
3.7.5 Étoffer nos capacités numériques	34
3.8 Mesurer nos retombées économiques	35
3.9 Résultats attendus et indicateurs de rendement	36
3.10 Apport aux priorités du gouvernement du Canada	38
3.10.1 Promouvoir le programme commercial du gouvernement du Canada	38
3.10.2 Soutien d'EDC en Ukraine	38
3.10.3 Autre apport aux priorités du gouvernement du Canada	39
3.11 Objectifs de FinDev Canada	40

4.0 Aperçu financier	41
4.1 Survol	41
4.1.1 Prévisions pour 2025	41
4.1.2 Plan d'entreprise 2026-2030	42
4.1.3 Déploiement de capital	42
4.2 Points saillants	44
4.3 Hypothèses clés	45
4.3.1 Activités facilitées	45
4.3.2 Prévisions pour 2025	46
4.3.3 Plan de 2026 à 2030	47
4.3.4 Taux de change	47
4.3.5 Taux d'intérêt	47
4.3.6 Autres hypothèses clés	47
4.4 Dividende et rachat d'actions sur le capital social	48
5.0 Appendices	49
Appendice I : Structure de la gouvernance	50
FinDev Canada	50
Appendice II : Résultats prévisionnels	52
Appendice III : Attestation du chef de la direction financière	54
Appendice IV : États financiers et notes annexes	55
État du résultat global	55
État de la situation financière	58
État des variations des capitaux propres	60
Tableau des flux de trésorerie	61
Gestion du capital	62
Dividende et rachat d'actions sur le capital social admissibles	66
Limites prescrites par la Loi	67
Budget de fonctionnement et notes	68
Budget d'investissement et notes	71
Exploitation des filiales	72
Appendice V : Programme d'emprunt	78
Gestion de l'actif et du passif et gestion du risque de marché	78
Stratégies d'emprunt	79
Sources de financement	81
Appendice VI : Respect des exigences législatives et réglementaires	88
Gestion des risques de non-conformité à EDC	88
Respect des directives ministérielles	88
Appendice VII : Priorités et orientation du gouvernement	89
Transparence et gouvernement ouvert	89
Notre pratique du commerce inclusif	90
Alignement sur le Cadre de financement durable d'EDC	90
Suivi et évaluation	90
Appendice VIII : Partenariats	91
Types de partenariats interentreprises	91
Équipe Canada – Écosystème des partenaires fédéraux	91
Secteur financier	92
Partenariats commerciaux	92
Courtiers d'assurance	92
Organismes de crédit à l'exportation	93
Annexe I : FinDev Canada Résumé du plan d'entreprise 2026-2030	94

Sommaire

Les entreprises canadiennes sont depuis toujours fortement tributaires du commerce nord-américain. Cependant, un changement de perspective s'impose, à la lumière du contexte économique mondial actuel plus concurrentiel et en perpétuelle évolution marqué par l'incertitude sur les fronts commercial et géopolitique. La pérennité de la prospérité économique du Canada en dépend.

Ces changements doivent s'appuyer sur des échanges et des investissements plus diversifiés sur le plan géographique et des priorités redéfinies et axées vers les secteurs les plus à même d'assurer une croissance durable à long terme. En outre, pour véritablement maximiser le potentiel commercial de notre pays, il faudrait mettre en place une infrastructure commerciale robuste et résiliente. Ce faisant, nous pourrions garantir que les ressources, les biens et les services du Canada puissent se tailler une place dans les chaînes d'approvisionnement hors du continent. Pour atteindre ces objectifs, il faudra faire preuve de créativité et s'assurer le concours de partenaires des secteurs public et privé.

Exportation et développement Canada (EDC) est une société d'État financièrement autonome et membre à part entière du portefeuille du commerce international du gouvernement du Canada. Du fait de son mandat et de ses capacités, EDC joue un rôle central dans cette démarche. En réalisant ses priorités, EDC peut apporter sa pierre à l'édifice et bâtir un avenir commercial sous le signe de la résilience, de la compétitivité et de la sécurité pour le Canada.

Organisme officiel de crédit à l'exportation (OCE) du Canada, EDC compte des bureaux au Canada et des représentations dans 26 pays, y compris une succursale à Singapour. La Société procure aux petites, moyennes et grandes entreprises (PME) canadiennes les outils dont elles ont besoin pour réussir à l'international : son expertise commerciale, son réseau mondial et sa gamme de solutions financières – de l'assurance, des prêts, des garanties et des placements en capitaux propres. En 2024, EDC a proposé ses solutions à près de 28 000 clients, soutenu pas moins de 476 000 emplois au Canada et contribué à hauteur de 87 milliards de dollars au produit intérieur brut (PIB) national. Au début 2025, EDC a été l'une des premières entités fédérales à annoncer un soutien ciblé aux entreprises canadiennes touchées par l'incertitude entourant l'imposition de droits de douane par les États-Unis.

En cette conjoncture difficile, les exportateurs canadiens se tournent plus que jamais vers EDC en raison de la pertinence de ses solutions, de sa souplesse en matière de stratégie et de sa détermination à contribuer à une croissance pérenne du commerce extérieur. Comme l'indique le présent Plan d'entreprise, la tourmente actuelle sur la scène commerciale présente son lot des défis pour la Société. Par sa vocation, EDC est précisément à même d'assumer ces risques en périodes de turbulence pour assurer l'essor du commerce extérieur du Canada. En plus de 80 ans d'existence, la Société a acquis la résilience nécessaire pour braver ces aléas tout en préservant sa capacité à procurer aux entreprises canadiennes le soutien dont elles ont besoin. Contre vents et marées, EDC demeure un allié indéfectible de la prospérité économique du Canada.

Priorités stratégiques

Le présent Plan d'entreprise décrit la vision d'EDC, à savoir : diversifier les débouchés commerciaux du Canada sur les marchés mondiaux, maximiser le potentiel des exportateurs dans les secteurs porteurs et stimuler la croissance économique du Canada en consolidant l'infrastructure commerciale et les capacités de production.

Diversification des marchés : Au cours de la période de planification 2026-2030, EDC a fait du rayonnement des entreprises canadiennes sur de nouveaux marchés l'une de ses grandes priorités stratégiques. Cette priorité s'inscrit dans l'esprit du programme de diversification du commerce du gouvernement du Canada, qui consiste à aider les entreprises canadiennes à s'implanter sur de nouveaux marchés. EDC tirera pleinement parti de sa portée et de son réseau mondial pour approfondir ses relations avec des partenaires commerciaux de confiance au-delà du continent nord-américain. La Société servira de tremplin aux exportateurs canadiens désireux de percer dans de nouvelles régions du globe en se prévalant des nombreux accords de libre-échange (ALE) conclus par le Canada et en mettant à profit sa gamme complète de solutions. De surcroît, EDC investira dans des initiatives favorisant l'exportation vers l'Europe et l'Indo-Pacifique, tout en maintenant un volume substantiel d'échanges avec ses partenaires commerciaux habituels.

Secteurs porteurs : Le Canada souhaite bâtir une économie pérenne mettant à l'avant-plan la durabilité. Pour ce faire, il doit développer les secteurs de l'avenir qui contribueront à faire de notre nation un chef de file mondial. EDC continuera de soutenir les entreprises canadiennes exerçant leurs activités dans les principaux secteurs de l'économie. Au cours de la période de planification, EDC fera œuvre utile pour favoriser l'essor de secteurs essentiels à la résilience économique *future* du Canada : l'agroalimentaire, l'énergie et la transition énergétique, les minéraux critiques, le numérique et la fabrication de pointe. Pour assurer l'essor de ces filières stratégiques, il faudra ne ménager aucun effort pour mobiliser les clients à l'ensemble de leur chaîne de valeur. Il faudra aussi consolider les partenariats scellés avec les associations sectorielles et avec les parties prenantes privées et publiques de l'écosystème commercial canadien.

Infrastructures commerciales : Diversifier les échanges dans une perspective de durabilité nécessitera des investissements substantiels dans les infrastructures du commerce au Canada. Pour l'heure, ces infrastructures servent surtout à faciliter la circulation des marchandises vers le Sud de la frontière, soit vers des marchés connus et établis. Or, les exportateurs ont besoin de moyens pour acheminer leurs marchandises vers l'Est, l'Ouest et le Nord. De cette façon, le Canada pourra renforcer ses échanges avec des marchés plus éloignés et dynamiques. Grâce à sa gamme de produits financiers, à son expertise approfondie en financement structuré et en financement de projets, à son réseau mondial d'OCE et de partenaires du secteur privé et à sa grande tolérance au risque, EDC est particulièrement bien placée pour contribuer à la création de ces nouveaux corridors commerciaux. EDC travaillera aux côtés de l'Équipe Canada pour attirer des investissements privés et accélérer le développement de projets d'infrastructures facilitant le commerce. La Société possède une solide expérience en matière de développement d'infrastructures au pays et à l'international, notamment des pipelines, des terminaux méthaniers, des ponts et des chemins de fer. En outre, elle reconnaît également l'importance de mobiliser les populations autochtones pour assurer la réussite de tels projets. La modernisation des infrastructures canadiennes offre d'énormes débouchés économiques aux communautés autochtones du pays, et EDC peut jouer un rôle de facilitateur en veillant à qu'ils prennent forme.

1.0 Survol

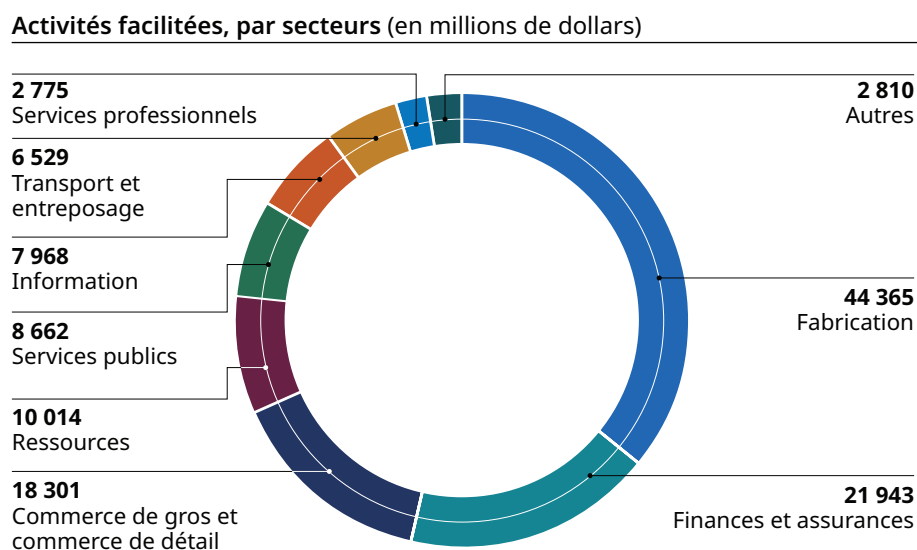
1.1 EDC en bref

Lancée en 2021, la stratégie 2030 d'EDC met l'accent sur la prestation de solutions financières mieux adaptées aux besoins des clients. Cette stratégie a permis d'augmenter considérablement le nombre de clients financiers d'EDC, qui est passé de 12 211 en 2021 à 15 845 en 2022, puis à 16 763 en 2023 et, plus récemment, à 17 447 en 2024. Par l'entremise de ses solutions financières, EDC a appuyé l'an dernier des exportations, des investissements à l'étranger et des activités de développement du commerce d'une valeur de 123,4 milliards de dollars. Voici les faits saillants de l'année 2024 :

Indicateurs liés aux activités	Données en date du 31 décembre 2024
Clients servis	27 837
Clients financiers servis	17 447
Activités facilitées	123,4 G\$
Activités facilitées sur les marchés émergents	23,4 G\$
Exposition du portefeuille	140,4 G\$
Bureaux au Canada	16
Représentations à l'étranger	27 (y compris le bureau de Bangkok, ouvert en mai 2025)

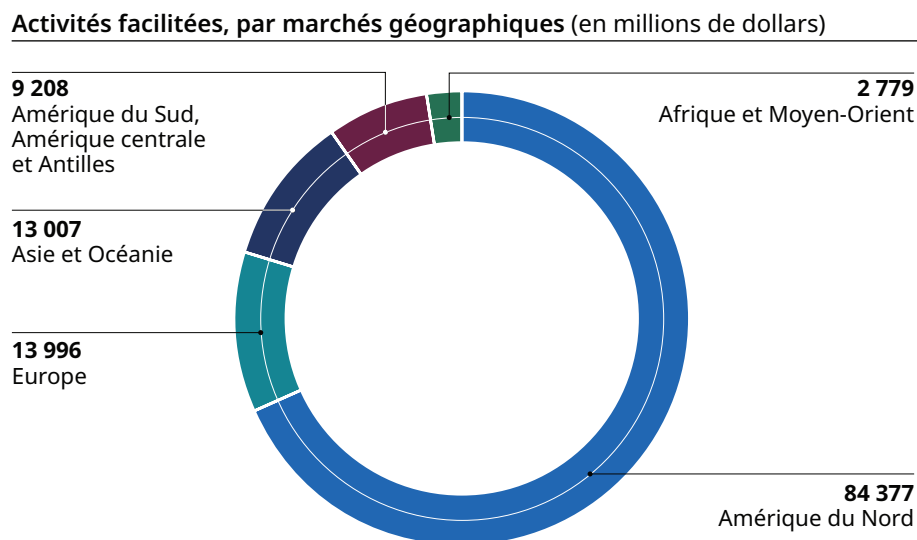
Les figures 1.1 et 1.2 montrent l'exposition du portefeuille par marchés et par secteurs d'activité. Pour en savoir plus sur le portefeuille d'EDC, consulter le Rapport annuel intégré 2024.

Figure 1.1 – Activités facilitées par secteur¹



¹ Les secteurs sont tirés du [Système de classification des industries de l'Amérique du Nord \(SCIAN\)](#). Veuillez noter que le secteur « industrie de l'information et industrie culturelle » englobe à la fois les industries de l'information, des logiciels et des télécommunications, ainsi que les industries culturelles, dont l'édition, les nouvelles, la production vidéo et du son, les périodiques et les industries connexes.

Figure 1.2 – Activités facilitées par marché



1.2 Modèle d'affaires d'EDC

1.2.1 Notre rayonnement mondial

En tant que société ayant des bureaux partout au Canada et des représentations à l'étranger, EDC est proche des entreprises canadiennes qu'elle soutient et des acheteurs étrangers susceptibles de les mettre en relation avec les acteurs des chaînes d'approvisionnement internationales. Compte tenu de la nature de ses activités, EDC se doit d'être présente sur les marchés mondiaux afin d'aller à la rencontre des clients, des partenaires et des membres des chaînes d'approvisionnement ainsi que des responsables de projets et d'installations. Animés par notre volonté de réduire les coûts, de collaborer plus étroitement avec les partenaires commerciaux d'Équipe Canada et d'élargir notre portée, nous travaillons depuis les bureaux du gouvernement du Canada aux quatre coins du globe. Cette présence mondiale continuera de servir les efforts d'EDC pour diversifier le portefeuille du Canada, axé sur le commerce continental, pour faire de notre nation un chef de file du commerce international.

1.2.2 Nous sommes une société d'État autonome

Société d'État à vocation financière indépendante du gouvernement du Canada, EDC procure aux entreprises canadiennes des solutions de financement (c'est-à-dire des prêts commerciaux), des garanties, des placements en capitaux et des assurances. Elle fonctionne comme une institution financière commerciale : elle touche des intérêts sur ses prêts et perçoit des primes sur ses produits d'assurance. De plus, son Service de la trésorerie vend des obligations et mobilise des capitaux sur les marchés financiers mondiaux. Toutes les transactions de financement d'EDC doivent être conformes aux principes du marché commercial, tarifées en fonction du risque ou structurées conformément aux procédures et pratiques établies dans l'Arrangement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public. En accord avec la définition donnée par l'Organisation mondiale du commerce, le soutien aux entreprises offert par EDC n'est pas considéré comme une subvention, car la Société fournit aux entreprises canadiennes des solutions de financement à des conditions commerciales. EDC affiche de solides antécédents en matière de viabilité financière et conduit ses activités dans les limites du Cadre stratégique d'adéquation du capital et les dividendes des sociétés d'État à vocation financière du gouvernement du Canada, à qui elle verse un dividende la plupart des exercices financiers.

1.3 FinDev Canada

FinDev Canada, dont EDC est la société mère, a le mandat de fournir des solutions financières et d'autres formes de soutien au développement d'une manière compatible avec les priorités du Canada à l'international. En tant qu'institution de financement du développement, FinDev Canada complète les instruments d'aide internationale du Canada en appuyant le développement du secteur privé au moyen de solutions de financement, d'investissement et de financement mixte. En outre, FinDev Canada offre de l'assistance technique et des connaissances afin de promouvoir une croissance durable et inclusive sur les marchés émergents et dans les économies en développement.

Les objectifs de FinDev Canada pour la période de planification 2026-2030 sont énoncés dans la section 3.1. Notons que l'appendice I du présent Plan et le Rapport annuel intégré 2024 d'EDC détaillent la structure de gouvernance de FinDev Canada ainsi que la nature des liens et des interactions avec EDC. Le Plan d'entreprise de FinDev Canada figure à l'annexe I.

1.4 Exinvest Inc.

EDC est la société d'État mère d'Exinvest Inc. qui a été constituée en 1995 pour établir des partenariats, créer des coentreprises et élaborer des instruments financiers dans le but de soutenir les exportateurs. Les objectifs d'Exinvest ayant été atteints, nous prévoyons de la dissoudre en 2026. Pour plus de renseignements, voir l'appendice IV.

2.0 Environnement et contexte

2.1 Contexte économique mondial

Nous nourrissions l'espoir que le contexte économique mondial serait plus clair et plus stable, à mesure que la stratégie tarifaire des États-Unis se précise. Pourtant, l'incertitude persiste, alimentée par la valse des annonces liées aux droits de douane et de leur couverture.

Outre les obstacles entravant l'essor du commerce, les frictions géopolitiques actuelles façonnent les activités de planification, comme en témoignent la guerre en Ukraine, les combats dans la bande de Gaza ainsi que dans d'autres régions du Moyen-Orient, et les tensions tenaces dans le détroit de Taïwan.

Au vu ces aléas, nous tablons sur une croissance de l'économie mondiale de 2,6 % en 2025 et d'à peine 3 % en 2026, soit le rythme le plus lent enregistré sur plusieurs années consécutives depuis 2001-2002. La croissance devrait fluctuer au cours des années suivantes avant de revenir à sa tendance annuelle à long terme de 2,7 % d'ici 2030.

Aux États-Unis, les importations ont bondi en début d'année, les entreprises s'empressant de devancer l'exécution des commandes avant l'application des nouvelles taxes douanières. Or, cette précipitation a entraîné une détente de l'activité économique. Pourtant, malgré la morosité chez les entreprises et les consommateurs ainsi que le repli du marché de l'emploi, l'embauche a maintenu le cap. Il convient de préciser que l'effet de tarifs douaniers élevés n'a pas encore gagné les prix à la consommation. Selon les données préliminaires, les entreprises préfèrent encaisser le coup en rognant sur leurs marges bénéficiaires plutôt que de répercuter la hausse des prix au consommateur. Dans ce contexte, nous escomptons une croissance de l'économie étatsunienne de 1,4 % en 2025 et de 1,7 % en 2026, et ne prévoyons aucune récession.

Pendant la première moitié d'année, les exportateurs et les décideurs chinois ont fait face à un contexte commercial imprévisible. Les tarifs américains à l'encontre des exportations chinoises sont passés d'environ 20 % à 145 %. Ces mesures ont bouleversé les échanges commerciaux sino-américains. Malgré tout, la Chine continue d'accroître ses activités commerciales avec les autres nations du monde. Pour les décideurs, le secteur des exportations reste incontournable pour embellir les perspectives économiques puisque l'économie chinoise est plombée par une demande en berne. Le gouvernement maintient donc son soutien aux secteurs névralgiques et ses mesures de relance destinées à éperonner la croissance. Pour l'économie chinoise, nous escomptons une croissance de 4,6 % en 2025 et de 4,1 % en 2026.

Depuis un bon moment, la croissance de la zone euro est à la traîne par rapport à celle de l'économie américaine, ce qui était le cas avant même l'imposition de tarifs douaniers. Nous prévoyons un sursaut dans l'union monétaire des 20 pays membres par rapport aux deux dernières années. En France, l'essor économique demeure tempéré par la paralysie dans l'arène politique, ce qui retarde les réformes très attendues. De son côté, l'Allemagne semble prête à renouer avec une croissance soutenue. L'adoption d'un plan de relance budgétaire sans précédent, ayant comme objectif d'augmenter les dépenses du pays dans la défense et les infrastructures, donnera un coup d'accélérateur à la première économie d'Europe. Compte tenu de cette conjoncture, nous tablons sur une croissance de la zone euro de 1 % en 2025 et de 1,3 % en 2026.

L'économie mondiale profite d'une brève accalmie après la vague d'annonces à saveur tarifaire de l'administration américaine. Le climat commercial reste néanmoins en proie à l'incertitude. Cette instabilité ainsi que l'intensification des tensions géopolitiques à l'échelle planétaire ne facilitent en rien la planification des entreprises.

2.2 Contexte économique canadien

Le sursaut des importations, à mettre au compte à la mise en place de droits de douane, a freiné l'économie américaine en début d'année, mais les exportations canadiennes correspondantes ont donné un coup de pouce à l'économie du Canada. Cependant, à mesure que l'effet de l'accumulation des stocks s'estompe aux États-Unis, tout particulièrement dans la perspective de l'adoption de nouveaux tarifs, l'année à venir pourrait mettre à l'épreuve l'économie canadienne.

Le contexte, de plus en plus marqué par la volatilité et l'instabilité, complique la planification des activités pour les entreprises canadiennes – qu'elles exportent ou non – et du même coup assombrit les perspectives pour l'investissement commercial et l'embauche. Cette grisaille constitue une entrave majeure à la croissance de l'emploi depuis le mois de mars et elle a fait grimper le chômage au pays à 7 % en mai, le taux le plus élevé hors pandémie depuis l'automne 2016. La mollesse de l'activité à court terme devrait brider l'élan de l'économie canadienne et ramener la croissance à 0,8 % en 2025 et à 1,1 % en 2026.

Après avoir abaissé les taux en mars, la Banque du Canada a laissé son taux directeur inchangé, choisissant de ne pas prendre en compte des premiers contrecoups des tarifs douaniers, des congés fiscaux et de l'élimination de la tarification du carbone pour les consommateurs. Toutefois, nous prévoyons que le fléchissement de l'économie canadienne et les défis persistants dans la sphère du commerce feront réagir la banque centrale.

Les perspectives du dollar canadien ont été difficiles en 2025. D'après nous, l'effet conjugué des tarifs douaniers américains et du regain de l'incertitude pesant sur l'économie mondiale entraîneront une appréciation du billet vert face aux principales autres devises du globe, et notamment du dollar canadien. Rappelons qu'au cours du dernier siècle, la réaction des marchés à l'incertitude mondiale a été caractérisée par une « fuite vers la qualité », les investisseurs se ruant vers les actifs libellés en dollar américain vu leur valeur refuge.

Cependant, au cours du premier semestre de 2025, les inquiétudes entourant la stabilité des politiques américaines ont infléchi cette dynamique et propulsé le huard (et d'autres monnaies) vis-à-vis le dollar américain. Compte tenu de la grande incertitude qui continue de peser sur la politique américaine et du relâchement des tendances historiques, le taux de change pourrait rester irrégulier et volatil jusqu'en 2026. Le dollar canadien s'est apprécié de quatre cents face à la devise américaine depuis le début de 2025. Vu cette ascension, nous projetons que la monnaie canadienne s'échangera, par rapport au billet vert, en moyenne à 69 cents en 2025 et à 70 cents au début de 2026.

L'oléoduc Trans Mountain, entré en service au milieu de 2024, et LNG Canada, qui a exporté ses premières cargaisons à la fin du mois de juin 2025, soutiendront les exportations et la croissance de la productivité du pays. Ces projets contribueront à compenser la mollesse de l'activité dans les secteurs les plus touchés par l'incertitude tarifaire, notamment la fabrication et l'automobile.

2.3 Contexte d'EDC

Dans une conjoncture mondiale marquée par la volatilité, la complexité et des impératifs de compétitivité sur la scène mondiale, les entreprises canadiennes exportatrices se butent à de nouveaux obstacles commerciaux qui les poussent plus que jamais à innover. Des exportateurs d'autres pays continuent de s'implanter sur des marchés porteurs en Europe et dans l'Indo-Pacifique, alors même que d'autres OCE cherchent à gagner en influence et à accélérer les échanges pour leur pays respectif. Dans un climat de plus en plus difficile et concurrentiel, il est plus important que jamais que le commerce extérieur du Canada garde le cap.

EDC est bien outillée pour aider les exportateurs canadiens à relever ces défis. Depuis plus de 80 ans, EDC répond présent durant les épisodes de turbulences économiques. Elle épaulé les entreprises canadiennes en tirant parti de sa connaissance approfondie des marchés, son expertise en atténuation des risques et sa gamme de solutions financières qui permettent de libérer des capitaux et d'aider les entreprises canadiennes à percer de nouveaux marchés au-delà des États-Unis. Pour mieux s'acquitter de son mandat, EDC a accompli des progrès considérables ces dernières années en se recentrant sur ses clients, en peaufinant sa gamme des services numériques et en exploitant de nouveaux canaux de partenaires.

EDC propose des solutions complémentaires à celles du secteur privé et tire parti des forces de ses partenaires de l'écosystème commercial à tous les ordres de gouvernement pour soutenir l'approche unifiée de l'Équipe Canada. Même si la volatilité de la conjoncture mondiale peut présenter des défis en 2026 et au delà, EDC est bien placée pour produire des résultats pour les exportateurs canadiens grâce à son mandat unique, à sa vaste gamme de produits et à sa grande tolérance au risque.

2.3.1 Opportunités et défis

Nous évaluons régulièrement notre environnement opérationnel pour cerner les défis et les opportunités. Les points saillants de cette évaluation, décrits dans les tableaux ci-dessous, ont servi à définir notre orientation stratégique dans les domaines où nous pouvons offrir la plus grande valeur aux entreprises canadiennes et contribuer à l'essor du commerce extérieur du Canada.

Environnement externe

Contreparties	Opportunités et défis
Entreprises canadiennes	<p>Opportunités</p> <p>Grâce au traitement privilégié prévu par l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), les entreprises canadiennes peuvent accéder au marché américain à des conditions nettement meilleures que celles de la plupart de leurs concurrents mondiaux. De plus, elles bénéficient d'un robuste écosystème de soutien, dont EDC fait partie, qui les aide à composer avec le contexte commercial difficile. Enfin, grâce à l'importance que nous accordons depuis longtemps à la diversification commerciale et à notre présence accrue dans l'Indo-Pacifique, nous pouvons prêter main-forte aux entreprises ainsi que les aider à percer de nouveaux marchés et intégrer de nouvelles chaînes d'approvisionnement.</p> <p>Défis</p> <p>Les entreprises canadiennes continuent d'être confrontées à l'incertitude commerciale engendrée par les mesures tarifaires américaines. Il est certes possible d'exporter en se prévalant des clauses l'ACEUM, mais certaines PME peuvent avoir du mal à acquitter les coûts de conformité et de documentation. Par conséquent, l'incertitude qui pèse sur le commerce mondial voilera les perspectives économiques de nombreux pays et plombra la demande globale.</p>

**Partenaires
fédéraux****Opportunités**

Les entreprises canadiennes ont de meilleures chances de réussir à l'international lorsqu'elles disposent d'un réseau de soutien unifié à l'échelle nationale. À cette fin, EDC ne cesse de collaborer avec ses partenaires fédéraux dans le but d'améliorer l'expérience des entreprises canadiennes. Au nombre de ces partenaires figurent le Service des délégués commerciaux (SDC); la Banque de développement du Canada (BDC); Corporation commerciale canadienne (CCC); la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC); Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE); Environnement et Changement climatique Canada (ECCC); Financement agricole Canada (FAC); Investir au Canada (IIC); Ressources naturelles Canada (RNCAN); Fonds pour une croissance propre (CGF) et Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC).

Résolue à ce que les entreprises canadiennes accèdent sans restriction à l'appui pour assurer leur essor mondial, EDC a mis au rang de ses priorités la gestion du Comité de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce (CREEC) du ministre du Commerce international. L'évolution du CREEC a efficacement unifié l'écosystème des partenaires de l'Équipe Canada et, par le fait même, favorisé une collaboration dans un cadre efficace et pertinente. En tirant parti de l'expérience des marchés acquise par ses membres, de leurs propositions de valeur, de leurs canaux numériques et de leurs réseaux, le CREEC améliore l'expérience client pour les exportateurs et facilite les interactions commerciales avec les partenaires fédéraux. Pour en savoir plus, consulter l'appendice VIII.

Défis

Les partenaires de l'écosystème commercial du Canada doivent avoir une connaissance mutuelle de l'ensemble des services offerts aux entreprises canadiennes. Cette connaissance sera garante de l'uniformité de l'expérience des acteurs commerciaux et contribuera à améliorer la prestation des solutions d'EDC au moment de collaborer avec les autres ministères et organismes gouvernementaux. Il s'agira, entre autres, de mettre l'accent sur les activités à valeur ajoutée et fort impact. Plus que jamais, la collaboration au sein même de l'écosystème d'Équipe Canada revêt une importance primordiale, alors même qu'EDC aide les entreprises canadiennes à diversifier leurs marchés. Cette approche est plutôt prometteuse pour les grands projets d'infrastructure et de construction du pays puisqu'ils nécessiteront la participation de plusieurs organisations de l'Équipe Canada et de partenaires du secteur privé.

**Partenaires
du secteur
privé****Opportunités**

En misant sur ses partenariats avec le secteur privé, la Société peut aller à la rencontre de plus d'entreprises canadiennes, étoffer ses capacités en matière de risques, alléger les exigences en capital, combler les lacunes en matière de financement et mobiliser des capitaux supplémentaires du secteur privé. Dès lors, EDC peut cimenter ses liens avec ses partenaires actuels – les banques, les institutions financières et les caisses de retraite –, tout en diversifiant son réseau pour s'adresser directement à des segments d'entreprise, des secteurs ou encore des projets qui font la part belle au commerce inclusif.

EDC aide les entreprises canadiennes à diversifier leurs marchés. Elle explore aussi les possibilités d'étendre son champ d'action et son rayonnement auprès d'un groupe restreint d'institutions financières internationales pouvant épauler les exportateurs canadiens en Europe et sur les marchés de l'Indo-Pacifique.

Défis

En cette ère d'incertitude, les partenariats d'EDC avec les institutions financières sont une facette incontournable du soutien aux entreprises canadiennes exportatrices en quête de solutions. EDC ne cesse de coordonner ses efforts afin de répondre efficacement aux besoins du marché et d'apporter un leadership éclairé à ses partenaires et aux exportateurs canadiens. EDC doit poursuivre sa transformation numérique et renforcer ses capacités de surveillance pour mieux intégrer ses solutions à celles de ses partenaires. Ce faisant, elle pourra étendre son soutien à davantage d'entreprises canadiennes.

Opportunités

Dans une économie mondiale aux prises avec une vive incertitude – qui est à mettre au compte d'un protectionnisme croissant qui s'exprime par l'application de tarifs douaniers et un intérêt accru pour la sécurité nationale –, les gouvernements du monde appellent leur OCE respectif à intensifier leurs efforts et soutenir les mesures politiques prises à l'échelle nationale. EDC joue un rôle prépondérant, à titre d'OCE du Canada, en aidant les exportateurs canadiens à maintenir et à accroître leur capacité concurrentielle sur un marché mondial de plus en plus exigeant. La Société est l'un des rares OCE à promouvoir de façon proactive le commerce grâce à sa gamme de solutions parmi les plus complètes par rapport à ses pairs. Elle dispose ainsi d'un plus grande marge de manœuvre pour favoriser la diversification de marchés. EDC continuera de collaborer avec d'autres OCE. Cette collaboration prendra la forme de cofinancement, de réassurance et de la mise en commun des connaissances, autant de moyens déployés pour réduire les risques planant sur les exportateurs canadiens sur des marchés nouveaux et actuels.

Parallèlement, EDC collabore avec des OCE aux vues similaires qui cherchent à soutenir des projets dans les secteurs de l'infrastructure, de l'énergie et des minéraux critiques au Canada. Elle fait appel à son pouvoir de mobilisation pour chapeauter et fédérer ces OCE afin qu'ils cofinancent des projets canadiens.

Défis

Les OCE sont de plus en plus souvent invités à défendre les intérêts nationaux pendant les périodes économiques difficiles, situation qui vient accroître la fréquence et l'ampleur des enjeux sur le front de la concurrence. EDC surveille de façon proactive l'écosystème des OCE afin de comprendre ces enjeux et d'y remédier de manière à ce que son soutien rehausse la compétitivité des acteurs commerciaux du Canada. Par exemple, EDC continue d'observer la concurrence tarifaire de la part d'autres OCE en fournissant des financements commerciaux de type concessionnel dans le cadre de l'Arrangement de l'OCDE. EDC dispose certes d'une vaste gamme de produits, mais elle n'a pas la même souplesse en matière de politiques.

Pour être à la hauteur de ces défis, EDC s'emploie à protéger et à accroître la compétitivité mondiale des entreprises canadiennes de la délégation canadienne auprès de l'OCDE. Elle représente les intérêts des entreprises canadiennes en préconisant des politiques financières et non financières qui uniformisent les règles du jeu pour les exportateurs canadiens, et ce, dans un contexte commercial international de plus en plus concurrentiel et difficile.

EDC en tant qu'organisme de crédit à l'exportation du Canada

Environnement intérieur

Initiatives	Opportunités et défis
Gestion des risques	<p>La tolérance aux risques, le régime de gouvernance et les pratiques de gestion des risques d'EDC sont des volets qui évoluent en accord avec les stratégies d'entreprise et les priorités de la Société. Cette évolution, constatée lors d'évaluations trimestrielles des activités de gestion des risques par rapport aux seuils de tolérance aux risques financiers, opérationnels et stratégiques, servira de tremplin à la tenue de discussions sur le classement hiérarchique des risques au sein des membres du Comité de la gestion des risques du Conseil d'administration. Pour obtenir de plus amples renseignements et en savoir plus sur la façon dont EDC gère les risques, voir la section 3.7.2.</p>
Stratégie numérique	<p>Pour mener à bien la Stratégie 2030 d'EDC, de nouvelles capacités numériques dans des plateformes de pointe sont mises en place selon l'échéancier figurant dans la feuille de route numérique d'EDC. La Société compte utiliser les mêmes outils que nos grands partenaires de l'écosystème du financement du commerce extérieur dans l'optique de faciliter les interactions. À mesure qu'EDC progresse dans la mise en œuvre de sa feuille de route numérique, elle allégera son empreinte technologique en mettant hors service plusieurs systèmes patrimoniaux devenus disparates. De plus, la Société passera à un ensemble consolidé de plateformes de pointe offertes sur le marché et veillera à ne pas faire négliger des éléments fondamentaux comme les données critiques, le développement, l'infrastructure et la sécurité au moment d'offrir de nouvelles applications commerciales.</p>
Conduite responsable des affaires	<p>EDC est résolue à exercer ses activités de façon responsable et durable en conciliant croissance économique et enjeux environnementaux et sociaux. En tant qu'organisme de crédit à l'exportation du Canada, EDC joue un rôle essentiel en aidant les exportateurs canadiens à composer avec la multiplication des risques et des occasions en lien avec les changements climatiques, les droits de la personne et les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Les exportateurs canadiens comptent sur le soutien d'EDC pour s'adapter rapidement à l'évolution des conditions du marché et gérer efficacement les risques ESG. Grâce à son capital, son savoir et son expérience, EDC est toute désignée pour aider les entreprises canadiennes à relever les défis et à profiter des débouchés dans un environnement réglementaire en rapide mutation.</p>
Employés	<p>Au cours de la période de planification, EDC mettra l'expérience employé à l'avant-plan en maintenant le cap sur la transformation de sa culture. Par ailleurs, EDC continuera d'étoffer ses ressources à l'échelle de la direction et de donner corps à ses valeurs en définissant des attentes claires quant aux comportements.</p>
Inclusion, diversité, équité et accessibilité (IDEA)	<p>Nous chérissons et respectons la différence chez nos employés et célébrons la diversité qui vient avec le fait d'être une organisation internationale. Attentifs à la diversité de notre clientèle, nous ne cesserons d'aplanir les obstacles systémiques auxquels font face les employés et les clients appartenant à des groupes en quête d'équité.</p>

2.4 Surveillance et examens

EDC relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. La Société est dirigée par un conseil d'administration indépendant dont les membres sont issus du secteur privé et nommés par le gouvernement du Canada.

Elle doit rendre des comptes au gouvernement du Canada par la voie de plusieurs mécanismes de surveillance, dont son Plan d'entreprise et son Rapport annuel intégré – tous deux approuvés par le ministre et déposés au Parlement – ainsi que l'Énoncé des priorités et des responsabilités du ministère. Font également partie de ce système de gouvernance des directives ministérielles auxquelles EDC se conforme, comme il est indiqué à l'appendice VI.

À l'interne, l'Équipe de la vérification interne fournit une assurance indépendante et objective et des services-conseils en évaluant l'efficacité du système de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle. Son travail consiste à donner des garanties au Comité de la vérification du Conseil d'administration, à ajouter de la valeur de même qu'à aider EDC et ses filiales à atteindre leurs objectifs commerciaux stratégiques.

2.4.1 Examen des sociétés d'État à vocation financière et budget 2024

Le gouvernement fédéral a annoncé dans son Énoncé économique de l'automne 2023 qu'il examinerait le mandat et l'appétit pour le risque de sociétés d'État à vocation financière, dont EDC. À la lumière de cet examen, une directive a été émise dans le cadre du budget 2024 pour qu'EDC mobilise des capitaux et prenne plus de risques.

EDC s'engage à suivre cette directive, qui est compatible avec son mandat à titre d'OCE du Canada. EDC continuera de peaufiner son approche de gestion des risques et d'injection de capitaux afin de multiplier les retombées pour les exportateurs et donner du tonus à la croissance de l'économie canadienne.

2.4.2 Bureau du vérificateur général

Examens spéciaux

Un examen spécial doit être effectué au moins 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'articulait autour de trois grands axes : la gestion des risques, la transformation organisationnelle et les pratiques de gestion internes. EDC est satisfaite des conclusions du rapport d'examen spécial du BVG, lesquelles confortent les plans établis dans le cadre de son projet de gestion des risques d'entreprise. Les conclusions de l'examen et la réponse d'EDC sont accessibles sur le [site Web du BVG](#).

Examen de la Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale d'EDC

La Loi prévoit également que le BVG doit réaliser tous les cinq ans une vérification de la structure et de l'application de la Directive en matière d'évaluation environnementale d'EDC. Le BVG a réalisé une vérification en [novembre 2023](#). La mise en œuvre de quatre plans d'action pour répondre aux recommandations est en cours, et chacun devrait être terminé d'ici le 31 décembre 2026. L'objectif de ces plans est de mettre en place un système intégré de gestion des dossiers pour l'examen des transactions (et des projets) ESG, valider la sélection appropriée des projets, améliorer les procédures et la documentation relatives aux projets et accroître la transparence des rapports publics.

Vérification du programme de Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes

En [décembre 2024](#), le BVG a déposé un rapport d'audit sur le rendement du programme du Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC). EDC a accueilli favorablement les conclusions du rapport et met actuellement en œuvre un plan d'action en réponse aux recommandations du BVG. La plupart des plans d'action de la direction étant achevés, EDC n'aura de cesse de travailler en étroite collaboration avec le ministère des Finances et l'Agence du revenu du Canada pour finaliser les mesures restantes.

3.0 Buts et objectifs

3.1 Principaux objectifs

Les objectifs d'EDC pour la période de 2026 à 2030 s'inscrivent dans une démarche à long terme, soit : chapeauter du Canada en matière de diversification commerciale afin que le pays soit passé d'un rayonnement continental à mondial, soit plus concurrentiel et plus sécuritaire à l'avenir. Pour que le Canada redevienne un chef de file du commerce international, EDC privilégie trois champs d'action afin d'offrir à ses clients le soutien voulu, et ce, de la manière qui soit la plus efficace et proactive possible. Dans un premier temps, EDC a répertorié les marchés (et leurs créneaux) les plus porteurs pour les exportations canadiennes. Ensuite, en fonction de nos données sur les principaux marchés d'exportation dont la demande sera la plus forte à long terme, nous avons désigné les secteurs (et sous-secteurs) où le Canada possède des avantages comparatifs et qui recèlent le plus de potentiel, à condition de mettre en place le soutien voulu. Enfin, nous avons défini les investissements structurants nécessaires pour permettre aux entreprises canadiennes de tirer parti de ces occasions sur les nouveaux marchés.

Voici les priorités stratégiques mentionnées dans le Plan d'entreprise 2026-2030 :

- diversifier le commerce en intensifiant la présence du Canada et l'essor du commerce canadien en Europe et dans l'Indo-Pacifique, deux marchés qui recèlent d'immenses débouchés pour les exportateurs canadiens (voir la section 3.2);
- donner une impulsion aux secteurs et aux exportateurs de demain en tirant parti des avantages comparatifs du Canada et en positionnant les clients comme des chefs de file mondiaux (voir la section 3.2);
- aménager des infrastructures commerciales et développer des capacités de production avec le concours de partenaires aux vues similaires, l'objectif étant d'aider les exportateurs canadiens à devenir plus concurrentiels au sein des chaînes de valeur mondiales et à accéder à de nouveaux marchés dans l'espoir de générer une croissance pérenne pour la population canadienne (voir la section 3.3).

Portée par ces priorités, EDC continuera d'adopter une approche segmentée de ses activités en mettant à l'avant-plan le client et en répondant aux besoins particuliers des entreprises canadiennes de tous les segments. Dès lors, la Société modifiera sa façon de travailler avec ses partenaires, y compris d'autres sociétés d'État, afin d'étendre sa portée. En parallèle, EDC poursuivra ses investissements dans les technologies et celles à destination de son personnel.

Pour concrétiser cette entreprise, EDC doit impérativement maintenir sa viabilité financière en continuant à faire preuve de prudence budgétaire.

3.2 Marchés et secteurs porteurs – Favoriser la diversification du commerce

Afin de favoriser la diversification commerciale du Canada, soit de faire de notre pays une nation commerçante au rayonnement véritablement mondial plutôt que simplement continental, EDC approfondira ses relations et enrichira son expertise des marchés et des secteurs d'intérêt recelant un fort potentiel de croissance. Pour ce faire, elle devra comprendre comment les entreprises canadiennes se démarquent afin de les aider à saisir des débouchés internationaux, aujourd'hui et demain. Pour peaufiner cette stratégie, EDC a entrepris une évaluation quantitative et qualitative rigoureuse des pays qui offrent au Canada le plus grand potentiel de croissance et de diversification. Cette analyse a permis de déterminer les secteurs et les marchés qui offrent à la fois un avantage comparatif et des débouchés commerciaux au Canada – en clair, les secteurs et marchés où les efforts d'EDC porteront le plus de fruits pour les exportateurs canadiens. De plus, cette recherche laisse entrevoir un avenir où EDC fera fond sur les atouts de secteurs traditionnels pour apporter un soutien accru aux nouveaux secteurs émergents qui sont les mieux placés pour assurer la croissance à long terme des exportateurs canadiens.

3.2.1 Marchés internationaux – Diversifier les échanges avec l'aide de partenaires de libre-échange fiables

EDC créera des débouchés commerciaux et facilitera les échanges commerciaux sur les marchés regroupant des partenaires commerciaux de confiance et fiables ayant conclu un accord de libre-échange (ALE) avec le Canada. Pour ce faire, elle collabore étroitement avec le Service des délégués commerciaux (SDC) du Canada et d'autres partenaires de l'écosystème commercial canadien.

Les entreprises canadiennes devront accroître leurs échanges avec des partenaires en Europe et dans l'Indo-Pacifique, et EDC devra emboîter le pas. Ce sera la voie à emprunter si le Canada veut réussir dans des secteurs d'intérêt dans les régions suivantes :

- **Europe** : L'Union européenne (UE) est le deuxième partenaire commercial du Canada grâce à l'Accord économique et commercial global Canada-Union européenne (AECG), accord de libre-échange majeur. L'AECG offre aux entreprises canadiennes un accès privilégié au marché de l'UE en réduisant les droits de douane et en multipliant les débouchés commerciaux. Le Canada exporte principalement vers l'Europe des produits énergétiques et agricoles issus de secteurs prioritaires pour les cinq prochaines années. Pour accélérer sa transformation numérique, l'Union européenne s'est fixé des objectifs ambitieux : aménager des infrastructures numériques, se doter des compétences et offrir les services publics qui stimuleront la demande en technologies et services numériques. Parallèlement, bon nombre de pays européens ont fait de la défense et de la sécurité des priorités absolues dans le cadre du plan ReArm Europe, qui offre des débouchés aux exportateurs canadiens de ce secteur. Le Canada entretient également des relations étroites avec le Royaume-Uni, avec qui il a signé l'Accord de continuité commercial Canada-Royaume-Uni (ACCCRU). Précisons que le Royaume-Uni est un autre partenaire commercial fiable et un marché important pour les exportateurs canadiens. Le Canada a scellé d'autres accords majeurs stimulant le commerce avec l'Europe et l'Accord de libre-échange entre le Canada et l'Ukraine et l'Association européenne de libre-échange (AELE).
- **Indo-Pacifique** : L'Indo-Pacifique connaît la croissance la plus rapide au monde; cette région compte six des principaux partenaires commerciaux du Canada (Inde, Australie, Hong Kong, Japon, Chine et Corée du Sud). D'ailleurs, une grande partie de la région bénéficie de la signature de l'Accord de partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) et d'accords bilatéraux comme l'Accord de libre-échange Canada-Corée (ALECRC). La croissance de la région, qui s'accompagne d'une augmentation de la population et de l'ascension de la classe moyenne, accroît la demande en sécurité alimentaire, en agriculture, en ressources naturelles, en énergie et en infrastructure, autant de secteurs où le Canada se démarque. L'essor économique rapide et l'urbanisation croissante, notamment une meilleure connectivité numérique dans la région, appelle également l'aménagement d'infrastructures et de technologies numériques de pointe. Pour bon nombre d'entreprises canadiennes, l'intensification des activités dans l'Indo-Pacifique demeure une stratégie de croissance dans un horizon à moyen et long termes.

Dans le cadre des activités de base d'EDC, les États-Unis et l'Amérique latine demeurent des destinations d'exportation importantes pour les clients. Le Programme d'impact commercial d'EDC continuera de soutenir les entreprises aux États-Unis à court et à moyen termes. EDC continuera également à faciliter les échanges avec les entreprises d'Amérique latine, où elle a établi sa présence depuis longtemps et possède un solide bilan auprès des exportateurs. Nous continuerons à soutenir les entreprises canadiennes qui exportent vers l'Afrique et le Moyen-Orient, deux marchés qui offriront de plus en plus de possibilités aux exportateurs canadiens dans les années à venir.

3.2.2 Secteurs porteurs – Faire rayonner les secteurs et les exportateurs de demain

Au cours de la période de planification, EDC multipliera les mesures pour développer les secteurs. Nous ciblerons de plus en plus les sous-secteurs où les entreprises canadiennes sont bien placées pour répondre aux demandes adressées par les chaînes de valeur mondiale. En parallèle, nous approfondirons notre compréhension de la manière dont les entreprises s'intègrent à ces chaînes. Ce faisant, nous offrirons un soutien plus affirmé et appuierons des grappes d'entreprises qui, ensemble, forment des chaînes de valeur au Canada. En interagissant plus activement avec les clients présents dans la chaîne de valeur et en tirant parti de l'expertise des partenaires de l'écosystème commercial, dont celle de l'Équipe Canada, nous élargirons notre collaboration afin de mieux cerner les possibilités qui s'offrent aux entreprises canadiennes.

EDC et le Canada doivent valoriser les atouts de ces secteurs porteurs pour stimuler la croissance future :

- **Agroalimentaire** : Le secteur agroalimentaire forme une chaîne d'approvisionnement intégrée – de l'agriculture primaire aux fournisseurs de services alimentaires – qui a généré 149,2 milliards en contribution au PIB en 2024. La demande pour les produits canadiens a augmenté à l'étranger, en particulier sur les marchés émergents. Les entreprises canadiennes du secteur des aliments et des boissons font appel à leur capacité d'innovation et à la recherche et développement pour renforcer leur compétitivité sur la scène mondiale et exporter des produits agricoles de base à valeur ajoutée. EDC s'investit pour faciliter l'essor de ce secteur, et elle pourrait décupler ses retombées en collaborant avec des partenaires comme Financement agricole Canada (FAC). En tirant parti de leur expertise et réseau, nous pouvons stimuler la croissance d'acteurs de premier plan qui ont déjà l'intention d'étendre leurs activités commerciales, de les moderniser et de les diversifier. Au nombre des marchés cibles de ce secteur, on compte des partenaires commerciaux fiables en Europe et dans l'Indo-Pacifique, ainsi que des marchés prospères d'Amérique latine.
- **Énergie et transition énergétique** : Le sol canadien recèle de vastes ressources. Il n'est donc pas étonnant que le secteur de l'énergie ait directement contribué au PIB du pays à hauteur de 224,1 milliards de dollars en 2024. Le bouquet énergétique est diversifié et comprend l'hydroélectricité, le nucléaire, le pétrole et le gaz (y compris le gaz naturel liquéfié), l'énergie géothermique et les énergies renouvelables qui contribuent de manière substantielle à la fiabilité de l'approvisionnement énergétique, au pays et ailleurs dans le monde. Il y a urgence à améliorer les corridors énergétiques en partenariat avec les communautés autochtones et dans le cadre de la réconciliation économique, pour atteindre de nouveaux marchés. En mettant davantage l'accent sur les chaînes de valeur (les fabricants d'équipements et les services), il est possible de faire évoluer les capacités actuelles pour répondre aux demandes futures en énergie propre ou verte. En outre, les entreprises de technologies propres sont profondément ancrées dans ces chaînes de valeur. Les marchés cibles pour ce secteur regroupent des partenaires commerciaux de confiance se trouvant en Europe et dans l'Indo-Pacifique.
- **Mines et métaux (y compris les minéraux critiques)** : Le Canada peut devenir l'un des principaux producteurs mondiaux de minéraux critiques comme le cuivre, le nickel, le cobalt, les éléments des terres rares, le lithium et le graphite. Le secteur minier et sa chaîne de valeur ont contribué directement au PIB du Canada à hauteur de 110,8 milliards de dollars en 2024. Si les minéraux critiques sont d'une importance vitale pour propulser les économies à l'ère du numérique et de la sobriété carbone, on peut affirmer qu'ils sont également nécessaires pour la défense et la sécurité. Voilà qui renforce le rôle du secteur minier canadien comme artisan de la sécurité économique et nationale. De concert avec les partenaires du gouvernement canadien, EDC peut jouer un rôle clé pour accélérer le développement minier et accroître la valeur ajoutée canadienne dans la chaîne

de valeur des minéraux critiques (p. ex., le traitement en aval). Pour soutenir ces projets, EDC collabore avec des partenaires internationaux et des OCE pour donner une impulsion aux projets de minéraux critiques dans le monde et accroître l'appétit pour le risque (notamment au moyen de l'injection stratégique de capitaux) afin de soutenir ces projets. De plus, EDC facilite des projets de minéraux critiques canadiens en cours en soutenant leurs activités et leur chaîne d'approvisionnement. Les marchés cibles de ce secteur comprennent des partenaires commerciaux fiables en Europe et dans l'Indo-Pacifique ainsi que des investissements dans des projets d'exportation au Canada.

Mis à part ces trois secteurs, EDC accentue son soutien à deux secteurs transversaux de premier plan pour le Canada qui sont en voie de s'imposer comme des catalyseurs pour des secteurs et les chaînes de valeur plus traditionnels. Ces catalyseurs – à savoir la fabrication de pointe et les secteurs du numérique – regroupent des entreprises fortement implantées dans divers créneaux, mais aussi un vaste éventail de clients et d'applications – peuvent stimuler la croissance, l'innovation et la capacité de production de l'économie canadienne. Voir l'illustration ci-dessous.

- **Fabrication de pointe** : Ce secteur est axé sur le recours à des technologies et des méthodes novatrices dans le but d'améliorer les produits, les processus et les services, dont l'automatisation, la fabrication additive, la robotique et l'Internet des objets.
- **Numérique** : Ce secteur englobe l'utilisation de technologies et de services innovants permettant de saisir, transmettre, traiter et afficher des données via des plateformes électroniques; il s'agit notamment de l'intelligence artificielle (IA), de l'informatique quantique, de l'infonuagique de même que des logiciels de cybersécurité et de gestion d'entreprise.

3.2.3 Défense et sécurité

Au cours de la période de planification, EDC étendra également son soutien au secteur de la défense et de la sécurité. La Société prend acte des efforts consentis par le gouvernement du Canada pour renforcer le secteur de la défense et de la sécurité au pays dans un contexte géopolitique difficile. En parallèle, elle reconnaît le rôle de ce secteur pour dynamiser l'économie du pays et maintenir la sécurité nationale. À la demande du ministre du Commerce international, EDC a entrepris au début de l'année 2025 un examen de son approche dans ce secteur afin de s'assurer qu'elle est au diapason de celle du gouvernement. EDC a lancé un nouveau processus visant à étendre son soutien à ce secteur durant l'année 2025. Dans cette optique, et tout en restant fidèle à ses valeurs ESG, notamment les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de la personne et les priorités du gouvernement canadien en matière de droits de la personne, EDC évaluera la possibilité de soutenir l'exportation d'armes et de systèmes d'armement vers les pays alliés du Canada. La Société étudiera aussi la manière de soutenir l'augmentation de la productivité nationale canadienne ou le renforcement des capacités de défense du Canada (p. ex., la construction d'installations de fabrication de biens à double usage ou de systèmes d'armement au pays). De surcroît, EDC se conformera aux dispositions relatives aux droits de la personne du Traité sur le commerce des armes (TCA) et de la *Loi sur les licences d'exportation et d'importation*. EDC continuera de collaborer étroitement avec les représentants du gouvernement du Canada, notamment ceux d'Affaires mondiales Canada (AMC) qui supervisent le système des contrôles à l'exportation du Canada, afin d'assurer une coordination étroite à mesure que nous renforçons notre appui au secteur.

3.3 Bâtir le Canada – Investir dans l’infrastructure commerciale et la capacité de production du pays

Dans le cadre des démarches d’EDC axées sur des marchés et des secteurs clés pour diversifier le commerce canadien, il sera primordial de mettre l’accent sur le renforcement des infrastructures de production nationales facilitant le commerce et l’exportation. En effet, les entreprises canadiennes peuvent seulement tirer pleinement parti des débouchés mondiaux si elles disposent de l’infrastructure commerciale et des capacités de production voulues.

À ce jour, l’infrastructure commerciale du Canada a été principalement développée pour faciliter le commerce continental et le transport des marchandises vers le Sud, porte d’accès aux marchés bien établis à proximité du pays. Cependant, les enjeux récents ont mis en évidence la nécessité de soutenir l’infrastructure qui permet au Canada d’accroître ses échanges commerciaux et de se diversifier au-delà du continent, notamment au moyen de projets visant à développer le commerce vers l’Est, l’Ouest et le Nord. À cette fin, EDC cherchera à compléter les efforts déployés par l’ensemble du gouvernement pour développer l’infrastructure qui permettra au Canada d’être plus compétitif à l’échelle mondiale et d’assurer une croissance économique à long terme pour les Canadiens, conformément à son mandat et à la réglementation en vigueur.

Le Canada peut apporter son soutien pour accélérer la mise en œuvre des projets d’infrastructure de premier plan, notamment ceux soutenant la diversification et la croissance économique (p. ex., transport, énergie, infrastructure numérique et corridors commerciaux) et les infrastructures de production facilitant les exportations (p. ex., les infrastructures de production à valeur ajoutée dans les chaînes de valeur comme celles du traitement des minéraux critiques ou de la fabrication de pointe).

EDC possède une vaste expérience pour ce qui est du soutien au développement d’infrastructures à l’échelle du globe. Cette expérience englobe notamment les volets d’ingénierie, de propriété et de développement du commerce du Canada. De plus, la Société possède de solides antécédents dans l’octroi d’un soutien aux infrastructures propices à l’exportation au Canada : pipelines, terminaux méthaniers, ports et réseaux ferroviaires. EDC continuera de s’acquitter de son mandat et de tirer parti de son expérience approfondie en agissant de manière proactive. Plus concrètement, elle sollicitera son vaste réseau d’OCE et de partenaires du secteur privé et complétera la capacité de financement des sociétés d’État partenaires, et ce, afin d’attirer des capitaux et d’accélérer le développement. Dans ce cadre, EDC travaillera avec Transports Canada, la Banque de l’infrastructure du Canada et Investir au Canada afin de coordonner les efforts de chacun et ainsi développer ces projets et faciliter les investissements directs étrangers connexes. En s’assurant le concours des partenaires de l’Équipe Canada, en rehaussant son soutien à la chaîne de valeur de la filière des exportations et en offrant une gamme complète de produits, EDC apportera un appui essentiel pour renforcer la capacité opérationnelle des chaînes d’approvisionnement canadiennes et faire progresser les grands projets d’infrastructure.

Tout au long de l'examen, de la discussion et du soutien de ces projets d'infrastructure et du soutien, EDC collaborera avec des partenaires autochtones, en particulier aux premières étapes du projet, et veillera à ce que leurs points de vue et leurs intérêts soient pris en compte lors des échanges et reflétés dans les résultats pour que leur participation soit lourde de sens. Le consentement, le sentiment d'appartenance et l'implication des populations autochtones sont des éléments nécessaires au développement d'une économie de transition et de projets de construction de portée nationale du Canada. Les projets auxquels les partenaires autochtones participent pleinement et équitablement sont les plus susceptibles d'aboutir et d'être concurrentiels. En effet, les risques liés à la réglementation s'en trouvent réduits, la chaîne d'approvisionnement locale, renforcée, et les approches de gestion des problèmes environnementaux, améliorées. C'est pourquoi EDC adoptera une approche résolument axée sur les partenariats lorsqu'elle interviendra dans ces grands projets.

Le soutien de ce type de projets, dans le cadre du mandat et de la réglementation actuels, sera une priorité pour EDC au cours de la période de planification. Elle pourra alors renforcer la capacité commerciale dont le Canada a besoin pour assurer son succès commercial à long terme, sur des marchés plus diversifiés.

Au cours de la période de planification, EDC fera de son soutien à ce type de projets, dans le cadre du mandat et de la réglementation actuels, une priorité. Elle s'emploiera à renforcer la capacité commerciale dont le Canada a besoin pour pérenniser son succès commercial sur des marchés plus diversifiés.

3.4 Appuyer les entreprises exportatrices selon une approche segmentée

EDC continue de mettre les exportateurs canadiens au cœur de son modèle organisationnel et se fait un point d'honneur de répondre aux besoins des micro, petites, moyennes et grandes entreprises au pays.

3.4.1 Micro et petites entreprises

Les micro et petites entreprises canadiennes forment le socle sur lequel repose l'activité économique du Canada en raison de leur apport à la croissance, à l'innovation et à la création d'emploi. Ce segment profite des investissements soutenus d'EDC dans les services numériques et l'innovation ainsi que de solutions à grande échelle par l'entremise de partenaires. Le Programme de prêts à l'expansion internationale (PPEI) d'EDC en constitue un exemple probant : dans le cadre de ce programme de partage des risques, EDC offre des garanties aux institutions financières partenaires afin qu'elles bonifient le fonds de roulement consenti aux exportateurs canadiens. En outre, EDC travaille avec des sociétés d'État partenaires, dont Financement agricole Canada, pour lancer une plateforme de garanties qui permettra aux institutions financières canadiennes partenaires d'accéder aux garanties de plusieurs de ces sociétés en un seul endroit. Les exportateurs canadiens, notamment les petites et microentreprises, bénéficieront donc d'un soutien financier plus percutant et uniforme.

Précisons que l'apport de ce segment est essentiel pour faire progresser le commerce inclusif. De fait, nous offrons un soutien ciblé aux entreprises détenues par des femmes, des Autochtones, des Canadiens noirs ou racisés, des personnes handicapées ou des membres de la communauté 2ELGBTQI+. En rendant les formes de soutien plus accessibles – par exemple, au moyen de stratégies commerciales adaptées à ces groupes –, nous aidons un plus grand nombre d'entreprises canadiennes à croître et à réussir sur la scène internationale.

3.4.2 Moyennes entreprises

Nous continuons de répondre aux besoins uniques des moyennes entreprises. Ce faisant, nous renforçons leur capacité concurrentielle à l'étranger afin qu'elles puissent être des catalyseurs de la croissance économique à long terme du Canada. Au cours de la période de planification, EDC cherchera à désigner un plus grand nombre d'entreprises ayant un fort potentiel pour devenir des champions canadiens à l'échelle mondiale et à augmenter le nombre de clients servis du segment intermédiaire. Dans le cadre de ses efforts visant à prendre plus de risques et à déployer des capitaux, EDC ne cessera de proposer ses solutions de capital de croissance (c.-à-d., les placements en actions et les programmes de prêts pour le marché intermédiaire) en mettant l'accent sur son soutien sur les exportateurs du marché intermédiaire. L'objectif ici est de combler les lacunes du marché et d'aider ces entreprises à accéder aux capitaux dont elles ont besoin pour accroître leurs activités tout en gardant leur siège au Canada.

Les solutions de capital de croissance peuvent contribuer à attirer davantage de capitaux privés vers ces entreprises et leur donner les moyens de devenir des chefs de file du commerce mondial. Ces capitaux permettent également à ces entreprises florissantes de conserver leurs activités et leurs emplois au Canada, ce qui génère d'autres retombées positives sur l'économie. Parallèlement, EDC s'emploiera à présenter des moyennes entreprises prometteuses à des partenaires sur les marchés internationaux et leur procurera les services du savoir appuyant leur diversification.

3.4.3 Grandes entreprises

Les grandes entreprises dynamisent nos exportations et nos investissements à l'international et servent de points d'ancrage du Canada sur la scène mondiale. Elles contribuent de manière indéniable à l'essor des chaînes d'approvisionnement canadiennes et, à ce titre, font figure de vecteurs de diversification. Pour rehausser la compétitivité de ce segment à l'étranger, EDC continuera d'approfondir ses relations avec les grandes entreprises des secteurs cibles (voir la section 3.2), d'accroître la résilience de leurs chaînes d'approvisionnement et de soutenir leur expansion aux quatre coins du globe. En tirant parti de sa gamme complète de solutions et de son appétit accru pour le risque, EDC attirera des capitaux privés, établira des relations avec des acteurs internationaux et accélérera la croissance des grandes entreprises. Pour favoriser leur diversification, EDC mettra l'accent sur la facilitation du commerce par l'entremise d'un éventail de solutions : soutien direct à l'exportation, financement acheteur et investissement direct canadien à l'étranger (IDCE), entre autres. De surcroît, EDC donnera la priorité à la création de débouchés commerciaux en favorisant l'investissement direct étranger au Canada, le financement et le jumelage d'affaires. En outre, EDC travaillera avec des entreprises de premier plan et des partenaires gouvernementaux pour renforcer les capacités commerciales et de production du Canada (voir section 3.3). Fortes de ces capacités bonifiées, les entreprises canadiennes auront les moyens de répondre aux besoins des nouvelles chaînes de valeur, puis d'acheminer leurs produits vers de nouveaux marchés.

3.5 Appuyer les exportateurs éprouvés par l'incertitude du marché

Dans pratiquement tous les secteurs, les entreprises canadiennes ont dû composer avec divers aléas : le regain d'incertitude, l'augmentation des coûts attribuable au manque de prévisibilité du marché américain et l'interdépendance des chaînes d'approvisionnement canado-étatsuniennes. L'appétit accru d'EDC pour le risque et son expertise commerciale approfondie ont été une véritable bouée de sauvetage pour les exportateurs canadiens ballottés par les remous de cette conjoncture difficile.

Dans les semaines qui ont suivi l'annonce des tarifs douaniers américains, EDC a agi rapidement pour fournir aux entreprises canadiennes des renseignements sur les marchés et des ressources informatives : page de renseignements sur le marché américain (avec des hyperliens vers du contenu pertinent), et accès à des webinaires, des articles et des outils. Notre objectif : leur faire connaître les solutions à leur disposition pour mieux faire face à l'incertitude du marché. En date de juin 2025, le trafic Web sur le site edc.ca avait augmenté de plus de 400 % par rapport à la même période en 2024, le contenu lié aux surtaxes douanières représentant environ 20 % des visites cette année.

En mars 2025, de concert avec Affaires mondiales Canada, Finances Canada et d'autres acteurs, EDC s'est empressée de mettre en œuvre le Programme d'impact commercial afin d'aider les entreprises à relever les défis posés par le contexte tarifaire. Dans le cadre du programme, la Société est prête à affecter cinq milliards de dollars supplémentaires sur une période de deux ans pour appuyer les entreprises canadiennes admissibles grâce à une gamme de produits afin de les aider à affronter l'imprévisibilité des marchés. Le Programme d'impact commercial tire parti des solutions financières existantes d'EDC et de son appétit accru pour le risque pour prêter main-forte aux exportateurs et aux investisseurs de tous les secteurs dans les domaines suivants :

- **Protection des marchandises expédiées** : L'assurance crédit commerciale d'EDC protège les entreprises contre les pertes en cas de défaut de paiement de la part d'un acheteur étranger.
- **Gestion des fluctuations des taux de change** : La garantie pour le commerce international d'EDC aide les entreprises canadiennes à gérer les risques associés aux fluctuations de change. En leur fournissant une garantie sur les contrats de change, EDC leur permet de stabiliser leurs coûts et de protéger leurs marges bénéficiaires advenant des variations défavorables des devises.
- **Accès un fonds de roulement accru** : Les garanties pour le financement international transfèrent à EDC une partie des risques qu'assume l'institution financière de l'entreprise. Cette dernière peut alors ainsi accéder plus facilement à du financement, mieux gérer sa trésorerie et faire croître ses activités. EDC peut aussi directement financer les besoins supplémentaires en fonds de roulement des entreprises canadiennes admissibles.
- **Soutien à l'expansion mondiale** : Les solutions de financement d'EDC permettent aux entreprises canadiennes d'étendre leurs activités à l'international en les aidant à accroître leurs capacités commerciales sur différents marchés ou à faire l'acquisition d'une entreprise étrangère.

Dans le cadre du Programme d'impact commercial, EDC joue un rôle de catalyseur auprès de l'ensemble du secteur financier canadien en assumant des risques supplémentaires : les entreprises peuvent alors continuer d'exercer leurs activités avec l'assurance d'une plus grande sécurité financière. La capacité d'EDC à soutenir ses clients, peu importe la conjoncture, est au cœur de sa proposition de valeur et de sa volonté de combler les lacunes du marché au profit des entreprises canadiennes.

Confrontés à un contexte commercial en mutation, les entreprises font preuve de prudence avant de contracter des prêts à longue échéance. Elles s'efforcent plutôt d'accéder aux connaissances et aux outils leur permettant de prendre des décisions éclairées. Cette situation explique le modeste nombre de 20 transactions conclus dans le cadre du Programme d'impact commercial en date d'août 2025. Afin d'inciter un plus grand nombre d'entreprises à se prévaloir du programme, EDC a bonifié ses solutions, notamment en augmentant son appétit pour le risque et en élargissant les paramètres du programme dans la mesure du possible. EDC a également été une source importante de renseignements auprès des décideurs du secteur public.

La Société est consciente que son rôle devient plus important lorsque les entreprises doivent composer avec des périodes prolongées d'incertitude du marché. Au gré de la transformation du paysage commercial, EDC s'engage à demeurer agile, à rester à l'affût des domaines où les besoins sont les plus grands et à travailler avec des partenaires des secteurs public et privé, tout en offrant ses propres solutions pour mieux soutenir les exportateurs canadiens à l'avenir.

3.6 Injecter des capitaux stratégiques

Dans le cadre de sa réponse au budget 2024 et à l'évaluation des limites de risque des sociétés d'État à vocation financière, EDC a lancé le portefeuille d'injection de capitaux stratégiques. Par cette initiative, la Société entend affecter une partie de son capital afin de progressivement accroître sa prise de risques et maximiser le potentiel des exportateurs dans les secteurs d'importance stratégique pour le Canada. Parmi ces secteurs, on trouve les minéraux critiques, les combustibles propres (y compris l'hydrogène faible en carbone, les énergies renouvelables, le gaz naturel liquéfié et la production la valorisation énergétique des déchets), les énergies propres (y compris l'énergie nucléaire), l'écologisation des secteurs industriels et les infrastructures de facilitation de la production et du commerce.

Des travaux sont en cours pour opérationnaliser et mettre en place ce portefeuille, dont le profil de risque sera plus élevé que le portefeuille de base d'EDC et les initiatives d'accroissement de la capacité mises en place par le passé. Les transactions d'injection de capitaux stratégiques se caractérisent généralement par un risque résiduel élevé ou irréductible lié à un ou plusieurs facteurs ainsi que par une utilisation de capital comparativement élevée. Ces transactions exigent souvent qu'EDC agisse en tant que prêteur principal, avec une exposition surdimensionnée. À titre d'exemple, citons les transactions comportant des risques liés aux technologies émergentes, à des projets présentant des risques de construction ou d'exploitation élevés, ou encore à des financements antérieurs à la décision définitive d'investissement avec des garanties limitées ou difficiles à évaluer, ou à encore à d'autres formes d'absence de recours.

Les transactions de ce type devront respecter le mandat d'EDC, les politiques ESG et les exigences du droit commercial international. EDC gardera le contrôle de ce capital, et les transactions seront envisagées pendant les interactions directes entre EDC et les entreprises canadiennes ainsi que leurs contreparties liées aux transactions. Même si ces capitaux stratégiques feront partie dans son bilan, EDC consolidera les profits et les pertes ainsi que la solvabilité séparément dans son rapport financier. La Société rendra aussi compte des retombées de ces transactions sur l'économie canadienne dans son Rapport annuel intégré.

Le soutien d'EDC, en partenariat avec la Banque de l'infrastructure du Canada, du projet de minéraux critiques Strange Lake de Métaux Torngat illustre bien les répercussions possibles du capital stratégique. En effet, Strange Lake représente l'un des plus grands projets de terres rares en dehors de la Chine, avec une production liée aux chaînes d'approvisionnement des secteurs des aimants, des véhicules électriques, des éoliennes et de la défense. Cette transaction, première du portefeuille d'injection de capitaux stratégiques, fait écho à l'engagement d'EDC d'appuyer la mise en valeur des minéraux de terres rares canadiens, une priorité stratégique pour le Canada. Ce crédit-relais est une étape importante pour EDC, car c'est la première fois que nous accordons du financement à un projet minier se trouvant à un stade préliminaire pour des activités préalables à la construction, y compris des études techniques et environnementales, afin d'attirer du capital privé. Le projet comprend des infrastructures de facilitation du commerce et des installations de traitement complexes. En lançant le projet Strange Lake, Métaux Torngat vise à établir au Canada une chaîne d'approvisionnement en terres rares écoresponsable au Canada, un élément essentiel à la transition énergétique mondiale.

3.7 Cinq catalyseurs

Durant l'élaboration de la Stratégie 2030, EDC a défini cinq catalyseurs qui la guideront dans son orientation. Ces catalyseurs constituent d'ailleurs les principaux secteurs d'investissement lié à la transformation pendant la période de planification.

3.7.1 Prendre délibérément des risques ciblés

EDC contribue au succès pérenne de ses clients par sa connaissance du commerce international de même que sa capacité à assumer et à gérer des risques financiers et non financiers. En tant qu'organisme de crédit à l'exportation du Canada, EDC est consciente que la prise intentionnelle de risques est un grand catalyseur de sa réussite. Elle peut ainsi être mieux à même de générer des retombées et de remplir son mandat, à savoir soutenir et développer le commerce extérieur du Canada. Grâce à cette approche bien définie du risque, nous parvenons à trouver l'équilibre entre servir les intérêts de nos clients et préparer un avenir économique sous le signe de la durabilité pour toute la population canadienne, le tout en restant fidèles aux principes régissant le commerce responsable et la viabilité financière.

Notre appétit pour le risque, notre gouvernance et nos pratiques de gestion des risques évoluent au rythme de nos stratégies et nos priorités d'affaires, mais ils s'arriment à notre Cadre de gestion des risques d'entreprise (Cadre de GRE) mis à jour et à notre modèle de gouvernance à trois lignes de maîtrise. Notre Cadre de GRE révisé forme la pièce maîtresse de notre approche pour cerner, évaluer, surveiller et répondre aux risques à tous les niveaux. Cette évolution se fonde sur les évaluations trimestrielles des activités d'EDC entourant les seuils de tolérance aux risques financiers, opérationnels et stratégiques, et sert de tremplin à des discussions sur la hiérarchisation des risques par les membres de la haute direction et du Comité de la gestion des risques du Conseil. De telles discussions orientent les priorités d'EDC au chapitre de la gestion des risques, mais aussi les seuils de tolérance de notre appétit pour le risque afin d'optimiser le soutien accordé aux clients et d'atteindre les objectifs stratégiques. Dans un environnement mondial concurrentiel et soumis à la volatilité, il est primordial de recourir à notre appétit général pour le risque et nos pratiques de gestion des risques en vue de libérer le potentiel des entreprises canadiennes sur la scène internationale.

L'Énoncé en matière d'appétit pour le risque d'EDC – ainsi que les politiques, processus de contrôle, indicateurs et rapports qui s'y rattachent – est le premier moyen utilisé pour communiquer la manière dont EDC conçoit le risque et détermine les niveaux de tolérance pour les risques financiers, stratégiques et opérationnels. Cet énoncé définit les caractéristiques de base des risques qu'EDC est prête à assumer et précise leur ampleur en fonction de son mandat, de sa stratégie, de ses valeurs et de sa capacité. L'appétit pour le risque oriente la stratégie d'EDC et est également influencé par celle-ci. Il fixe explicitement les limites que la direction doit respecter dans la poursuite de ses objectifs stratégiques. Grâce à l'Énoncé en matière d'appétit pour le risque amélioré d'EDC, les équipes sectorielles seront en mesure de prendre des risques – liés et non liés au crédit – qui sont calculés et appuient notre mandat et les besoins de nos clients.

3.7.2 Outiller nos employés

Notre stratégie d'affaires trace la route du changement, mais ce sont nos employés qui en sont le moteur. Ces talents hautement qualifiés, passionnés et motivés contribuent à la création d'une expérience client exceptionnelle. Voilà pourquoi EDC répond activement à leurs attentes dans un marché du travail en constante évolution et ne ménage aucun effort pour attirer, recruter, développer, outiller et fidéliser une main-d'œuvre compétente et diversifiée.

Nous prenons régulièrement le pouls des clients et des employés pour renforcer nos capacités en leadership, modérer nos comportements à l'image des valeurs de la Société, moderniser nos systèmes, processus et méthodes de travail, faire évoluer nos pratiques de gestion des ressources humaines pour favoriser l'avancement de carrière ainsi qu'accroître le sentiment d'appartenance, de confiance et de responsabilité au sein de notre effectif.

Nos employés, notre plus grand atout

Nos employés sont les artisans de la mise en œuvre de notre stratégie. Ici à EDC, nous reconnaissons que pour offrir une expérience client exceptionnelle, nous devons pouvoir compter sur des employés passionnés, motivés et hautement qualifiés. Nous répondons de manière proactive aux attentes des employés sur le marché du travail canadien en constante évolution en nous efforçant d'attirer, d'engager, de former, de responsabiliser et de fidéliser une main-d'œuvre diversifiée et qualifiée.

Nous soutenons nos employés de plusieurs façons, notamment :

- en favorisant l'aménagement d'une culture d'appartenance, de confiance et de responsabilité
- en investissant dans les capacités en leadership
- en respectant nos valeurs et en ancrant notre façon de travailler dans nos compétences comportementales
- en soutenant le perfectionnement professionnel et l'acquisition de compétences de nos employés

À l'horizon 2026 et au-delà, nous nous attacherons à planifier et à développer notre future main-d'œuvre, en nous concentrant sur les capacités et les compétences clés, tout en veillant à ce que nos opérations de ressources humaines se déroulent sans heurts et de manière efficace. Notre investissement dans la planification stratégique de la main-d'œuvre soutiendra l'évolution de notre personnel en intégrant de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle (IA) dans nos activités. Nous nous engageons à investir continuellement dans l'apprentissage et le développement des compétences, notamment dans notre programme d'immersion Diriger avec impact, fermement ancré dans nos valeurs, qui vise à développer les capacités en leadership.

Inclusion, diversité, équité et accessibilité

EDC s'engage à cultiver un milieu de travail qui accorde une place de choix à l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité (IDEA). Ces principes sont essentiels pour créer un environnement dans lequel tous les employés peuvent s'épanouir, apporter une contribution substantielle et atteindre leur potentiel.

Conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, EDC s'engage à cerner, à supprimer et à prévenir les obstacles à l'accessibilité sur son lieu de travail et dans ses services. L'accessibilité est un élément essentiel de l'équité et de l'inclusion : elle garantit que chaque personne, quelles que soient ses capacités, peut participer pleinement et équitablement aux activités.

EDC respecte et célèbre les langues officielles du Canada en se faisant un point d'honneur de promouvoir activement la dualité linguistique à l'ensemble de ses activités. La reconnaissance et l'emploi des deux langues officielles forment la pierre d'assise des volets de communication inclusive, de mobilisation des employés et de prestation de services de qualité. Ces principes président à la création de liens authentiques avec nos clients, nos collègues et les communautés du monde entier.

3.7.3 Optimiser nos partenariats stratégiques

Les partenariats représentent la pierre angulaire de notre Stratégie 2030, qui constitue l'un des cinq catalyseurs permettant de générer des occasions commerciales pour le Canada. Apportant une contribution vitale à l'écosystème commercial du Canada, EDC maximise ses retombées en travaillant de pair et par l'intermédiaire de partenaires, en élargissant son champ d'action et en accélérant le taux d'implantation sur des marchés grâce à des canaux de distribution stratégiques. En tirant profit des forces et du réseau des institutions financières, des courtiers, des partenaires d'investissement, des groupes industriels, des acteurs internationaux et des parties prenantes gouvernementales, nous rehaussons notre capacité à offrir des financements, des renseignements et des occasions de mises en relation aux entreprises canadiennes.

EDC sait tirer parti de ses partenariats pour imprimer une impulsion au commerce canadien. À l'avenir, elle redoublera d'efforts dans les domaines où les partenariats créent la plus grande valeur pour ses clients. Nous nous attacherons à mettre en œuvre une stratégie de canaux harmonisée et performante de concert avec des partenaires stratégiques nouveaux et existants dans des domaines qui nous aideront à cibler des segments de clientèle, secteurs et marchés étrangers prioritaires, y compris l'Indo-Pacifique, tout en nous permettant de soutenir la diversification des marchés. Dans le cadre de notre stratégie de canaux, nous investirons également dans la numérisation de nos solutions et de nos capacités dans l'optique d'accroître notre rayonnement et nos retombées avec nos partenaires de confiance et de permettre à plus d'entreprises canadiennes de croître et de prospérer à l'échelle mondiale.

Pour en savoir plus sur les partenariats d'EDC, voir l'appendice VIII.

3.7.4 Favoriser une croissance responsable des entreprises

En tant qu'OCE du Canada, EDC a pour mandat d'aider les entreprises canadiennes à réussir à l'étranger en privilégiant une croissance responsable. Voilà pourquoi son engagement en faveur de rigoureuses pratiques environnementales, sociales et de gouvernance est au cœur de sa stratégie d'entreprise.

Environnement

Nous nous engageons à aider les exportateurs à innover, à saisir les possibilités commerciales mondiales et à atténuer un large éventail d'effets environnementaux, y compris les répercussions des changements climatiques. Nous souhaitons jouer un rôle crucial dans la facilitation d'un avenir plus propre et plus durable en mettant particulièrement l'accent sur la transition vers une économie sobre en carbone et résiliente aux changements climatiques.

EDC demeure résolue à atteindre la carboneutralité d'ici 2050. La Société compte réaliser cet objectif de plusieurs façons : gérer les émissions financées et décarboniser celles liées à ses activités; accroître l'appui à la filière des technologies propres; et bonifier l'offre de financement durable à l'intention des clients. En 2024, nous avons réalisé d'importants progrès dans nos efforts environnementaux, y compris l'émission de notre obligation verte la plus importante à ce jour (la sixième obligation), la mise à jour de notre Cadre de la finance durable et la prestation de services à un nombre record de clients du secteur des technologies propres. Par ailleurs, EDC continue de donner suite aux engagements décrits dans la version révisée de sa Politique sur les changements climatiques, à savoir : renforcer le contrôle préalable en matière de changements climatiques concernant les transactions. Notons qu'EDC collabore étroitement avec ses partenaires du gouvernement du Canada pour assurer l'application rigoureuse de la Déclaration de Glasgow. De plus amples renseignements sur l'approche de la Société et les progrès accomplis à ce jour se trouvent dans la Divulgence liée au climat 2024 et le Rapport annuel intégré 2024.

Société

EDC est consciente que la prospérité économique engendrée par le commerce international peut générer des retombées positives pour les gens et la société partout sur le globe, mais qu'elle peut aussi donner lieu à des atteintes aux droits de la personne. C'est pourquoi le respect des droits de la personne est au cœur de nos engagements sociaux.

Depuis la publication de sa Politique sur les droits de la personne en 2023, EDC donne suite à ses engagements et met en place les procédures qu'elle a établies. Elle veille aussi à acheter des biens et des services auprès de fournisseurs respectueux des droits de la personne ainsi que de l'éthique et l'environnement, et qui mettent en place des politiques et des pratiques responsables. En 2025, elle a publié son premier rapport en réponse à la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*. Ce rapport améliore la transparence de sa chaîne d'approvisionnement et décrit les mesures prises pour réduire le risque de travail forcé des enfants.

Pour accroître la transparence et évaluer dans quelles sphères elle peut faire jouer de son influence afin d'améliorer le bilan en matière de droits de la personne, la Société continue à mesurer les indicateurs clés liées aux droits de la personne, comme le nombre de transactions faisant l'objet du processus de filtrage dans le cadre du contrôle préalable. Ces renseignements, ainsi qu'un résumé des progrès accomplis, figurent dans le Rapport annuel intégré 2024 et la Divulgation liée aux droits de la personne 2023.

Gouvernance

Pour nous, la bonne gouvernance passe par l'adhésion des parties prenantes dans l'ensemble de la Société, en commençant par notre Conseil, qui chapeaute nos efforts relatifs au volet ESG et nous aide à adapter notre stratégie.

Gestion des risques ESG

Notre approche des risques est régie par notre Cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux, qui comprend les cinq politiques suivantes :

- Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux
- Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale
- Politique sur les changements climatiques
- Politique sur les droits de la personne
- Politique sur la transparence et la divulgation

Nous examinons ces politiques régulièrement pour vérifier qu'elles sont toujours pertinentes et conformes aux cadres internationaux, dont les Approches communes de l'OCDE, les Principes de l'Équateur, les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques et les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de la personne.

Crimes financiers

Le respect de l'éthique et la conformité figurent parmi les éléments prépondérants du cadre de gouvernance et la conformité d'EDC. Les efforts de la Société pour lutter contre la criminalité financière, tels qu'ils sont décrits dans sa Politique sur les crimes financiers, sont à l'origine des pratiques de gestion des risques soutenant ses valeurs ESG. Voici les dossiers prioritaires pour l'année à venir :

- En accord avec les pratiques sectorielles, EDC continue de développer son programme de conformité et d'éthique en matière de crimes financiers. Elle a, par exemple, mis en œuvre des recommandations découlant de la récente évaluation des risques inhérents à la conduite de ses activités.
- En peaufinant constamment les indicateurs clés de production de rapports, nous souhaitons accroître la visibilité des risques et faciliter l'adoption de bonnes pratiques de gouvernance.

Des précisions au sujet de ces dossiers se trouvent dans notre Rapport annuel intégré 2024.

3.7.5 Étoffer nos capacités numériques

Pour réaliser notre Stratégie d'affaires 2030, nous poursuivons la mise en œuvre de feuille de route numérique triennale en veillant à ce qu'elle concilie l'intégration de capacités numériques de pointe et l'évolution de nos priorités organisationnelles. Cette approche nous permet de remplacer nos applications vieillissantes par des systèmes modulaires, des plateformes résilientes et des mécanismes de soutien favorisant une intégration accrue de nos partenaires en financement du commerce extérieur, le tout dans l'optique de faciliter les interactions et la mise en commun d'informations.

L'achèvement de notre feuille de route numérique triennale confère une plus grande clarté et prévisibilité au volet de mise en œuvre. Ainsi, nous avons retiré les infrastructures et les bases de données existantes, modernisé l'environnement infonuagique et étoffé nos mécanismes de communication de l'information comme la Plateforme de données d'entreprise.

À mesure que la stratégie se transforme, l'orientation client prend le relais de l'orientation produit. Voilà pourquoi notre feuille de route donne la priorité à l'implantation d'applications de pointe dans seulement quelques plateformes consolidées à l'ensemble des trois écosystèmes numériques à vocation structurante, à savoir :

Écosystème de l'expérience client : Des solutions intégrées sont mises en place dans l'optique d'améliorer l'interaction client et l'accessibilité des services d'EDC. Nous nous investissons dans les volets de planification et d'implantation afin de moderniser nos plateformes avec en tête plusieurs objectifs : stimuler l'engagement du client, simplifier les processus et accroître la réactivité.

Écosystème de l'expérience employé : Les divers secteurs d'activité de la Société adoptent des plateformes normalisées destinées à améliorer les flux de travail internes. Ces outils permettent de faciliter l'adhésion, la gestion des cas et la gouvernance et de susciter une adoption plus généralisée de manière à soutenir de la prestation de services transfonctionnels et à outiller les employés.

Planification des ressources humaines et des finances de l'entreprise : Des travaux de planification sont en cours pour nous doter d'une plateforme commune qui sert de tremplin pour améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience employé. Des initiatives visant à établir l'état futur du volet de conception progressent.

Nous continuerons d'investir dans nos fondements numériques, notamment dans le domaine de la cybersécurité, en nous assurant que ces investissements répondent aux besoins de ces écosystèmes. Dans le cadre de la feuille de route, nous avons aussi la possibilité de moduler les investissements dans des capacités émergentes, notamment dans l'IA générative. Rappelons que la feuille de route est revue chaque semestre et revue en fonction des priorités d'affaires du moment. Cette révision permet d'éclairer notre stratégie d'entreprise et de faciliter l'établissement d'objectifs annuels et d'y donner suite.

3.8 Mesurer nos retombées économiques

Les estimations des retombées économiques de nos activités nous aident à faire le lien entre les répercussions de nos solutions commerciales sur les entreprises et l'économie canadienne.

En 2024, EDC a collaboré avec Statistique Canada à la réalisation d'une étude d'impact ayant comme objectif de mesurer les retombées des produits financiers offerts par la Société sur ses clients. L'analyse a été l'occasion de comparer les résultats de 2010 à 2022 (un intervalle de 12 ans) des clients d'EDC à ceux d'un groupe témoin d'exportateurs non clients. L'étude, de nature causale, confirme les résultats de l'étude de 2023 qui indiquent d'emblée que la Société a engendré des retombées positives considérables en faveur de ses clients. Par ailleurs, l'étude révèle que les exportateurs d'EDC ont généré, en moyenne, plus de revenus (+23 %), engagé plus d'employés (+16 %) et ont été plus productifs (+6 %) que les exportateurs non clients de 2010 à 2022. C'est la preuve qu'EDC aide ses clients à relever les principaux défis auxquels font face les entreprises canadiennes.

Il s'agit de la seconde édition de la première étude que nous avons réalisée avec Statistique Canada en 2023. Cette étude fondamentale portait sur une période plus courte (de 2014 à 2020). EDC collaborera à nouveau avec Statistique Canada en 2025 pour mener à bien la troisième phase de l'étude. L'objectif de la Société est d'améliorer la méthodologie utilisée et évaluer les retombées économiques engendrées par EDC en fonction de la taille des entreprises et des divers secteurs.

EDC fait état – et continuera de faire état – des répercussions macroéconomiques, comme le soutien au PIB et à l'emploi. En 2024, EDC a offert à près de 28 000 clients des solutions financières et du savoir, a soutenu plus de 475 000 emplois au Canada et a contribué au PIB canadien à hauteur de 87 milliards de dollars. Veuillez noter que des travaux sont en cours pour améliorer la méthodologie afin de permettre une estimation plus précise à l'avenir.

Conformément à la directive édictée aux sociétés d'État à vocation financière dans le budget 2024 – à savoir accorder une plus grande attention à la mesure des résultats –, EDC et les autres sociétés publiques visées par la directive unissent leurs efforts pour définir un cadre pangouvernemental cohérent servant à évaluer leurs retombées. EDC poursuivra cette collaboration, notamment avec Statistique Canada, dans les prochains mois pour favoriser la communication des idées et la mise en commun des méthodes. EDC s'est également engagée, dans le cadre de l'évaluation des limites de risque des sociétés d'État de 2024, à continuer de faire progresser les mesures des retombées économiques.

En 2025, EDC comparera ces mesures à celles d'autres organismes de crédit à l'exportation pour vérifier qu'elle reste au diapason des pratiques exemplaires mondiales. Cette analyse orientera à l'avenir la façon dont EDC communiquera de l'information à propos de ses retombées; elle sera peaufinée au cours de la période de planification. EDC continuera à produire des rapports sur ce thème dans son Rapport annuel intégré.

3.9 Résultats attendus et indicateurs de rendement

EDC surveille et évalue de différentes façons ses résultats et les retombées de ses activités. En effet, chaque année, son Plan d'entreprise décrit les résultats escomptés à court, à moyen et à long termes. La Société se fixe des cibles internes qui s'arriment sur le Plan et font office d'indicateurs de rendement clés appuyant la réalisation des activités de l'organisation. Regroupées dans le Tableau de bord de la Société, ces cibles présentent les grands objectifs d'EDC, ses principaux résultats et les indicateurs de rendement clés correspondants pour l'année civile en cours. Ce tableau prend forme sous la gouverne de l'ensemble de l'Équipe de la haute direction et est accessible à tous les employés. Grâce à cet outil, nous travaillons à l'atteinte de priorités communes et mesurons notre réussite par rapport à des objectifs clairement définis.

Chaque année, les indicateurs sont revus en fonction Plan d'entreprise d'EDC et avertisés par son Conseil d'administration. Fait à noter, la Société fait état de ses résultats réels dans son Rapport annuel intégré. Des précisions et des prévisions détaillées se trouvent à l'appendice IV.

On trouvera un survol des principaux indicateurs d'EDC.

Indicateurs de rendement	Renseignements et contexte
Net Promoter Score (NPS)	Reflète de l'expérience client, cet indicateur nous permet d'estimer le niveau de fidélité des clients et la probabilité qu'ils recommandent EDC. Nous prévoyons terminer l'année 2025 avec un NPS se situant entre 65,7 % et 77,8 %, ce qui correspond à l'objectif fixé l'an dernier.
Ratio de productivité	Le ratio de productivité représente la mesure dans laquelle nous utilisons nos ressources efficacement. Nous croyons qu'il est inférieur aux attentes et qu'il se situera en deçà de l'objectif pour 2025 (40,5 % à 44,5 %).
Nombre de clients financiers servis (moyennes entreprises)	Cet indicateur renvoie à la priorité d'EDC énoncée dans sa Stratégie, à savoir faciliter la croissance des moyennes entreprises (de 100 à 499 employés). D'ici la fin de l'année, nous prévoyons avoir servi de 1 250 à 1 350 entreprises clientes des solutions financières du marché intermédiaire, ce qui concorde avec l'objectif de 2025.
Nombre de clients financiers du secteur des technologies propres servis	Les technologies propres sont un secteur prioritaire d'EDC. Nous prévoyons de servir de 500 à 530 clients dans le secteur des technologies propres en 2025.
Activités totales facilitées	Cet indicateur représente la valeur des activités réalisées par les entreprises canadiennes à l'aide de nos solutions financières. Nous prévoyons qu'il se situera dans la fourchette visée pour 2025 (c'est-à-dire de 125,0 milliards à 135,0 milliards de dollars).

Indicateurs de rendement	Renseignements et contexte
Activités facilitées en Indo-Pacifique	Cet indicateur cadre avec le Plan pour mettre en œuvre le Programme d'expansion en Indo-Pacifique. Sous-ensemble des activités facilitées, il indique le volume d'activités menées par des entreprises canadiennes dans cette région avec l'aide de solutions financières d'EDC. Nous prévoyons de terminer l'année avec un objectif de 16,5 à 17,5 milliards de dollars pour 2025. (Nous n'avons pas encore de prévisions pour l'année en cours; elles seront mises à jour en juillet.)
Demande de capital	Cet indicateur se concentre sur la prise de risque et suit l'augmentation du capital utilisé. Il se situerait dans la fourchette de l'objectif 2025, soit entre 3,6 et 4,0 milliards de dollars.

Alors que nous entamons une nouvelle période de planification, nos mesures à long terme pour la période 2025-2027 tiennent compte des orientations du gouvernement du Canada quant au rôle d'EDC, à savoir : appuyer une plus grande diversification des marchés, affecter davantage de capital pour soutenir des transactions à risque élevé et donner la priorité à la viabilité financière de l'organisation en mettant l'accent sur l'efficacité opérationnelle et la gestion prudente des dépenses administratives (voir le tableau ci-dessous).

Thème	Indicateur	Contexte
Risque	Demande de capital (\$)	Cet indicateur rend compte de l'augmentation du capital utilisé et émane d'une nouvelle approche du risque.
Diversification des marchés	Croissance relative des activités facilitées sur les marchés de l'Indo-Pacifique	Cet indicateur mesure la croissance du soutien d'EDC consacré aux exportations canadiennes vers l'Indo-Pacifique par rapport à la croissance totale des exportations canadiennes dans cette région.
Effets sur le client	Croissance du nombre de clients des solutions financières servis (moyennes entreprises)	Cet indicateur mesure les retombées d'EDC au sein du segment des moyennes entreprises.
Viabilité financière	Bénéfice net gérable	Cet indicateur mesure la maîtrise des coûts par laquelle EDC peut assurer sa viabilité financière.
Croissance	Exportations totales de biens et services canadiens (%)	Il s'agit du taux de croissance permettant d'atteindre l'ambitieux objectif à long terme que s'est fixé EDC : accroître de 60 % les exportations de biens et services canadiens d'ici 2030.

Les indicateurs d'entreprise visent à élargir de manière notable les possibilités offertes à nos clients dans le cadre d'un processus pluriannuel se déroulant par étapes. EDC s'engage à favoriser la diversification du commerce et, compte tenu des événements récents et du recentrage de ses efforts vers les marchés européens, elle cherche à améliorer son indicateur consacré à diversification commerciale.

3.10 Apport aux priorités du gouvernement du Canada

3.10.1 Promouvoir le programme commercial du gouvernement du Canada

Le présent Plan d'entreprise, rédigé en étroite collaboration de représentants d'Affaires mondiales Canada et de Finances Canada, s'inscrit dans le sillage du programme commercial du gouvernement du Canada et en facilite la mise en œuvre. La version renouvelée de la stratégie d'EDC et les trois priorités stratégiques détaillées dans le Plan s'inspirent directement des priorités commerciales du Canada. Le Plan rappelle ainsi l'importance cruciale pour le Canada de s'engager sur la voie de la diversification commerciale, notamment en s'appuyant sur des partenaires commerciaux fiables avec lesquels notre pays a signé un accord de libre-échange en Europe et dans l'Indo-Pacifique. La section 3.2 offre plus de précisions sur la manière dont EDC entend jouer un rôle de catalyseur afin d'aider les entreprises canadiennes à diversifier leurs marchés. En parallèle, le Plan réitère l'objectif de la Société de continuer de cibler des secteurs stratégiques comme l'agriculture et l'agroalimentaire, l'énergie et la transition énergétique (y compris le nucléaire), les mines et les métaux (dont les minéraux critiques), la fabrication de pointe et les industries numériques (l'IA et l'informatique quantique, entre autres). La section 3.2 donne des précisions sur la manière dont EDC entend appuyer ces filières et rehausser son soutien aux exportateurs canadiens évoluant dans les domaines de la défense et de la sécurité. Enfin, le Plan décrit le rôle de chef de file d'EDC pour ce qui est de prospérer par la mise en place d'infrastructures stimulant le commerce et la productivité. La section 3.3 se penche sur la façon dont la Société se fera le fer de lance de ces initiatives tout en offrant une aide complémentaire aux partenaires du secteur privé et d'Équipe Canada.

Dans le présent Plan, la Société signifie sa volonté à faire preuve de rigueur financière. En effet, EDC s'engage à imiter le gouvernement, dans la foulée de l'examen exhaustif des dépenses lancé par ce dernier, en décidant d'exercer un contrôle rigoureux de ses charges administratives. Pour plus d'information, consulter la section 4, Aperçu financier.

3.10.2 Soutien d'EDC en Ukraine

Depuis 2022, EDC maintient ses activités en Ukraine et offre un soutien ininterrompu aux entreprises canadiennes qui cherchent à faire des affaires sur ce marché. Seul OCE à soutenir les activités liées à l'Ukraine dans son propre bilan à l'heure actuelle, EDC a mis à disposition toute sa gamme de solutions, dont bon nombre couvrent directement ou indirectement le risque lié à la guerre. Pour le moment, les exportateurs et les investisseurs canadiens recourent surtout aux solutions d'atténuation du risque offertes par la Société qui, rappelons-le, a octroyé une assurance-crédit à plus de 70 entreprises au pays.

En 2023, EDC a consacré à l'Ukraine une enveloppe de risque de crédit d'un montant maximal de 200 millions dollars américains, et ce, pour soutenir le commerce et l'investissement canadiens supplémentaires dans ce marché. Cette évolution permet à EDC de prendre des risques sur des transactions présentant des niveaux de risque de crédit que nous n'aurions pas envisagés en temps normal. Cette enveloppe de risque de crédit s'applique aux solutions d'assurance, de financement et de garantie (dans les secteurs couverts par EDC), ainsi qu'aux secteurs privé et public de l'Ukraine. Toutes les possibilités d'affaires, y compris celles qui sont offertes par l'entremise de cette enveloppe, sont assujetties aux engagements ESG d'EDC.

Le soutien d'EDC évoluera au rythme des besoins des exportateurs et des investisseurs. La Société communique avec ses partenaires du public et du privé – des institutions financières aux valeurs communes – et des institutions multilatérales pour rester au fait des meilleures façons de déployer ses solutions d'atténuation du risque pour les entreprises canadiennes. De plus, en tant qu'OCE officiel du Canada, EDC continue de communiquer avec les autres OCE du monde pour fédérer les pratiques exemplaires et trouver des occasions de collaboration en faveur de l'Ukraine. En juin 2024, la Société a signé un protocole d'entente multilatéral sur la coopération en faveur de l'Ukraine; elle compte parmi les douze premiers OCE qui en sont les signataires.

La Société continue d'assumer son rôle d'OCE en titre du Canada et contribue activement, au côté d'Affaires mondiales Canada, Finances Canada, d'autres sociétés d'État et ses partenaires mondiaux, aux démarches entreprises par le Canada pour la reconstruction de l'Ukraine.

3.10.3 Autre apport aux priorités du gouvernement du Canada

EDC continue de réaliser pour le gouvernement du Canada des transactions ou des catégories d'opérations au titre du Compte du Canada. Le ministre du Commerce international (avec l'assentiment du ministre des Finances) doit estimer qu'elles sont dans l'intérêt national et donner expressément son approbation.

Sur ce thème, nous pouvons citer l'exemple du Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC), programme dont EDC s'est vu confier l'élaboration, la mise en œuvre et l'administration au titre du Compte du Canada. Cette initiative a fourni une aide cruciale aux entrepreneurs canadiens en proie à des difficultés financières durant la crise de la COVID-19. Annoncé par le gouvernement du Canada en mars 2020, le programme a octroyé aux entreprises admissibles un financement d'urgence pouvant atteindre 60 000 \$ pour les aider à couvrir une multitude de dépenses qui ne pouvaient pas être reportées – comme les salaires, les loyers, les assurances et les services publics – lors de l'arrêt de l'activité en temps de pandémie. Grâce au CUEC, plus de 898 000 micro et petites entreprises ont bénéficié de prêts totalisant 49 milliards de dollars entre avril 2020 et juin 2021; le programme en est maintenant à la phase de remboursement et de recouvrement. EDC soutiendra ce programme tout au long de la période de recouvrement de l'Agence du revenu du Canada jusqu'à la clôture du programme.

Les initiatives de collaboration sont abordées plus en détail dans diverses parties du plan.

3.11 Objectifs de FinDev Canada

Pour la période de planification 2026-2030, FinDev Canada se concentrera sur trois priorités fondamentales : engendrer des retombées, se développer et faciliter des transactions. Elle devra notamment élargir le portefeuille dans les secteurs et régions prioritaires, rendre opérationnel le mécanisme de financement concessionnel pour mobiliser des capitaux privés. FinDev Canada élargira également son empreinte mondiale et renforcera ses partenariats et ses collaborations stratégiques au sein de l'écosystème mondial du financement du développement, mais aussi de l'Équipe Canada. Des précisions à propos de la stratégie de FinDev Canada se trouvent à l'annexe I – Plan d'entreprise de FinDev Canada.

Convergence du commerce et du développement : De nombreux gouvernements tirent parti du financement des échanges et du développement pour rendre leurs exportateurs plus concurrentiels par l'entremise de leur OCE et IFD respectifs. Cette approche est clairement révélée par le recours accru au financement (lié et consorsial) aux activités commerciales. Voilà pourquoi EDC collaborera avec FinDev Canada et d'autres homologues mondiaux pour participer activement à cette réflexion en vue de maximiser les débouchés commerciaux et de développement et maintenir des conditions de concurrence équitables pour les entreprises canadiennes. Dans ce contexte, EDC et FinDev Canada se communiqueront l'information relative à cette tendance, notamment relativement aux soutiens précités, afin de guider l'orientation politique du gouvernement du Canada et promouvoir une politique internationale qui maintient des conditions de concurrence équitables pour les pays membres et non membres de l'OCDE. Dans la mesure du possible, la Société continuera de participer à des mécanismes de financement mixte avec des IFD, des BMD et d'autres OCE.

4.0 Aperçu financier

4.1 Survol

La volatilité de l'économie mondiale du premier semestre de 2025 met nos résultats prévisionnels de 2025 sous contrainte et rend les projections de 2026-2030 plus incertaines encore. La recrudescence des barrières commerciales et l'instabilité géopolitique ont incité de nombreux exportateurs à temporiser avant d'agir. Les fluctuations des taux d'intérêt, la dépréciation du dollar américain et l'instabilité du cours des produits de base ont toutes eu des répercussions sur la performance financière d'EDC et celle des exportateurs canadiens. Parallèlement, EDC s'est engagée à imiter le gouvernement qui avait lancé un examen exhaustif des dépenses, en décidant de contrôler rigoureusement ses charges administratives.

4.1.1 Prévisions pour 2025

EDC s'attend à subir une perte nette pour l'exercice 2025, une première depuis 2020 lorsque la dotation aux pertes de crédit, nécessitée par la pandémie, avait pesé sur ses résultats financiers, alors qu'EDC a été rentable pendant la majeure partie de ses 80 années d'existence. Contrairement à la perte nette de 2020, celle maintenant attendue ne résulterait pas d'un événement unique, mais d'une combinaison des facteurs suivants :

- Les revenus tirés des prêts et les produits des activités d'assurance ont diminué, car les exportateurs ont reporté ou modifié leurs projets à cause du climat incertain, et les entreprises ont accéléré leurs remboursements anticipés afin de profiter d'un marché financier très actif.
- Les conditions difficiles du marché des capitaux propres exercent une pression sur les évaluations et les appels de fonds.
- L'augmentation des demandes d'indemnisation découle de plusieurs facteurs, dont le changement et la consolidation au sein d'un secteur d'activité, l'effet des droits de douane sur les entreprises et le nombre croissant de refus de prendre livraison dans certains marchés touchés par les droits de douane et la volatilité du cours des produits de base.
- La dotation aux pertes de crédit a augmenté à cause d'une macroéconomie défavorable et d'une menace pour la qualité du crédit.
- Des pertes latentes temporaires sur les bons du Trésor ont été enregistrées à cause des fluctuations des taux d'intérêt.

Il subsiste un brin d'optimisme d'ici à la fin de 2025, du fait notamment de notre volonté d'aider les entreprises canadiennes durant cette phase critique, mais le risque d'un scénario pessimiste est plus grand, surtout à cause de nouvelles pertes de crédit éventuelles et d'autres baisses de taux d'intérêt nuisibles à la juste valeur de marché des bons du Trésor. Cette perte nette potentielle ne doit pas être prise à la légère, mais il est important de savoir qu'elle n'est que circonstancielle, étant attribuable à un rare amalgame de pressions externes. Par ailleurs, une forte proportion de la perte résulterait d'une augmentation de la dotation aux pertes de crédit et des pertes latentes sur les bons du Trésor, dont une partie, de l'avis de la direction, se résorbera dans le temps. Le plus important est que le capital d'EDC reste bien garni.

Cette période de volatilité vient rappeler qu'EDC est preneuse de risques déjà et qu'elle continuera d'assumer ce rôle pour que ces actes aient plus de retombées pour le Canada. Cela souligne l'importance d'avoir une stratégie saine à long terme, ainsi qu'une gestion efficace des risques pour pouvoir traverser de telles périodes difficiles.

4.1.2 Plan d'entreprise 2026-2030

Les données financières du Plan 2026-2030 reflètent la volatilité actuelle et une période de transition pour EDC. Les enjeux macroéconomiques subsisteront probablement durant un certain temps encore. Pendant ce temps, le portefeuille d'EDC se transforme graduellement. Plusieurs projets qui bénéficieront de notre stratégie comportent un horizon financier plus lointain comparativement à celui des projets antérieurs. Ainsi, le parcours de croissance sera différent des anciens parcours (voir les projections du montant net des produits des activités ordinaires).

Le montant net projeté des produits des activités ordinaires de 2026 sera légèrement meilleur que celui de 2025, grâce à une intensification des activités facilitées et à une diminution des remboursements anticipés. Toutefois, en raison de la volatilité actuelle, nous restons prudents. Le plus important est que nous retrouverons la rentabilité en 2026, quoiqu'à un niveau inférieur à celui annoncé dans le Plan précédent.

À partir de 2027, nos produits des activités ordinaires devraient commencer à croître, grâce à nos activités de base et à la réussite initiale de nos priorités stratégiques, notamment notre diversification commerciale en Europe et notre priorisation des secteurs porteurs et des infrastructures productives favorisant le commerce.

Au cours de 2028-2030, les activités de base devraient croître encore, et les résultats des stratégies pour le long terme commenceraient à être plus substantiels. Toutefois, en raison du long processus de certaines de ces initiatives, une bonne partie de leurs retombées pourrait survenir au-delà de l'actuelle période de planification.

4.1.3 Déploiement de capital

Pour EDC, le capital déployé vise surtout à préserver l'équilibre entre la viabilité financière et les retombées des stratégies. Dans le cadre de la stratégie de 2030, la planification financière reflète un virage délibéré vers une prise de risque plus grande afin d'aider les exportateurs canadiens sur les marchés étrangers clés. Cette approche est au cœur de notre mission d'aider le pays à diversifier son commerce et à forger une résilience économique durable.

Au cours de la période visée par le Plan, EDC continuera à modifier son modèle financier afin d'alimenter la croissance des futurs secteurs sélectionnés, d'investir dans les infrastructures productives et favorables au commerce, et de solidifier la position du Canada dans les chaînes de valeur internationales. Nos capacités numériques améliorées et nos partenariats nous permettent d'amplifier nos retombées et notre portée.

EDC optimise son déploiement du capital à l'aide des leviers suivants :

1. **Fortes retombées des transactions** – Transactions plus risquées et à plus fortes retombées grâce au déploiement stratégique du capital.
2. **Croissance des activités de base** – Faire de notre tolérance aux risques un levier qui permet d'accroître notre aide aux exportateurs des secteurs et régions prioritaires.
3. **Expansion du portefeuille de moyennes entreprises** – Prioriser la croissance dans les moyennes entreprises à potentiel de croissance et d'expansion.

Ces efforts se reflètent dans l'augmentation des capitaux injectés et des dotations aux pertes de crédit durant la période du Plan. Il faut savoir que les placements en titres de capitaux propres offrent un rendement à long terme qui se matérialisera grandement au-delà de cette période. Le coût de portage additionnel des placements est le principal enjeu financier durant cette période. En même temps, EDC est fermement déterminée à préserver sa viabilité financière, sur laquelle repose sa capacité à créer de la valeur à long terme pour les exportateurs canadiens et l'économie nationale.

Nous continuons de gérer notre capital de manière responsable et d'en rembourser l'excédent au moyen de rachats d'actions, conformément à notre politique sur les dividendes, tout en conservant un montant suffisant de résultats non distribués afin d'assurer la résilience et la continuité des activités. Se reporter à la rubrique « Budget de fonctionnement et notes » (appendice IV) pour d'autres précisions.

Afin qu'EDC dispose d'assez de capital pour prêter main-forte aux entreprises canadiennes en temps de pandémie, EDC avait reçu en 2020 un capital additionnel de 11,0 milliards de dollars, son capital social étant ainsi porté à 12,3 milliards de dollars. Cet apport incluait une enveloppe de 5,0 milliards de dollars réservée au secteur pétrolier et gazier, à la demande de notre actionnaire.

Puisque les besoins en capital dans le cadre du Programme de crédit aux entreprises (PCE) et le soutien au secteur pétrogazier ont diminué, EDC a remboursé l'excédent de capital sous la forme de dividendes exceptionnels et de rachats d'actions. Selon l'excédent de capital relatif à ces programmes :

- un dividende exceptionnel de 6,7 milliards de dollars a été déclaré et versé en 2021;
- un rachat d'actions pour 3,1 milliards de dollars a été effectué en 2022;
- d'autres rachats d'actions pour 450 millions et 500 millions de dollars relativement aux résultats de 2022 et de 2023, respectivement, ont été effectués en 2024.

En outre, le versement d'un dividende exceptionnel de 135 millions de dollars déclaré pour 2024, auquel l'actionnaire a renoncé en 2025, est attendu en 2026 et devrait se faire sous forme de rachat d'actions.

Conformément à notre politique actuelle en matière de dividende, tout excédent de capital relatif aux activités de base d'EDC est remboursé par voie de rachat d'actions sur le capital social. Par conséquent :

- un dividende de 580 millions de dollars relatif à 2020 a été déclaré et versé en 2021;
- un rachat d'actions pour 675 millions de dollars relatif à 2021 a eu lieu en 2022;
- des rachats d'actions pour 750 millions et 744 millions de dollars relativement aux exercices 2022 et 2023, respectivement, ont eu lieu en 2024.

L'actionnaire avait délibérément renoncé au rachat d'actions relatif à l'exercice 2024.

Un rachat d'actions pour 507 millions de dollars relativement aux résultats de 2025 devrait avoir lieu lorsque l'actionnaire aura approuvé le Plan d'entreprise 2026-2030.

À mesure que les besoins en capital justifiés durant la pandémie s'amenuiseront, EDC continuera à rembourser le capital excédentaire au gouvernement du Canada.

Tout autre excédent de capital relatif au PCE et tout dividende admissible calculé selon la méthode habituelle convenue seront payés par voie de rachat d'actions jusqu'à ce que la proportion du capital social par rapport au total des capitaux propres retrouve le niveau qu'elle affichait avant la pandémie. Voir l'appendice IV (Dividende et rachat d'actions sur le capital social admissibles) pour en savoir plus.

4.2 Points saillants

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

- Nos prévisions pour 2025 pourraient varier considérablement à cause de la volatilité de l'environnement externe, comme nous l'avons déjà mentionné.
- Nous nous attendons actuellement à subir une perte nette de 211 millions de dollars pour 2025, contrairement à un bénéfice net de 489 millions de dollars annoncé précédemment dans le Plan, à cause d'une série de facteurs défavorables :
 1. Le montant net des produits tirés des prêts chuterait d'environ 90 millions de dollars du fait d'un montant accru de remboursements anticipés et d'une réduction des montages en 2024 et 2025.
 2. Le résultat net des activités d'assurance baisserait de 44 millions de dollars en regard des prévisions du Plan par suite d'une baisse prévue de nos garanties pour le commerce international et d'une hausse prévue de nos indemnités.
 3. Les profits réalisés prévisionnels sur nos placements en titres de capitaux propres devraient baisser de 175 millions de dollars en raison des pressions du marché sur les appels de fonds et les évaluations, surtout à cause de quelques grands émetteurs faisant partie du portefeuille.
 4. La dotation aux pertes de crédit pour 2025 augmenterait pour atteindre un total estimé à 400 millions de dollars comparativement au total de 325 millions de dollars annoncé dans le Plan. La hausse serait surtout attribuable à une détérioration de la qualité du crédit et à des ajustements reflétant des conditions macroéconomiques défavorables.
 5. Des pertes latentes de 352 millions de dollars sont attendues, représentant surtout des pertes sur les bons du Trésor détenus en portefeuille par suite de la variation des taux d'intérêt du marché et des évaluations à la valeur de marché qui en résultent. Ces pertes seraient temporaires, car les bons du Trésor sont habituellement détenus jusqu'à l'échéance. À noter qu'en raison de la volatilité et des difficultés liées à la prévision des profits ou des pertes à la juste valeur sur les bons du Trésor, y compris sur la dette à long terme, les titres négociables, les placements et les instruments dérivés correspondants, aucune prévision ne figure au Plan.
- Le résultat net devrait grandement s'améliorer au cours de la période de planification, car la perte de 211 millions de dollars prévue pour 2025 passerait à un bénéfice net de 272 millions pour 2026, puis à un bénéfice net de 564 millions en 2030.
- Le montant net prévu des produits des activités ordinaires pour 2025 devrait atteindre 1,3 milliard de dollars et se situerait entre 1,5 et 2,0 milliards de dollars pour 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, des taux de change, et des taux d'intérêt, qui se répercutent toutes sur nos activités et notre performance financière. En nous fondant sur ces hypothèses conformes à notre stratégie d'affaires et à nos perspectives économiques, nous avons préparé des états financiers prévisionnels pour la période de planification, y compris des prévisions jusqu'à la clôture de l'exercice courant. Tout changement à notre stratégie d'affaires ou aux hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence notable sur les projections de la période de planification.

4.3.1 Activités facilitées

Le tableau suivant indique le niveau d'activités facilitées dans le cadre de chaque programme, lesquelles sont influencées par nos priorités stratégiques, sur la base des hypothèses ci-après concernant le contexte économique mondial :

- L'incertitude qui plane sur le commerce persistera en 2025 et 2026, car plusieurs droits de douane américains resteront en vigueur jusqu'à la fin de 2026.
- Les exportateurs temporairement attentistes durant le premier semestre de 2025 commenceront à ajuster leurs plans et à effectuer leur propre virage.
- En général, les baisses de taux d'intérêt par les banques centrales devraient se poursuivre dans la plupart des économies développées en réaction à une diminution de l'inflation et aux pressions économiques.
- Les risques et incertitudes géopolitiques continueront à alimenter la volatilité et le doute, mais les conflits en Ukraine et au Moyen-Orient ne devraient pas déborder ailleurs.

Tableau 1 : Niveau projeté des activités facilitées (2024-2030)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Financement								
Financement direct	18 360	23 110	20 450	24 520	26 410	29 080	30 630	32 360
Placements	924	790	600	650	750	750	750	750
Garanties	3 778	3 150	3 270	3 450	3 770	4 120	4 510	4 920
Total du financement	23 062	27 050	24 320	28 620	30 930	33 950	35 890	38 030
Assurances								
Assurance crédit	81 395	81 000	84 000	85 680	87 390	89 140	90 920	92 740
Assurance d'institution financière	6 863	7 010	5 420	5 470	5 580	5 690	5 810	5 920
Garanties pour le commerce international	12 046	16 350	12 320	12 720	13 310	13 950	14 450	14 990
Total des assurances	100 304	104 360	101 740	103 870	106 280	108 780	111 180	113 650
Total	123 366	131 410	126 060	132 490	137 210	142 730	147 070	151 680

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 2 : Niveau projeté des activités facilitées en Indo-Pacifique (2024-2030)

(en millions de dollars canadiens)	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Financement								
Financement direct	1 247	3 900	3 020	3 720	4 430	4 630	4 730	4 820
Garanties	192	190	200	200	220	250	270	300
Total du financement	1 439	4 090	3 220	3 920	4 650	4 880	5 000	5 120
Assurances								
Assurance crédit	10 255	11 130	10 580	10 790	11 010	11 230	11 460	11 680
Assurance d'institution financière	953	1 800	750	760	770	790	810	820
Garanties pour le commerce international	357	280	370	380	390	410	430	440
Total des assurances	11 565	13 210	11 700	11 930	12 170	12 430	12 700	12 940
Total	13 004	17 300	14 920	15 850	16 820	17 310	17 700	18 060

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 3 : Niveau projeté de soutien au titre du PCE inclus dans les activités facilitées (2024-2030)

(en millions de dollars canadiens)	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.*	2026 Plan*	2027 Plan*	2028 Plan*	2029 Plan*	2030 Plan*
Financement								
Garanties	332	200	170	-	-	-	-	-
Total du financement	332	200	170	-	-	-	-	-
Assurances								
Garanties pour le commerce international	6	-	-	-	-	-	-	-
Total des assurances	6	-	-	-	-	-	-	-
Total	338	200	170	-	-	-	-	-

* Même si le PCE a pris fin le 31 décembre 2021, les ententes conclues avant cette date peuvent être renouvelées. Les prévisions pour 2025 rendent compte de ces renouvellements. Aucun renouvellement n'est attendu après cette période.

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

4.3.2 Prévisions pour 2025

Nous projetons une baisse des activités facilitées en 2025 par rapport au Plan précédent. La baisse s'expliquerait surtout par un volume projeté inférieur des transactions dans notre portefeuille de Financement direct et notre portefeuille de Garanties pour le commerce international en 2025. En effet, les exportateurs soit reporteront, soit modifieront leurs projets d'investissement en raison de l'incertitude économique et géopolitique, et la croissance sur le marché indo-pacifique sera au ralenti. Cette baisse sera partiellement compensée par une hausse des activités facilitées par l'Assurance crédit, grâce à la croissance dans le secteur des moyennes entreprises et à la diversification commerciale.

4.3.3 Plan de 2026 à 2030

Nous projetons une croissance des activités facilitées au cours de cette période de planification. Les principaux facteurs de cette croissance seront le marché indo-pacifique, notre stratégie axée sur les exportateurs de taille moyenne et les secteurs d'activité ciblés, ainsi que les partenariats porteurs. Les nouvelles initiatives qui s'insèrent dans la récente refonte des stratégies comportent un horizon financier plus lointain et tarderont à générer un chiffre d'affaires assez élevé pour EDC. Ainsi, notre parcours de croissance sera différent des anciens parcours (voir les projections du montant net des produits des activités ordinaires).

Nous prévoyons que les activités facilitées en Indo-Pacifique totaliseront 18 milliards de dollars d'ici à la fin de la période de planification, en recul par rapport aux 21 milliards annoncés dans le Plan 2025-2029. On peut attribuer cette baisse au retard dans les prélèvements ou dans les investissements des clients à cause de l'incertitude géopolitique, ainsi qu'au long délai nécessaire pour tisser des liens dans la région.

4.3.4 Taux de change

Le Plan financier utilise le taux de change moyen actuel de chaque monnaie concernée en tant qu'hypothèse pour le reste de l'exercice 2025 et tous les exercices ultérieurs. Cette méthode élimine l'effet des fluctuations annuelles du taux de change et améliore la comparabilité des projections. Nos actifs et nos passifs sont majoritairement libellés en dollars américains et ont été convertis en dollars canadiens en fonction d'un taux de change moyen de 0,73 USD pour 1,00 CAD au 30 juin 2025. Pour en savoir plus sur notre sensibilité aux fluctuations des taux de change, se reporter à la rubrique « Risque de change » (appendice V).

4.3.5 Taux d'intérêt

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

4.3.6 Autres hypothèses clés

Les autres produits ou charges projetés tiennent compte des profits ou pertes réalisés sur notre portefeuille de placements. Les projections sont basées sur un modèle complexe qui utilise un taux de rendement interne déterminé par le marché et qui évalue les distributions en trésorerie attendues sur les placements actuels et futurs. L'estimation des profits ou pertes réalisés repose sur ces projections et tient compte des profits ou pertes réalisés sur les ventes de prêts entreprises pour diverses raisons, comme l'atténuation des risques. Si les projections ne se confirment pas, notre rentabilité et notre ratio de productivité en subiraient les contrecoûts.

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

4.4 Dividende et rachat d'actions sur le capital social

La situation du capital d'EDC, associée au niveau de rentabilité attendu au cours de la période de planification, devrait permettre à EDC de verser des dividendes par le biais de rachats d'actions sur le capital social au cours de chacun des exercices compris dans le Plan. Il faut savoir que le montant annuel diminuera au cours de la période de planification à mesure que nous affecterons plus de capitaux conformément au Plan de déploiement du capital excédentaire. Dans le présent Plan, un rachat d'actions (réalisé déjà ou prévu) signifie un versement de dividende, que celui-ci soit de nature exceptionnelle ou autre.

En 2020, nous avons reçu des apports de capital de 11,0 milliards de dollars afin d'aider l'économie canadienne à faire face à la pandémie. Puisque les besoins en capital dans le cadre du Programme de crédit aux entreprises (PCE) et le soutien au secteur pétrogazier ont diminué, EDC a remboursé l'excédent de capital sous la forme de dividendes exceptionnels et de rachats d'actions.

Les résultats financiers de 2025 devraient permettre des rachats d'actions pour 135 millions de dollars (attribuables au PCE, y compris le soutien offert au secteur pétrogazier) et pour 507 millions de dollars (attribuables aux activités de base d'EDC) en 2026.

5.0 Appendices



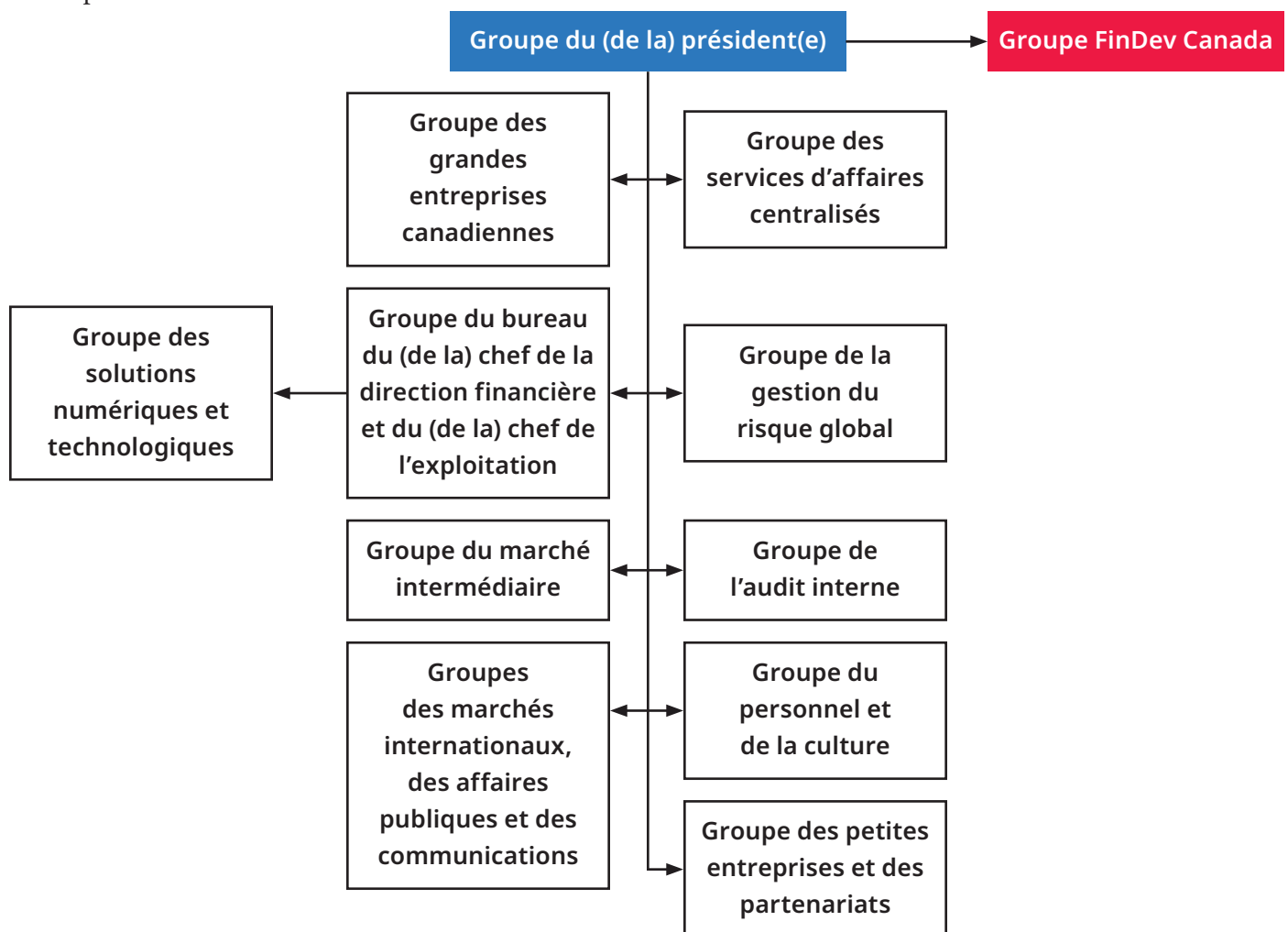
Appendice I : Structure de la gouvernance

En tant que société d'État à vocation commerciale et financière, EDC est régie par un conseil d'administration dont les membres sont issus du secteur privé. Ce conseil a la responsabilité de superviser l'orientation et la gestion d'EDC, de soutenir l'élaboration de stratégies et d'en surveiller l'exécution, comme il est décrit dans le Plan d'entreprise d'EDC.

Une description détaillée de la gouvernance d'EDC se trouve dans le Rapport annuel intégré 2024, y compris la composition du Conseil d'administration d'EDC, la durée des mandats des administrateurs, la présence aux réunions du Conseil et des comités et la rémunération des administrateurs. La structure organisationnelle et hiérarchique de la gouvernance, ainsi qu'un organigramme illustrant la structure du Conseil et de ses comités, figure ci-après.

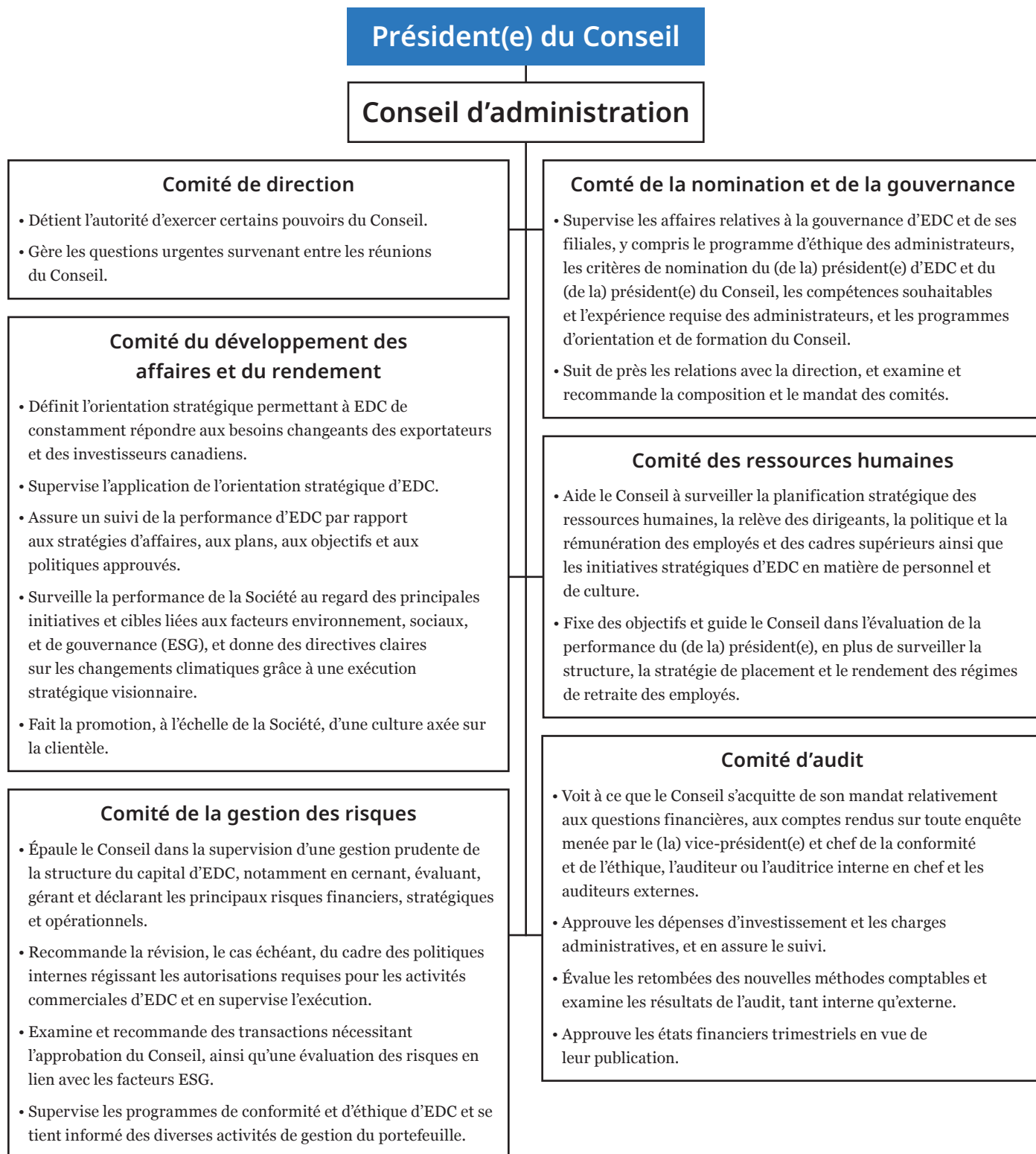
FinDev Canada

À titre de société d'État mère, EDC dispose d'un cadre de gouvernance exhaustif applicable à ses filiales, que son Conseil d'administration a approuvé et qui veille à la bonne gouvernance de ces filiales au moyen de contrôles et de procédés appropriés conformes à la réglementation, aux directives du Conseil du Trésor du Canada et aux meilleures pratiques de gouvernance. Selon ce cadre, EDC est chargée de nommer un Conseil d'administration compétent, y compris le (la) chef de la direction, responsable de la gérance de chaque filiale, et fixe des paramètres qui lui permettent de surveiller les activités de la filiale pour être sûre que celles-ci s'accordent avec le Plan d'entreprise d'EDC.



Structure du Conseil d'administration et de ses comités

Le Conseil d'administration d'EDC comporte six comités.



Appendice II : Résultats prévisionnels

Les mesures de performance d'EDC aident la Société à atteindre les objectifs établis dans le Plan. Chaque année, la Société réexamine ces mesures pour en assurer la conformité avec les priorités du gouvernement, ainsi qu'avec les objectifs stratégiques et le mandat d'EDC.

Objectif	Mesure	Réel 2024	Prévision 2025	Objectif 2026	Objectif 2027	Objectif 2028	Objectif 2029	Objectif 2030
Offrir une expérience client de premier ordre	Net Promoter Score (NPS) ¹	75,8	71,0 – 81,0	65,7 – 77,8	-	-	-	-
Stimuler la croissance dans le secteur canadien des technologies propres	Nombre de clients de solutions financières servis (technologies propres) ²	500	520 – 530	530 – 550	-	-	-	-
Aider davantage les exportateurs canadiens de moyenne taille	Nombre de clients de solutions financières servis (moyennes entreprises) ³	1 175	1 185 – 1 200	1 200 – 1 300	1 300 – 1 400	1 400 – 1 500	-	-
Favoriser l'essor d'entreprises canadiennes en Indo-Pacifique, qui est en rapide croissance	Activités facilitées en Indo-Pacifique (G\$) ⁴	13,0 \$	14,0 – 15,0 \$	15,0 – 16,0 \$	16,0 – 17,0 \$	17,0 – 18,0 \$	-	-

1 Sondage annuel auprès de clients de solutions financières d'EDC réalisé par une tierce partie.

2 Dénombrement d'entreprises uniques du secteur des technologies propres qui utilisent les solutions financières d'EDC.

3 Dénombrement d'entreprises uniques de moyenne taille (100 à 499 employés) qui utilisent nos solutions financières sur une période de 12 mois.

4 Chiffre d'affaires réalisé en Indo-Pacifique à l'aide des solutions financières et solutions d'assurance d'EDC.

Objectif	Mesure	Réel 2024	Prévision 2025	Objectif 2026	Objectif 2027	Objectif 2028	Objectif 2029	Objectif 2030
Accroître la prise de risques pour aider les exportateurs canadiens sur les marchés ou secteurs concurrentiels	Demande de capital (G\$) ⁵	3,7 \$	3,7 – 4,0 \$	4,0 – 5,0 \$	4,5 – 5,5 \$	5,0 – 6,0 \$	-	-
Confirmer que nos ressources sont utilisées efficacement	Ratio de productivité ⁶	40,8 %	43,4 – 47,4 %	45,3 – 49,3 %	42,6 – 46,6 %	40,2 – 44,2 %	36,9 – 40,9 %	35,9 – 39,9 %
Aider les entreprises canadiennes à accroître leurs activités à l'étranger	Activités facilitées (G\$) ⁷	123,4 \$	120,0 – 130,0 \$	125,0 – 135,0 \$	130,0 – 140,0 \$	135,0 – 145,0 \$	140,0 – 150,0 \$	145,0 – 155,0 \$

5 Mesure des besoins en capitaux pour les expositions sur les activités (solutions de financement, de placement, d'assurance et de fonds de roulement), exclusion faite des autres besoins en capitaux tels que ceux pour le risque de marché, pour le risque des régimes de retraite et pour FinDev.

6 Charges administratives annuelles d'EDC exprimées en pourcentage du montant net annuel des produits des activités ordinaires.

7 Chiffre d'affaires réalisé à l'aide des solutions financières et solutions d'assurance d'EDC.

Appendice III : Attestation du chef de la direction financière

À titre de chef de la direction financière d'Exportation et développement Canada (« EDC ») et relevant du Conseil d'administration d'EDC par l'entremise de la chef de la direction, j'ai examiné les projections financières fournies dans le Plan d'entreprise 2026-2030 d'EDC. Ce Plan est conforme aux Normes internationales d'information financière à tous les égards importants, selon les renseignements disponibles que j'ai jugés pertinents au moment de la préparation du présent document à la date indiquée ci-dessous. Ce contrôle préalable m'amène à formuler les conclusions suivantes :

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

J'estime que l'information financière contenue dans la proposition est globalement suffisante pour orienter la prise de décisions.

Le Plan d'entreprise 2026-2030 a été approuvé par le Conseil d'administration d'EDC le 28 août 2025.

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



Scott Moore
Vice-président directeur, chef de la direction financière et chef de l'exploitation
Exportation et développement Canada

Le 28 août 2025

Appendice IV : États financiers et notes annexes

État du résultat global

Tableau 4 : État projeté du résultat global (2024-2030)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Produits du financement et des placements								
Prêts	3 971	3 902	3 438	3 163	3 264	3 548	3 889	4 220
Titres négociables et équivalents de trésorerie	376	303	318	286	261	273	267	259
Placements	22	16	20	20	20	20	20	20
Total des produits du financement et des placements	4 369	4 221	3 776	3 469	3 545	3 841	4 176	4 499
Charges d'intérêts	3 174	3 008	2 618	2 226	2 243	2 469	2 646	2 906
Charges de financement	49	48	123	128	128	128	133	133
Produits du financement et des placements, montant net	1 146	1 165	1 035	1 115	1 174	1 244	1 397	1 460
Commissions de garantie de prêt	89	95	100	103	108	113	114	112
Produits des activités d'assurance	350	379	335	353	360	370	375	382
Charges afférentes aux activités d'assurance	(199)	(250)	(261)	(232)	(241)	(258)	(270)	(276)
Charges afférentes aux activités de réassurance	(44)	(32)	(21)	(33)	(31)	(29)	(29)	(27)
Résultat des activités d'assurance, montant net	107	97	53	88	88	83	76	79
Autres (produits) ou charges	(350)	(49)	444	36	16	(4)	(24)	(44)
Charges administratives	548	592	555	598	611	615	624	631
Bénéfice avant les pertes de crédit	1 144	814	189	672	743	829	987	1 064
Dotation aux pertes de crédit	259	325	400	400	450	475	500	500
Bénéfice ou (perte) net	885	489	(211)	272	293	354	487	564
Autres éléments du résultat global positif ou (néгатif) :								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	226	11	(67)	28	29	30	31	32
Résultat global positif ou (néгатif)	1 111	500	(278)	300	322	384	518	596

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Comparaison entre les prévisions pour 2025 et le Plan d'entreprise 2025

Nous nous attendons à enregistrer une perte nette de 211 millions de dollars pour 2025, soit 700 millions de moins que prévu dans le Plan d'entreprise. Voici les principaux éléments qui expliquent cette prévision :

- Pour 2025, nous devrions inscrire d'autres charges de 444 millions de dollars, ce qui contraste avec les autres produits de 49 millions de dollars prévus au Plan. L'écart découle surtout des pertes latentes, grandement attribuables à la volatilité des bons du Trésor ou des instruments financiers évalués à la juste valeur, et d'une baisse des profits réalisés sur nos placements.
- La dotation aux pertes de crédit devrait augmenter de 75 millions de dollars en raison d'une détérioration de la qualité du crédit et d'un ajustement à la lumière des facteurs macroéconomiques résultant des risques géopolitiques et de la situation économique du moment.
- Nous prévoyons une baisse de 44 millions de dollars du résultat net des activités d'assurance. Cette prévision reflète une réduction projetée des garanties pour le commerce international en 2025 et une hausse projetée des indemnisations du fait de l'état de l'économie actuelle.
- Le montant net des produits du financement et des placements diminuerait de 130 millions de dollars, surtout en raison d'une baisse des produits tirés des prêts (à cause d'une contraction du portefeuille de prêts prévisionnels), car les activités facilitées ont régressé en 2024 et 2025 et les remboursements anticipés ont augmenté.
- Les charges administratives devraient diminuer de 23 millions de dollars, surtout en raison d'un remboursement d'impôt non récurrent et de notre engagement constant envers l'efficacité opérationnelle.
- Les autres éléments du résultat global positif devraient baisser de 78 millions de dollars en raison d'une diminution du rendement des actifs de nos régimes de retraite.

Comparaison entre le Plan d'entreprise 2026 et les prévisions pour 2025

Le bénéfice net prévu pour 2026 est de 272 millions de dollars, soit 483 millions de plus que pour 2025.

- Les autres charges de 2026 devraient totaliser 36 millions de dollars, contre 444 millions pour 2025. Cette baisse de 408 millions de dollars s'explique surtout par les pertes latentes sur nos bons du Trésor ou instruments financiers évalués à la juste valeur qui ne devraient pas se reproduire en 2026. En raison de la volatilité des profits ou des pertes à la juste valeur et de la difficulté à les estimer, aucune prévision concernant les profits ou pertes latents ne figure dans le Plan.
- Les charges administratives devraient s'accroître de 49 millions de dollars, surtout à cause de la charge de retraite, du remboursement d'impôt non récurrent en 2025 qui ne devrait pas se reproduire, des investissements dans la diversification commerciale (p. ex. en Europe) et de la modernisation constante de nos capacités numériques en vue de faciliter les interventions entre EDC et les exportateurs dans leur quête de croissance et de diversification internationales.
- Le montant net des produits du financement et des placements devrait augmenter de 80 millions de dollars grâce à la croissance prévue de notre portefeuille de prêts en 2026.
- Les autres éléments du résultat global positif devraient augmenter de 95 millions de dollars en raison d'une hausse du taux d'actualisation et du bon rendement des actifs du régime de retraite.

De 2027 à 2030

La hausse du montant net des produits du financement et des placements au cours des exercices prévisionnels restants découlerait surtout des initiatives stratégiques en cours, notamment la diversification des marchés en Indo-Pacifique, de la priorisation des secteurs porteurs et d'un plus grand accent mis sur les moyennes entreprises.

État de la situation financière

Tableau 5 : État projeté de la situation financière (2024-2030)

<i>Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Actifs								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 331	1 381	2 425	2 349	2 742	2 391	2 627	2 040
Titres négociables	6 841	7 246	6 065	5 857	6 836	5 952	6 544	5 076
Instruments dérivés	1 839	1 519	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095	2 095
Prêts	59 200	64 135	57 680	60 006	63 064	68 062	72 964	77 115
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(1 306)	(1 735)	(1 418)	(1 601)	(1 844)	(2 112)	(2 405)	(2 698)
Placements	3 282	3 683	3 589	3 889	4 189	4 514	4 839	5 139
Participation dans FinDev Canada	950	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350
Montants exigibles de FinDev Canada	5	6	5	5	5	5	5	5
Actifs au titre de droits d'utilisation	110	89	99	89	79	69	59	49
Actifs au titre des prestations de retraite	664	655	660	677	696	716	738	762
Autres actifs	243	194	188	179	182	180	179	180
Total des actifs	76 159	78 523	72 738	74 895	79 394	83 222	88 995	91 113
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	324	137	193	193	193	193	193	193
Garanties de prêts	333	429	386	401	406	411	416	421
Emprunts	60 746	63 815	59 081	61 547	66 061	69 758	75 189	76 829
Instruments dérivés	2 612	2 698	1 213	1 213	1 213	1 213	1 213	1 213
Obligations locatives	147	130	139	132	125	118	111	104
Provision pour pertes sur engagements de prêts	22	81	42	44	46	48	50	52
Passifs au titre des contrats d'assurance	239	286	210	224	233	235	235	233
Passifs au titre des prestations de retraite	176	183	192	201	211	220	230	240
Total des passifs	64 599	67 759	61 456	63 955	68 488	72 196	77 637	79 285
Capital social	6 046	5 352	6 046	5 404	5 048	4 784	4 598	4 472
Résultats non distribués	5 514	5 412	5 236	5 536	5 858	6 242	6 760	7 356
Total des capitaux propres	11 560	10 764	11 282	10 940	10 906	11 026	11 358	11 828
Total des passifs et des capitaux propres	76 159	78 523	72 738	74 895	79 394	83 222	88 995	91 113

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Comparaison entre les prévisions pour 2025 et le Plan d'entreprise 2025

Les prêts devraient être inférieurs à ceux du Plan, soit une baisse attendue de 6,5 milliards de dollars. La baisse résulterait d'une diminution des déboursements nets en 2024 et en 2025 à cause d'une réduction des activités facilitées et d'une augmentation des remboursements anticipés dans ces deux années.

Comparaison entre le Plan d'entreprise 2026 et les prévisions pour 2025

Les prêts devraient augmenter en 2026 grâce aux initiatives en cours relatives à la diversification commerciale en Indo-Pacifique, à la croissance des entreprises canadiennes et à un ciblage accru des moyennes entreprises. Cela entraînerait une hausse correspondante des emprunts, dont les besoins sont en étroite corrélation avec ceux de notre portefeuille de prêts.

De 2027 à 2030

De 2027 à 2030, inclusivement, les prêts devraient croître du fait de la diversification commerciale, de la croissance des secteurs porteurs et des entreprises canadiennes, de notre prédilection pour les moyennes entreprises et du financement des projets d'infrastructures productives favorables au commerce. Comme mentionné précédemment, nous enregistrons une hausse correspondante de nos emprunts.

La proportion des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres augmentera durant la période de planification, le ratio devant atteindre 6,7 en 2030. De 2011 à 2024, nous avons versé 20,2 milliards de dollars en dividendes, y compris des paiements de 10,8 milliards en tant que dividendes exceptionnels ou rachats d'actions relativement au PCE. Dans cette même période, nous avons reçu des apports de capital de 11,0 milliards de dollars.

État des variations des capitaux propres

Tableau 6 : État projeté des variations des capitaux propres (2024-2030)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2024	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Capital social								
Solde à l'ouverture de l'exercice	8 490	6 046	6 046	6 046	5 404	5 048	4 784	4 598
Rachat d'actions	(2 444)	(694)	-	(642)	(356)	(264)	(186)	(126)
Solde à la clôture de l'exercice	6 046	5 352	6 046	5 404	5 048	4 784	4 598	4 472
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	4 403	4 912	5 514	5 236	5 536	5 858	6 242	6 760
Bénéfice net	885	489	(211)	272	293	354	487	564
Autres éléments du résultat global positif ou (négatif) :								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	226	11	(67)	28	29	30	31	32
Solde à la clôture de l'exercice	5 514	5 412	5 236	5 536	5 858	6 242	6 760	7 356
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	11 560	10 764	11 282	10 940	10 906	11 026	11 358	11 828
Rendement des capitaux propres	7,2 %	4,5 %	-1,8 %	2,4 %	2,7 %	3,2 %	4,4 %	4,9 %

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Le rachat d'actions sur le capital social pour 2,4 milliards de dollars payés en 2024 représente une tranche de 1,2 milliard qui est associée aux résultats de l'exercice 2022 et une autre de 1,2 milliard relative aux résultats de 2023.

Le capital social diminuera au cours de la période visée par le Plan à mesure que l'excédent de capital sera remboursé sous forme de rachats d'actions, jusqu'à ce que la proportion du capital social par rapport au total des capitaux propres retrouve le niveau qu'elle affichait avant la pandémie.

Tableau des flux de trésorerie

Tableau 7 : Tableau projeté des flux de trésorerie (2024-2030)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice ou (perte) net	885	489	(211)	272	293	354	487	564
Ajustements pour déterminer les entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation								
Dotations aux pertes de crédit	259	325	400	400	450	475	500	500
Dotations aux amortissements	26	25	24	24	22	19	19	18
Éléments de placements sans effet sur la trésorerie	2	-	-	-	-	-	-	-
(Profits) ou pertes réalisés	(74)	(49)	151	36	16	(4)	(24)	(44)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation des intérêts et commissions courus sur les prêts	37	(39)	(142)	(108)	(52)	(40)	(79)	(9)
Variation des intérêts courus sur les titres négociables et de la juste valeur de ces titres	-	-	(133)	-	-	-	-	-
Variation des intérêts courus sur les emprunts et de la juste valeur des emprunts	285	-	620	-	-	-	-	-
Variation de la juste valeur des placements	89	-	47	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(414)	-	(608)	-	-	-	-	-
Autres	18	377	441	(90)	(92)	(106)	(128)	(146)
Déboursements sur les prêts	(15 744)	(20 572)	(19 589)	(20 644)	(23 217)	(25 838)	(28 873)	(28 352)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	17 489	17 936	20 103	18 326	20 178	20 896	24 068	24 270
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation	2 858	(1 508)	1 103	(1 784)	(2 402)	(4 244)	(4 030)	(3 199)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements pour les placements	(784)	(659)	(659)	(550)	(550)	(600)	(600)	(600)
Encaissements sur les placements	485	331	126	250	270	315	335	380
Achats de titres négociables	(6 295)	(2 903)	(4 937)	(3 846)	(5 601)	(2 769)	(3 549)	(818)
Ventes et arrivées à échéance de titres négociables	6 999	4 426	5 801	4 043	4 626	3 650	2 965	2 281
Achats d'immobilisations corporelles	(4)	(3)	(3)	(8)	(10)	(7)	(7)	(8)
Achats d'immobilisations incorporelles	-	(4)	(4)	(4)	(3)	(2)	(2)	(2)
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement	51	788	(76)	(115)	(1 268)	587	(858)	1 233
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	19 238	15 348	11 764	10 815	14 885	14 449	14 415	16 702
Remboursements sur les emprunts à long terme	(11 882)	(11 160)	(11 660)	(10 128)	(12 107)	(12 931)	(13 482)	(13 146)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	22 490	52 763	34 347	52 383	52 657	55 666	55 666	52 657
Remboursements sur les emprunts à court terme	(28 077)	(56 190)	(37 008)	(50 605)	(51 016)	(53 614)	(51 289)	(54 708)
Déboursements en raison de la vente ou de l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(123)	-	(338)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente et l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	108	-	85	-	-	-	-	-
Rachat d'actions sur le capital social	(2 444)	(694)	-	(642)	(356)	(264)	(186)	(126)
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités de financement	(690)	67	(2 810)	1 823	4 063	3 306	5 124	1 379
Effet des fluctuations de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	189	-	(123)	-	-	-	-	-
Augmentation ou (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	2 408	(653)	(1 906)	(76)	393	(351)	236	(587)
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	1 923	2 034	4 331	2 425	2 349	2 742	2 391	2 627
À la clôture de l'exercice	4 331	1 381	2 425	2 349	2 742	2 391	2 627	2 040
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie								
Trésorerie	382	617	484	484	484	484	484	484
Équivalents de trésorerie	3 949	764	1 941	1 865	2 258	1 907	2 143	1 556
	4 331	1 381	2 425	2 349	2 742	2 391	2 627	2 040
Intérêts en trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Intérêts payés en trésorerie	3 038	2 950	2 711	2 194	2 132	2 332	2 521	2 766
Intérêts reçus en trésorerie	4 319	4 132	3 440	3 317	3 409	3 666	3 936	4 301

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Méthodes comptables et futures modifications comptables

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

Normes modifiées et normes en évolution

L'International Accounting Standards Board (IASB) compte plusieurs projets en cours (se reporter aux pages 123 et 124 de notre Rapport annuel intégré 2024).

Gestion des risques

Pour un examen approfondi de nos pratiques de gestion des risques, voir les pages 95 à 104 de notre Rapport annuel intégré 2024.

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 ces dernières ont mis en place des méthodes pertinentes pour déterminer leurs obligations en matière de suffisance du capital, qu'elles gèrent efficacement leur capital du point de vue des risques et qu'un montant de capital est remboursé à l'actionnaire lorsque le capital dépasse le montant nécessaire 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.

Pour satisfaire aux exigences de ses activités actuelles et futures tout en étant capable de gérer les risques futurs et imprévisibles, EDC gère son capital en observant la Politique sur la gestion du capital et les dividendes que le Conseil d'administration a approuvée. L'un des principes clés de cette politique est l'établissement d'une norme de solvabilité cible qui permet de déterminer le niveau de capital requis pour nous acquitter de nos engagements financiers, même dans des situations exceptionnellement graves.

En 2024, après que le gouvernement eut révisé le Cadre d'adéquation du capital et des dividendes, EDC a comparé sa méthode de gestion du capital avec celle d'institutions similaires et a abaissé sa cote de solvabilité cible pour la faire passer de AA à A. Une cote cible de A représente un niveau de résilience approprié face aux risques qu'EDC assume pour son mandat.

À l'avenir, EDC continuera à verser des dividendes à l'actionnaire ou à lui racheter des actions sur le capital social en cas d'excédent de capital, comme il est précisé dans la Politique sur la gestion du capital et les dividendes d'EDC. L'actionnaire et EDC se réservent chacun le droit de demander une réduction du capital à rembourser à l'actionnaire (ou bien aucun remboursement de capital), que ce soit en lien avec les activités de base d'EDC ou pour une autre raison. Le ministre du Commerce international fera connaître à EDC, par écrit, toute révision du capital à rembourser, et tout montant de remboursement révisé remplacera celui indiqué dans le présent Plan.

Tableau 8 : Situation projetée du compte de capital (2024-2030)*

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Risque de crédit	3 825	4 772	4 735	5 415	5 986	6 656	7 211	7 575
Risque de marché	1 148	1 332	1 262	1 331	1 336	1 279	1 293	1 362
Risque opérationnel	227	248	201	225	239	255	282	295
Risques totaux relatifs au 1 ^{er} pilier	5 200	6 352	6 198	6 971	7 561	8 190	8 786	9 232
Risque stratégique	519	635	620	696	753	814	872	923
Risque lié aux régimes de retraite	891	891	1 067	1 067	1 067	1 067	1 067	1 067
Risques totaux relatifs au 2 ^e pilier	1 410	1 526	1 687	1 763	1 820	1 881	1 939	1 990
Total du capital économique	6 610	7 878	7 885	8 734	9 381	10 071	10 725	11 222
Réserve de capital pour des initiatives stratégiques	927	455	595	376	160	-	-	-
Total de la demande de capital	7 537	8 333	8 480	9 110	9 541	10 071	10 725	11 222
Offre de capital	11 523	10 688	11 225	10 870	10 832	10 949	11 285	11 768
Excédent ou (déficit) de capital	3 986	2 355	2 745	1 760	1 291	878	560	546
Cote cible d'EDC	A	A	A	A	A	A	A	A
Cote de solvabilité implicite d'EDC	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AA	A	A

* Le calcul a été ajusté en fonction du nouveau modèle de pertes de crédit attendues adopté pour l'exercice 2024.

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

En 2020, EDC a reçu un apport de capital de 11,0 milliards de dollars, dont 5,0 milliards ont servi à aider le secteur pétrogazier à affronter la pandémie de COVID-19. Le tableau 10 ci-dessus présente la situation du compte de capital d'EDC dans son ensemble, et les tableaux ci-après, chacune des situations projetées relativement au soutien accordé au secteur pétrogazier et au PCE. L'exposition totale liée au secteur pétrogazier dans le cadre du PCE a été entièrement amortie en janvier 2025, l'excédent de capital étant de 188 millions de dollars, dont 135 millions avaient été injectés en 2020.

Tableau 9 : Capital – Pétrole et gaz naturel (2024-2030)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Total de la demande de capital	5	-	-	-	-	-	-	-
Offre de capital	188	-	188	-	-	-	-	-
Excédent ou (déficit) de capital	183	-	188	-	-	-	-	-

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 10 : Capital – PCE (2024-2030)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réal	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Total de la demande de capital	5	5	1	-	-	-	-	-
Offre de capital	36	(24)	19	-	-	-	-	-
Excédent ou (déficit) de capital	31	(29)	18	-	-	-	-	-

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Pour une analyse de la demande de capital du point de vue macroéconomique, les tableaux qui suivent donnent une répartition historique de la demande par secteur géographique et secteur d'activité.

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

Région	2022 Réal	2023 Réal	2024 Réal
Afrique et Moyen-Orient	4,5 %	2,7 %	2,0 %
Asie et Pacifique	18,2 %	17,2 %	20,7 %
Europe	18,4 %	12,8 %	15,2 %
Amérique du Nord	47,7 %	55,6 %	42,5 %
Amérique du Sud, Amérique centrale et Caraïbes	11,2 %	11,7 %	19,6 %

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 12 : Répartition de la demande de capital liée au risque de crédit par secteurs d'activité*

Secteur d'activité	2022 Réel	2023 Réel	2024 Réel
Aéronautique	11,7 %	7,9 %	7,3 %
Produits agroalimentaires	8,5 %	6,9 %	4,2 %
Automobile	4,3 %	2,4 %	3,3 %
Construction	3,9 %	3,4 %	1,4 %
Environnement	2,4 %	0,2 %	2,3 %
Services financiers et d'assurance	10,9 %	15,4 %	20,2 %
Foresterie	0,9 %	1,5 %	2,5 %
Technologies du savoir	12,1 %	12,9 %	-
Industrie légère	9,9 %	10,6 %	-
Fabrication	-	-	13,2 %
Exploitation minière	8,7 %	11,5 %	8,5 %
Pétrole et gaz naturel	2,2 %	1,3 %	2,5 %
Services professionnels et gouvernementaux	-	-	13,7 %
Commerce de détail	-	-	1,4 %
Prêts souverains	2,4 %	1,4 %	0,5 %
Transport de surface	6,2 %	6,9 %	3,8 %
Télécommunications et médias	4,1 %	5,8 %	-
Télécommunications	-	-	4,6 %
Tourisme et services gouvernementaux	0,4 %	0,1 %	0,8 %
Services publics, énergie de remplacement et énergie renouvelable	11,4 %	11,8 %	8,9 %
Commerce de gros	-	-	0,9 %

* En 2024, EDC a revu sa classification des secteurs de risque et elle y a ajouté de nouveaux secteurs d'activité. Ces changements cadrent avec le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), qui est un système mondial d'information qu'utilisent le gouvernement fédéral et d'autres organes internationaux.

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

La répartition du capital emprunté indiquée dans les tableaux 14 et 15 dépend des caractéristiques de risque associés à chaque élément, de même que des activités de transfert de risques réalisées par EDC. Elle n'est donc pas directement représentative de l'encours des prêts par pays et par secteurs d'activité.

Dividende et rachat d'actions sur le capital social admissibles

Normalement, et conformément aux attentes du ministre des Finances à l'égard des sociétés d'État, lorsqu'EDC génère un excédent de capital, ce dernier est distribué à l'actionnaire sous forme de dividende ou de rachat d'actions dans une certaine période, laquelle devrait correspondre à la période de prévision. Selon la Politique sur la gestion du capital et les dividendes d'EDC, le montant du remboursement de capital à l'actionnaire, en lien avec les activités de base d'EDC, correspond normalement à 20 % de l'excédent de capital disponible. En 2024, EDC a déclaré un dividende de 744 millions de dollars conformément à sa politique actuelle en matière de dividende et à son ratio cible du PIEAFP, ainsi qu'un dividende exceptionnel de 500 millions de dollars établi en fonction de l'excédent de capital relatif au PCE. Les rachats d'actions sur le capital social pour un total de 1 244 millions de dollars ont été payés en 2024. Comme mentionné précédemment, au cours de la période visée par le Plan, tout excédent de capital relatif au PCE et aux activités de base d'EDC sera remboursé par voie de rachat d'actions sur le capital social. En 2025, un rachat d'actions pour 507 millions de dollars a été déclaré conformément à notre politique actuelle en matière de dividende et au ratio cible du PIEAFP, ainsi qu'un rachat d'actions exceptionnel pour 135 millions de dollars dont le calcul a été basé sur l'excédent de capital en lien avec le PCE. En 2025, l'actionnaire a renoncé au paiement des rachats d'actions sur le capital social. Toutefois, le versement du dividende exceptionnel de 135 millions de dollars devrait avoir lieu en 2026. L'actionnaire et EDC se réservent chacun le droit de demander une réduction du capital à rembourser à l'actionnaire (ou bien aucun remboursement de capital), que ce soit en lien avec les activités de base d'EDC ou pour une autre raison. Le ministre du Commerce international fera connaître à EDC, par écrit, toute révision du capital à rembourser, et tout montant de remboursement révisé remplacera celui indiqué dans le présent Plan.

Tableau 13 : Total des dividendes et des rachats d'actions sur le capital social (2024-2030)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réal	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Total de la demande de capital	7 537	8 333	8 480	9 110	9 541	10 071	10 725	11 222
Offre de capital	11 523	10 688	11 225	10 870	10 832	10 949	11 285	11 768
Excédent ou (déficit) de capital	3 986	2 355	2 745	1 760	1 291	878	560	546
Rachat d'actions sur le capital social, montant calculé*	s.o.	477	642	356	264	186	126	109

* Le rachat d'actions sur le capital social est plafonné de sorte que le total des dividendes versés et des rachats d'actions ne dépasse pas le capital initial injecté au titre du programme. Tout excédent de capital ultérieur lié au programme sera considéré comme étant associé aux activités de base d'EDC. L'actionnaire avait délibérément renoncé au rachat d'actions de 2024.

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 14 : Dividendes et rachats d'actions sur le capital social – secteur pétrolier et gazier (2024-2030)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Total de la demande de capital	5	-	-	-	-	-	-	-
Offre de capital	188	-	188	-	-	-	-	-
Excédent ou (déficit) de capital	183	-	188	-	-	-	-	-
Rachat d'actions sur le capital social, montant calculé*	s.o.	-	135	-	-	-	-	-

* Le rachat d'actions sur le capital social est plafonné de sorte que le total des dividendes versés et des rachats d'actions ne dépasse pas le capital initial injecté au titre du programme. Tout excédent de capital ultérieur lié au programme sera considéré comme étant associé aux activités de base d'EDC. L'actionnaire avait délibérément renoncé au rachat d'actions de 2024.

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 15 : Dividendes et rachats d'actions sur le capital social – PCE (2024-2030)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Total de la demande de capital	5	5	1	-	-	-	-	-
Offre de capital	36	(24)	19	-	-	-	-	-
Excédent ou (déficit) de capital	31	(29)	18	-	-	-	-	-
Rachat d'actions sur le capital social, montant calculé*	-	-	-	-	-	-	-	-

* Le rachat d'actions sur le capital social est plafonné de sorte que le total des dividendes versés et des rachats d'actions ne dépasse pas le capital initial injecté au titre du programme. Tout excédent de capital ultérieur lié au programme sera considéré comme étant associé aux activités de base d'EDC.

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Nous devons emprunter pour avoir assez de liquidités afin de payer des dividendes ou racheter des actions sur le capital social. Même si nos actifs liquides suffisent à cela, ils sont détenus conformément aux paramètres de la Politique de gestion du risque de financement et d'illiquidité approuvée par le Conseil d'administration.

Limites prescrites par la Loi

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

- une limite à ses passifs éventuels, actuellement de 90 milliards de dollars (« limite du passif éventuel »);
- une limite à ses emprunts (« limite des emprunts »), comme il est précisé à la rubrique « Stratégies d'emprunt » (appendice V).

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 16 : Limites prescrites par la Loi (2024-2030)

(en millions de dollars canadiens)	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Limite du passif éventuel	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000	90 000
Assurance crédit	18 638	16 404	19 950	20 348	20 756	21 172	21 595	22 027
Assurance d'institution financière	3 584	2 287	1 910	1 785	1 820	1 857	1 894	1 932
Garanties pour le commerce international	17 117	20 129	15 265	15 463	15 916	16 360	16 882	17 042
Assurance risques politiques	262	282	205	205	184	182	160	143
Garanties de prêts	6 632	4 651	6 957	7 326	8 445	9 014	9 337	9 600
Cession en réassurance*	(311)	(274)	(310)	(316)	(323)	(329)	(336)	(343)
Position par rapport à la limite	45 922	43 479	43 977	44 811	46 798	48 256	49 532	50 401
Pourcentage utilisé	51 %	48 %	49 %	50 %	52 %	54 %	55 %	56 %
Limite des emprunts	155 730	163 290	172 845	168 375	163 050	162 480	164 235	169 275
Position par rapport à la limite	60 746	63 815	59 081	61 547	66 061	69 758	75 189	76 829
Pourcentage utilisé	39 %	39 %	34 %	37 %	41 %	43 %	46 %	45 %

* Représente des traités de réassurance couvrant la plupart des débiteurs de garanties pour le commerce international et notre portefeuille d'Assurance crédit à l'exportation à court terme, y compris la plupart des expositions aux banques étrangères.

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Budget de fonctionnement et notes

Charges administratives et ratio de productivité

Tableau 17 : Charges administratives et ratio de productivité projetés (2024-2030)

(en millions de dollars canadiens)	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Salaires et avantages sociaux	370	399	393	399	405	414	417	420
Coûts des systèmes	75	70	78	84	87	87	87	87
Services professionnels	67	78	71	79	72	72	71	71
Occupation	27	31	28	30	30	30	30	30
Services d'information	24	26	26	27	27	27	27	27
Charge au titre des prestations de retraite	18	4	8	12	12	12	12	12
Marketing et communications	16	24	18	22	22	22	22	22
Dotation aux amortissements	16	15	15	14	12	9	9	9
Charge au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de départ	12	13	14	16	16	16	16	16
Déplacements, marques d'hospitalité et conférences	7	11	10	11	12	12	12	13
Autres	16	27	14	15	19	19	22	27
Total des charges administratives	648	698	675	724	739	745	755	764
Déduire : montants imputés aux contrats d'assurance	100	106	120	126	128	130	131	133
Total	548	592	555	598	611	615	624	631
Ratio de productivité	40,8 %	42,5 %	46,9 %	46,5 %	44,8 %	42,4 %	38,8 %	37,6 %

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Pour EDC, la responsabilité budgétaire est primordiale, de même que l'efficacité opérationnelle et une gestion prudente des charges administratives. À cet égard, l'engagement d'EDC est constamment illustré dans ses Plans d'entreprise des trois dernières années par un examen des risques financiers auxquels s'exposent les sociétés d'État et, plus récemment, par un examen exhaustif des dépenses, et ce, en phase avec les recommandations du ministère des Finances. Nous adhérons entièrement à ce principe en gérant efficacement nos ressources de fonctionnement et nos ressources administratives.

En effet, le Plan d'entreprise 2026-2030 le démontre. Tout comme dans les Plans antérieurs, nos activités planifiées incluent la compression des coûts durant la période de planification, ce qui est partiellement contrebalancé par l'inflation.

Soulignons aussi que, malgré une hausse planifiée des charges administratives,

1. nous demeurons fidèles à notre engagement d'assurer une viabilité financière à long terme grâce à la gestion de notre ratio de productivité (RP), qui exprime les charges administratives en pourcentage du montant net des produits des activités ordinaires. Même si nous prévoyons que le RP augmentera en 2025, nous nous attendons à une baisse durant le reste de la période de planification, car nous prévoyons que le montant net des produits des activités ordinaires augmentera plus rapidement que les charges administratives;
2. la hausse sur toute la période de planification se limite à une fourchette de 0,8 % à 2,1 %, qui sera probablement inférieure à l'inflation. L'atteinte de cette cible suppose des gains d'efficacité notables, surtout compte tenu des investissements;
3. les dépenses prévues pour les déplacements et les services professionnels sont conformes à l'engagement d'EDC à réduire les dépenses (sauf celles destinées à l'Indo-Pacifique) de 15 % comparativement à celles du Plan 2023-2027.

Les charges administratives brutes devraient atteindre 675 millions de dollars pour 2025, en baisse de 23 millions par rapport aux 698 millions antérieurement annoncés dans le Plan. EDC cherche à gagner encore plus en efficacité opérationnelle, notamment en faisant appel à l'automatisation et à l'intelligence artificielle au cours de la période de planification.

Nous ciblons des charges administratives brutes de 724 millions de dollars pour 2026, tandis que la prévision actuelle pour 2025 se chiffre à 675 millions de dollars. L'augmentation résulterait des facteurs suivants :

- la hausse de la charge de retraite prévue par suite d'une diminution des taux d'intérêt;
- les pressions inflationnistes, compensées en partie par une compression des coûts et l'efficacité opérationnelle;

Les autres facteurs clés de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2026 sont les suivants :

- Les frais de déplacement monteront légèrement à mesure que nous déploierons notre stratégie de diversification commerciale, tout en insistant sur la réduction des frais de déplacement par rapport à leur niveau d'avant la pandémie et en honorant notre engagement d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050.
- Les coûts prévus des services professionnels englobent les services gérés, comme le soutien pour les applications de systèmes existants, les services pour les infrastructures actuelles d'EDC, et les services pour la conformité à la réglementation. Nous nous attendons à des économies dans la période visée par le Plan lorsque les dépenses initiales pour la transformation stratégique auront été effectuées.
- Comme nous l'avions mentionné dans le Plan 2025-2029, EDC a l'intention de centrer ses efforts sur la région indo-pacifique dans la période de planification afin de soutenir la stratégie que le Canada a adoptée pour cette région.
- Conformément à la stratégie d'EDC pour 2030, l'un de nos principaux buts est d'aider les exportateurs de taille moyenne à croître et à étendre leur succès international. De plus, nous avons modernisé nos ressources numériques afin d'accroître notre présence et notre efficacité, de mieux comprendre les besoins de nos clients et, en conséquence, de générer de meilleurs résultats commerciaux pour le Canada. Les investissements dans ces domaines seront modérés durant la période de planification pour pouvoir réaliser les économies planifiées ci-dessus. Nous nous attendons pourtant à récolter le fruit de ces investissements, c'est-à-dire une hausse du chiffre d'affaires et encore plus d'économies. Après les dépenses initiales du projet de transformation, EDC s'attend à maintenir à un niveau constant ses investissements en capacités numériques pour être au même diapason que les technologies numériques constamment nouvelles.
- Les charges administratives prévisionnelles tiennent compte de la charge de retraite des exercices respectifs. Cette charge est un montant établi actuariellement et elle est difficile à prédire, puisqu'elle repose sur un taux d'actualisation basé sur des données de marché de fin d'exercice. Les charges administratives prévisionnelles tiennent aussi compte d'une hausse, par rapport au Plan d'entreprise 2025-2029, de la charge de retraite au cours de la période de planification en raison surtout d'une diminution du taux d'actualisation.

Les tableaux suivants dressent le portrait des frais relatifs aux déplacements, aux marques d'hospitalité et aux conférences de 2022 à 2030.

Tableau 18 : Frais relatifs aux déplacements, aux marques d'hospitalité et aux conférences (2022-2030)

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2022 Réel	2023 Réel	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Déplacements	2 851	5 057	6 171	9 535	9 255	10 297	10 727	11 074	11 338	11 500
Marques d'hospitalité	403	704	497	750	848	750	750	750	750	750
Conférences	202	292	226	300	150	300	300	300	300	300
Total	3 456	6 053	6 894	10 585	10 253	11 347	11 777	12 124	12 388	12 550

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 19 : Frais relatifs aux déplacements, aux marques d'hospitalité et aux conférences, exprimés en pourcentage du total des charges administratives et des produits nets (2022-2030)

(en millions de dollars canadiens)	2022 Réel	2023 Réel	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Total des frais liés aux déplacements, aux marques d'hospitalité et aux conférences	3,5	6,1	6,9	10,6	10,3	11,3	11,8	12,1	12,4	12,6
Total des charges administratives	643	657	648	698	675	724	739	745	755	764
Frais liés aux déplacements, aux marques d'hospitalité et aux conférences, exprimés en pourcentage du total des charges administratives	0,5 %	0,9 %	1,1 %	1,5 %	1,5 %	1,6 %	1,6 %	1,6 %	1,6 %	1,6 %
Produits des activités ordinaires, montant net	1 511	1 585	1 631	1 651	1 343	1 497	1 590	1 699	1 879	1 969
Frais liés aux déplacements, aux marques d'hospitalité et aux conférences, exprimés en pourcentage du montant net des produits des activités ordinaires	0,2 %	0,4 %	0,4 %	0,6 %	0,8 %	0,8 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,6 %

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Budget d'investissement et notes

Dépenses d'investissement

Tableau 20 : Dépenses d'investissement projetées (2024-2030)

(en millions de dollars canadiens)	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Installations	2,2	3,4	3,4	7,9	9,7	6,7	6,9	8,2
Technologies de l'information	2,2	3,8	3,8	4,1	3,1	2,1	2,1	2,1
Total des dépenses d'investissement	4,4	7,2	7,2	12,0	12,8	8,8	9,0	10,3

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

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

L'accroissement des dépenses d'investissement en 2026 reflète essentiellement l'expansion du bureau d'EDC à Singapour dans le cadre de la stratégie indo-pacifique. Ces dépenses étaient initialement prévues pour 2024, mais seront plutôt effectuées en 2026.

Vu le montant des dépenses d'investissement de la période de planification et selon les risques qu'elles comportent, elles échappent à l'obligation d'information.

Exploitation des filiales

Exinvest inc.

En 1995, nous avons constitué Exinvest inc. en société, dont nous avons acquis les actions conformément aux dispositions pertinentes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur le développement des exportations*. Exinvest inc. est autorisée à créer des sociétés, des partenariats, des coentreprises ou toute autre forme d'entité non constituée en société (mécanismes de financement) et, le cas échéant, 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.

Étant donné que les objectifs selon lesquels la filiale a été créée ont été atteints, nous prévoyons de dissoudre Exinvest inc. en 2026.

FinDev Canada

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

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

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

État consolidé du résultat global

Tableau 21 : État consolidé projeté du résultat global (2024-2030)

<i>Exercice clos le 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits du financement et des placements :								
Prêts	4 034	3 996	3 541	3 294	3 416	3 726	4 097	4 452
Titres négociables et équivalents de trésorerie	381	310	321	286	261	273	267	259
Placements	24	18	22	24	24	24	24	24
Total des produits du financement et des placements	4 439	4 324	3 884	3 604	3 701	4 023	4 388	4 735
Charges d'intérêts	3 180	3 024	2 652	2 284	2 303	2 545	2 742	3 019
Charges de financement	57	49	133	137	140	142	149	151
Produits du financement et des placements, montant net	1 202	1 251	1 099	1 183	1 258	1 336	1 497	1 565
Commissions de garantie de prêt	89	95	100	103	108	113	114	112
Produits des activités d'assurance	350	379	335	353	360	370	375	382
Charges afférentes aux activités d'assurance	(199)	(250)	(261)	(232)	(241)	(258)	(270)	(276)
Charges afférentes aux activités de réassurance	(44)	(32)	(21)	(33)	(31)	(29)	(29)	(27)
Résultat des activités d'assurance, montant net	107	97	53	88	88	83	76	79
Autres (produits) ou charges	(350)	(50)	443	35	15	(4)	(24)	(44)
Charges administratives	582	645	604	656	674	681	694	704
Bénéfice avant les pertes de crédit	1 166	848	205	683	765	855	1 017	1 096
Dotation aux pertes de crédit	251	363	436	424	476	504	526	519
Bénéfice net	915	485	(231)	259	289	351	491	577
Autres éléments du résultat global positif ou (négatif) :								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	226	11	(67)	28	29	30	31	32
Résultat global positif ou (négatif)	1 141	496	(298)	287	318	381	522	609

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

État consolidé de la situation financière

Tableau 22 : État consolidé projeté de la situation financière (2024-2030)

<i>Au 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 430	1 405	2 615	2 539	2 932	2 581	2 817	2 230
Titres négociables	6 841	7 246	6 065	5 857	6 836	5 952	6 544	5 076
Instruments dérivés	1 804	1 515	2 094	2 094	2 094	2 094	2 094	2 094
Prêts	59 850	65 137	58 466	60 740	63 698	68 587	73 417	77 502
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(1 340)	(1 844)	(1 485)	(1 684)	(1 944)	(2 234)	(2 545)	(2 852)
Placements	3 537	4 052	3 941	4 301	4 716	5 169	5 589	5 977
Actifs au titre de droits d'utilisation	110	91	105	94	83	73	63	53
Actifs au titre des prestations de retraite	664	655	660	677	696	716	738	762
Autres actifs	250	203	199	190	194	192	192	193
Total des actifs	76 146	78 460	72 660	74 808	79 305	83 130	88 909	91 035
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	340	145	204	204	203	203	202	202
Garanties de prêts	333	429	386	401	406	411	416	421
Emprunts	60 746	63 815	59 081	61 547	66 061	69 758	75 189	76 829
Instruments dérivés	2 612	2 694	1 173	1 173	1 173	1 173	1 173	1 173
Obligations locatives	147	132	145	137	130	122	116	108
Provision pour pertes sur engagements de prêts	30	88	44	51	56	59	63	61
Passifs au titre des contrats d'assurance	239	286	210	224	233	235	235	233
Passifs au titre des prestations de retraite	176	183	192	201	211	220	230	240
Total des passifs	64 623	67 772	61 435	63 938	68 473	72 181	77 624	79 267
Capital social	6 046	5 352	6 046	5 404	5 048	4 784	4 598	4 472
Résultats non distribués	5 477	5 336	5 179	5 466	5 784	6 165	6 687	7 296
Total des capitaux propres	11 523	10 688	11 225	10 870	10 832	10 949	11 285	11 768
Total des passifs et des capitaux propres	76 146	78 460	72 660	74 808	79 305	83 130	88 909	91 035

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

État consolidé des variations des capitaux propres

Tableau 23 : État consolidé projeté des variations des capitaux propres (2024-2030)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2024	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Capital social								
Solde à l'ouverture de l'exercice	8 490	6 046	6 046	6 046	5 404	5 048	4 784	4 598
Rachat d'actions	(2 444)	(694)	-	(642)	(356)	(264)	(186)	(126)
Solde à la clôture de l'exercice	6 046	5 352	6 046	5 404	5 048	4 784	4 598	4 472
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	4 336	4 840	5 477	5 179	5 466	5 784	6 165	6 687
Bénéfice net	915	485	(231)	259	289	351	491	577
Autres éléments du résultat global positif ou (néгатif) :								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	226	11	(67)	28	29	30	31	32
Solde à la clôture de l'exercice	5 477	5 336	5 179	5 466	5 784	6 165	6 687	7 296
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	11 523	10 688	11 225	10 870	10 832	10 949	11 285	11 768
Rendement des capitaux propres	7,5 %	4,5 %	-2,0 %	2,3 %	2,7 %	3,2 %	4,4 %	5,0 %

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau consolidé des flux de trésorerie

Tableau 24 : Tableau consolidé projeté des flux de trésorerie (2024-2030)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net	915	485	(231)	259	289	351	491	577
Ajustements pour déterminer les entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation								
Dotation aux pertes de crédit	251	363	436	424	476	504	526	519
Dotation aux amortissements	26	26	25	25	23	21	21	19
Éléments de placements sans effet sur la trésorerie (Profits) ou pertes réalisés	1 (74)	(1) (49)	(75) 151	(1) 36	(2) 16	(2) (4)	(2) (24)	(2) (44)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation des intérêts et commissions courus sur les prêts	30	(41)	(137)	(87)	(46)	(37)	(75)	(5)
Variation des intérêts courus sur les titres négociables et de la juste valeur de ces titres	-	-	(133)	-	-	-	-	-
Variation des intérêts courus sur les emprunts et de la juste valeur des emprunts	285	-	620	-	-	-	-	-
Variation de la juste valeur des placements	94	-	43	-	(5)	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(424)	-	(627)	-	-	-	-	-
Autres	27	373	446	(86)	(83)	(100)	(119)	(139)
Déboursements sur les prêts	(15 967)	(21 022)	(19 645)	(20 765)	(23 507)	(25 638)	(28 969)	(28 549)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	17 441	18 057	20 019	18 472	20 553	20 791	24 218	24 513
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation	2 605	(1 809)	892	(1 723)	(2 286)	(4 114)	(3 933)	(3 111)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements pour les placements	(830)	(753)	(741)	(610)	(665)	(728)	(695)	(688)
Encaissements sur les placements	503	331	111	250	270	315	335	380
Achats de titres négociables	(6 345)	(3 003)	(4 937)	(3 846)	(5 601)	(2 769)	(3 549)	(818)
Ventes et arrivées à échéance de titres négociables	7 049	4 526	5 801	4 043	4 626	3 650	2 965	2 281
Achats d'immobilisations corporelles	(5)	(4)	(4)	(9)	(11)	(9)	(9)	(8)
Achats d'immobilisations incorporelles	-	(4)	(4)	(4)	(3)	(2)	(2)	(2)
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement	372	1 093	226	(176)	(1 384)	457	(955)	1 145
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	19 238	15 348	11 764	10 815	14 885	14 449	14 415	16 702
Remboursements sur les emprunts à long terme	(11 882)	(11 160)	(11 660)	(10 128)	(12 107)	(12 931)	(13 482)	(13 146)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	22 490	52 763	34 347	52 383	52 657	55 666	55 666	52 657
Remboursements sur les emprunts à court terme	(28 077)	(56 190)	(37 008)	(50 605)	(51 016)	(53 614)	(51 289)	(54 708)
Déboursements en raison de la vente ou de l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(123)	-	(338)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente et l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	108	-	85	-	-	-	-	-
Rachat d'actions sur le capital social	(2 444)	(694)	-	(642)	(356)	(264)	(186)	(126)
Entrées ou (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités de financement	(690)	67	(2 810)	1 823	4 063	3 306	5 124	1 379
Effet des fluctuations de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	193	-	(123)	-	-	-	-	-
Augmentation ou (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	2 480	(649)	(1 815)	(76)	393	(351)	236	(587)
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	1 950	2 054	4 430	2 615	2 539	2 932	2 581	2 817
À la clôture de l'exercice	4 430	1 405	2 615	2 539	2 932	2 581	2 817	2 230
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :								
Trésorerie	393	632	674	674	674	674	674	674
Équivalents de trésorerie	4 037	773	1 941	1 865	2 258	1 907	2 143	1 556
	4 430	1 405	2 615	2 539	2 932	2 581	2 817	2 230
Intérêts en trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Intérêts payés en trésorerie	3 052	2 964	2 724	2 226	2 177	2 394	2 605	2 868
Intérêts reçus en trésorerie	4 389	4 227	3 507	3 437	3 545	3 826	4 127	4 518

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Charges administratives consolidées

Tableau 25 : Projection des charges administratives consolidées (2024-2030)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Salaires et avantages sociaux	394	435	427	442	456	472	479	470
Coûts des systèmes	76	71	80	86	89	89	89	89
Services professionnels	70	84	77	85	79	79	78	79
Occupation	29	33	30	32	32	32	32	32
Services d'information	25	27	27	28	28	28	28	28
Charge au titre des prestations de retraite	19	6	10	14	14	14	14	14
Marketing et communications	17	25	19	23	23	23	23	23
Dotation aux amortissements	16	16	15	14	13	10	10	10
Charge au titre des autres avantages postérieurs à l'emploi et des indemnités de départ	13	13	14	16	16	16	16	16
Déplacements, marques d'hospitalité et conférences	8	13	12	14	15	16	16	17
Autres	15	28	13	16	20	20	25	29
Total des charges administratives	682	751	724	782	802	811	825	837
Déduire : montants imputés aux contrats d'assurance	100	106	120	126	128	130	131	133
Total	582	645	604	656	674	681	694	704

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Dépenses d'investissement consolidées

Tableau 26 : Projection des dépenses d'investissement consolidées (2024-2030)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Installations	3,1	4,8	4,2	9,0	10,9	8,5	8,5	8,5
Technologies de l'information	2,2	3,9	3,9	4,2	3,2	2,2	2,2	2,2
Total des dépenses d'investissement	5,3	8,7	8,1	13,2	14,1	10,7	10,7	10,7

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

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

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 de marché

Nous gérons les risques de taux d'intérêt, de change et de crédit liés à nos opérations de trésorerie en utilisant un cadre stratégique qui comporte des limites sur les risques et les liquidités. Nos politiques approuvées par le Conseil d'administration, qui sont conformes aux pratiques du secteur, 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 les répercussions de celles-ci sur nos actifs et passifs; ils incluent également le risque de change, car nous présentons nos résultats financiers en dollars canadiens et détenons notre capital dans cette monnaie, alors que nos actifs et une grande partie de nos passifs sont libellés en dollars américains ou dans d'autres devises.

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

Nous surveillons en permanence les risques de variation des taux d'intérêt et des taux de change ainsi que nos expositions aux risques de contrepartie. Les positions par rapport aux limites prescrites sont communiquées tous les mois. En cas de dépassement de la limite d'acceptation du risque de marché, du risque d'illiquidité ou du risque de contrepartie selon nos politiques, la direction élaborera un plan de mesures correctrices qu'elle soumettra à l'examen du Conseil. Le Comité de gestion de l'actif et du passif se réunit habituellement une fois par mois pour s'assurer du respect de ces limites. Celles-ci, régies par le Conseil, font l'objet d'un rapport trimestriel au Comité de la gestion des risques du Conseil.

Stratégies d'emprunt

Pouvoir d'emprunt selon la Loi

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

Nos activités de financement sont également régies par l'article 4 de la *Loi autorisant certains emprunts*. En vertu de cette Loi, la somme des emprunts des sociétés mandataires, y compris EDC, et des emprunts du ministre des Finances ne doit jamais excéder 1 831 milliards de dollars, sous réserve des exceptions prévues aux articles 5 et 6. Par conséquent, EDC communiquera le chiffre de 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 autorisée des emprunts en vertu de la Loi pour 2026, établie en fonction des prévisions pour 2025, est estimée à 168,4 milliards de dollars canadiens (123,1 milliards de dollars américains), alors que les emprunts prévus pour la fin de 2026 s'élèveraient à 61,5 milliards de dollars canadiens (45,0 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 l'approbation du moment et des conditions de l'opération. Le ministre des Finances approuve nos projets d'emprunt annuels sur les marchés financiers et monétaires. Les résolutions 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'emprunt. Dans cette éventualité, nous demanderons encore l'autorisation du ministre des Finances et indiquerons les changements correspondants dans le Plan d'entreprise.

Si la conjoncture le justifie, nous pouvons aussi recourir au Trésor public en vertu de l'article 13 de la *Loi sur le développement des exportations*. Les emprunts, aussi bien à court terme qu'à long terme, auprès du Trésor public sont assujettis à un maximum annuel autorisé par le ministre des Finances.

Nous pouvons être appelés à réagir à des événements imprévus et pourrions devoir emprunter des sommes d'argent excédant celles prévues dans notre plan d'emprunt annuel. En vertu du paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous pouvons demander au ministre des Finances d'accroître le montant autorisé des emprunts, pourvu que la dette totale ne dépasse jamais les limites prescrites par la Loi.

FinDev Canada

Conformément au mandat augmenté de la Société en vertu de l'alinéa 10(1)c) de la *Loi sur le développement des exportations*, sous sa forme modifiée, l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) inc. a été constitué en filiale en propriété exclusive d'EDC et exerce ses activités sous le nom commercial de FinDev Canada. Nous avons fourni des capitaux à FinDev Canada pour la première fois en 2018 par une injection de 100 millions de dollars canadiens (73 millions de dollars américains). Deux autres injections du même montant ont respectivement eu lieu en 2019 et en 2020. En outre, EDC a injecté des capitaux additionnels de 300 millions de dollars canadiens (219 millions de dollars américains) en 2023, de 350 millions de dollars canadiens (256 millions de dollars américains) en 2024 et de 400 millions de dollars canadiens (292 millions de dollars américains) en 2025. EDC s'attend à offrir des financements par emprunt de 917 millions de dollars canadiens (670 millions de dollars américains) en 2025 et de 1 270 millions de dollars canadiens (929 millions de dollars américains) en 2026. Notre Équipe de la trésorerie use de son expertise afin d'effectuer toutes les opérations d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

Méthodes d'emprunt

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

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

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

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

Sources de financement

Programme d'emprunt sur les marchés monétaires

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

Selon la Politique de gestion du risque de financement et d'illiquidité, le portefeuille de placements liquides doit pouvoir satisfaire à nos besoins quotidiens en cas d'événement déclenchant un appel de liquidités. La période minimale que le portefeuille doit couvrir est d'un mois. Les besoins attendus en liquidités sont calculés d'après une période de prévision à cycle continu mensuel, en fonction de facteurs tels que les transactions, les déboursements sur les prêts, les engagements renouvelables, les échéances des dettes et les remboursements sur les prêts non renouvelables. La cible de la portion en dollars américains de notre portefeuille de placements liquides est de 4,2 milliards de dollars américains (5,7 milliards de dollars canadiens). Nous avons aussi une portion en dollars canadiens dont la taille cible est entre 300 et 500 millions de dollars canadiens (219 à 366 millions de dollars américains). De plus, nous avons besoin d'une capacité non utilisée en papier commercial de 2,0 milliards de dollars américains (2,7 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 à des investisseurs du monde entier. Les instruments sur le marché financier peuvent comprendre, entre autres, les obligations multimarchés de référence, les obligations classiques, les billets structurés et les billets à moyen terme. En raison du calendrier de nos besoins en liquidités, de la demande des investisseurs et des périodes d'interdiction d'émission, nous comblons habituellement nos besoins de financement sur les marchés financiers à hauteur de 60 % à 85 % dans les six premiers mois de l'année.

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

Total des emprunts – nouveaux et en cours

Emprunts en 2025

Au 30 juin 2025, nous avons émis des titres d'emprunt à long terme totalisant 6,2 milliards de dollars américains (8,4 milliards de dollars canadiens), le maximum approuvé pour 2025 par le ministre des Finances étant de 17,0 milliards de dollars américains (23,3 milliards de dollars canadiens). Toujours au 30 juin 2025, l'encours du papier commercial s'élevait à 3,0 milliards de dollars américains (4,1 milliards de dollars canadiens), le maximum autorisé par le ministre des Finances pour 2025 étant de 18,0 milliards de dollars américains (24,6 milliards de dollars canadiens).

Les emprunts à long terme de 2025 devraient totaliser 600 millions de dollars canadiens (400 millions de dollars américains) de moins que prévu dans le Plan 2025 en raison d'une diminution des déboursements prévisionnels nets. À la fin de l'exercice 2025, l'encours des emprunts à court terme devrait être inférieur à celui indiqué dans le Plan 2025, soit 4,1 milliards de dollars canadiens de moins (3,0 milliards de dollars américains), en raison d'une baisse des déboursements prévisionnels nets et d'une diminution des emprunts à court terme destinés au service de la dette à long.

En 2025, la tranche en dollars américains du portefeuille de placements liquides devrait afficher un solde moyen, un solde minimum et un solde maximum de 5,2 milliards de dollars américains (7,1 milliards de dollars canadiens).

Emprunts en 2026

Emprunts sur les marchés monétaires (à court terme)

Les demandes imprévisibles en liquidités émanent la plupart du temps des clients n'ayant pas utilisé leurs facilités de crédit renouvelable engagées, estimées à 4,9 milliards de dollars américains (6,7 milliards de dollars canadiens) au 31 décembre 2026, ou s'expliquent par un accès restreint aux marchés financiers. Le montant des engagements renouvelables varie de 272 000 dollars américains à 350 millions de dollars américains (de 372 000 dollars canadiens à 479 millions de dollars canadiens); les avances peuvent être faites le jour même et être parfois fortement concentrées dans certains secteurs d'activité ou parmi des emprunteurs individuels. Le niveau d'utilisation du crédit renouvelable devrait monter légèrement en 2026. À la fin de 2026, les facilités engagées non utilisées devraient totaliser 8,1 milliards de dollars américains (11,1 milliards de dollars canadiens). Les demandes imprévisibles en liquidités résulteraient aussi d'un accès restreint aux marchés financiers, notamment durant les périodes d'interdiction d'émission de titres à long terme.

En 2026, la tranche en dollars américains du portefeuille de placements liquides devrait diminuer de 1 milliard de dollars américains et atteindre 4,2 milliards de dollars américains (5,7 milliards de dollars canadiens). Après un examen exhaustif de ce portefeuille, nous pourrions en modifier la taille cible encore une fois, ainsi que la composition des monnaies et des actifs du portefeuille en 2026. L'intégralité de ce portefeuille est disponible en cas de panne de liquidités.

Au 31 décembre 2026, les emprunts à long terme dépasseraient de 700 millions de dollars canadiens (500 millions de dollars américains) le chiffre prévu pour le 31 décembre 2025 à cause d'une hausse attendue des déboursements nets. Quant aux emprunts à court terme, ils devraient dépasser ceux prévus pour le 31 décembre 2025, soit 1,8 milliard de dollars canadiens de plus (1,3 milliard de dollars américains), en raison d'une hausse attendue de l'utilisation des emprunts à court terme pour financer les besoins à long terme.

Emprunts sur les marchés financiers (à long terme)

Le Plan d'entreprise projette des besoins d'emprunt de base de 7,9 milliards de dollars américains (10,8 milliards de dollars canadiens), ainsi qu'un montant additionnel éventuel de 5,8 milliards de dollars américains (8,0 milliards de dollars canadiens) à long terme en fonds de prévoyance.

Encours total des emprunts

En 2026, le total du principal non remboursé des emprunts contractés ne doit, à aucun moment, dépasser 83,3 milliards de dollars canadiens (60,9 milliards de dollars américains)¹, ce qui est beaucoup moins que la limite maximale réglementaire de 15 fois la somme du capital versé et des résultats non distribués, soit un montant estimé à 168,4 milliards de dollars canadiens (123,1 milliards de dollars américains) au 31 décembre 2026. Le total du principal non remboursé des emprunts contractés reflète les emprunts planifiés pour 2026, y compris les éventualités raisonnables.

Principales utilisations du financement

Refinancement de la dette venant à échéance – La dette venant à échéance est refinancée par de nouvelles émissions.

Activité de prêt accrue – Déboursements nets sur les prêts.

Encours du papier commercial – Réduire l'encours du papier commercial.

Capital social admissible – Financement par emprunt pour le rachat d'actions sur le capital social et (ou) le versement de dividende.

FinDev Canada – Financement par emprunt pour les activités et les projets de financement.

¹ Pour le programme d'emprunt, nous utilisons le taux de change mensuel moyen en vigueur au 30 juin 2025, soit 0,73 USD pour 1,00 CAD.

Augmentations possibles des besoins

Augmentation des activités de prêt et d'investissement – Les nouvelles exigences en matière d'activité commerciale pourraient augmenter davantage si l'activité économique mondiale dépasse nos prévisions et/ou si la liquidité mondiale diminue. Des activités supplémentaires dans le cadre des programmes de prêt et d'investissement pourraient accroître les besoins d'emprunt.

Activité des facilités de crédit renouvelables – Une utilisation plus importante que prévu des facilités de crédit renouvelables pourrait accroître les besoins d'emprunt.

Préfinancement des activités de 2027 facilité – Nous pourrions chercher à préfinancer une partie de nos besoins sur les marchés financiers en 2027 afin de minimiser les coûts du service de la dette et de garantir un financement à plus long terme.

Réduction de l'encours des billets de trésorerie – Une augmentation du financement sur les marchés financiers en réponse à des conditions de marché favorables pourrait nous permettre de réduire le montant des billets de trésorerie en circulation.

Tableau 27 : Projection des besoins d'emprunt sur les marchés financiers pour 2026

<i>(en millions de dollars américains)</i>	USD	2026 Plan
Diminution ou (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	(382)	
Déboursments ou (remboursements) sur les prêts et les placements, montant net	1 914	
Rachat d'actions sur le capital social	469	
Activités liées à l'exploitation		2 001
Financement nécessaire en raison de la variation de l'encours du papier commercial	(1 300)	
Financement nécessaire en raison de la variation des titres négociables comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net	(200)	
Refinancement de la dette venant à échéance	7 305	
Rachats	100	
Activités sur le passif		5 905
Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise		7 906
Augmentations possibles des besoins en trésorerie		
Changements dans l'hypothèse relative à l'activité de prêt		3 000
Changements dans l'hypothèse relative aux facilités de crédit renouvelable		750
Diminution de l'encours du papier commercial		1 000
Préfinancement des volumes et des arrivées à échéance de 2027		1 000
Changements dans l'hypothèse relative aux activités de FinDev Canada		100
Besoins d'emprunt prévus, y compris les éventualités		13 756

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 28 : Projets d'emprunt (2023-2030)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2023 Réel	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Limite des emprunts sur les marchés financiers									
(17 G USD)*	25 438	36 660	23 268	23 268	-	-	-	-	-
Position	17 722	20 235	15 348	11 764	10 815	14 885	14 449	14 415	16 702
Pourcentage utilisé	70 %	55 %	66 %	51 %	-	-	-	-	-
Limite des emprunts à court terme									
(18,0 G USD)*	21 198	25 878	24 637	24 637	-	-	-	-	-
Position	12 523	7 726	8 908	4 787	6 565	8 206	10 258	14 634	12 583
Pourcentage utilisé	59 %	30 %	36 %	19 %	-	-	-	-	-

* Limite pour 2025. Étant donné que les limites sont fixées chaque année en consultation avec le ministère des Finances, aucune limite n'a encore été établie pour la période de 2026 à 2030.

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 29 : Encours total des emprunts projetés (2023-2030)

<i>Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2023 Réel	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Emprunts à court terme	12 523	7 726	8 908	4 787	6 565	8 206	10 258	14 634	12 583
Emprunts à long terme	42 586	53 020	54 907	54 294	54 982	57 855	59 500	60 555	64 246
Total des emprunts	55 109	60 746	63 815	59 081	61 547	66 061	69 758	75 189	76 829

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 30 : Emprunts à court terme projetés par devises (2023-2030)

<i>Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2023 Réel	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Dollars canadiens	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dollars américains	12 451	7 726	8 908	4 787	6 565	8 206	10 258	14 634	12 583
Autres devises	72	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts à court terme	12 523	7 726	8 908	4 787	6 565	8 206	10 258	14 634	12 583

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 31 : Maximums projetés des emprunts à court terme par devises (2023-2030)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2023 Réel	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Dollars canadiens	68	-	-	-	-	-	-	-	-
Papier commercial en dollars américains	14 134	12 697	10 964	7 276	6 839	8 206	10 942	14 634	13 677
Autres devises	1 384	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts à court terme	15 586	12 697	10 964	7 276	6 839	8 206	10 942	14 634	13 677

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 32 : Emprunts à long terme projetés (2023-2030)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2023 Réal	2024 Réal	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Solde à l'ouverture	36 915	42 586	50 286	53 020	54 294	54 982	57 855	59 500	60 555
Arrivées à échéance	(12 893)	(11 882)	(11 160)	(11 660)	(10 128)	(12 107)	(12 931)	(13 482)	(13 146)
Nouvelles émissions	18 024	19 238	15 348	11 764	10 815	14 885	14 449	14 415	16 702
Écart de change et autres variations	541	3 078	433	1 170	1	95	127	122	135
Total des emprunts à long terme	42 586	53 020	54 907	54 294	54 982	57 855	59 500	60 555	64 246

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 33 : Emprunts à long terme projetés par types de taux (2023-2030)

<i>Au 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2023 Réal	2024 Réal	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Taux fixe	15 427	17 159	14 093	27 788	27 599	27 052	26 440	25 566	23 723
Taux variable	27 159	35 861	40 814	26 506	27 383	30 803	33 060	34 989	40 523
Total des emprunts à long terme	42 586	53 020	54 907	54 294	54 982	57 855	59 500	60 555	64 246

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Sensibilité aux taux d'intérêt

Pour connaître la sensibilité du montant net des produits du financement et des placements aux fluctuations des taux d'intérêt, voir la page 101 de notre Rapport annuel intégré 2024.

Selon nos estimations, une variation de 100 points de base des taux d'intérêt pendant la période de planification n'entraînerait pas de différence notable dans les résultats par rapport à ceux présentés dans le Rapport annuel intégré.

Risque de change

Pour connaître la sensibilité du résultat net aux variations du cours du dollar canadien par rapport au cours des autres monnaies auxquelles nous avons été exposés, sur la base des soldes respectifs, se reporter à la page 102 de notre Rapport annuel intégré 2024.

Selon nos estimations, une variation de 1 % de la valeur du dollar canadien au cours de la période de planification par rapport aux autres monnaies auxquelles nous sommes exposés n'entraînerait pas de différence notable dans les résultats par rapport à ceux présentés dans le Rapport annuel intégré.

Sensibilité à une variation des activités facilitées

Le tableau suivant indique la sensibilité du résultat net à une variation du niveau d'activités facilitées dans le cadre du programme de financement direct et du programme d'Assurance crédit au 31 décembre. Signalons que ces chiffres ne rendent pas compte de toute incidence sur la dotation aux pertes de crédit ni sur les charges afférentes aux activités d'assurance.

Variation du niveau d'activités facilitées – Financement direct

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2026	
	Hausse de 1,0 G CAD	Baisse de 1,0 G CAD
Variation du bénéfice net	6	(6)

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Variation du niveau d'activités facilitées – Assurance crédit

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2026	
	Hausse de 10 %	Baisse de 10 %
Variation du bénéfice net	13	(13)

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Appendice VI : Respect des exigences législatives et réglementaires

Nous appliquons rigoureusement les exigences législatives et les politiques du gouvernement du Canada afin de protéger EDC, ses employés et le gouvernement du Canada contre de potentielles conséquences juridiques, financières ou de réputation. Nous avons élaboré une gamme complète de politiques visant à satisfaire aux exigences législatives et aux politiques régissant nos activités.

Gestion des risques de non-conformité à EDC

En tant que société d'État participant au commerce international, EDC est assujettie à un vaste éventail de lois, de règlements, d'instruments du Secrétariat du Conseil du Trésor et de directives ministérielles prescrits en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du paragraphe 8.3(7) de la *Loi sur les accords de Bretton Woods et des accords connexes*. Dans l'optique de gérer les risques de non-conformité à ces obligations, nous avons établi un programme de gestion des risques de non-conformité qui définit la structure, les rôles et responsabilités, les processus et les contrôles qui nous serviront à détecter, à évaluer et à surveiller les risques de non-conformité ainsi qu'à y réagir et à en faire rapport. De plus, nous surveillons le milieu externe afin d'être en mesure de nous conformer sans délai aux nouvelles exigences.

Respect des directives ministérielles

EDC a reçu les directives décrites ci-dessous, données en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et du paragraphe 8.3(7) de la *Loi sur les accords de Bretton Woods et des accords connexes* :

- Directive de 2008 aux sociétés d'État mères qui accordent des prêts commerciaux de prendre en considération l'intégrité personnelle de ceux à qui elles prêtent ou offrent des avantages en accord avec la politique du gouvernement afin d'améliorer la responsabilité et l'intégrité des institutions fédérales.
- Directive de 2014 pour réformer les régimes de retraite (amendée en 2017).
- Directive de 2015 concernant les frais relatifs aux déplacements, aux marques d'hospitalité, aux conférences et aux événements.
- Directive de 2018 donnée en vertu de l'article 23 de la *Loi sur le développement des exportations* relativement au projet d'agrandissement du réseau de pipelines de Trans Mountain.
- Directive de 2020 concernant les obligations d'information continue.
- Directive de 2020 relative au soutien et au développement des activités sur le marché canadien pour faire face à la pandémie de COVID-19.
- Directive de 2021 relative au projet du Bas-Churchill.
- Directive de 2021 relative au projet Télésat Lightspeed.
- Directive de 2022 pour entreprendre des activités relatives à un prêt destiné à l'Ukraine en vertu du paragraphe 8.3(7) de la *Loi sur les accords de Bretton Woods et des accords connexes*.

Toutes ces directives ont été suivies, et EDC a mis en place un contrôle interne pour vérifier qu'elle les respecte toutes.

Appendice VII : Priorités et orientation du gouvernement

Transparence et gouvernement ouvert

Notre réussite à long terme passe par la communication rapide d'informations exactes à toutes nos parties prenantes, et ce, au moyen d'une relation basée sur la confiance et la responsabilité. Conformément à la volonté du gouvernement du Canada d'être un gouvernement ouvert, nous avons mis en place plusieurs mécanismes pour assurer la transparence de nos pratiques et politiques d'entreprise.

Ces efforts de transparence visent à équilibrer notre rôle dans le secteur des banques commerciales et notre rôle de société d'État. Pour ce faire, nous donnons l'accès à l'information tout en respectant la confidentialité de l'information commerciale de nos clients. Dans cette optique également, en 2022, nous avons mis à jour notre Politique sur la transparence et la divulgation, qui établit un cadre pour la divulgation de renseignements sur nos activités, selon une approche conciliant d'une part l'impératif de confidentialité de nos clients, et d'autre part, le droit à l'information du public. Conformément à notre politique, nous publions sur notre site Web :

- des informations trimestrielles regroupées par régions, secteurs et catégories de produits et de services d'EDC;
- de l'information sur chaque transaction de financement, de garantie ou de placement en titres de capitaux propres faisant l'objet d'un contrat, notamment par secteur d'activité, qui indique si la transaction concerne les technologies 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 des projets et les renseignements examinés;
- les lettres officielles reçues concernant nos activités et notre soutien relatif à des transactions précises, de même que nos réponses.

Outre les informations que notre politique de divulgation exige, nous publions aussi sur notre site Web :

- nos frais relatifs aux déplacements et aux marques d'hospitalité;
- nos rapports annuels sur l'administration de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;
- de l'information sur nos programmes, nos activités et nos fonds de renseignements (Info Source);
- de l'information concernant un acte répréhensible réputé s'être produit aux termes de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* et, le cas échéant, les mesures correctives prises.

Nous publions notre Rapport annuel intégré au mois de mai. En complément, nous publions une panoplie de rapports relatifs aux facteurs ESG (p. ex., l'Index du contenu de la GRI, la Divulgation liée au climat, le Rapport sur les droits de la personne ou le Rapport sur les retombées des obligations durables). En juin, nous webdiffusons notre Assemblée publique annuelle qui décrit nos résultats de l'exercice écoulé.

Notre pratique du commerce inclusif

Selon nos principes du commerce inclusif, nous offrons un soutien particulier aux entreprises détenues par des femmes, des Autochtones, des Canadiens de la communauté noire et d'autres communautés racialisées, des personnes handicapées et des membres des communautés 2ELGBTQI+. Nous pensons que le libre accès aux solutions financières et informatives d'EDC, ainsi que la pertinence de ces solutions, est essentiel dans notre tentative d'aider un plus grand nombre de Canadiens à réaliser leur potentiel de croissance internationale.

Les stratégies taillées sur mesure pour ces groupes d'exportateurs visent à reconnaître et à combler leurs besoins particuliers et à leur offrir une chance égale. Informer les milieux d'affaires issus de la diversité et y forger des relations sont au cœur de la Stratégie du commerce inclusif d'EDC. De plus, nous renforçons nos partenariats avec les organisations qui soutiennent les entreprises de la diversité, les organismes gouvernementaux et les institutions financières afin de mieux servir ces exportateurs.

Alignement sur le Cadre de financement durable d'EDC

En 2024, nous avons réussi à émettre une obligation verte dont le montant est le plus élevé de toutes celles que nous avons pu émettre, soit pour 1 milliard de dollars américains. Par ailleurs, non seulement sa durée de dix ans est la plus longue de toutes, mais elle est aussi la première à avoir été émise en vertu de notre Cadre d'obligations durables publié en 2022.

Aussi en 2024, l'Équipe du financement durable et celle de la Trésorerie ont fusionné le Cadre d'obligations durables et le Cadre de financement durable. S'il est vrai que ces deux cadres ont permis à EDC de mener des activités similaires, il est maintenant plus efficient et plus efficace d'avoir un seul type d'activités admissibles et uniformes en phase avec les priorités stratégiques. Publié en février 2025, le cadre révisé s'accorde avec les lignes directrices et les principes du secteur et a reçu un deuxième avis venant de Sustainalytics.

Suivi et évaluation

Même si nous n'utilisons pas l'outil officiel d'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus), nous surveillons et évaluons les questions touchant l'ACS Plus dans le cadre de notre stratégie globale de commerce inclusif et cherchons à rendre nos programmes, nos produits et nos services plus équitables. EDC recueille les données sur le commerce inclusif et en fait un suivi afin de mieux comprendre la composition des entreprises canadiennes et rendre plus équitable l'accès à notre soutien. En outre, les données servent à publier les résultats compilés pour le bienfait du commerce inclusif en général et pour les femmes et Autochtones détenteurs d'entreprises.

Pour des précisions sur la stratégie de commerce inclusif d'EDC et ses retombées actuelles, se reporter au Rapport annuel intégré 2024.

Appendice VIII : Partenariats

La force du groupe de partenaires d'EDC, qui proviennent de plusieurs secteurs (finances, courtage, affaires, organismes internationaux ou gouvernementaux) joue un rôle clé dans la prestation des services d'EDC aux entreprises canadiennes. EDC peut structurer et gérer ces partenariats de différentes manières selon les circonstances, que ce soit pour une solution financière ou non financière, ou les deux solutions ensemble.

Le tableau suivant indique les différents types de collaborations entre EDC et ses partenaires qui permettent d'offrir des solutions aux clients.

Types de partenariats interentreprises

Type	Définition
Partenaire de distribution (p. ex., institution financière, courtier, entreprise de capital-investissement)	Partenaire qui commercialise et vend les produits et services d'EDC et qui en fait aussi la promotion.
Partenaire de recommandation (p. ex., SDC, ISDE, BDC, FAC)	Partenaire qui améliore la commercialisation et stimule les ventes en recommandant les services d'EDC directement au client via différents canaux.
Partenaire de plateforme	Partenaire qui utilise les solutions d'EDC en vue d'améliorer ou de couvrir leurs propres solutions à l'intention de leurs clients.
Partenaire de contenu (p. ex., FITT, MaRS)	Entreprise avec qui EDC collabore pour recueillir et créer de nouveau contenu ou de nouveaux renseignements qui peuvent contribuer à la création de produits du savoir ou de renseignements sur le marché.
Partenaire de solution (p. ex., Coface)	Entreprise avec qui EDC collabore pour concevoir et (ou) livrer un produit, une idée, une méthode, une information, un objet ou un service qui sert à combler une nécessité ou un besoin.

Équipe Canada – Écosystème des partenaires fédéraux

Étant donné que la diversification des marchés devient une priorité de plus en plus grande pour les entreprises canadiennes, la collaboration au sein de l'écosystème d'Équipe Canada est plus importante que jamais. Une parfaite connaissance des offres et de la proposition de valeur venant de chaque partenaire nous permet de donner des recommandations plus appropriées et multidisciplinaires aux exportateurs pour que ces derniers puissent rejoindre les experts qui conviennent le mieux à leurs besoins au moment opportun.

Bien que cette approche soit encore en évolution, elle décrit bien la direction que nous voulons prendre – tirer parti de la complémentarité de nos mandats et de nos champs d'expertise respectifs afin d'avoir un maximum d'impact collectif et d'avantager nos solutions.

Les partenaires d'Équipe Canada sont les suivants : Agriculture et Agroalimentaire Canada; Banque de développement du Canada; Corporation commerciale canadienne; Banque de l'infrastructure du Canada; Transports Canada; Environnement et Changement climatique Canada; Financement agricole Canada; Affaires mondiales Canada; Innovation, Sciences et Développement économique Canada; Investir au Canada; Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches du Canada; Ressources naturelles Canada; Service des délégués commerciaux; Corporation commerciale canadienne.

Secteur financier

Nos partenariats de longue date avec des institutions financières canadiennes facilitent considérablement l'offre de nos solutions financières de base, notamment nos solutions de fonds de roulement, de financement et d'assurance. Ces partenaires nous permettent d'ajouter une capacité de risque sur le marché, de combler les lacunes du secteur privé et d'aider plus d'entreprises canadiennes. De plus, nous explorons et saisissons les occasions de rejoindre plus d'entreprises au moyen de notre réseau d'assurance crédit et recherchons de nouveaux partenariats avec des institutions financières internationales.

Partenariats commerciaux

Nos partenariats avec diverses organisations, comme le Forum pour la formation en commerce international (FITT), le Fonds de solidarité, MaRS Discovery District, le Programme d'accélération du commerce du Canada et Startup Canada, nous aident à accroître notre rayonnement, à rejoindre un plus grand nombre d'entreprises canadiennes et à mettre en place de nouvelles capacités et solutions. EDC cherche en outre à former des partenariats avec des institutions et des entreprises avec lesquelles ses clients travaillent déjà.

Courtiers d'assurance

Les courtiers d'assurance nous sont essentiels, car ils nous aident à rejoindre plus d'entreprises. Durant la période de planification, nous :

- vanterons plus la valeur de nos solutions auprès des courtiers et des exportateurs;
- offrirons un meilleur soutien à la croissance des ventes par courtage;
- aiderons les exportateurs, par l'entremise des courtiers, à mieux connaître le marché en les informant de la gamme complète de nos solutions.

Nous continuerons à cimenter nos alliances existantes et à rechercher les moyens de créer des solutions conjointes en partenariat avec des entités financières et non financières en vue d'aider plus d'entreprises canadiennes, en particulier des PME.

Organismes de crédit à l'exportation

Les partenariats avec d'autres organismes de crédit à l'exportation (OCE) aident EDC à mieux répondre aux besoins de ses clients en uniformisant les règles du jeu internationales qui influencent la capacité concurrentielle, à l'échelle mondiale, des exportateurs canadiens.

Nous avons uniformisé et standardisé les modalités de travail avec d'autres OCE en matière de transactions communes et répondu aux demandes d'autres OCE de soutenir nos clients communs, améliorant ainsi la capacité concurrentielle des entreprises canadiennes dans la chaîne d'approvisionnement internationale. Nous travaillons aussi avec des OCE qui désirent investir dans des secteurs clés au Canada, notamment dans les minéraux critiques, les infrastructures et l'énergie. Dans la dernière année, nous avons signé trois protocoles d'entente avec la Banque japonaise de coopération internationale (JBIC) et l'Agence japonaise d'assurance-crédit export (NEXI), toutes deux du Japon, et avec l'OCE partenaire en Ukraine. Ces accords renforcent nos relations indo-pacifiques et réitèrent notre engagement envers l'Ukraine.

Enfin, nous examinons les questions émergentes de la concurrence chez les OCE qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur notre compétitivité et celle de nos clients. À cette fin, le rapport sur la compétitivité des OCE sera rédigé et partagé avec le ministre du Commerce international tous les trois ans, dont le prochain est prévu pour août 2026.

EDC aura des échanges avec d'autres OCE, soit bilatéralement, soit dans des forums internationaux tels que les réunions de l'OCDE, de l'Union d'assureurs des crédits et des investissements internationaux (l'« Union de Berne ») et des dirigeants d'OCE du G7. Nous échangerons avec les OCE de l'OCDE afin de mieux comprendre les pratiques des uns et des autres et de faire évoluer les règles et les directives communes des OCE des pays membres de l'OCDE. EDC sera un intervenant actif dans divers comités de l'Union de Berne et groupes de travail spécialisés. L'Union de Berne est une association sans but lucratif dont les membres représentent les OCE, les institutions financières multilatérales et les sociétés privées d'assurance crédit et d'assurance risques politiques les plus grands et les plus actifs au monde. Par ailleurs, EDC accueillera la prochaine assemblée générale annuelle de l'Union de Berne en octobre 2025, qui devrait attirer quelque 200 participants venant d'OCE et de compagnies d'assurance privées internationales. La dernière fois qu'EDC et le Canada ont accueilli cet événement remonte à 19 ans.

Finalement, nous continuerons à élargir notre réseau d'OCE et à renforcer nos relations bilatérales avec les OCE, en particulier en Europe et en Indo-Pacifique, avec qui nous partageons des intérêts mutuels et qui profiteront aux exportateurs canadiens.

RÉSUMÉ DU
PLAN D'ENTREPRISE

2026-2030

Table des matières

Sommaire	4
1.0 FinDev Canada dans un monde en mutation	7
1.1 Faire progresser le développement à l'heure de la transformation	7
1.2 Le rôle du Canada sur la scène mondiale	8
1.3 La contribution stratégique de FinDev Canada	9
1.4 La stratégie de FinDev Canada	11
1.5 Intégrité des activités	18
2.0 Contexte opérationnel	22
2.1 Contexte mondial	22
2.2 Tendances ayant une incidence sur le développement mondial	23
2.3 Les arguments en faveur de la mobilisation de capitaux privés	29
3.0 Objectifs et initiatives de FinDev Canada	32
3.1 Introduction	32
3.2 Accroître l'impact : l'approche de FinDev Canada pour réaliser l'impact de ses investissements	34
3.3 Développer les activités tout en atteignant la viabilité financière	41
3.4 Faciliter les opérations	55
4.0 Aperçu financier	62
4.1 Résumé	63
4.2 Principales hypothèses commerciales	64

5.0 Annexes	68
Annexe 1 : Structure de gouvernance d'entreprise	68
Annexe 2 : Attestation de la directrice financière	70
Annexe 3 : États financiers et budgets	72
Annexe 4 : Plan d'emprunt	83
Annexe 5 : Respect des exigences législatives et des politiques	84
Annexe 6 : Priorités et orientation du gouvernement	85

Sommaire

FinDev Canada est l'institution financière de développement (IFD) bilatérale du Canada. Filiale d'Exportation et développement Canada (EDC), elle a pour mandat de « fournir, directement ou indirectement, des financements et d'autres formes de soutien au développement, d'une manière qui soit compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international ». (Loi sur le développement des exportations, art. 10.1.c). Depuis le lancement de ses activités en 2018, FinDev Canada a continué à mûrir en une institution financière résiliente et axée sur sa mission, progressant régulièrement vers l'autosuffisance financière tout en gardant l'impact sur le développement fermement au cœur de ses préoccupations. Depuis sa fondation, FinDev Canada a accordé plus de 2,55 milliards de dollars¹ en financement et en investissements à plus de 60 clients. Au 30 juin 2025, elle disposait d'un portefeuille solide et diversifié de 52 débiteurs actifs pour un total de 2,36 milliards de dollars d'engagements.

En tant qu'IFD, FinDev Canada fait partie intégrante de la boîte à outils d'aide internationale du Canada en soutenant une croissance durable et inclusive dans les marchés émergents et les économies en développement (MEED). Pour ce faire, FinDev Canada travaille avec et par l'intermédiaire du secteur privé, en fournissant du financement, des investissements, des solutions de financement mixte, de l'assistance technique et des connaissances. Le modèle de FinDev Canada est fondé sur des bases commerciales, axé sur l'impact et extensible et est un mécanisme efficace pour obtenir des résultats en matière de développement et mobiliser des capitaux privés dans les MEED. Son travail est aligné sur les objectifs de développement durable (ODD), l'Accord de Paris et les priorités plus larges du Canada en matière de développement international.

¹ Tous les montants, sauf indication contraire, sont en dollars canadiens (CAD).

Le contexte mondial du développement est en train de changer. Les écarts de développement se renforcent et les ressources financières nécessaires pour y remédier sont insuffisantes. Le résultat final de la quatrième conférence internationale sur le financement du développement (FfD4), le *Compromiso de Sevilla*, souligne la nécessité d'une architecture financière mondiale plus efficace et mieux coordonnée, et de mobiliser davantage de ressources publiques et privées là où elles sont le plus nécessaires. Dans ce contexte, les IFD sont appelées à jouer un rôle plus important.

La convergence des pressions climatiques et environnementales, des inégalités croissantes, de la fragilité de la dette, de l'instabilité géopolitique et de l'élargissement du déficit de financement du développement est en train de remodeler le panorama du développement à l'échelle mondiale. Ces tendances renforcent l'importance de la priorité accordée par FinDev Canada au soutien d'une croissance résiliente et inclusive dans les pays émergents. Grâce à ses activités de financement et d'investissement dans le secteur financier, l'agroalimentaire, la foresterie et les chaînes de valeur connexes, les infrastructures durables, ainsi qu'à ses efforts pour mobiliser des capitaux privés, FinDev Canada est en mesure d'apporter des contributions tangibles à ses objectifs d'impact sur le développement, à savoir l'action pour le climat et la nature, l'égalité des genres et le développement des marchés.

Le plan d'entreprise 2026-2030 présente l'orientation stratégique de FinDev Canada pour les cinq prochaines années. Il reflète l'évolution de l'organisation, qui est passée du stade de start-up à celui d'institution mature dotée d'un mandat clair, d'un portefeuille en expansion et d'une présence mondiale croissante. Le plan est axé sur trois priorités fondamentales :

- ➔ **Accroître l'impact** : continuer à accroître des résultats mesurables en matière de développement grâce à ses financements et à ses investissements, en s'appuyant sur son approche de l'impact et en s'engageant à faire preuve de transparence et de responsabilité.
- ➔ **Faire croître l'entreprise tout en atteignant la viabilité financière** : FinDev Canada développera son portefeuille dans les secteurs et régions prioritaires, rendra opérationnel son mécanisme de financement concessionnel pour mobiliser des capitaux privés et développera ses capacités d'assistance technique. L'entreprise prévoit de devenir financièrement rentable d'ici 2029.

→ **Faciliter les opérations** : FinDev Canada continuera d'investir dans son personnel, ses systèmes et son infrastructure numérique pour soutenir la croissance et assurer la résilience opérationnelle. Cela inclut le renforcement de la gestion des risques, de la conformité réglementaire et de la gouvernance des données.

Au cours de la période de planification, FinDev Canada renforcera son engagement en Amérique latine et dans les Caraïbes, en Afrique subsaharienne et dans la région Indo-Pacifique, notamment en élargissant son empreinte mondiale grâce à de nouveaux bureaux régionaux. Elle renforcera ses partenariats dans l'ensemble de l'écosystème du financement du développement - en travaillant avec des IFD homologues, des institutions multilatérales et des investisseurs privés pour harmoniser les efforts, partager les connaissances et mobiliser des capitaux à grande échelle. FinDev Canada cherchera également des occasions de coordonner et de collaborer plus étroitement au sein de l'Équipe Canada afin d'assurer une approche cohérente et complémentaire de l'engagement international du Canada. Ces partenariats sont essentiels pour amplifier le leadership du Canada et produire un plus grand impact grâce à l'action collective.

Alors que le Canada joue un rôle plus actif sur la scène internationale, FinDev Canada est bien placé pour contribuer à ce leadership grâce à des solutions pratiques et axées sur les résultats qui soutiennent le développement durable et inclusif, avec et par le biais du secteur privé.

Le plan d'entreprise 2026-2030 décrit plus en détail le travail prévu pour soutenir ces grands objectifs et les implications financières de cette stratégie.

1.0 FinDev Canada dans un monde en mutation

1.1 Faire progresser le développement à l'heure de la transformation

Le monde se trouve à un moment charnière. La convergence des pressions économiques, géopolitiques et environnementales est en train de remodeler profondément l'ordre mondial. Parmi les nombreux domaines touchés par ces tensions, le développement international est confronté à certains des défis les plus redoutables qu'il ait jamais connus.

Les efforts visant à combler les écarts de développement persistants, clairement définis dans les objectifs de développement durable (ODD), sont soumis à des pressions sans précédent. Loin de se réduire, ces écarts se creusent, et les ressources financières nécessaires pour inverser cette tendance sont insuffisantes. Comme le souligne le *Compromiso de Sevilla*², le document final de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement (FfD4), l'architecture financière mondiale doit évoluer pour répondre à l'ampleur et à l'urgence des défis actuels en matière de développement.

Cette urgence est particulièrement criante dans les marchés émergents et les économies en développement (MEED). Pour combler le déficit de financement du développement, il ne suffit plus d'augmenter l'aide, il faut mobiliser des capitaux beaucoup plus importants provenant de sources publiques et privées. Cette nécessité a été reconnue dans le Programme d'action d'Addis-Abeba, adopté lors de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement (FfD3), qui a appelé à la création de nouvelles institutions et de nouveaux instruments pour libérer le potentiel du secteur privé en faveur du développement durable.

² Compromiso de Sevilla, adopté le 30 juin 2025 lors de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement.

FinDev Canada a été créée en réponse directe à cet appel, en tant qu'institution de financement du développement (IFD) bilatérale du Canada, avec pour mandat de financer le développement avec et par le secteur privé.

Investir dans le financement du développement, c'est investir dans la stabilité et la sécurité au niveau mondiale. Lorsqu'elle est bien structurée, cette initiative contribue à l'essor des économies en développement et en transition, consolide les partenariats mondiaux, favorise la prospérité partagée et renforce les valeurs essentielles à un monde pacifique. Pour FinDev Canada, le financement du développement offre l'occasion de montrer la voie avec détermination, de renforcer son influence grâce à la collaboration et d'établir la confiance sur la scène internationale.

En cette période de transformation mondiale, le Canada a clairement exprimé son intention de se montrer à la hauteur, de jouer un rôle de premier plan, de nouer des partenariats et de contribuer à façonner un avenir plus équitable et plus résilient. FinDev Canada joue un rôle essentiel et distinct dans cet effort, en complétant l'architecture globale du Canada en matière de développement et de commerce et en mettant l'accent sur des solutions évolutives et fondées sur le marché qui ont un impact mesurable sur le développement.

1.2 Le rôle du Canada sur la scène mondiale

Dans le récent discours du Trône, le gouvernement du Canada a exprimé son engagement à « former une coalition de pays partageant les mêmes valeurs et croyant en la coopération internationale ». Le discours a également mentionné l'importance du multilatéralisme et l'opportunité de renforcer les partenariats.

Le développement international est un domaine clé dans lequel le Canada peut jouer un rôle de premier plan et approfondir ses partenariats mondiaux. Il est un pilier de l'engagement du Canada en faveur de la stabilité mondiale, de la coopération et de la prospérité partagée. Ces efforts sont non seulement conformes aux valeurs du Canada, mais renforcent également les intérêts nationaux en contribuant à un monde plus sûr, plus inclusif et plus durable.

Les priorités du Canada en matière de développement international sont mises en œuvre à l'aide d'une gamme d'outils diversifiés : aide traditionnelle, soutien au système multilatéral et série de subventions bilatérales et d'autres instruments financiers destinés à soutenir divers efforts de développement dans les économies en développement et émergentes. En 2018, cette gamme d'outils a été renforcée par la création de FinDev Canada, l'IFD du Canada. Au fur et à mesure que le gouvernement du Canada fait avancer l'évolution de ses priorités politiques, FinDev Canada constate que les signaux politiques initiaux s'alignent fortement avec son mandat et son orientation stratégique.

1.3 La contribution stratégique de FinDev Canada

FinDev Canada a été créée pour « fournir, directement ou indirectement, du financement au développement et d'autres formes d'aide au développement d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international » (*Loi sur le développement des exportations*, art. 10.1.c). FinDev Canada est une filiale d'Exportation et développement Canada (EDC) et représente un élément unique de l'aide internationale du Canada, qui permet au pays de se joindre à ses partenaires du G7 pour mobiliser des solutions du secteur privé en faveur du développement dans les économies en développement et émergentes.

Dans le contexte mondial actuel en rapide évolution, où se croisent les pressions économiques, géopolitiques et environnementales, FinDev Canada est particulièrement bien placée pour soutenir l'ambition du Canada, qui consiste à jouer un rôle de premier plan dans cette période de transformation. Elle joue un rôle distinct et complémentaire à l'aide traditionnelle et à la diplomatie en mobilisant des capitaux privés et en favorisant des solutions résilientes et fondées sur le marché dans les régions où les écarts de développement sont les plus marqués. En tant qu'institution financière, FinDev Canada est également conçue pour fonctionner avec efficacité, discipline et évolutivité, dont la viabilité financière est un objectif central, parallèlement à son engagement en faveur de l'impact. Sa capacité à structurer et à déployer des capitaux par le biais d'investissements commercialement fondés et axés sur l'impact en fait un mécanisme souple et rentable pour obtenir des résultats en matière de développement. Ce modèle institutionnel permet à FinDev Canada de réagir rapidement aux opportunités du marché, d'attirer les investissements privés et d'assurer que les ressources publiques sont utilisées de manière catalytique et durable.

Le travail de FinDev Canada soutient directement les priorités mondiales du Canada, telles que l'action climatique, l'égalité des genres et la croissance économique locale, tout en renforçant l'influence du Canada en tant que partenaire mondial efficace et respectueux des principes. Ses investissements sont fondés sur l'engagement du Canada envers les valeurs démocratiques, les droits de la personne et un ordre international fondé sur des règles. FinDev Canada contribue à cette vision en investissant dans des solutions évolutives menées par le secteur privé qui, à long terme, ont un impact sur le développement. FinDev Canada contribue à cette vision en investissant dans des solutions évolutives menées par le secteur privé qui, à long terme, ont un impact sur le développement. Ce faisant, elle aide à bâtir des collectivités plus fortes et plus résilientes à l'étranger et renforce la réputation du Canada en tant qu'acteur fiable et axé sur des valeurs sur la scène internationale.

Depuis sa création, FinDev Canada a établi des bases solides. Elle a développé un réseau mondial de partenaires dans les secteurs public, privé et multilatéral, renforcé ses connaissances et ses capacités d'analyse des données, et fait progresser les pratiques d'investissement dans une optique de genre et de financement mixte. Elle a également fait preuve d'un engagement fort en faveur de la transparence et de la communication de rapports, y compris en ce qui concerne la finance climatique. En seulement sept ans, l'organisation est passée d'une simple idée à une institution financière qui a accordé plus de 2,55 milliards de dollars en financement et en investissements à plus de 60 clients, jusqu'au 30 juin 2025.

À mesure que la taille et la complexité de l'organisation se sont développées, des investissements continus ont été réalisés pour renforcer sa gestion des risques, son infrastructure numérique et les capacités et les compétences de son personnel, afin de lui permettre d'avoir un impact de manière évolutive et durable.

En tant qu'IFD du Canada, FinDev Canada est un catalyseur clé du leadership mondial du Canada. Grâce à son mandat de catalyseur axé sur l'impact, elle est particulièrement bien placée pour compléter le travail d'autres acteurs de l'écosystème du financement du développement, mobiliser des capitaux privés et obtenir des résultats mesurables en matière de développement. Des injections de capitaux stratégiques lui ont permis d'accroître son impact et de soutenir une croissance inclusive et durable dans les marchés émergents. Pour l'avenir, FinDev Canada est bien placée pour faire progresser les priorités canadiennes et renforcer le leadership mondial du Canada grâce à des investissements novateurs et à fort impact.

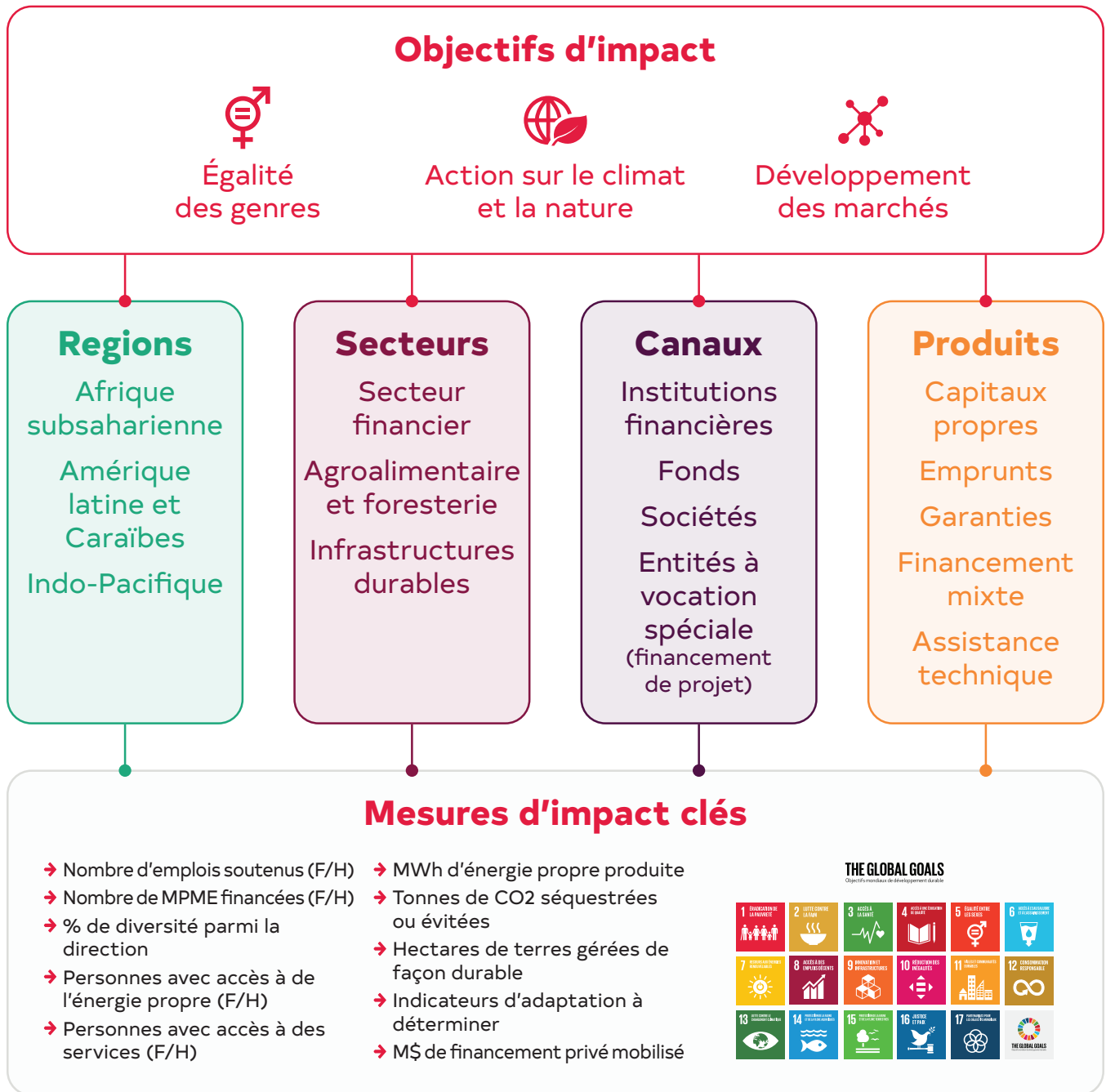
Le présent plan d'entreprise décrit la stratégie commerciale de FinDev Canada dans ce contexte mondial dynamique, en mettant en évidence ses priorités fondamentales et la voie à suivre pour assurer sa croissance, son impact et sa performance financière.

1.4 La stratégie de FinDev Canada

La persistance et l'intensification des défis mondiaux en matière de développement sont au cœur de l'orientation stratégique de FinDev Canada. C'est l'appel à l'action de la société. FinDev Canada s'efforce de faire progresser les priorités du Canada et de démontrer le leadership mondial du pays en collaborant avec le secteur privé et par son intermédiaire dans les économies en développement et en transition.

FinDev Canada complète l'aide et la diplomatie traditionnelles en déployant des solutions fondées sur le marché avec et par l'intermédiaire du secteur privé. La société a un double mandat : générer un impact sur le développement et assurer la viabilité financière. Elle axe donc ses activités sur le commerce afin d'éviter de fausser les marchés tout en ayant une propension au risque plus élevée que les investissements traditionnels afin de répondre aux besoins non satisfaits et de combler les lacunes du marché. L'orientation commerciale est importante pour démontrer la viabilité des investissements privés dans la production de résultats durables dans le cadre des trois objectifs de FinDev Canada en matière de retombées sur le développement. Les principes fondamentaux de la stratégie de la société sont décrits ci-dessous.

Figure 1. Stratégie de FinDev Canada



Pour élaborer cette stratégie, la société s'est posé les cinq grandes questions suivantes :

1.4.1 Quels sont les impacts souhaités?

Pour s'acquitter de son mandat, FinDev Canada se fonde sur une politique d'impact sur le développement qui définit ses objectifs stratégiques en matière d'impact et son intention de faire progresser l'impact sur le développement dans l'ensemble de ses investissements. La politique d'impact sur le développement donne la priorité à trois objectifs d'impact :

Figure 2. Objectifs d'impact sur le développement



- **Action pour le climat et la nature**, grâce à des investissements qui réduisent les émissions mondiales de gaz à effet de serre, soutiennent l'adaptation au climat et la résilience, favorisent les solutions fondées sur la nature et la biodiversité, et contribuent à la transition vers une économie à faible intensité de carbone et résiliente au climat.
- **Égalité des genres**, grâce au soutien à l'entrepreneuriat, au leadership et à l'emploi de qualité des femmes, à l'amélioration de l'accès aux services et aux outils d'autonomisation économique (p. ex. l'eau, l'énergie, les services financiers, la connectivité) et à la promotion de pratiques commerciales inclusives qui renforcent la participation économique des femmes.
- **Développement des marchés**, en mettant l'accent sur le renforcement des micros, petites et moyennes entreprises (MPME), la création d'emplois, le développement des compétences, l'amélioration de l'accès au financement et à l'énergie, le renforcement des contributions économiques locales (p. ex. les impôts et les salaires) et la croissance des marchés de capitaux locaux.

1.4.2 Quels sont les marchés desservis?

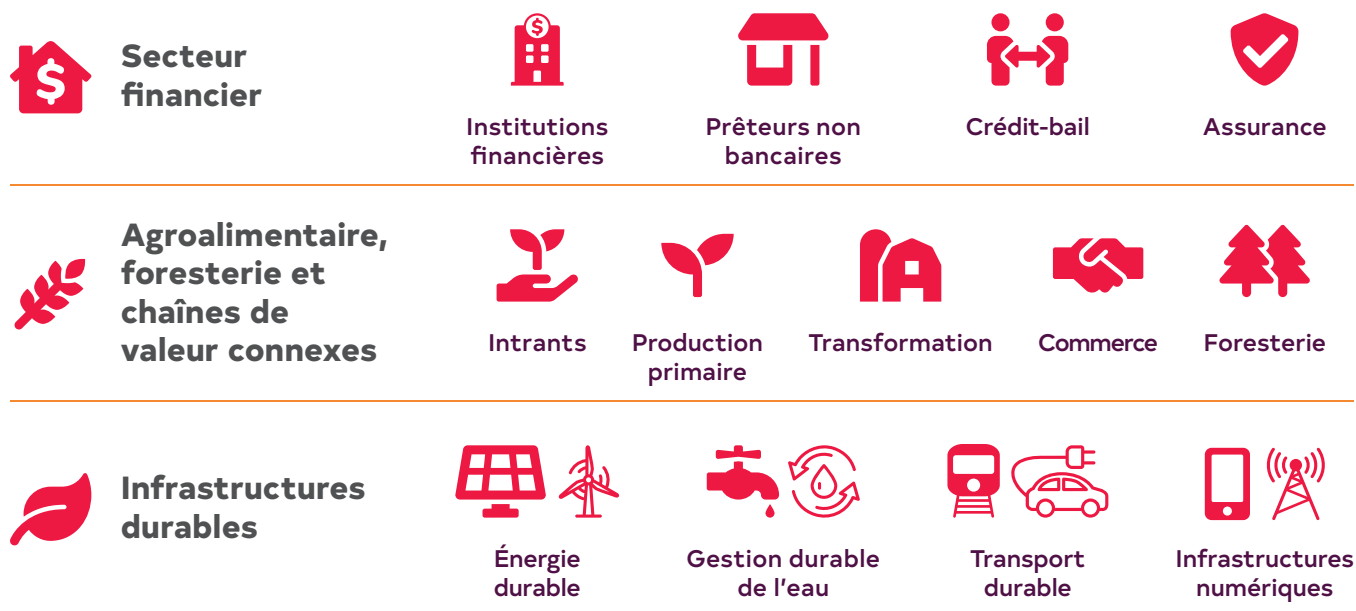
FinDev Canada fournit des solutions de financement et d'investissement à des entreprises clientes dans les MEED de ses trois régions géographiques : Amérique latine et Caraïbes, Afrique subsaharienne et Indo-Pacifique.

En tant qu'IFD mature et en pleine croissance, FinDev Canada est consciente que la proximité avec les marchés qu'elle dessert facilite l'établissement de relations de confiance, améliore la connaissance du marché, renforce la conclusion d'accords et le développement du pipeline, et améliore le suivi et la mesure de l'impact. À cette fin, en complément de ses trois bureaux au Canada (Montréal, Ottawa et Toronto), FinDev Canada a ouvert sa première succursale régionale à Singapour en février 2025. Une deuxième succursale, en Afrique du Sud, devrait ouvrir ses portes à la fin de 2025.

1.4.3 Quels sont les secteurs soutenus?

Les solutions de financement et d'investissement de FinDev Canada, ainsi que son assistance technique, sont axées sur trois secteurs : le secteur financier, l'agroalimentaire, la foresterie et les chaînes de valeur connexes, ainsi que les infrastructures durables.

Figure 3. Secteurs prioritaires

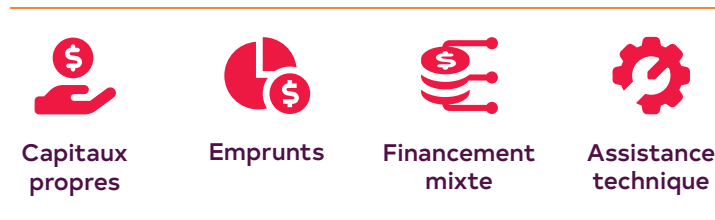


- Le **secteur financier**, y compris les banques, les institutions financières non bancaires et les fonds d'investissement, dans le but de renforcer les institutions et l'accès aux services financiers sur les marchés que FinDev Canada dessers;
- **L'agroalimentaire, la foresterie et les chaînes de valeur connexes**, dans le but de soutenir la sécurité alimentaire, de renforcer les conditions économiques, y compris les contributions à l'emploi significatif, et d'appuyer l'action climatique;
- Les **infrastructures durables**, dans le but de favoriser la mise en place d'infrastructures à faibles émissions de carbone et résilientes au climat dans les sous-secteurs de l'eau, de l'électricité, des transports et du numérique.

1.4.4 Quelles sont les solutions proposées?

FinDev Canada dispose d'un ensemble de solutions financières et non financières pour mettre en œuvre sa stratégie, qu'elle utilise dans le cadre d'une approche centrée sur le client et axée sur la flexibilité, l'agilité et l'innovation. FinDev Canada offre :

Figure 4. Nos solutions



- **Financement par emprunt**, y compris des prêts aux entreprises (de tous les types, des prêts de premier rang aux prêts subordonnés), le financement structuré et le financement de projets;
- **Financement par capitaux propres**, que ce soit directement aux clients ou par l'entremise de fonds d'investissement;
- **Financement mixte**, avec des capitaux concessionnels, afin de renforcer les efforts visant à mobiliser des capitaux privés au sein des MEED et à l'intérieur de ceux-ci à l'appui du développement;
- **Assistance technique** pour renforcer les activités des clients, remédier aux lacunes en matière de connaissances et créer des entreprises plus inclusives et durables, et pour élargir la portée du développement des marchés.

Le tableau suivant présente l'impact déclaré par les clients (portefeuille actif) par rapport aux objectifs d'impact sur le développement de FinDev Canada entre 2022 et 2024.

Figure 5. Impact déclaré par les clients³

Objectif d'impact sur le développement	Indicateur d'impact	2022	2023	2024
Action sur le climat et la nature ⁴	Énergie propre produite (GWh)	1 423 GWh	1 995 GWh	3 564 GWh
Action sur le climat et la nature	Émissions séquestrées attribuées (tCO ₂ e)	36 132 tCO ₂ e	40 374 tCO ₂ e	61 339 tCO ₂ e ⁵
Égalité des genres	Emplois soutenus pour les femmes (nombre)	59 696	86 856	89 682
Égalité des genres	MPME dirigées par des femmes financées (nombre)	334 411	367 664	107 644
Développement de marchés	Emplois soutenus (nombre)	132 352	193 132	223 259
Développement de marchés	MPME financées (nombre)	1 137 416	1 260 566	325 611

3 Tous les chiffres relatifs à l'impact (à l'exception des émissions séquestrées) reflètent les résultats agrégés communiqués par les clients et ne sont pas précisément attribués à la part de FinDev Canada dans l'investissement. Cette approche est conforme à la pratique courante des IFD, car l'attribution de l'impact à des investisseurs individuels implique des complexités méthodologiques. Étant donné que FinDev Canada co-investit souvent avec d'autres IFD, il existe un risque de double dénombrement lorsque l'on compare ces résultats avec ceux communiqués par ses pairs. Il convient de garder cela à l'esprit lors de l'interprétation ou de la comparaison des résultats de FinDev Canada en matière d'impact.

4 Les indicateurs relatifs à l'action sur le climat et la nature sont périodiques (non cumulatifs) : chaque chiffre indiqué correspond à la nouvelle énergie produite ou aux émissions captées au cours de l'année en question. En revanche, les indicateurs relatifs à l'égalité des genres et au développement de marchés sont cumulatifs : chaque chiffre représente le nombre total d'emplois ou de MPME soutenus par le portefeuille actif au cours de l'année, y compris ceux des années précédentes (moins les sorties ou les remboursements).

5 Le total des émissions séquestrées (non attribuées) (tCO₂e) pour 2024 est de 539 196 tonnes.

Ce tableau met en évidence une croissance constante d'une année à l'autre pour la plupart des indicateurs d'impact, reflétant l'expansion continue du portefeuille de FinDev Canada. La production d'énergie propre a considérablement augmenté à mesure que les projets ont pris de l'ampleur ou sont devenus opérationnels. Les clients du secteur forestier ont continué à stimuler la croissance des émissions séquestrées. Le nombre d'emplois soutenus, y compris ceux occupés par des femmes, a également augmenté, en grande partie grâce à l'accroissement des investissements des clients du Fonds et à leur soutien accru aux entreprises et aux employés du portefeuille. La baisse du nombre de MPME et de MPME dirigées par des femmes en 2024 est attribuable au remboursement d'un prêt par une importante institution financière africaine, qui soutenait auparavant près de 700 000 PME. Ce remboursement est un résultat positif, qui renforce la durabilité du modèle de FinDev Canada—les flux du capital remboursé peuvent maintenant être redéployés pour soutenir de nouveaux investissements à impact, ce qui amplifie davantage les résultats en matière de développement.

1.5 Intégrité des activités

À titre d'IFD, FinDev Canada reconnaît l'importance de s'assurer que ses activités sont guidées par un engagement d'agir avec intégrité et de générer des retombées positives en qualité d'agent de changement. L'évaluation des risques du côté de la durabilité environnementale (E), des impacts sociaux (S) et de la gouvernance responsable (G) est intégrée au processus d'examen des transactions et s'appuie sur des politiques et des procédures qui, collectivement, veillent à ce que les facteurs ESG soient bien compris et gérés au sein de la société.

1.5.1 Pratiques environnementales, sociales et climatiques

La politique de FinDev Canada en matière de risques environnementaux et sociaux énonce son engagement en faveur du développement durable et de l'investissement responsable, en fournissant un cadre pour l'identification, l'évaluation et la gestion des risques environnementaux et sociaux dans toutes ses activités de financement et d'investissement. La politique est harmonisée aux meilleures pratiques internationales, notamment les Normes de performance de la Société financière internationale (SFI), qui constituent la principale référence en matière de diligence raisonnable et de surveillance continue. La politique reflète le rôle de FinDev Canada en tant qu'IFD et comprend une approche adaptée aux considérations relatives aux droits de la personne, qui convient à notre contexte particulier et qui est conforme aux pratiques actuelles des IFD.

En appliquant une approche fondée sur les risques et en collaborant avec ses clients pour élaborer et surveiller des plans d'action, FinDev Canada vise à contribuer à des résultats environnementaux et sociaux positifs tout en gérant les impacts négatifs potentiels. Outre la gestion des risques environnementaux et sociaux, FinDev Canada évalue les risques liés au climat auxquels ses clients sont exposés.

1.5.2 Intégrité opérationnelle

L'intégrité commerciale sous-tend l'engagement de FinDev Canada à respecter de rigoureuses normes de conduite éthique et de saine gouvernance, tant au sein de la société qu'auprès des entreprises qu'elle soutient. FinDev Canada reconnaît que l'intégrité commerciale est positivement corrélée à de bons résultats environnementaux, sociaux et financiers et qu'elle permet d'obtenir des résultats en matière de développement durable. Elle est donc fondamentale pour la capacité de FinDev Canada à s'acquitter de son mandat de manière socialement responsable. Tout au long du cycle de vie des investissements, FinDev Canada évalue les risques liés à l'intégrité commerciale qui pourraient avoir une incidence négative sur les populations locales et nuire à la réputation de l'entreprise. Les évaluations s'appuient sur des cadres de référence internationaux relatifs à l'élaboration et au maintien de systèmes efficaces de gestion des risques liés à l'intégrité des entreprises, à l'évolution du paysage réglementaire en matière de criminalité financière et aux attentes en matière d'éthique commerciale, de transparence et de responsabilité. Le cas échéant, des stratégies d'atténuation sont mises en place et surveillées afin d'aider les entreprises à respecter leurs obligations légales et à adopter de manière proactive les meilleures pratiques internationales.

1.5.3 Transparence et divulgation

FinDev Canada s'engage à assurer la transparence de ses opérations, de ses stratégies et de ses politiques. Les déclarations de FinDev Canada contribuent à mieux faire connaître son mandat, suscitent la confiance à cet égard et permettent à la société de rendre des comptes au public. En tant que société d'État, FinDev Canada a à cœur d'agir de façon transparente, tout en étant consciente de la nécessité de protéger certains renseignements commerciaux de nature délicate ou personnelle ou autrement restreints concernant ses clients du secteur privé ou d'autres intervenants. En 2023, la société a mis à jour sa Politique sur la transparence et la divulgation afin de refléter les pratiques exemplaires de l'industrie. Cette politique énonce l'engagement de FinDev Canada à l'égard de la transparence de ses activités commerciales et établit le cadre de divulgation systématique et proactive de renseignements. Dans le cas de l'information sur les transactions, le consentement du client est requis, conformément aux pratiques commerciales habituelles. Toutes les transactions sont présentées sur le site Web de FinDev Canada.

La mission de FinDev Canada, qui consiste à catalyser le développement durable par l'intermédiaire du secteur privé, est plus cruciale que jamais. Les effets des dernières années et les défis économiques et géopolitiques actuels sont tels que les défis en matière de développement se multiplient dans l'ensemble des MEED.

La persistance et l'accroissement des défis mondiaux en matière de développement sont au cœur de l'orientation stratégique de FinDev Canada. L'un des principes fondamentaux de la stratégie de la société est que l'IFD du Canada est bien placée pour poursuivre la réalisation de son mandat et avoir une plus grande incidence sur les marchés qu'elle dessert. Le Canada, avec et par l'intermédiaire de FinDev Canada, est bien placé pour jouer un rôle de premier plan.

2.0 Contexte opérationnel

2.1 Contexte mondial

Le contexte dans lequel FinDev Canada évolue n'est pas statique. Divers enjeux influencent les tendances mondiales en matière de développement et contribuent collectivement aux défis et aux possibilités qui se présentent dans les économies en développement et en transition. La compréhension de ces enjeux et de leurs répercussions aide à éclairer l'élaboration et l'avancement de la stratégie et des priorités clés de la société.

Le paysage mondial du développement a considérablement évolué depuis l'adoption du Programme d'action d'Addis-Abeba, des ODD et des engagements de l'Accord de Paris. Cette période a été marquée par la volonté du Canada de devenir un leader dans le domaine du financement du développement en annonçant son intention de créer une IFD. Aujourd'hui, l'évolution des priorités nationales et un environnement opérationnel turbulent transforment l'écosystème du développement, ce qui pourrait avoir d'importantes conséquences. L'évolution des priorités mondiales, la baisse de l'aide publique au développement (APD) des pays riches et les pressions géopolitiques et climatiques croissantes continuent de redéfinir la trajectoire du développement international, créant de nouvelles complexités et de nouveaux défis pour le maintien des progrès à long terme. En juillet 2025, la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement a permis d'aborder ces défis mondiaux en matière de financement et de faire la promotion d'un cadre renouvelé, le *Compromiso de Sevilla*, qui vise à mobiliser les ressources publiques et privées et à réformer l'architecture financière internationale afin de favoriser les changements transformateurs dont le monde a urgemment besoin⁶. Une attention particulière est accordée au potentiel des investisseurs privés pour soutenir la croissance économique dans les MEED, notamment en mobilisant les ressources nationales sur ces marchés. Dix ans après Addis, le Canada dispose désormais d'une IFD bilatérale et est bien placé pour renforcer son leadership. La Conférence a souligné l'importance d'optimiser les outils de financement du développement à l'échelle internationale. Les IFD sont tenues de continuer à démontrer leur valeur stratégique

⁶ Nations Unies (2025). À propos de la FFD4 <https://financing.desa.un.org/about-ffd4>

dans le soutien au développement durable par la croissance et l'investissement du secteur privé national et international dans les MEED.

Dans une économie mondiale de plus en plus fragile, les MEED sont confrontées à des risques croissants qui menacent leur développement et leur stabilité à long terme. L'expansion économique dans ces régions est au plus bas, et la majorité des pays à faible revenu ont peu de chances de passer au statut de pays à revenu intermédiaire d'ici 2050⁷. Selon le Fonds monétaire international (FMI), l'activité économique mondiale devrait être fortement perturbée par la montée des tensions commerciales et les incertitudes politiques⁸, entraînant une instabilité financière supérieure à celle observée lors de la crise financière de 2008 et de la pandémie de COVID-19⁹. Les différends commerciaux, en particulier entre les États-Unis et la Chine, continuent d'alimenter l'incertitude économique, alors que les droits de douane élevés et les mesures de rétorsion aggravent les perspectives mondiales.

2.2 Tendances ayant une incidence sur le développement mondial

Dans ce contexte, plusieurs défis mondiaux majeurs redéfinissent les priorités économiques et de développement, avec des effets particulièrement profonds sur les MEED.

Changement climatique

Le changement climatique n'est plus une menace lointaine, mais une force présente et croissante qui perturbe les économies, les écosystèmes et les moyens de subsistance. La « triple crise planétaire » que constituent le changement climatique, la perte de biodiversité et la pollution compromet la stabilité mondiale. Avec plus de

7 Groupe de la Banque mondiale (2025). *Perspectives économiques mondiales*. Janvier 2025. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f983c12d-d43c-4e41-997e-252ec6b87dbd/content>

8 Fonds monétaire international (2025). *Perspectives économiques mondiales - Un tournant critique dans un contexte de changements politiques*, avril 2025. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2025/04/22/world-economic-outlook-april-2025?cid=bl-com-SM2025-WEOEA2025001#Chapters>

9 CNUETD (2025). *Perspectives du commerce et du développement à l'horizon 2025 : Sous pression, l'incertitude remodèle les perspectives économiques mondiales*. <https://unctad.org/publication/trade-and-development-foresights-2025-under-pressure-uncertainty-reshapes-global>

la moitié du PIB mondial dépendant de la nature¹⁰, la dégradation de l'environnement représente un risque économique direct.

Les phénomènes météorologiques extrêmes, l'élévation du niveau des mers et les catastrophes naturelles pourraient plonger plus de 130 millions de personnes dans la pauvreté d'ici cinq ans¹¹. Pourtant, bien qu'ils soient les plus vulnérables, les MEED ne reçoivent que 12 % du financement destiné à l'atténuation des changements climatiques¹². Ce déficit de financement souligne la nécessité urgente pour FinDev Canada d'augmenter ses investissements dans l'agriculture durable et les infrastructures durables tout en renforçant la résilience climatique et les solutions fondées sur la nature.

Inégalités croissantes

La lutte contre les inégalités est au cœur du développement mondial, comme en témoigne l'engagement pris dans l'Agenda de développement durable à l'horizon 2030 de « ne laisser personne de côté ». Les fortes inégalités en matière de possibilités nuisent au développement humain en décourageant l'acquisition de compétences et en limitant la mobilité sociale et économique, ce qui finit par freiner la croissance¹³. Depuis les années 1990, les inégalités mondiales et les écarts de revenus entre les pays s'étaient réduits pour la première fois depuis les années 1820. Cependant, la pandémie de COVID-19 a inversé cette tendance, provoquant la plus forte augmentation des inégalités mondiales en 30 ans. Les pays à revenu moyen et faible ont subi des chocs économiques plus profonds, creusant ainsi le fossé avec les pays à revenu élevé¹⁴.

10 Forum économique mondial (2025). *Amplifier la « voix de la nature » à Davos 2025*. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/amplifying-the-voice-of-nature-at-the-2025-annual-meeting/>

11 Banque mondiale (28 avril 2025). *Changement climatique*. <https://www.worldbank.org/fr/topic/climatechange/overview>

12 Climate Policy Initiative (2024). *Panorama mondial du financement climatique 2025*. https://www.climatepolicyinitiative.org/wp-content/uploads/2000/06/compressed_Global-Landscape-of-Climate-Finance-2025.pdf

13 Nations Unies. *En finir avec les inégalités*. <https://www.un.org/fr/un75/inequality-bridging-divide>

14 Garcia Rojas, Diana C.; Yonzan, Nishant; Lakner, Christoph. 2025. *Inégalités mondiales et croissance économique : les trois décennies avant la Covid-19 et les trois décennies après*. Document de travail sur la recherche politique; 11093. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/2683322d-068d-4300-b0dc-532ca49c8c13>

Les inégalités sont multiples : elles ne dépendent pas seulement du revenu, mais aussi du genre, de l'origine ethnique, de l'âge, du handicap et de l'origine sociale, par exemple. De nouvelles fractures apparaissent également, telles que l'inégalité d'accès aux technologies numériques¹⁵. Ces inégalités aggravent d'autres défis mondiaux qui touchent de manière disproportionnée les MEED, notamment le changement climatique, les conflits, la fragilité et l'insécurité alimentaire, faisant de la lutte contre les inégalités un enjeu transversal du programme mondial de développement. FinDev Canada peut contribuer à combler ces écarts en réalisant des investissements qui favorisent une croissance économique inclusive dans les MEED, conformément à ses objectifs de développement en matière de développement des marchés et d'égalité des sexes.

Viabilité de la dette

La dette publique des MEED devrait passer de 70 % à 83 % du PIB d'ici 2030¹⁶. De nombreux pays sont confrontés à un endettement insoutenable, qui limite leur capacité à répondre aux besoins d'investissements nationaux dans des secteurs tels que la santé, l'éducation et les infrastructures. Le coût élevé des emprunts et l'accès limité aux marchés des capitaux entravent encore davantage le développement. FinDev Canada peut jouer un rôle essentiel en mobilisant et en réduisant les risques liés aux investissements privés, tant nationaux qu'internationaux, dans les secteurs qu'elle soutient, notamment en déployant des solutions de financement mixte par le biais de son mécanisme de financement concessionnel.

Conflits mondiaux et fragilité

Les conflits en cours, de l'Ukraine au Sahel, exacerbent l'insécurité alimentaire, déplacent des populations et perturbent le commerce. À titre d'exemple, en 2025, plus de 340 millions de personnes devraient être confrontées à l'insécurité alimentaire¹⁷, en grande partie à cause de l'instabilité et de la perturbation des chaînes d'approvisionnement agricole causées par les conflits.

15 Nations Unies. *En finir avec les inégalités*. <https://www.un.org/fr/un75/inequality-bridging-divide>

16 Fonds monétaire international (2025). *Perspectives économiques mondiales – Une conjoncture critique dans un contexte de changements politiques*, avril 2025.

17 Programme alimentaire mondial (2024). *Perspectives mondiales du PAM pour 2025*. <https://www.wfp.org/publications/wfp-2025-global-outlook>

Outre la perturbation des chaînes d'approvisionnement, les conflits compromettent également l'accès à des emplois stables et valorisants, accentuent les pressions migratoires et, plus largement, nuisent au développement économique. Ces effets se font sentir directement dans les pays exposés aux conflits, mais aussi indirectement, compte tenu de l'interdépendance de l'économie mondiale. Ces crises touchent un large éventail de pays émergents et en développement, notamment ceux où FinDev Canada contribue activement à favoriser la résilience économique grâce à des investissements ciblés dans l'agriculture, les infrastructures et la création d'emplois.

Déficit croissant du financement du développement

Le déficit annuel de financement des ODD pour les MEED a presque doublé, passant de 2 500 milliards de dollars américains en 2015 à 4 000 milliards en 2025, et pourrait atteindre 6 400 milliards d'ici 2030 sans réformes majeures¹⁸. Parallèlement, l'APD est sous pression, les budgets mondiaux consacrés à l'aide ayant diminué de 7,1 %¹⁹. FinDev Canada est bien placée pour contribuer à combler ce déficit en investissant dans des industries privées productives et en mobilisant des capitaux privés qui cadrent avec les priorités nationales de développement.

18 OCDE (2025). *Perspectives mondiales du financement du développement durable 2025*. https://www.oecd.org/fr/publications/perspectives-mondiales-du-financement-du-developpement-durable-2025_1af1c624-fr.html

19 OCDE (2025). *L'aide internationale recule en 2024 pour la première fois en six ans, selon l'OCDE*. <https://www.oecd.org/fr/about/news/press-releases/2025/04/official-development-assistance-2024-figures.html>

Accès au financement dans les MEED

L'accès au financement reste un obstacle important pour les MEED. Malgré le rôle essentiel qu'elles jouent dans la création d'emplois et le développement économique, les MEED de ces régions sont souvent confrontées à des environnements financiers restrictifs caractérisés par des taux d'intérêt élevés, des garanties limitées et des marchés financiers sous-développés. Selon le rapport 2025 de l'OCDE²⁰, les prêts aux MEED ont fortement diminué en raison de l'incertitude économique et du resserrement des conditions de crédit, les options de financement de rechange telles que le crédit-bail et le capital-risque affichant également des performances médiocres. Ce déficit de financement entrave la capacité des MEED à investir dans la croissance à long terme, l'innovation et la résilience, en particulier dans des secteurs stratégiques tels que les industries vertes et les technologies de pointe. FinDev Canada peut contribuer à combler ce déficit de financement en permettant aux intermédiaires financiers, tels que les banques, les institutions financières non bancaires, les coopératives et les fonds d'investissement privés, d'élargir l'accès au capital pour les MPME, en particulier dans les secteurs stratégiques et mal desservis.

Sécurité énergétique et des ressources

L'accès aux minéraux essentiels est indispensable à l'énergie propre, aux infrastructures numériques et au développement industriel. Or, de nombreux MEED sont vulnérables aux perturbations de l'approvisionnement en raison des tensions géopolitiques et de la concentration des chaînes d'approvisionnement. Bien que FinDev Canada reconnaisse l'importance d'infrastructures durables associées à l'exploitation des minéraux essentiels, elle ne participe pas directement à l'extraction, à la transformation ou à la commercialisation de ces ressources. Elle soutient plutôt les investissements dans des chaînes d'approvisionnement transparentes et diversifiées, notamment en mettant en place des infrastructures qui facilitent le développement responsable dans ce secteur.

20 OCDE. (2025). Tableau de bord de l'OCDE sur le financement des PME et des entrepreneurs : faits marquants pour 2025 (Documents de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat, n° 67). Éditions OCDE. <https://doi.org/10.1787/64c9063c-en>

Sécurité alimentaire

La sécurité alimentaire existera lorsque tous les êtres humains, à tout moment, ont un accès physique et économique à une alimentation suffisante, sûre et nutritive qui répond à leurs besoins nutritionnels et à leurs préférences alimentaires pour mener une vie active et saine²¹. En 2025, les perspectives mondiales en matière de sécurité alimentaire restent préoccupantes, puisque plusieurs crises continuent de contribuer à des niveaux élevés d'insécurité alimentaire aiguë. Selon le Programme alimentaire mondial (PAM) des Nations Unies, quelque 343 millions de personnes étaient en situation d'insécurité alimentaire aiguë en 2024, soit une augmentation de 10 % par rapport à 2023²². Ce problème est aggravé par des facteurs tels que les conflits, le changement climatique et l'instabilité économique, qui devraient continuer à alimenter l'insécurité alimentaire dans de nombreuses régions. En investissant dans la chaîne de valeur de l'agroalimentaire, FinDev Canada vise à soutenir la résilience accrue des systèmes alimentaires et des marchés dans les MEED. Grâce à sa collaboration avec ses partenaires IFD du G7, la société soutiendra l'élaboration d'un outil pour qualifier les investissements qui contribuent à la sécurité alimentaire, aidant ainsi à établir une définition et un cadre pratiques que de nombreux acteurs du financement du développement pourront appliquer.

Transformation technologique et inclusion numérique

Les changements technologiques rapides transforment les économies, mais les fractures numériques persistent. Parmi les défis à relever, de nombreuses économies émergentes et en développement ne disposent pas des infrastructures nécessaires pour tirer pleinement parti de l'économie numérique.

21 Sommet mondial de l'alimentation, 1996.

22 Programme alimentaire mondial [le PAM a besoin de 16,9 milliards de dollars en 2025 pour répondre à des besoins humanitaires incessants](#) | Programme alimentaire mondial

Si elle est soutenue par des politiques et des compétences appropriées²³, l'intelligence artificielle (IA) a le potentiel d'accélérer la réalisation des ODD, en favorisant l'agriculture et les réseaux énergétiques intelligents, en optimisant les chaînes de production et d'approvisionnement, en améliorant la gestion de l'eau et l'urbanisme, et bien plus encore. Les solutions d'IA peuvent répondre à des défis de développement critiques dans des secteurs prioritaires tels que l'égalité des sexes, l'adaptation au changement climatique et l'agriculture. Il sera essentiel de déployer à grande échelle les innovations responsables en matière d'IA qui ont démontré leur incidence sur le développement dans les secteurs prioritaires afin de s'assurer que les MEED puissent bénéficier des avantages de ces technologies. FinDev Canada peut catalyser une transformation numérique inclusive en investissant dans la connectivité et les centres de données.

Résumé

La convergence des risques climatiques, du fardeau de la dette, de l'instabilité géopolitique et d'un déficit de financement croissant redéfinit le paysage mondial du développement. Pour les IFD bilatérales, ces tendances représentent à la fois des défis et des possibilités. En déployant stratégiquement des capitaux, en réduisant les risques liés aux investissements privés et en donnant suite aux priorités nationales, FinDev Canada peut jouer un rôle transformateur dans la construction d'économies résilientes, inclusives et durables sur les marchés qu'elle dessert.

2.3 Les arguments en faveur de la mobilisation de capitaux privés

L'ampleur du déficit de financement des ODD est telle que les institutions publiques (gouvernements, agences, IFD, etc.) ne peuvent y remédier seules, que ce soit par le biais d'aide, de subventions ou de solutions commerciales. Les budgets publics des pays développés et en développement sont soumis à une pression trop forte en raison de la multiplicité des priorités ou des crises internes et externes. Il est donc nécessaire de faire appel au secteur privé pour ouvrir des voies efficaces et durables vers le développement. Conscientes de cela, de nombreuses IFD, dont FinDev Canada, donnent la priorité à la mobilisation de capitaux privés.

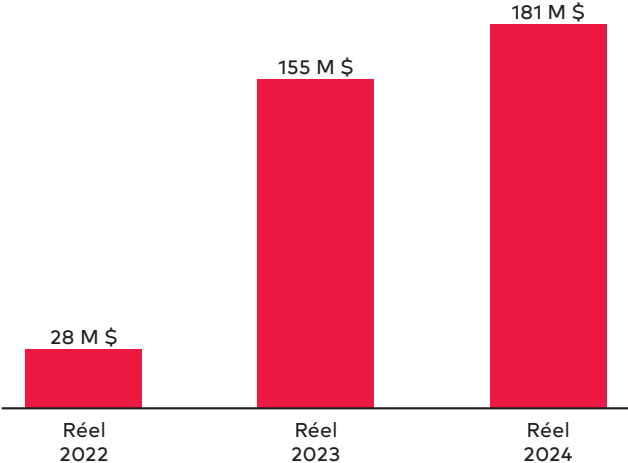
23 CNUCED, 2025 : *Rapport sur la technologie et l'innovation 2025 : intelligence artificielle inclusive pour le développement*. <https://unctad.org/fr/publication/rapport-sur-la-technologie-et-linnovation-2025>

Cette solution fait cependant face à des vents contraires de plus en plus forts. La détérioration de l'économie mondiale et la « fuite vers la sécurité » généralisée des investisseurs freinent déjà l'appétit du secteur privé pour les MEED. Cette tendance représente un risque important pour les efforts de mobilisation de capitaux privés et devrait persister à court terme. En réponse, comme lors des cycles économiques difficiles précédents, les IFD et les banques multilatérales de développement (BMD) ont tendance à adopter un rôle plus « contracyclique » et intervenir de manière plus affirmée lorsque les acteurs privés se retirent, notamment en prenant plus de risques, en accordant davantage de prêts et en recourant à des financements mixtes et concessionnels pour réduire les risques liés aux investissements, non seulement pour elles-mêmes, mais aussi pour attirer les investisseurs privés.

Cela dit, le retrait potentiel des sources internationales de capitaux privés offre aux IFD l'occasion de collaborer plus étroitement avec les sources de capitaux nationales au sein des MEED, en particulier celles dont les institutions et les systèmes financiers sont mieux établis. Ces acteurs sont déjà présents et recherchent des solutions financières pour réduire les risques liés aux occasions d'investissement, un domaine dans lequel FinDev Canada est bien placée pour apporter sa contribution dans ce contexte en pleine évolution. FinDev Canada continuera de collaborer avec les sources nationales et internationales de capitaux privés afin de faciliter l'augmentation des investissements dans les MEED.

Plus largement, les IFD et les BMD doivent faire tout ce qui est en leur pouvoir pour maintenir l'intérêt et l'engagement des investisseurs privés dans les possibilités offertes par les MEED. Cela comprend le déploiement de capitaux concessionnels et d'autres instruments qui correspondent aux attentes du secteur privé en matière de risque et de rendement. En absorbant davantage de risques et en tirant parti de leur rôle catalyseur, les IFD et les BMD peuvent contribuer à maintenir la dynamique d'investissement dans les MEED malgré l'incertitude mondiale. Il convient toutefois de noter que, bien qu'importante, la mobilisation de capitaux privés ne doit pas être considérée comme une panacée aux défis financiers actuels, compte tenu de l'ampleur des lacunes existantes et du climat économique actuel. La mobilisation de capitaux privés nécessite plusieurs ensembles de solutions, notamment un soutien en amont pour créer un environnement propice et des stratégies en aval pour mobiliser les investisseurs. À cet égard, il est nécessaire d'harmoniser les outils disponibles pour soutenir les approches bilatérales et multilatérales. En outre, les IFD sont bien placées pour cibler les possibilités d'investissement directes et indirectes et peuvent offrir au secteur privé un engagement cohérent et structuré qui résiste aux défis des marchés. La figure 6 ci-dessous présente les capitaux privés mobilisés par FinDev Canada depuis 2022.

Figure 6. Capitaux privés mobilisés depuis 2022 (en millions de dollars)



L'évolution du paysage mondial rend difficiles les efforts visant à réduire les écarts de développement. Les tendances géopolitiques, environnementales et économiques ont accentué les inégalités existantes, limitant la capacité des nations à investir dans une croissance durable et inclusive à l'appui des ODD. Il ne fait aucun doute que le secteur privé, avec son capital et son innovation, a un rôle important à jouer. Il sera important de libérer ce potentiel, même si cela ne constituera pas une panacée. Dans ce contexte, les IFD ont un rôle plus large à jouer en tant que compléments importants du système multilatéral au sens large.

3.0 Objectifs et initiatives de FinDev Canada

3.1 Introduction

Comme nous l'avons mentionné, la persistance et l'ampleur des défis mondiaux en matière de développement sont au cœur de l'orientation stratégique de FinDev Canada et constituent son appel à l'action. Cette priorité correspond bien aux aspirations du gouvernement du Canada, qui souhaite renforcer son leadership et sa coopération à l'échelle mondiale.

Depuis sa création en 2018, FinDev Canada a réalisé d'énormes progrès dans divers domaines. Les relations avec les clients et les partenariats sont solides, s'approfondissent et, surtout, s'étendent. Cela se reflète dans la croissance robuste que la société a connue. À mesure que FinDev Canada élargit son portefeuille, elle multiplie ses possibilités d'avoir des retombées.

Cette croissance est contrebalancée par les investissements que la société a réalisés dans des domaines essentiels pour une institution financière moderne. Les investissements qui favorisent à la fois la stabilisation et l'évolutivité, qu'ils concernent les personnes, les processus ou la technologie, sont essentiels et demeurent prioritaires pour aider la société à poursuivre sa croissance et à soutenir le rôle de premier plan que le Canada peut jouer dans le financement du développement international.

3.1.1 La période de planification 2026-2030

Alors que FinDev Canada se tourne vers la période de planification 2026-2030, elle se prépare à poursuivre sa croissance. Cette optique de croissance s'appuie sur l'expérience que la société a acquise depuis le début de ses activités en 2018, notamment :

- Les avantages liés à l'établissement de partenariats stratégiques actifs dans les marchés où la société est présente;
- L'importance d'adopter une approche agile, flexible, centrée sur le client et innovante dans le déploiement de ses solutions;
- La reconnaissance du fait que pour connaître une croissance structurée, une entreprise en démarrage a besoin d'investissements dans des domaines clés liés aux personnes, aux processus et à la technologie.

Ces enseignements continuent d'orienter et de soutenir la mise en œuvre de la stratégie de croissance de la société et sont renforcés par le capital de base, le capital concessionnel et l'assistance technique qui ont été investis dans FinDev Canada.

Les priorités de FinDev Canada pour la période de planification sont axées sur trois principaux domaines :

- Accroître l'impact;
- Développer les activités tout en atteignant la viabilité financière;
- Faciliter les opérations.

Les principales priorités dans chacun de ces domaines sont décrites ci-dessous.

3.2 Accroître l'impact : l'approche de FinDev Canada pour réaliser l'impact de ses investissements

Comme indiqué au chapitre 1, FinDev Canada a un double mandat : générer un impact sur le développement et assurer sa viabilité financière. Son approche en matière de développement est guidée par sa Politique d'impact sur le développement et son Approche axée sur l'impact, publiées en 2024 dans le cadre de la mise à jour de son premier Cadre de référence de l'impact sur le développement. Ensemble, ces documents définissent les objectifs stratégiques de FinDev Canada en matière d'impact sur le développement et décrivent comment la société mesure, gère et communique ses progrès.

FinDev Canada donne la priorité à trois objectifs d'impact : l'action sur le climat et la nature, l'égalité des genres et le développement de marchés. Ces trois objectifs sont interdépendants et essentiels à la mission de FinDev Canada, car ils orientent sa stratégie et sa prise de décisions.

Ces objectifs sont intégrés dans les investissements de FinDev Canada grâce à l'approche suivante :

1. **Approche centrée sur la clientèle** : FinDev Canada va à la rencontre de ses clients là où ils se trouvent, leur présente la valeur et les arguments commerciaux en faveur de l'amélioration de l'impact et les aide à atteindre leurs objectifs, voire à relever leurs ambitions.
2. **Secteurs ciblés** : FinDev Canada se concentre sur trois grands secteurs—le secteur financier, l'agroalimentaire, la foresterie et les chaînes de valeur connexes, les infrastructures durables—afin d'améliorer sa capacité à atteindre ses objectifs en matière d'impact sur le développement. Cette approche permet à la société de mieux comprendre les marchés qu'elle dessert, de tirer parti des occasions, de gérer les risques propres à chaque secteur, de renforcer son expertise et de soutenir ses clients.

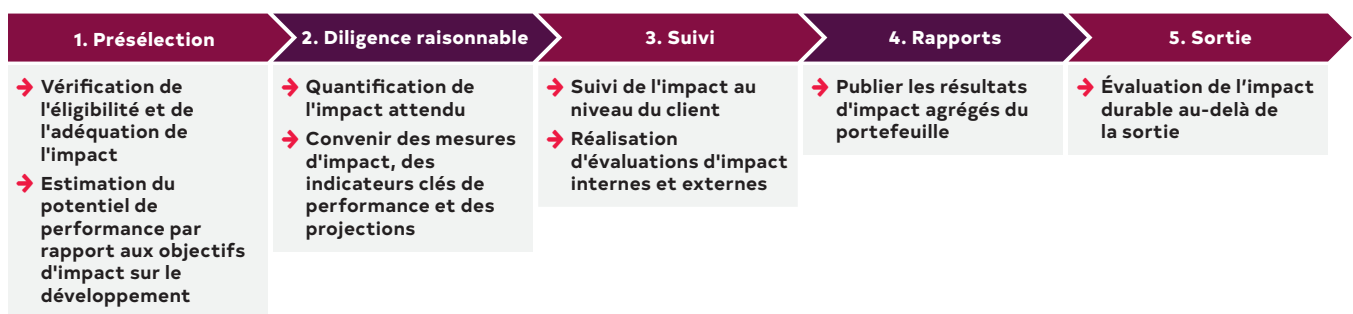
3. **Additionnalité** : FinDev Canada s'efforce d'apporter une valeur ajoutée à ses clients au-delà des solutions financières traditionnelles, sans évincer le financement et l'investissement du secteur privé. L'additionnalité peut être financière (fournir du financement en quantités ou à des conditions qui ne sont pas couramment offertes par les bailleurs de fonds commerciaux et qui comblent les lacunes en matière d'investissement lorsque d'autres sources de financement ne sont pas disponibles) ou non financière (aider les clients à atteindre leurs objectifs en matière d'impact sur le développement et à intégrer des pratiques commerciales durables).
4. **Mobilisation de capitaux privés** : FinDev Canada s'efforce de s'associer au secteur privé, dans la mesure du possible, afin d'augmenter le volume des capitaux investis conformément à ses trois objectifs d'impact sur le développement, reconnaissant que le déficit de financement massif nécessaire pour atteindre les ODD ne peut pas être comblé que par les fonds publics.
5. **Impact intégré au processus d'investissement** : Signataire des Principes directeurs de la gestion de l'impact, FinDev Canada considère l'impact sur le développement comme un élément essentiel de son processus d'investissement, depuis la sélection des investissements jusqu'à la diligence raisonnable, l'approbation, le suivi et la communication pendant la durée de l'investissement, en passant par le retrait responsable.
6. **Gestion des risques liés à l'impact** : FinDev Canada reconnaît que la réalisation d'un impact positif sur le développement repose également sur la gestion et l'atténuation des risques liés à l'impact et sur l'application de normes et de processus ESG rigoureux. Consultez la section 1.5 pour obtenir plus de détails sur cette approche.

Figure 7. Approche de FinDev Canada en matière d'investissement d'impact



Cette approche se répercute sur le processus d'investissement à chaque étape du cycle de vie de la transaction, comme l'illustre la figure 8 :

Figure 8. Processus de gestion de l'impact sur le développement de FinDev Canada



Pour obtenir plus d'information sur l'approche de FinDev Canada en matière de gestion de l'impact, veuillez consulter sa Déclaration annuelle sur les Principes directeurs de la gestion de l'impact²⁴.

3.2.1 Priorités sectorielles

Comme indiqué au chapitre 1, le financement et les investissements de FinDev Canada, ainsi que ses solutions d'assistance technique, sont axés sur les trois secteurs suivants.

Le développement et le renforcement du **secteur financier** sont essentiels à la croissance du secteur privé et à la réalisation des objectifs de développement dans les économies émergentes et en développement. FinDev Canada s'associe à un large éventail d'intermédiaires financiers, notamment des banques commerciales, des institutions financières non bancaires, des coopératives, des assureurs et des fonds de capital-investissement. Ce type de financement faisant appel à des intermédiaires permet à nos clients d'élargir leur portefeuille en fournissant des services financiers à des segments mal desservis, car le financement de FinDev Canada peut comprendre, par exemple, l'utilisation de fonds destinés aux femmes, aux populations rurales et/ou aux clients du secteur agroalimentaire. L'investissement dans les intermédiaires financiers est un outil puissant pour aider à canaliser les capitaux vers les MPME à une échelle qui ne serait pas possible par le biais de prêts directs, renforçant ainsi la capacité des institutions financières locales à améliorer l'accès au crédit et à promouvoir l'inclusion financière.

Ces intermédiaires apportent une connaissance approfondie du marché local et des réseaux de distribution qui leur permettent d'offrir des solutions financières sur mesure là où FinDev Canada ne peut le faire directement. En soutenant l'élaboration de cadres financiers durables, tels que des modèles de prêt inclusifs, des cadres de prêt durable et d'autres pratiques d'investissement responsable, FinDev Canada contribue à renforcer la capacité des institutions financières à servir plus efficacement leurs marchés. Cela comprend la promotion de l'innovation dans le domaine de la finance numérique, l'élargissement des prêts verts et le renforcement de la résilience grâce à la gestion des risques climatiques. Ces efforts contribuent à la mise en place d'écosystèmes financiers plus inclusifs, plus stables et plus durables, qui favorisent des retombées à long terme sur le développement.

²⁴ FinDev Canada (2025). *Déclaration – Principes directeurs de la gestion de l'impact*.
https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2025-04/2025_Operating%20Principles_Disclosure_Statement_FR.pdf

Les **infrastructures durables** sont essentielles à une croissance économique inclusive, à la résilience climatique et à la réalisation des ODD. Pourtant, ce secteur est confronté à un déficit d'investissement mondial important. Dans les régions cibles de FinDev Canada, ce déficit est particulièrement criant, ce qui limite l'accès à des services essentiels tels que l'énergie propre, l'eau, les transports et la connectivité numérique. Il est essentiel de combler ce déficit pour libérer le potentiel économique, améliorer les résultats sociaux et faire progresser l'action climatique.

FinDev Canada s'est généralement concentrée sur des projets d'infrastructure de taille moyenne, souvent négligés par les investisseurs traditionnels, où les besoins restent insatisfaits et où les retombées sur le développement peuvent être importantes. En outre, la société cherche à soutenir les investissements dans des projets d'infrastructure de plus grande envergure par le biais de plateformes ou de prêts aux grandes entreprises. La société accorde la priorité aux investissements dans les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, l'eau et l'assainissement, les transports à faibles émissions de carbone et les infrastructures numériques. Ces investissements visent à élargir l'accès aux services de base, à réduire les émissions et à bâtir des collectivités plus inclusives et plus résilientes aux changements climatiques. En soutenant les infrastructures durables, FinDev Canada contribue au développement d'économies connectées et à faibles émissions de carbone tout en mobilisant des capitaux privés et en favorisant l'innovation dans la conception et le financement de projets.

L'agroalimentaire, la foresterie et les chaînes de valeur connexes sont essentiels au développement durable et à la sécurité alimentaire dans les MEED. Ces secteurs nourrissent non seulement la majorité de la population mondiale, mais sont également des moteurs importants de la croissance économique, contribuant de manière considérable à l'emploi, notamment féminin, aux moyens de subsistance en milieu rural et aux recettes d'exportation. Dans de nombreux MEED, l'agriculture représente une part importante du PIB et constitue la principale source de revenus de millions de personnes, en particulier dans les zones rurales. Alors que la population mondiale devrait atteindre 9,7 milliards de personnes d'ici 2050²⁵, il devient de plus en plus urgent de mettre en place des systèmes alimentaires résilients, durables et inclusifs afin de réaliser l'accès à une alimentation sûre, nutritive et abordable tout en préservant les écosystèmes et les ressources naturelles.

25 Perspectives démographiques mondiales 2022. Département des affaires sociales et économiques des Nations Unies, 2022. https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf

FinDev Canada soutient les acteurs du secteur privé tout au long de la chaîne de valeur de l'agroalimentaire et de la foresterie, depuis les intrants et la production jusqu'à la transformation, l'emballage, la distribution et les services connexes. Ces investissements renforcent les systèmes alimentaires, favorisent l'utilisation durable des terres et soutiennent la conservation et le reboisement des forêts, contribuant ainsi à la mise en place de chaînes de valeur inclusives, intelligentes sur le plan climatique et respectueuses de la nature qui contribuent à la sécurité alimentaire à long terme, à la résilience économique et à la durabilité environnementale.

Au cours de la période de planification, le travail de FinDev Canada à l'appui de ces secteurs contribuera à la constitution d'un portefeuille diversifié et durable. Il est important de noter que ces secteurs correspondent fortement aux priorités cernées par le Canada, notamment dans le cadre de sa présidence du G7. L'accent mis sur les infrastructures et les systèmes alimentaires durables correspond particulièrement bien à ces secteurs. En outre, le travail mené avec le secteur financier et par l'intermédiaire de celui-ci soutient la réduction de la pauvreté et le développement plus large des marchés dans les MEED grâce à un meilleur accès aux capitaux et aux liquidités.

3.2.2 Aperçu du portefeuille par thèmes d'impact

À la fin du deuxième trimestre de 2025, le financement climatique représentait 811 millions de dollars, soit 35,8 % des engagements de FinDev Canada, ce qui montre qu'on avance bien vers l'objectif de 35 % fixé dans la première Stratégie sur les changements climatiques pour la fin de 2025. Les résultats de la société en matière de financement pour l'égalité des sexes (1,57 milliard de dollars, soit 69,5 % du portefeuille actif) s'expliquent par la décision prise très tôt d'intégrer une perspective de genre dans tous ses investissements, ainsi que par la forte présence d'intermédiaires financiers ayant pris des engagements dans le cadre du Défi 2X dans le portefeuille.

L'impact de FinDev Canada sur le développement des marchés est démontré par la part des engagements dans les PMA et les PEID (16 % au deuxième trimestre 2025), mais aussi par le nombre important (47) de clients contribuant à l'ODD 8, Travail décent et croissance économique, et à l'ODD 9, Industrie, innovation et infrastructure (10 clients). Parmi les autres ODD présents dans le portefeuille, on peut citer l'ODD 5, Égalité entre les sexes (41 clients), l'ODD 13, Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques (20 clients) et l'ODD 7, Énergie propre et d'un coût abordable (16 clients), ce qui correspond aux objectifs d'impact sur le développement et aux secteurs prioritaires de FinDev Canada à ce jour. Il est à noter que de nombreuses transactions contribuent à plusieurs priorités d'impact ou ODD, ce qui souligne la nature interdépendante et synergique des objectifs d'impact sur le développement de FinDev Canada.

Le figure 9 présente le portefeuille actif de FinDev Canada par thème d'impact sur le développement (financement de la lutte contre les changements climatiques et financement de l'égalité des sexes) et son alignement sur les ODD.

Figure 9. Les ODD dans notre portefeuille (au 30 juin 2025)²⁶



26 Les clients peuvent contribuer à plusieurs ODD. Ne comptez les clients réguliers qu'une seule fois.

3.3 Développer les activités tout en atteignant la viabilité financière

3.3.1 Constitution du portefeuille

Depuis le début, la stratégie de financement et d'investissement de FinDev Canada privilégie une approche fondée sur les partenariats pour constituer son portefeuille. Cela signifie que l'évaluation des possibilités s'inscrit dans une perspective plus large, car l'accent n'est pas seulement mis sur les transactions, mais aussi sur l'ensemble des relations qui existent dans le cadre d'une transaction. Cette approche permet à FinDev Canada de tirer parti des réseaux, des relations, de l'expérience et de la portée des grandes organisations qui opèrent depuis de nombreuses années sur les marchés où la société est présente. Le développement et le maintien de partenariats efficaces aident FinDev Canada à étendre efficacement ses activités et à produire des résultats, tout en contribuant à l'optimisation de l'écosystème du financement du développement afin d'étendre la portée de FinDev Canada, de mobiliser des capitaux et d'améliorer davantage les résultats en matière de développement.

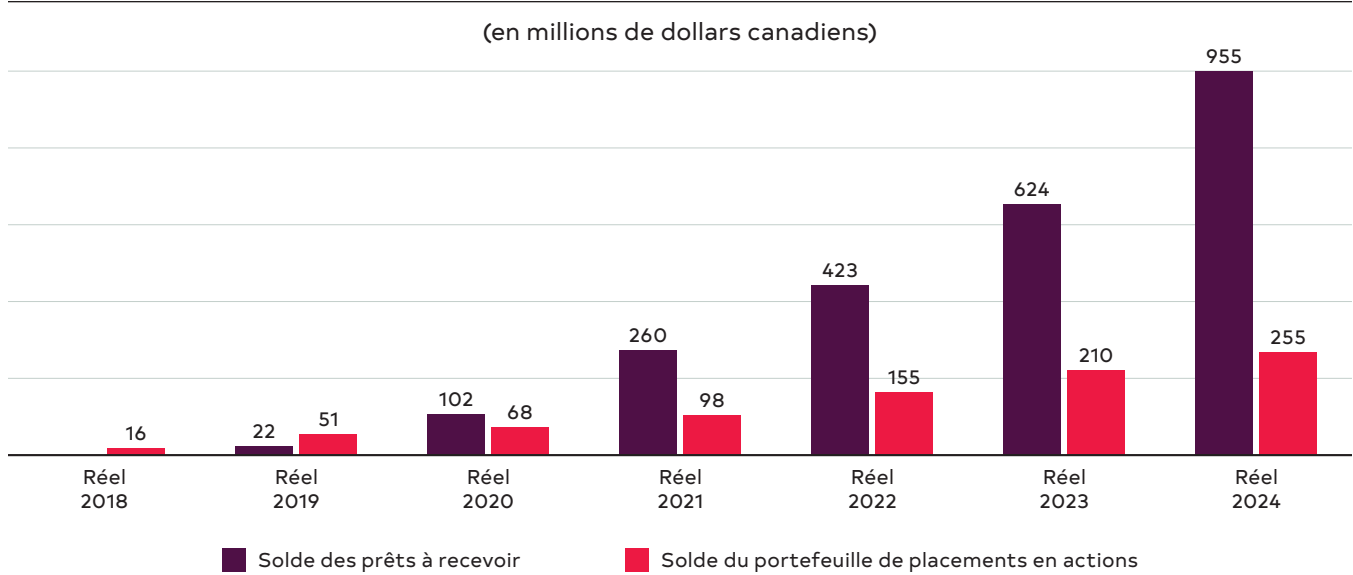
Les partenariats continueront de jouer un rôle important dans la croissance des activités. FinDev Canada renforce sa réputation sur le marché et recherche de nouvelles occasions de démontrer son leadership en matière de transactions et d'approfondir ses relations avec ses clients existants. Cela témoigne de la maturité croissante de la société et offre des possibilités d'accroître la visibilité du Canada dans le domaine du financement du développement. La société s'attend à ce que cette tendance se poursuive au cours de la période de planification.

La viabilité financière est un pilier essentiel du mandat de FinDev Canada, soigneusement équilibré avec son engagement en faveur de l'impact. Le plan stratégique reflète cette double orientation, en donnant la priorité aux opportunités commerciales qui optimisent à la fois les rendements financiers et les résultats significatifs en matière de développement. Sur l'horizon de planification, FinDev Canada prévoit d'atteindre la rentabilité d'ici 2029, c'est-à-dire un niveau de revenus suffisant pour couvrir l'ensemble des coûts. Cette trajectoire financière, combinée à une approche de partenariat solide, permet à FinDev Canada d'élargir ses opérations et d'approfondir ses contributions au développement durable du secteur privé.

3.3.1.1 Volume d'activité

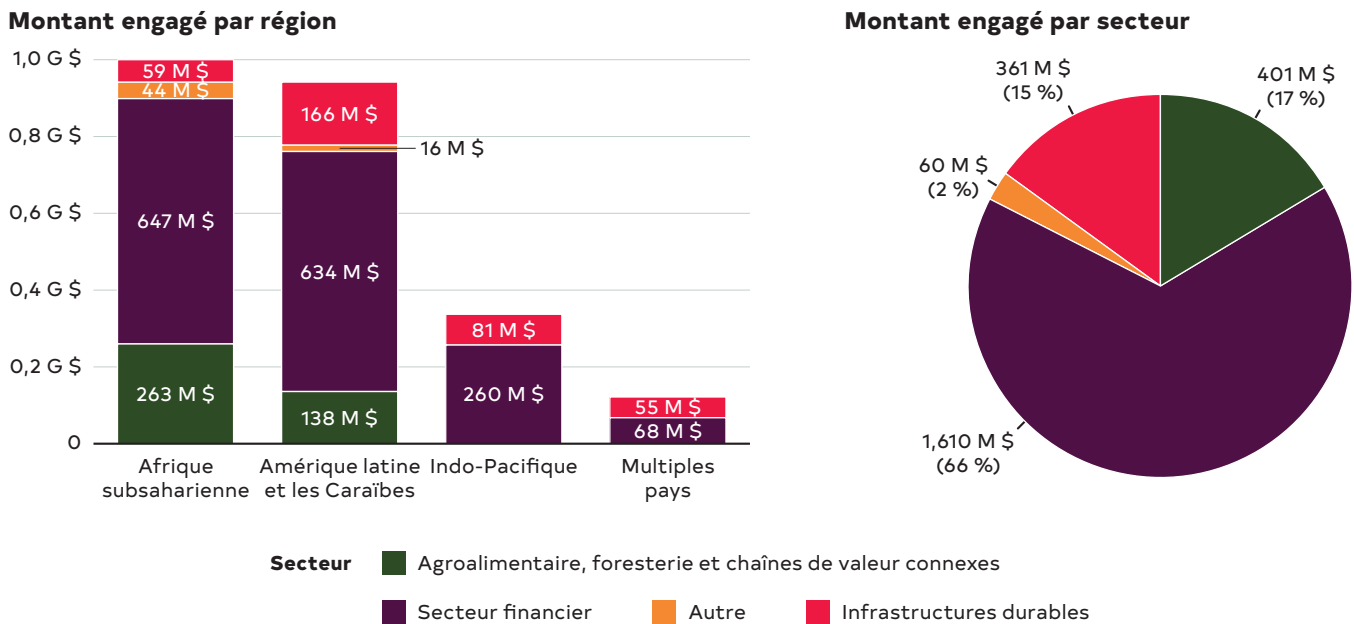
Depuis sa création, la société affiche une croissance annuelle solide d'une année à l'autre, comme le montre la figure 10.

Figure 10. Croissance du portefeuille de FinDev Canada depuis sa création



La croissance annuelle du portefeuille permet à la société d'avoir une incidence positive sur le développement des marchés qu'elle dessert (voir section 3.2.2 pour plus d'informations). La figure 13 présente tous les engagements de financement et d'investissement faits depuis la création de FinDev Canada, jusqu'au 30 juin 2025.

Figure 11. Engagements cumulatifs du portefeuille depuis sa création, par zone géographique et secteur²⁷



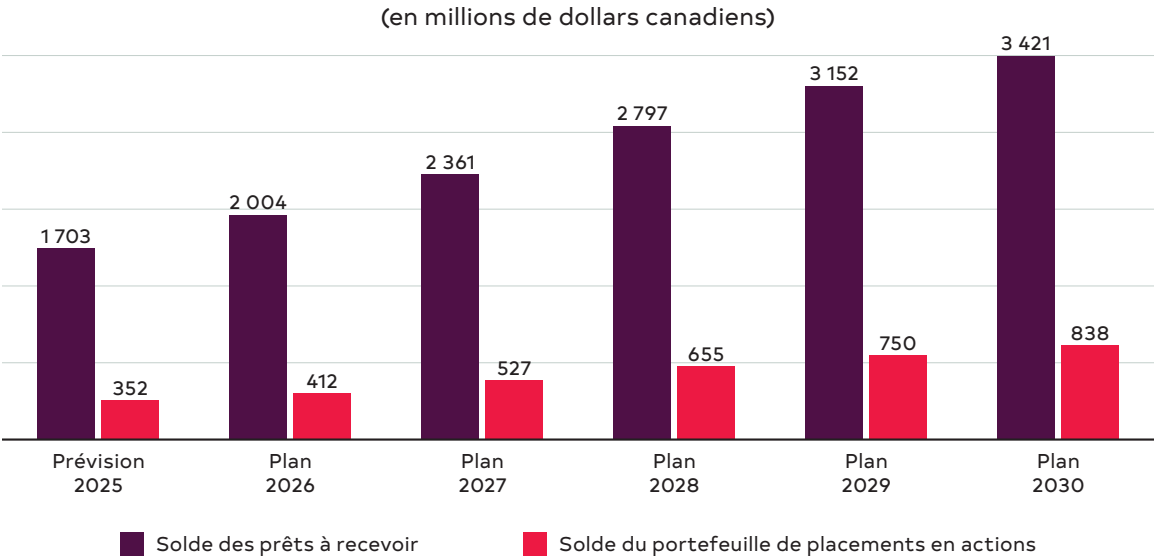
Comme l'illustre la figure 11, les engagements de FinDev Canada en Afrique subsaharienne, en Amérique latine et dans les Caraïbes sont assez équilibrés, chaque région représentant environ 40 % du total des engagements. Comme FinDev Canada a commencé à investir dans la région Indo-Pacifique en 2024, cette région représente une petite part (11 %) des engagements de FinDev Canada. Au cours de la période de planification, on s'attend à ce que les engagements en pourcentage du portefeuille augmentent plus rapidement dans la région Indo-Pacifique, de sorte que l'ensemble du portefeuille devienne plus équilibré entre les régions. La croissance se poursuivra en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu'en Afrique subsaharienne, compte tenu du travail important qui a été accompli depuis la création de FinDev Canada pour établir des relations et acquérir une expérience.

²⁷ Le terme « multiples pays » désigne les entreprises qui opèrent en dehors des trois régions prioritaires ou qui sont présentes dans plusieurs régions, dont au moins une des régions prioritaires.

Du point de vue sectoriel, les engagements actuels de FinDev Canada sont fortement ancrés dans le secteur financier, et ce secteur devrait continuer de faire partie intégrante des activités de FinDev Canada pendant la période de planification. Comme indiqué, l'engagement de la société dans ce secteur lui permet d'étendre sa portée à des segments de marché mal desservis, notamment les MPME et les entrepreneures, pour lesquelles il n'est pas possible d'intervenir directement. À l'avenir, la société prévoit d'accroître ses activités dans les secteurs de l'agroalimentaire, la foresterie et les chaînes de valeur connexes et des infrastructures durables afin de contribuer à l'équilibre de son portefeuille.

Sur le plan des volumes annuels, la société s'attend, pour la période de planification 2026-2030, à ce que les volumes annuels de signatures, qui comprennent à la fois les financements et les investissements, s'élèvent à environ 860 millions de dollars en 2026, pour atteindre environ 1,1 milliard de dollars en 2030, ce qui représente un taux de croissance annuel composé d'environ 5 % au cours de la période. Du point de vue du portefeuille, le portefeuille total passera d'environ 2,1 milliards de dollars en 2025 à environ 4,3 milliards de dollars en 2030, ce qui représente un taux de croissance annuel composé d'environ 15 %. Le chapitre 4 présente une vue détaillée des prévisions pour 2026 et de la croissance prévue des activités et des dépenses connexes au cours de la période de planification.

Figure 12. Croissance prévue de FinDev Canada (2025-2030)



FinDev Canada reconnaît que d'autres marchés ou régions pourraient être considérés comme prioritaires par le gouvernement du Canada.

3.3.1.2 Gestion du portefeuille

Afin de soutenir la croissance importante prévue au cours de la période de planification, la société s'appuie sur ses solides capacités de gestion de portefeuille, qui sont guidées par les principes suivants :

- Supervision active de tous les actifs du portefeuille;
- Approche pratique et holistique qui tient compte des considérations financières et de l'impact;
- Développement de relations à long terme avec les clients;
- Capital patient qui, dans l'idéal, accompagne chaque transaction tout au long de son cycle de vie;
- Identification et atténuation proactive des risques;
- Amélioration continue grâce aux enseignements tirés;
- Approche partenariale avec toutes les parties prenantes.

Tout comme l'élaboration des transactions à l'étape du montage, la mise en œuvre opérationnelle de ces principes nécessite la collaboration de différents experts au sein de l'entreprise et tout au long du cycle de vie des transactions, notamment dans les domaines des investissements, de l'impact, de la gestion des risques environnementaux, sociaux et climatiques, du risque de crédit, de l'information financière et du droit, afin de réaliser une vision globale de chaque transaction. En outre, les plans d'expansion de la présence géographique de FinDev Canada tiennent également compte de la nécessité de mettre en place des capacités de gestion de portefeuille sur les marchés, plus près des clients de la société, comme l'ouverture du bureau régional de Singapour en 2025 et l'ouverture prévue du bureau régional de FinDev Canada en Afrique du Sud.

3.3.2 Mobilisation de capitaux privés et utilisation de capitaux concessionnels

Comme indiqué précédemment, compte tenu de l'ampleur du déficit annuel de financement du développement, qui s'élève à 4 000 milliards de dollars américains²⁸, il est impératif d'identifier toutes les sources de capitaux et de les mobiliser de manière appropriée. C'est pourquoi FinDev Canada a fait de la mobilisation de capitaux privés une priorité stratégique.

Ce travail implique la reconnaissance de la dynamique risque-rendement qui sous-tend les décisions de financement et d'investissement du secteur privé. L'utilisation stratégique de l'appétit pour le risque des IFD est nécessaire pour rendre certains investissements dans les MEED plus viables pour les acteurs privés. Dans certains cas, les capitaux concessionnels destinés à des solutions de financement mixte, lorsqu'ils sont utilisés à bon escient, peuvent faciliter davantage les investissements du secteur privé sur ces marchés.

Le travail de FinDev Canada pour faire progresser la mobilisation de capitaux privés a évolué et continuera d'évoluer dans deux domaines principaux :

- Les activités transactionnelles, y compris le co-investissement par le biais de financement par emprunt et par capitaux propres dans tous les secteurs et toutes les régions, et le partage des risques au moyen d'assurances afin d'encourager la participation du secteur privé.
- L'élaboration d'instruments, de plateformes et d'autres véhicules d'investissement visant à mobiliser des capitaux privés à grande échelle, comme la plateforme de financement climatique GAIA, mise au point par FinDev Canada en collaboration avec ses partenaires, qui mobilisera des capitaux privés et d'autres sources de financement pour soutenir l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets dans les MEED, y compris les PMA et les PEID.

28 Nations Unies (2025). *Les dirigeants mondiaux adoptent l'Engagement de Séville pour réformer l'architecture financière mondiale et combler le déficit de financement du développement, à l'issue de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement.* <https://press.un.org/en/2025/dev3464.doc.htm>

Le Fonds de prêt pour le climat GAIA a été conçu et élaboré par FinDev Canada en partenariat avec Mitsubishi Bank Ltd. et le Fonds vert pour le climat. Il s'agit d'une plateforme de financement mixte de 1,5 milliard de dollars américains qui permet l'octroi de prêts à long terme pour des investissements dans l'adaptation au changement climatique et l'atténuation de ses effets, à partir de sources qui n'étaient pas disponibles auparavant sur les marchés, en réunissant des capitaux commerciaux, concessionnels et philanthropiques. Sa structure tire parti de l'effet d'atténuation des risques du capital de première perte, associé à des capitaux privés, ainsi que d'un mécanisme de couverture du risque de change et d'un mécanisme d'assistance technique parallèle pour la préparation des projets de dernière phase, créant ainsi un partenariat public-privé très efficace et innovant en matière de partage des risques, qui mobilise des financements privés à grande échelle pour le climat.

Reconnaissant l'importance que le Canada accorde à comment inciter au mieux les investisseurs institutionnels et autres investisseurs canadiens à saisir les possibilités de financement du développement dans les MEED, FinDev Canada examine également comment elle peut mieux faire connaître les possibilités appropriées aux investisseurs canadiens et internationaux.

3.3.2.1 Mécanisme de financement concessionnel

La disponibilité d'un financement concessionnel permettant de mieux prendre en compte, du point de vue des capitaux privés, les risques réels ou perçus liés à l'investissement dans les MEED est essentielle pour mobiliser les capitaux privés et faciliter les investissements privés durables à long terme. En réduisant les risques liés aux solutions de financement concessionnel mixte, notamment en les associant à une assistance technique ou à des services-conseils, une IFD peut contribuer à attirer des capitaux privés vers de nouveaux marchés et à catalyser des investissements qui mobiliseront des capitaux privés à des conditions commerciales. Cette démarche est plus importante que jamais compte tenu du climat économique actuel et de la nécessité potentielle accrue pour le secteur privé de gérer les risques.

Depuis 2021, FinDev Canada déploie des capitaux concessionnels sous la forme du mécanisme 2X Canada : Relance économique inclusive (mécanisme 2X Canada), un partenariat avec Affaires mondiales Canada (AMC). Ce mécanisme de financement concessionnel de 76 millions de dollars canadiens a été financé par AMC dans le but d'améliorer le bien-être socio-économique des populations défavorisées et vulnérables, en particulier les femmes. Au fur et à mesure du déploiement du mécanisme 2X Canada, FinDev Canada, en étroite collaboration avec AMC, recueille des enseignements sur les défis et les possibilités liés à l'utilisation de capitaux concessionnels. Parmi ces enseignements, qui ont été mis en œuvre ou reconnus, mentionnons la nécessité d'établir des processus d'approbation distincts pour les capitaux concessionnels et les capitaux de base, les compromis possibles entre un impact plus important et la mobilisation de capitaux privés, ainsi que les délais de négociation plus longs lorsque des capitaux concessionnels sont en jeu.

En 2024, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il fournirait 720 millions de dollars de capitaux concessionnels à FinDev Canada, dont 20 millions de dollars seront alloués à l'assistance technique. Les premiers prélèvements sur ce mécanisme ont été reçus du gouvernement du Canada au cours des exercices financiers 2024-2025 et 2025-2026.

FinDev Canada concentre la facilité de financement concessionnel de 700 millions de dollars sur les deux types de mobilisation mentionnés à la section 3.3.2, soit la mobilisation transactionnelle et la mobilisation basée sur une plateforme (le Fonds de prêt pour le climat GAIA sera la première plateforme à bénéficier de ce mécanisme). Un pipeline d'occasions de déploiement a été constitué avec des partenaires du secteur privé, notamment dans le cadre du volet « IFD » du G7 de cette année, qui vise à réunir les IFD du G7 autour du thème de la mobilisation de capitaux privés.

Lorsqu'elle déploie des capitaux concessionnels pour des solutions de financement mixte, FinDev Canada fait appel aux principes de financement concessionnel mixte améliorés des IFD (*DFI Enhanced Principles for Blended Concessional Finance*) pour examiner les décisions de financement et d'investissement. Ces principes représentent les meilleures pratiques des IFD et favorisent des normes élevées, l'additionnalité, la durabilité commerciale, l'effet d'attraction et une concessionnalité minimale, ainsi que le renforcement des marchés. Ces principes renforcés en matière de financement mixte ont été adoptés en 2017 par le Groupe de travail des IFD sur le financement mixte pour les projets du secteur privé. FinDev Canada a officiellement approuvé ces principes et s'est jointe au groupe de travail en 2024. Les activités

du groupe de travail des IFD sur le financement mixte comprennent des réunions annuelles de partage des connaissances et la production de rapports, la collaboration en tant que groupe avec d'autres institutions travaillant sur le financement mixte et la promotion de la collaboration entre les membres.

Sur le plan de la gouvernance plus générale, FinDev Canada et AMC ont signé un protocole d'entente qui établit les grands paramètres du mécanisme. En ce qui concerne les rapports, l'intention est, dans la mesure du possible, de tirer parti des mécanismes existants qui soutiennent à la fois l'élaboration des plans d'entreprise et la présentation de rapports dans le rapport annuel. En outre, la société collaborera avec AMC afin de partager des renseignements sur le marché, des perspectives et des expériences en matière de financement mixte.

3.3.3 Assistance technique

Lancé en 2020 grâce à un financement initial d'AMC, la Facilité d'assistance technique (la facilité d'AT) de FinDev Canada est un outil stratégique qui vise à atténuer les risques et à améliorer les résultats des financements et des investissements de la société en matière de développement. Depuis sa création, la facilité d'AT a reçu un soutien supplémentaire, notamment une réinjection de capitaux en 2021 dans le cadre du mécanisme 2X Canada et un engagement de 20 millions de dollars du gouvernement du Canada en 2024. La facilité d'AT peut utiliser les capitaux réinjectés en lien avec toute transaction appropriée, qu'elle soit financée par des capitaux de base ou concessionnels, ou par une combinaison des deux.

La facilité d'AT soutient des initiatives tant au niveau des clients qu'au niveau du marché. Au niveau des clients, l'assistance technique contribue à renforcer les capacités, à accélérer les résultats en matière d'impact et à consolider les bases de la gestion des risques. Les projets financés par la facilité d'AT offrent aux clients une expérience pratique dans des domaines ciblés, leur permettant ainsi de développer des capacités à long terme harmonisées aux priorités de développement de FinDev Canada. Au niveau du marché, l'assistance technique sert à combler les lacunes systémiques, à favoriser l'innovation et à renforcer l'écosystème plus large du financement du développement dans les secteurs et les régions prioritaires, ce qui, à son tour, peut aider les clients et d'autres entités du secteur privé à adopter des pratiques durables et inclusives et à suivre les normes mondiales.

À ce jour, la facilité d'AT a approuvé 35 projets, pour un engagement total de 4,5 millions de dollars provenant de son enveloppe de base et de son enveloppe 2X Canada. Une stratégie d'assistance technique révisée est en cours d'élaboration; celle-ci s'appuie sur les enseignements tirés des cinq premières années d'activité et suit l'évolution du portefeuille d'investissements de FinDev Canada et le paysage plus large du financement du développement.

À mesure que FinDev Canada élargit son portefeuille et met en œuvre sa « boîte à outils de solutions », la facilité d'AT a la possibilité d'élargir son offre pour y inclure des services-conseils. Ces derniers pourraient fournir directement aux entreprises clientes des services sélectionnés, de haute qualité et très demandés, et de manière sélective au niveau du marché, en s'appuyant sur le travail que FinDev Canada a accompli jusqu'à présent. Ils permettront à FinDev Canada de collaborer plus étroitement avec sa clientèle et ses partenaires, de mieux comprendre leurs priorités et de les soutenir de manière plus directe. La mise en place de ces services, y compris les domaines d'intervention prioritaires, les ressources nécessaires et le modèle opérationnel global, sera examinée en 2026 en vue d'une mise en œuvre potentielle pendant la période de planification.

3.3.4 Stimuler le développement grâce à des partenariats stratégiques

L'établissement et le renforcement de partenariats ont toujours été au cœur de la stratégie de FinDev Canada. Un solide réseau de partenaires favorise le développement des activités, la connaissance du marché, la gestion des relations et la sensibilisation générale au rôle que joue FinDev Canada à l'appui des priorités du Canada en matière de développement international.

Comme le soulignent le *Compromiso de Sevilla* et les conclusions de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement, la nécessité d'adopter des approches coordonnées, complémentaires et catalytiques en matière de financement du développement n'a jamais été aussi évidente. FinDev Canada s'engage à travailler aux côtés de ses partenaires canadiens et internationaux pour aider à combler le déficit de financement du développement, étendre l'impact de l'organisation en matière de développement et mobiliser des capitaux privés en faveur des ODD. Cette approche se traduit par la grande diversité des partenaires avec lesquels FinDev Canada a collaboré, notamment des BMD, des IFD, des agences de crédit à l'exportation et un large éventail de bailleurs de capitaux privés, y compris des banques commerciales internationales et un engagement renforcé auprès des investisseurs institutionnels.

3.3.4.1 Leadership canadien au sein du G7

En 2025, le Canada a pris la présidence du G7 et FinDev Canada a pris la tête du volet consacré au financement du développement afin de soutenir une plus grande coopération entre les IFD du G7, y compris à travers l'Association des institutions européennes de financement du développement. Ce travail s'appuie sur la dynamique créée par la présidence italienne de 2024 et les efforts déployés par les IFD du G7 sous la direction de Cassa Depositi e Prestiti (CDP) la IFD italienne.

La stratégie 2025 des IFD du G7 est axée sur la promotion du programme de mobilisation des capitaux privés et l'élaboration de stratégies sectorielles cohérentes dans les domaines des infrastructures, des minéraux essentiels et des systèmes alimentaires. Voici les principaux résultats :

- ➔ **Conseil pour l'investissement dans les infrastructures** : Nouvelle structure permanente qui réunira des investisseurs privés du G7 et d'autres pays ainsi que des IFD afin d'accélérer le cofinancement et les co-investissements dans les infrastructures mondiales. Le développement des infrastructures mondiales demeure une priorité absolue pour les gouvernements du G7. Dans un contexte d'évolution des politiques d'aide, le G7 reste fermement déterminé à soutenir ses IFD respectives, qui constituent un outil de plus en plus essentiel pour stimuler la poursuite et l'intensification des investissements. Les grands projets d'infrastructure sont financés par des investissements directs des propriétaires d'actifs et des IFD. Cependant, la collaboration entre ces groupes manque d'efficacité et ne comprend aucune approche holistique essentielle pour obtenir des résultats plus importants en matière de mobilisation stratégique de capitaux, qui pourraient contribuer au programme plus large du G7 en matière de mobilisation des capitaux privés. Les IFD du G7 cherchent donc à créer le Conseil pour l'investissement dans les infrastructures, avec le soutien et la participation d'un groupe restreint d'investisseurs privés issus de l'ensemble du G7;
- ➔ **Collaboration pour des systèmes alimentaires durables** : Poursuite du soutien à la Collaboration du G7 pour des systèmes alimentaires durables afin de mettre en place et de renforcer des systèmes agroalimentaires durables, y compris la résilience des chaînes d'approvisionnement dans les MEED. FinDev Canada dirige les efforts visant à développer un cadre de financement de la sécurité alimentaire et de la nutrition afin de mieux définir les paramètres associés à l'investissement dans les systèmes alimentaires durables;

- **Minéraux essentiels** : Mobilisation de capitaux privés et renforcement des capacités des acteurs du secteur privé afin de stimuler une croissance économique inclusive et durable dans le secteur des minéraux essentiels, en lançant des travaux fondamentaux sur le rôle des IFD dans la sécurité et le développement des minéraux essentiels;
- **Investissement selon une perspective de genre** : Continuer à promouvoir le rôle de 2X Global dans la mobilisation des capitaux destinés à l'autonomisation économique des femmes et en partageant des informations essentielles provenant d'évaluations récentes qui fournissent des preuves et des enseignements sur l'efficacité des critères d'investissement 2X dans la promotion de l'impact sur l'égalité entre les hommes et les femmes.

À l'avenir, FinDev Canada continuera à jouer un rôle de premier plan au-delà de 2025 :

- **Coprésidence du Conseil pour l'investissement dans les infrastructures (2026-2028)** : FinDev Canada assumera la coprésidence du Conseil jusqu'en 2028, après quoi la présidence sera confiée à l'IFD du pays hôte du G7. Le Conseil restera au cœur de l'avancement du programme de la mobilisation des capitaux, complétant des initiatives telles que SCALED en optimisant le rôle des outils bilatéraux - en particulier les IFD - dans l'alignement des stratégies d'investissement multilatérales et bilatérales.
- **Coprésidence du Partenariat pour les systèmes alimentaires durables** : En 2026, FinDev Canada continuera de coprésider, avec British Investments International et la CDP, le groupe de collaboration sur les systèmes alimentaires durables du G7. Ensemble, les coprésidents élaborent un cadre de financement de la sécurité alimentaire et de la nutrition afin d'aider les institutions de financement du développement (IFD) à mieux identifier, évaluer et suivre les investissements ayant un impact sur la sécurité alimentaire et la nutrition. Ce travail inclut une collaboration avec des parties prenantes multilatérales telles que le Fonds international de développement agricole (FIDA), la Société financière internationale (SFI), ainsi que des entreprises mondiales du secteur agroalimentaire.
- **Héritage et continuité** : En préparation de la présidence française du G7 en 2026, FinDev Canada travaille en étroite collaboration avec Proparco pour assurer la continuité et une approche héritée du passé dans le domaine des IFD du G7. Cela inclut des efforts pour renforcer l'engagement des IFD au sein de la plateforme du G20, en renforçant la pertinence et la coordination du financement du développement à l'échelle mondiale.

3.3.4.2 IFD et BMD

FinDev Canada prévoit une collaboration plus étroite et plus stratégique avec les IFD et les BMD homologues au cours de la période de planification. Bien que les partenariats avec ces institutions fassent depuis longtemps partie de l'approche de FinDev Canada - en particulier en matière de cofinancement et de partage des connaissances - l'environnement économique mondial actuel exerce une pression accrue sur les acteurs publics du financement du développement pour qu'ils s'intensifient à mesure que l'appétit du secteur privé pour le risque diminue.

Dans ce contexte, les IFD et les BMD s'efforcent de plus en plus de rendre la collaboration et les partenariats plus efficaces et efficaces tout au long du cycle de vie de l'investissement, en particulier dans le cadre des processus de l'origination, de la diligence raisonnable et du suivi. FinDev Canada contribue activement à ces efforts, reconnaissant que des approches plus efficaces et alignées sont essentielles pour accroître l'impact et mobiliser des capitaux privés.

En tant que partenaire affilié de l'association des institutions européennes de financement du développement (EDFI), FinDev Canada continuera à s'engager dans de multiples fonctions, notamment par le biais de réunions régulières de haut niveau et de groupes de travail de l'EDFI. FinDev Canada approfondira également ses relations bilatérales avec les IFD et les BMD afin de faire progresser les priorités communes, de rechercher des possibilités de cofinancement et d'échanger de l'expertise technique. Ces partenariats, tant multilatéraux que bilatéraux, offrent de précieuses occasions d'harmoniser les stratégies, de partager les pratiques exemplaires et de renforcer le rôle collectif des IFD et des BMD dans la résolution des problèmes de développement mondiaux.

3.3.4.3 Équipe Canada

Alors que le Canada cherche à renforcer son leadership mondial et à approfondir sa collaboration avec ses alliés partout dans le monde, un engagement actif et une harmonisation au sein d'Équipe Canada seront essentiels. FinDev Canada cherchera des occasions de coordonner et de collaborer avec AMC, EDC, le CRDI et d'autres partenaires afin d'assurer une approche cohérente et complémentaire de l'engagement international du Canada. Cela comprendra des efforts coordonnés pour :

- Partager les informations sur les marchés et harmoniser les priorités;
- Tirer parti des mécanismes d'orientation et des missions à l'étranger;
- Étudier les possibilités de financement et/ou d'investissement complémentaires, le cas échéant;
- Coordonner les annonces de projets et les communications stratégiques;
- Harmoniser les programmes de financement innovants pour un impact cumulatif.

Dans le cadre de son mandat, FinDev Canada continuera de travailler avec le gouvernement du Canada et d'explorer les opportunités pour soutenir l'avancement des priorités de développement du Canada. En collaboration avec AMC et Environnement et Changement climatique Canada (ECCC), FinDev Canada va aussi aider le Canada à atteindre le nouvel objectif collectif quantifié (NCQG) sur le financement climatique, convenu lors de la 29e Conférence des Parties (COP29) à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), y compris l'exploration des possibilités pour FinDev Canada de contribuer à la mobilisation de capitaux privés pour des actions en faveur du climat et de la nature dans les MEED.

En travaillant de concert avec les partenaires d'Équipe Canada, FinDev Canada cherche à positionner le Canada comme un leader fiable et axé sur les valeurs dans le domaine du financement du développement mondial, un leader qui obtient des résultats, renforce son influence et fait mieux entendre la voix du Canada sur la scène internationale.

3.4 Faciliter les opérations

3.4.1 Favoriser une culture de sensibilisation aux risques

La mise en place d'une architecture de gestion des risques appropriée, adaptée au rôle de Fidélisation Canada en tant qu'IFD, est un élément essentiel de la stratégie de croissance de la société. Les pratiques de gestion du risque d'entreprise (GRE) de FinDev Canada garantissent une culture du risque saine, caractérisée par une surveillance et une orientation claires, la responsabilisation, le suivi et la production de rapports. La gestion des risques à FinDev Canada est régie par le modèle des trois lignes de défense, une approche fondée sur les meilleures pratiques de l'industrie en matière de gouvernance des risques. Les cadres de gestion des risques approuvés par le conseil d'administration comprennent les cadres de la société en matière d'appétit pour le risque et de gestion des risques financiers, opérationnels et stratégiques.

Gestion des risques liés à la conformité réglementaire

La gestion des risques liés à la conformité réglementaire devient de plus en plus complexe pour les organisations présentes à l'échelle internationale en raison du nombre croissant et de la diversité des exigences légales et réglementaires dans les différentes régions. Le rythme des changements réglementaires s'est également accéléré, ce qui nécessite une surveillance continue afin d'assurer la conformité et d'atténuer les risques juridiques et réputationnels.

Gestion des cyberrisques

La gestion des cyberrisques est essentielle à la réussite continue de FinDev Canada. Elle constitue un domaine prioritaire pour protéger les données, les systèmes et les opérations sensibles contre des cybermenaces de plus en plus sophistiquées qui pourraient entraîner des pertes financières, nuire à la réputation de l'organisation et donner lieu à des sanctions réglementaires.

Gouvernance des données

La gouvernance des données désigne l'ensemble des politiques, des processus, des rôles et des normes qui garantissent une gestion efficace et responsable des données tout au long de leur cycle de vie.

Intégration de la gestion des risques dans la culture d'entreprise

Pour que la gestion des risques d'entreprise soit efficace, il est essentiel que les employés de tous les échelons connaissent et comprennent les politiques de l'entreprise en matière de risques. Cette sensibilisation garantit que chacun peut appliquer de manière cohérente les principes de gestion des risques dans ses responsabilités quotidiennes, ce qui se traduit par une approche plus systématique et plus rigoureuse de la gestion des risques et de la mise en œuvre des contrôles. Lorsque les employés sont informés et impliqués, ils sont mieux à même de reconnaître rapidement les problèmes potentiels, de suivre les procédures établies et de contribuer à une culture de responsabilité et de transparence.

3.4.2 Personnes et culture

FinDev Canada considère que ses employés sont son atout le plus précieux et le moteur de sa capacité à avoir une incidence durable sur le développement. À mesure que FinDev Canada continue de croître et de mûrir, sa stratégie en matière de personnes et de culture vise à bâtir une organisation résiliente, hautement performante et inclusive, capable de naviguer dans un contexte mondial de développement de plus en plus complexe.

Cette stratégie repose sur quatre piliers conçus pour favoriser le rendement, la viabilité à long terme et l'engagement du personnel. Ensemble, ils garantissent que FinDev Canada dispose des talents, de la culture et des capacités nécessaires pour remplir son mandat.

Pilier 1. Modèle opérationnel, outils et gouvernance

FinDev Canada adopte une approche prospective en matière de planification de la main-d'œuvre. La stratégie en matière de talents est étroitement harmonisée aux priorités opérationnelles, reconnaissant que le succès de l'organisation dépend de la présence des bonnes compétences aux bons postes, soutenues par une structure qui favorise l'agilité et la croissance. Afin de soutenir le programme de croissance de l'entreprise, le modèle de gestion des talents évolue pour s'adapter à l'augmentation du volume des transactions, à la diversification de l'offre de produits de FinDev Canada, à l'expansion géographique et aux investissements correspondants dans la gestion des risques.

Dans un environnement mondial de plus en plus instable, la constitution d'une main-d'œuvre plus résiliente et plus agile est une priorité. Des investissements sont donc réalisés dans le perfectionnement professionnel, la mobilité interne et la planification de la relève afin de combler les lacunes en matière de capacités et de répondre efficacement à l'évolution des besoins opérationnels. Cette approche renforce le développement de carrière, favorise la rétention du personnel et encourage la collaboration interfonctionnelle.

L'échelon de direction situé sous l'équipe de direction continue d'être renforcé afin d'améliorer la capacité d'exécution et d'accélérer la prise de décisions. Ce travail se traduit à la fois par le recrutement de cadres non exécutifs clés et par des investissements dans le perfectionnement de cette cohorte (consultez le pilier 3 ci-dessous).

Pilier 2. Culture et engagement du personnel

Les valeurs fondamentales de FinDev Canada constituent le fondement de la culture organisationnelle. Elles déterminent comment les membres de notre personnel travaillent ensemble et interagissent avec nos clients, nos parties prenantes et entre eux. À la suite d'un exercice de révision des valeurs d'entreprise inclusif et participatif, quatre valeurs fondamentales ont été cernées : la collaboration, l'agilité, l'impact et le respect. Elles guident désormais les comportements, les décisions et les interactions. À partir de 2025, ces valeurs seront intégrées à tous les processus Personnes et culture afin de veiller à ce qu'elles soient reflétées tant dans les actions individuelles que dans les pratiques organisationnelles.

L'objectif est de créer un lieu de travail où les membres du personnel se sentent inclus, respectés et habilités à donner le meilleur d'eux-mêmes. L'engagement fait l'objet d'un suivi au moyen d'une enquête annuelle et d'un indice d'appartenance, ce qui permet de mesurer l'inclusion, la confiance et les liens. Les enseignements tirés de ces évaluations alimentent la stratégie d'engagement des employés et orientent les plans d'action ciblés dans toute l'organisation.

En 2026, FinDev Canada continuera de cultiver une culture axée sur les valeurs en mettant fortement l'accent sur la confiance, l'appartenance et la transparence. Cela comprend la promotion d'un environnement où les employés se sentent suffisamment en sécurité pour s'exprimer, partager leurs idées et soulever leurs préoccupations.

Pilier 3. Rendement et capacités

Afin d'avoir une incidence considérable et durable, FinDev Canada s'engage à bâtir une organisation hautement performante où le développement individuel et l'harmonisation stratégique vont de pair. L'accent est mis sur deux aspects : l'autonomisation des personnes grâce à un développement continu et la garantie que le rendement est harmonisé aux priorités en constante évolution.

En 2026, la société continuera de renforcer son approche en matière de gestion du rendement et de renforcement des capacités. Cela se fera en améliorant le lien entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels tout en conservant la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins émergents.

Un leadership fort est essentiel pour maintenir un niveau de rendement élevé. En 2025, un programme de développement du leadership a été mis en place pour soutenir la cohorte croissante de dirigeants. Cette initiative fournit aux dirigeants des outils et un encadrement pour mobiliser, développer et retenir les talents dans un environnement dynamique. En 2026, le programme sera élargi afin d'approfondir les compétences en matière de leadership et de veiller à ce que les dirigeants soient dotés des bons outils pour promouvoir la culture, le rendement et l'innovation. La société étendra également le programme aux contributeurs individuels principaux, renforçant ainsi le bassin de talents internes et garantissant l'accès à des successeurs « prêts à l'emploi » pour les postes importants.

Pilier 4. Modèle opérationnel, outils et gouvernance

À mesure que FinDev Canada prend de l'expansion, la fonction Personnes et culture continue d'évoluer afin de mieux répondre aux besoins stratégiques et opérationnels de la société. Celle-ci met en place un modèle opérationnel plus agile et plus efficace, qui donne la priorité aux services à valeur ajoutée et à l'expérience des employés tout en continuant de bénéficier du soutien d'EDC, le cas échéant.

Depuis 2024, FinDev Canada internalise les fonctions clés de Personnes et culture qui sont essentielles à la proposition de valeur des employés et aux objectifs stratégiques, telles que l'acquisition de talents, l'apprentissage et le développement, le rendement et la culture. Ces domaines nécessitent une étroite coordination avec les valeurs et les objectifs commerciaux. Parallèlement, FinDev Canada continue de tirer parti de certains services administratifs d'EDC, tels que la paie, les avantages sociaux et les opérations de ressources humaines (RH), afin de réaliser l'efficacité et de tirer parti de l'expertise partagée.

À mesure que la technologie continue d'évoluer, en particulier avec le potentiel croissant de l'IA générative, FinDev Canada accorde la priorité à la modernisation de ses systèmes de RH. Les fonctionnalités basées sur l'IA permettront de prendre des décisions plus intelligentes et plus rapides tout au long du cycle de vie des employés et offriront une expérience plus fluide tant aux employés qu'aux gestionnaires.

3.4.3 Renforcement des capacités numériques

Pour rester compétitive sur le marché mondial actuel axé sur la technologie et gérer efficacement les risques opérationnels, FinDev Canada doit continuer d'investir dans sa stratégie de croissance numérique. La société reste déterminée à fournir des solutions numériques qui répondent à l'évolution de ses besoins opérationnels. Au cours de la période de planification, FinDev Canada se concentrera sur quatre priorités clés afin d'accroître son empreinte technologique et de soutenir ses activités de base.

1. **Élaboration du système de gestion de la relation client (GRC) :** Les activités de base commenceront à être soutenues par un nouveau système GRC qui appuiera les processus de création de dossiers, de souscription, de gestion des actifs et de gestion des risques. Le système permettra d'uniformiser et de normaliser les interactions avec les clients en rationalisant les flux de travail grâce à des outils d'analyse qui accéléreront la prise de décisions. Tous les renseignements échangés avec les clients seront hébergés sur une plateforme unique qui permettra de consulter tous les échanges avec un client, éliminant ainsi le besoin d'avoir recours à une série de courriels inefficace. La solution sera mise en production en 2026 et évoluera au fil du temps avec de nouvelles fonctionnalités visant à améliorer la gestion de bout en bout des transactions de FinDev Canada.

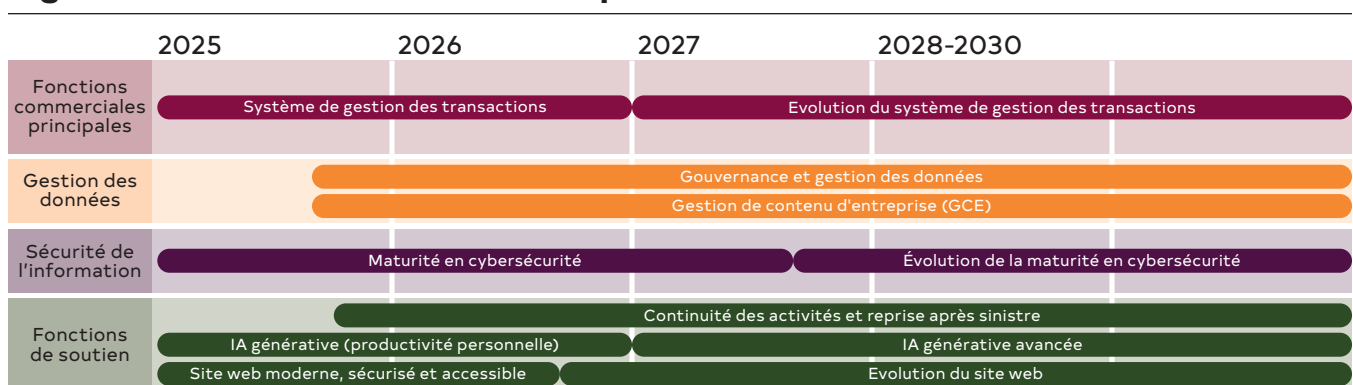
2. **Amélioration de la gestion des données :** L'amélioration de l'intégrité et de l'intégration des données de l'entreprise afin de réduire considérablement les processus manuels et d'éliminer les problèmes de qualité des données grâce à l'automatisation est une priorité. À l'avenir, les données financières, les données sur les risques et les données sur l'impact seront intégrées et hébergées dans un entrepôt de données. En mettant en place de solides pratiques de gestion des données, FinDev Canada peut jeter les bases qui lui permettront de tirer parti du potentiel transformateur de l'IA générative à l'avenir. Cette approche stratégique assurera une utilisation efficace des données de la société et lui permettra d'obtenir des renseignements plus approfondis et de favoriser l'innovation en matière de financement du développement.
3. **Amélioration de la cybersécurité et de la gouvernance en matière de sécurité :** FinDev Canada continuera à faire progresser sa maturité en matière de cybersécurité en favorisant une culture « zéro confiance » et en renforçant sa posture de sécurité sur tous les points de contact numériques. Cela comprend le renforcement de la protection des renseignements personnels, des données d'entreprise, des appareils, des réseaux et des applications. Grâce à des investissements ciblés, à une gouvernance formalisée et à des initiatives d'amélioration continue, FinDev Canada s'engage à créer un environnement numérique résilient, sécurisé et prêt pour l'avenir.
4. **Résilience opérationnelle et préparation pour l'avenir :** FinDev Canada continuera de renforcer ses capacités de soutien afin d'assurer sa résilience opérationnelle et sa préparation pour l'avenir. Cela comprend la promotion de la continuité des activités grâce à une planification solide de la reprise après sinistre afin de réduire au minimum les perturbations technologiques en cas de cyberattaque. Les améliorations porteront également sur l'amélioration de l'expérience des utilisateurs finaux dans le cadre des opérations quotidiennes et de la réalisation des projets.

Dans le cadre de son programme d'innovation, FinDev Canada explorera le potentiel de l'IA générative au cours d'une phase initiale de découverte axée sur la productivité personnelle. Cette exploration pourrait ouvrir des possibilités à long terme pour améliorer l'expérience des clients, rationaliser les opérations administratives et permettre une prise de décisions fondée sur les données grâce à des renseignements prédictifs. Parallèlement, un site Web moderne, sécurisé et accessible sera lancé en 2026, et son évolution se poursuivra afin de répondre aux besoins des utilisateurs et des parties prenantes, conformément aux obligations de FinDev Canada en vertu de la *Loi canadienne sur l'accessibilité (2019)*.

Au cours de cette période de planification, FinDev Canada continuera également à suivre la transformation numérique d'EDC tout en évaluant les besoins futurs en matière de capacités. À mesure que les systèmes existants seront mis hors service, la société évaluera si les solutions par défaut d'EDC demeureront adaptées à ses objectifs et envisagera de transférer certaines capacités à l'interne afin de réduire les risques opérationnels et d'accroître son autonomie.

Dans l'ensemble, FinDev Canada continuera de progresser dans la mise en œuvre de sa feuille de route numérique globale, avec l'appui d'un comité de gouvernance interne qui examine régulièrement les progrès réalisés dans le cadre des initiatives clés.

Figure 13. Feuille de route numérique de FinDev Canada



De plus amples renseignements sur les investissements prévus dans les capacités numériques de la société sont fournis dans le plan financier. La société peut accélérer ce plan en fonction des progrès réalisés chaque année.

4.0 Aperçu financier

Dans les chapitres précédents, FinDev Canada a présenté les principaux éléments de sa stratégie et de ses priorités pour 2026 et la période de planification en ce qui concerne la croissance de ses activités, ses priorités en matière d'impact et les domaines au bon déroulement de ses opérations. Cette stratégie et les hypothèses commerciales qui la sous-tendent tiennent compte du fait que les écarts de développement se creusent alors que les besoins en financement du développement augmentent, et reconnaissent que FinDev Canada peut jouer un rôle important pour répondre à ces besoins.

La stratégie de croissance permettra à la société d'augmenter ses signatures annuelles et son portefeuille global au cours des cinq prochaines années grâce à la pleine utilisation de son capital de base. Le mécanisme de financement concessionnel est désormais également pleinement opérationnel, et la société dispose déjà d'un solide portefeuille d'occasions.

Le plan d'entreprise assure également le développement des capacités numériques de la société tout en maintenant une croissance responsable des fonctions administratives essentielles. Toutes les activités de FinDev Canada sont guidées et soutenues par un ensemble de politiques et de processus de gestion des risques, notamment la nécessité de gérer ses activités dans les limites de sa situation financière actuelle.

Bien que la société présente un plan d'entreprise entièrement financé pour la période de planification, elle le fait à un moment où la demande de financement du développement devrait augmenter considérablement. Cette demande sera davantage exacerbée par le retrait potentiel des capitaux privés compte tenu des perspectives économiques incertaines et de l'environnement mondial plus risqué.

L'aperçu financier présente les principales hypothèses commerciales qui découlent de cette stratégie et les répercussions financières plus générales des activités de FinDev Canada.

Sauf indication contraire, tous les montants sont exprimés en dollars canadiens (CAD).

4.1 Résumé

Les éléments clés à souligner dans le plan financier sont les suivants :

FinDev Canada est financée par des injections de capitaux par l'intermédiaire de sa société mère, EDC :

- Une première injection de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, suivie d'injections de 100 millions de dollars en 2019 et en 2020.
- Dans le budget 2021, le gouvernement du Canada a engagé 300 millions de dollars supplémentaires pour FinDev Canada, avec 750 millions de dollars supplémentaires engagés dans le cadre de la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique et inclus dans le budget 2023, ce qui porte le capital social total à 1350 millions de dollars à la fin de 2025.

Ces capitaux ont permis à FinDev Canada de remplir son mandat, d'accroître son impact et d'étendre ses activités dans l'Indo-Pacifique, tout en poursuivant sa croissance en Afrique subsaharienne, en Amérique latine et dans les Caraïbes.

FinDev Canada prévoit une perte nette de 20 millions de dollars en 2025, soit une augmentation de 16 millions de dollars par rapport à la perte nette de 4 millions de dollars prévue dans le plan d'entreprise 2025-2029. Cette perte est principalement attribuable à une augmentation des charges d'intérêts et des coûts de transaction, partiellement compensée par une augmentation des revenus nets de financement et d'investissement, des frais administratifs inférieurs aux prévisions et des provisions inférieures aux prévisions en raison de l'évolution du profil de risque. Au cours de la période de planification, la société prévoit d'atteindre la rentabilité en 2029. À cet égard, la rentabilité désigne un bénéfice net positif. Cela dit, la société couvre déjà largement ses frais administratifs grâce au RNFI.

- Tout au long de la période couverte par le plan, le RNFI devrait dépasser les dépenses administratives. FinDev Canada prévoit en 2025 un RNFI de 64 millions de dollars, ce qui couvre largement les dépenses administratives prévues de 49 millions de dollars, et la société s'attend à ce que cette tendance se poursuive, le RNFI augmentant progressivement au cours de la période à l'étude grâce à la croissance du portefeuille.
- Les prêts à recevoir devraient s'élever à 1,7 milliard de dollars en 2025 et atteindre 3,4 milliards de dollars au cours de la période couverte par le plan.
- Les investissements devraient s'élever à 352 millions de dollars en 2025 et atteindre 838 millions de dollars à la fin de la période couverte par le plan.

Le plan financier présente d'abord les principales hypothèses commerciales qui ont été utilisées pour obtenir les résultats financiers projetés, puis les dépenses d'exploitation projetées et les dépenses d'investissement prévues. Les états financiers prévisionnels sont également inclus.

4.2 Principales hypothèses commerciales

Dans le cadre de la révision de son plan d'entreprise, la société a revu à la baisse ses objectifs de croissance, ses priorités et les dépenses administratives connexes par rapport au plan de l'année précédente afin d'assurer un capital suffisant pour toute la durée du plan. Ces changements ont été apportés après une analyse approfondie de différents scénarios afin de déterminer des objectifs à la fois ambitieux tout en restant responsables sur le plan financier.

Une série d'hypothèses clés, notamment le volume d'activité, le profil de risque du volume d'activité, les taux de change et les taux d'intérêt, qui ont toutes une incidence sur les activités et les résultats financiers de FinDev Canada, sous-tendent le plan financier. À partir de ces hypothèses, qui sont conformes à la stratégie commerciale et aux perspectives économiques de la société, des états financiers prévisionnels sont établis pour la période visée par le plan, y compris des prévisions jusqu'à la fin de l'exercice en cours, soit 2025.

Compte tenu du moment où ces hypothèses ont été établies et de l'évolution constante de la conjoncture économique mondiale, les résultats réels pourraient différer sensiblement des projections financières présentées dans le présent plan.

Toute modification de la stratégie commerciale, des hypothèses sous-jacentes ou un écart entre les résultats réels et les prévisions pourrait avoir une incidence importante sur les projections pour la période de planification.

Activités facilitées

Les activités facilitées pour chaque programme sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Niveau prévu d'activités facilitées

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Facilitation des affaires								
Prêts	589	655	665	790	895	945	1000	1065
Investissements	118	140	210	70	70	70	65	65
	707	795	875	860	965	1015	1065	1130

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Prévisions pour 2025

FinDev Canada continue de faire l'objet d'une forte demande de la part de ses clients et partenaires. Cela reflète à la fois l'ampleur des besoins en matière de financement du développement et les solides antécédents de la société en tant que partenaire flexible et fiable. Par conséquent, le volume des activités de financement et d'investissement facilitées en 2025 devrait s'élever à 875 millions de dollars, soit 80 millions de dollars de plus que les 795 millions prévus dans le plan d'entreprise 2025. Le volume des activités de financement et d'investissement devrait dépasser les prévisions du plan en raison de l'effet plus important que prévu de taux de change ainsi d'un volume de contrats signés en 2025 supérieur à celui prévu l'année précédente.

2026 à 2030

FinDev Canada s'attend à ce que les activités facilitées dans le cadre des programmes de financement et d'investissement continuent de croître tout au long de la période visée par le plan, conformément à la demande que la société observe sur le marché, pour atteindre 1 130 millions de dollars en 2030. Malgré une demande importante compte tenu de l'élargissement des écarts de développement, la croissance globale devra commencer à ralentir en 2026 par rapport au plan d'entreprise de 2025 afin de préserver le capital pendant la période de planification. Si la croissance se poursuit, son rythme devra être délibérément limité afin de gérer les contraintes de capital.

De plus, avec le capital pour le mécanisme de financement et l'assistance technique fournie par le gouvernement du Canada, FinDev Canada prévoit d'utiliser les 720 millions de dollars pour des prêts, des garanties et des investissements, ainsi que pour l'assistance technique, chaque année, comme suit :

Tableau 1a : Niveau prévu du financement concessionnel et de l'assistance technique

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Financement concessionnel	250	225	225	-	-	-
Assistance technique	5	10	5	-	-	-
	255	235	230	-	-	-

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

La société constate une forte demande pour cette facilité et a presque entièrement engagé les montants reçus en 2025.

Profil de risque du volume d'activité

Le profil de risque des activités de financement et d'investissement de FinDev Canada reflète l'appétit pour le risque élevé et déclaré de FinDev Canada, compte tenu des MEED qu'elle dessert. Les marchés présentent généralement un risque plus élevé et sont en grande partie de qualité inférieure à celle des investissements, mais ils offrent également d'importantes possibilités de développement avec et par l'intermédiaire du secteur privé. La stratégie de la société prévoit une croissance continue des activités de prêt et d'investissement, dont le risque est reflété dans les hypothèses de planification. Le profil de risque du portefeuille entrepris est conforme au cadre d'appétit pour le risque et aux limites prudentielles approuvés par le conseil d'administration de FinDev Canada. Cela demeure l'un des principaux facteurs déterminants de la demande de capital pour le risque de crédit et la provision pour pertes sur créances. Tout au long de la période couverte par le plan, FinDev Canada prévoit de maintenir la cote de crédit moyenne de son portefeuille de prêts dans la catégorie B.

Change

Le plan financier utilise un taux moyen mensuel comme hypothèse de taux de change du dollar américain pour le reste de l'année 2025 et toutes les années suivantes. Cette méthode permet d'éliminer la volatilité associée aux fluctuations annuelles des taux de change et d'obtenir des projections plus facilement comparables. Le taux utilisé dans ce plan, représenté par le taux moyen pour juin 2025, est de 0,73 USD.

Taux d'intérêt

Ces prévisions reposent sur les mêmes hypothèses que celles d'EDC. Elles sont fondées sur les données financières fournies par Bloomberg et tiennent compte de l'offre et de la demande ainsi que des prévisions du marché en matière de taux d'intérêt.

Autres hypothèses clés

En raison de la volatilité et de la difficulté d'estimer les gains ou les pertes de juste valeur sur la dette à long terme, les titres négociables, les investissements et les instruments dérivés connexes, aucune prévision relative à ces éléments n'est incluse dans les résultats financiers du plan d'entreprise.

5.0 Annexes

Annexe 1 : Structure de gouvernance d'entreprise

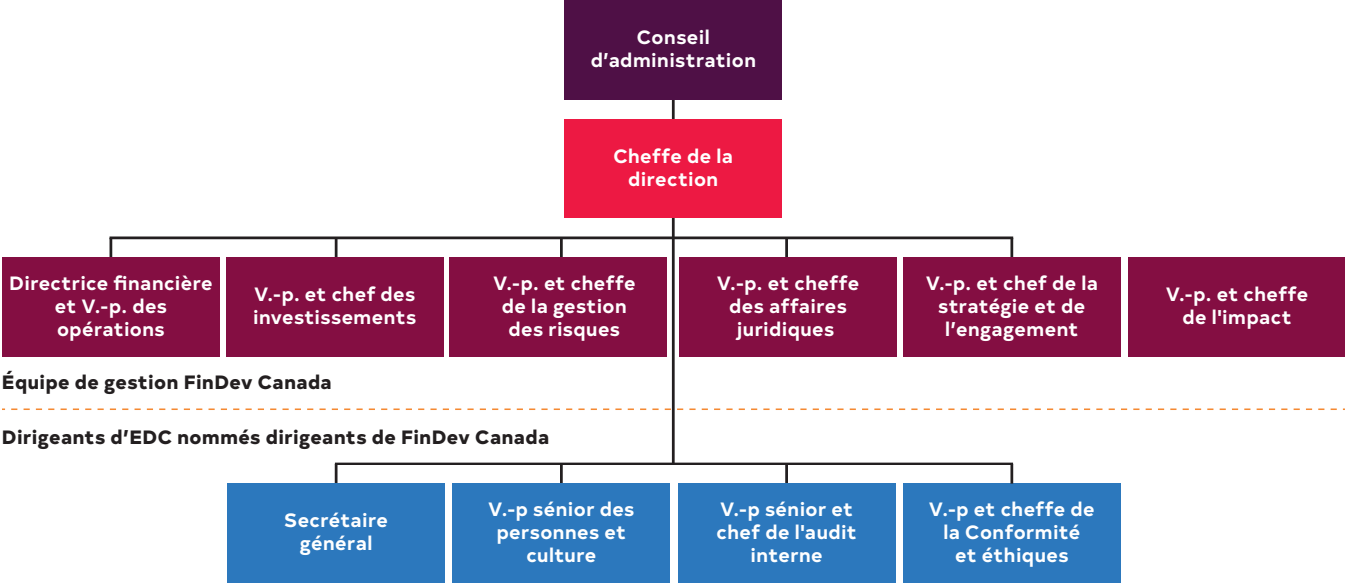
Structure hiérarchique et organisationnelle

FinDev Canada, par l'entremise d'EDC, rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international, en consultation avec le secrétaire d'État au Développement international.

Constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* (LCSA), la société Development Finance Institute Canada (DFIC) Inc. / Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc., exploitée sous le nom de FinDev Canada, est dirigée par un conseil d'administration indépendant, dont les membres sont nommés par le conseil d'administration d'EDC. Le conseil d'administration, présidé par la présidente et cheffe de la direction d'EDC, est composé de membres du conseil d'administration d'EDC et de membres indépendants possédant une expertise et une expérience dans les domaines du développement international, du financement du développement et de l'investissement dans les MEED. En 2025, le conseil d'administration a nommé trois nouveaux administrateurs, dont la nouvelle présidente et cheffe de la direction d'EDC, qui en assume la présidence.

FinDev Canada est dirigée par une cheffe de la direction qui relève du conseil d'administration et qui a la responsabilité de déterminer la stratégie commerciale et de diriger son exécution, conformément au mandat du gouvernement du Canada et aux orientations du conseil d'administration. La cheffe de la direction est secondée par une équipe de cadres supérieurs.

Figure 14. Structure organisationnelle et hiérarchique de FinDev Canada



Annexe 2 : Attestation de la directrice financière

En ma qualité de cheffe des finances de FinDev Canada, responsable devant le conseil d'administration de FinDev Canada par l'intermédiaire de la cheffe de la direction, j'ai examiné les projections financières présentées dans le plan d'entreprise 2026-2030 de FinDev Canada. Elles sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux normes internationales d'information financière, sur la base des informations disponibles au moment de la préparation de la présente soumission, que j'ai jugées nécessaires, à la date indiquée ci-dessous. Sur la base de cet examen de diligence raisonnable, je tire les conclusions suivantes :

- La nature et l'étendue de la proposition sont raisonnablement décrites et les hypothèses ayant une incidence significative sur les besoins financiers associés ont été identifiées et sont étayées.
- Les risques significatifs ayant une incidence sur les besoins financiers, la sensibilité des besoins financiers aux changements dans les hypothèses clés et les stratégies d'atténuation des risques qui en découlent ont été divulgués.
- Les besoins en ressources financières ont été divulgués et sont cohérents avec les hypothèses formulées dans la proposition, et les options permettant de limiter les coûts ont été envisagées.
- Le financement a été déterminé et est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue de la proposition.
- La proposition est conforme à la législation et aux politiques de gestion financière applicables, et les autorités de gestion financière appropriées sont en place ou sont sollicitées dans le cadre de la proposition.
- Des contrôles financiers clés sont en place pour soutenir la mise en œuvre et le fonctionnement continu de la proposition.

J'estime que les informations financières contenues dans cette proposition sont globalement suffisantes pour étayer la prise de décision.

Le plan d'entreprise 2026-2030 a été approuvé par le conseil d'administration de FinDev Canada le 6 août 2025.

Je recommande donc que vous approuviez cette soumission pour que le ministre du Commerce international puisse la valider.

A handwritten signature in black ink that reads "Marsha Acott". The signature is written in a cursive, flowing style.

Marsha Acott
Directrice financière
FinDev Canada

6 août 2025

Annexe 3 : États financiers et budgets

Tous les montants présentés ci-dessous sont en dollars canadiens (CAD), sauf indication contraire.

3.1 États financiers et notes

État du résultat global

Tableau 2 : État prévisionnel du résultat global

<i>pour l'exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2024	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Financement et revenus liés aux participations								
Prêt	70	94	103	131	152	178	208	232
Titres négociables et équivalents de trésorerie	5	7	3	-	-	-	-	-
Participations	2	2	2	4	4	4	4	4
Total des revenus de financement et des investissements en capitaux propres	77	103	108	135	156	182	212	236
Charges d'intérêts	13	16	34	58	60	76	96	113
Frais de financement et d'investissement en capitaux propres	8	1	10	9	12	14	16	18
Financement net et revenu des participations	56	86	64	68	84	92	100	105
Contributions des donateurs	1	1	-	-	-	-	-	-
Autres (produits) charges	1	-	(1)	(1)	(1)	-	-	-
Frais administratifs	34	53	49	58	63	66	70	73
Résultat avant provision	22	34	16	11	22	26	30	32
Provision pour (reprise de) pertes sur créances	(8)	38	36	24	26	29	26	19
Bénéfice net (perte nette) et résultat global (perte globale)	30	(4)	(20)	(13)	(4)	(3)	4	13

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Prévisions pour 2025 par rapport au plan d'entreprise 2025

FinDev Canada prévoit une perte nette de 20 millions de dollars pour 2025, soit une augmentation de 16 millions de dollars par rapport au plan d'entreprise 2025. Les éléments à noter concernant ces prévisions sont les suivants :

- Le revenu net de financement et d'investissement (RNFI) a diminué de 22 millions de dollars, principalement en raison de la hausse des coûts de financement des investissements en dollars américains et des coûts de transaction liés à la comptabilisation des frais de gestion qui étaient auparavant enregistrés dans les autres produits (charges), partiellement compensée par une augmentation des revenus de financement et des investissements en capitaux propres.
- Les frais administratifs devraient être inférieurs de 4 millions de dollars au plan, principalement en raison de la révision des coûts liés aux ressources humaines.
- La provision pour pertes sur créances a diminué de 2 millions de dollars, principalement en raison d'une amélioration globale du profil de risque.

Plan d'entreprise 2026 par rapport aux prévisions 2025

FinDev Canada prévoit une perte nette de 13 millions de dollars en 2026. Les éléments à noter sont les suivants :

- Le RNFI devrait augmenter de 4 millions de dollars. Cette augmentation résulte des bénéfices tirés de la croissance prévue du portefeuille de prêts.
- Les frais administratifs reflètent la stratégie de croissance, notamment la croissance continue du portefeuille ainsi que la poursuite de l'administration des mandats de financement concessionnel et d'assistance technique, qui avait été annoncée dans le plan d'entreprise 2025-2029. Les frais administratifs devraient augmenter de 9 millions de dollars, principalement en raison des facteurs suivants :
 - L'augmentation des effectifs pour soutenir la croissance continue de la société, notamment le renforcement de sa fonction de gestion des risques, le financement concessionnel, l'assistance technique et l'expansion régionale, le tout conformément à sa stratégie à long terme et à sa phase de croissance actuelle;
 - Une augmentation des services professionnels, principalement dans le domaine du conseil en informatique, à mesure que la société met en œuvre sa feuille de route numérique qui reflète la phase actuelle de croissance et les investissements fondamentaux nécessaires, FinDev Canada étant encore une organisation relativement nouvelle.

2027 à 2030

FinDev Canada prévoit de générer des revenus suffisants pour couvrir ses coûts et réaliser un bénéfice par 2029. Cela signifie disposer de revenus suffisants pour couvrir les coûts de financement, les frais administratifs et les provisions pour pertes sur créances pendant la période restante du plan.

État de la situation financière

Tableau 3 : État de la situation financière projetée

<i>au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Actif								
Trésorerie et équivalents de trésorerie	99	24	190	190	190	190	190	190
Instruments dérivés	5	4	40	40	40	40	40	40
Prêts à recevoir	955	1 334	1 703	2 004	2 361	2 797	3 152	3 421
Provision pour pertes sur prêts	(34)	(109)	(67)	(83)	(100)	(122)	(140)	(154)
Participations	255	369	352	412	527	655	750	838
Autres actifs	6	6	9	9	9	9	9	9
Immobilisations corporelles	1	3	2	2	2	1	2	2
Actif au titre du droit d'utilisation	6	2	6	5	4	4	4	4
Total de l'actif	1 293	1 633	2 235	2 579	3 033	3 574	4 007	4 350
Passif et capitaux propres								
Comptes créditeurs et autres créances	10	3	6	6	6	6	6	6
Emprunts à rembourser	305	332	917	1 270	1 726	2 270	2 697	3 032
Dettes envers Exportation et développement Canada	5	6	5	5	5	5	5	5
Produits différés	6	5	5	5	4	4	3	3
Instruments dérivés	40	4	1	1	1	1	1	1
Passif lié à des contrats de location	6	2	6	5	5	4	5	4
Provision pour pertes sur engagements de prêts	8	7	2	7	10	11	13	9
Total du passif	380	359	942	1 299	1 757	2 301	2 730	3 060
Capitaux propres								
Capital social	950	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350
Déficit	(37)	(76)	(57)	(70)	(74)	(77)	(73)	(60)
Total des capitaux propres	913	1 274	1 293	1 280	1 276	1 273	1 277	1 290
Total du passif et des capitaux propres	1 293	1 633	2 235	2 579	3 033	3 574	4 007	4 350

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Prévisions pour 2025 par rapport au plan d'entreprise 2025

Les prêts à recevoir devraient s'élever à 1,7 milliard de dollars, soit environ 369 millions de dollars de plus que le plan, qui prévoit 1,33 milliard de dollars, tandis que les investissements devraient être inférieurs, à 352 millions de dollars, par rapport au plan, qui prévoit 369 millions de dollars. L'augmentation des prêts est attribuable aux effets des taux de change ainsi qu'à des signatures et à des décaissements plus importants que prévu. Bien que FinDev Canada prévoise une augmentation du volume de financements par capitaux propres en 2025, elle s'attend également à des décaissements moins importants que prévu en raison du calendrier des appels de fonds. La société prévoit de terminer l'exercice avec des emprunts à rembourser de 917 millions de dollars, contre 332 millions de dollars dans le plan, en raison de l'augmentation de la dette nécessaire pour financer nos investissements.

Plan d'entreprise 2026 par rapport aux prévisions 2025

Les prêts à recevoir devraient atteindre 2 milliards de dollars en 2026, et les investissements devraient atteindre 412 millions de dollars, principalement en raison d'une croissance ciblée conforme à la stratégie à long terme de la société.

2027 à 2030

FinDev Canada prévoit que la croissance des portefeuilles de prêts et d'investissements se poursuivra au cours de la période de planification pour les raisons mentionnées ci-dessus et grâce aux avantages découlant de l'augmentation des capacités humaines et de la présence régionale à l'échelle internationale. D'ici la fin de 2030, l'actif total devrait atteindre 4,35 milliards de dollars, soit environ deux fois ce qui était prévu pour la fin de 2025.

FinDev Canada est financée par des injections de capital de sa société mère, EDC. Après avoir épuisé son capital initial de 300 millions de dollars au début de 2021, FinDev Canada a commencé à emprunter auprès d'EDC pour soutenir la croissance de son portefeuille. D'autres emprunts sont prévus au cours de la période de planification, pour des montants, des modalités et des conditions convenus entre EDC et FinDev Canada. EDC s'engagera dans toutes les activités d'emprunt, d'investissement et de couverture pour le compte de FinDev Canada.

Conformément aux projections du Plan d'entreprise 2023-2027, des injections de capitaux supplémentaires ont été effectuées en 2023, en 2024 et en 2025, respectivement de 300 millions de dollars, de 350 millions de dollars et de 400 millions de dollars, pour une augmentation combinée du capital social de 1 050 millions de dollars. De ce montant, 300 millions de dollars proviennent de l'engagement pris dans le budget de 2021, et 750 millions de dollars proviennent des annonces faites à l'appui de la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique et réitérées dans le budget de 2023 afin de soutenir les activités mondiales de FinDev Canada. Ces capitaux permettront à la société de tirer parti de ses succès en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne, en plus de s'étendre dans l'Indo-Pacifique.

État des variations des capitaux propres

Tableau 4 : État prévisionnel des variations des capitaux propres

<i>pour l'exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Capital social								
Solde en début d'exercice	600	950	950	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350
Actions émises	350	400	400	-	-	-	-	-
Solde en fin d'exercice	950	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350
Déficit								
Solde en début d'exercice	(67)	(72)	(37)	(57)	(70)	(74)	(77)	(73)
Résultat global	30	(4)	(20)	(13)	(4)	(3)	4	13
Solde en fin d'exercice	(37)	(76)	(57)	(70)	(74)	(77)	(73)	(60)
Total des capitaux propres à la fin de l'exercice	913	1 274	1 293	1 280	1 276	1 273	1 277	1 290
Rendement des capitaux propres	4,1 %	-0,4 %	-1,8 %	-1,0 %	-0,3 %	-0,2 %	0,3 %	1,0 %

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

La croissance du portefeuille de prêts au cours de la période couverte par le plan entraîne la nécessité de disposer de provisions suffisantes pour refléter le profil de risque de ces investissements, ce qui tempère la rentabilité et conduit à un rendement des capitaux propres négatif en 2026. Lorsque la société aura atteint la rentabilité en 2029, des objectifs de croissance modestes devraient générer des bénéfices et un rendement des capitaux propres positif. Nous prévoyons que notre rendement des capitaux propres se renforcera progressivement à mesure que nous entrerons dans une période de rentabilité soutenue.

Tableau des flux de trésorerie

Tableau 5 : Tableau des flux de trésorerie prévisionnels

<i>for the year ended December 31 (in millions of Canadian dollars)</i>	2024	2025	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net (perte nette)	30	(4)	(20)	(13)	(4)	(3)	4	13
Ajustements pour déterminer les entrées (sorties) de fonds liés aux activités d'exploitation								
Provision pour (reprise de) pertes sur créances	(8)	38	36	24	26	29	26	19
Amortissement	-	1	1	1	1	2	2	1
Participations non monétaires	(1)	(1)	(1)	(1)	(2)	(2)	(2)	(2)
Variations des actifs et passifs d'exploitation								
Variation des intérêts courus et commissions sur prêts à recevoir	(4)	(2)	5	21	6	3	4	4
Variation des intérêts courus sur les emprunts	(3)	-	-	-	-	-	-	-
Variation de la juste valeur des participations	5	-	(4)	-	(5)	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(10)	-	(19)	-	-	-	-	-
Autre	7	(4)	(70)	5	8	5	9	7
Versements de prêts	(419)	(482)	(861)	(456)	(721)	(832)	(881)	(936)
Remboursements de prêts	153	135	118	160	375	407	535	675
Trésorerie nette utilisée dans les activités d'exploitation	(250)	(319)	(815)	(259)	(316)	(391)	(303)	(219)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Décassements pour les placements en actions	(46)	(94)	(82)	(60)	(115)	(128)	(95)	(88)
Produits des participations	18	-	(15)	-	-	-	-	-
Achats de titres négociables	(50)	(100)	-	-	-	-	-	-
Ventes/échéances de titres négociables	50	100	-	-	-	-	-	-
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(1)	(1)	-	(1)	-	-	(2)	-
Trésorerie nette utilisée dans les activités d'investissement	(29)	(95)	(97)	(61)	(115)	(128)	(97)	(88)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'emprunts à long terme	196	32	805	334	431	1 031	786	738
Remboursement des emprunts à long terme	(201)	(14)	(202)	(14)	-	(512)	(386)	(431)
Augmentation (diminution) du montant dû à EDC	2	-	-	-	-	-	-	-
Émission du capital social	350	400	400	-	-	-	-	-
Flux nets de trésorerie liés aux activités de financement	347	418	1 003	320	431	519	400	307
Effet des variations des taux de change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	4	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation nette (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	72	4	91	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
Au début de l'exercice	27	20	99	190	190	190	190	190
À la fin de l'exercice	99	24	190	190	190	190	190	190
La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent:								
Encaisse	11	15	190	190	190	190	190	190
Équivalents de trésorerie	88	9	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie d'exploitation provenant des intérêts								
Intérêts payés	14	14	13	32	45	62	83	102
Encaissements d'intérêts	70	95	67	120	136	160	191	217

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Conventions comptables et changements comptables futurs

Les conventions comptables utilisées dans la préparation du présent plan financier sont conformes aux Normes internationales d'information financière (NIIF) actuellement en vigueur, comme elles sont émises par le Conseil des normes comptables internationales (CNCI). Les bénéfices de la société ne sont pas assujettis aux exigences de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Normes modifiées et en évolution

L'CNCI travaille actuellement sur plusieurs projets. Veuillez-vous reporter à la note 2 – Sommaire des principales conventions comptables du rapport annuel 2024.

Politique de gestion du capital et d'adéquation du capital

FinDev Canada gère son capital conformément à sa politique de gestion du capital afin de répondre aux besoins actuels et futurs de ses activités tout en conservant sa capacité à faire face à des risques futurs imprévisibles.

L'approche de FinDev Canada en matière de gestion du capital introduit le concept de capital économique, qui correspond au montant des capitaux propres nécessaires pour absorber les pertes sur un certain horizon tout en maintenant un niveau de solvabilité cible. Cette approche s'inspire des principes de Bâle III et est harmonisée aux pratiques en vigueur dans la plupart des institutions financières commerciales internationales réglementées, en plus de suivre la procédure de sa société mère, EDC. À l'instar d'EDC, la cote de solvabilité cible de FinDev Canada a été fixée à A. Le plan d'entreprise 2026-2030 prévoit un capital suffisant pour la durée de la période de planification.

3.2 Budget de fonctionnement et notes

Dépenses administratives

Les dépenses administratives de FinDev Canada reflètent à la fois la nature croissante d'une jeune organisation et les attentes du gouvernement du Canada à l'égard des sociétés d'État en matière de gestion des coûts. Tout au long de la période visée par le plan, le RNFI devrait dépasser les dépenses administratives.

Tableau 6 : Dépenses administratives prévues

(en millions de dollars canadiens)	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Salaires et avantages sociaux	24	35,4	32	39	42	44,5	47,1	49,9
Services professionnels	3,2	6,4	5,6	6,2	6,8	7,2	7,4	7,7
Frais administratifs	1,9	2,5	2,5	2,5	2	2,5	2,5	2,5
Taux d'occupation	1,6	1,7	1,6	2,1	2	2,3	2,3	2,3
Déplacements, hébergement et conférences	1,3	2,1	2,1	2	3	3,5	3,7	4
Coûts des systèmes	0,7	1	1,5	2,1	2	2,1	2,2	2
Marketing et communication	0,6	0,8	0,9	0,8	0,9	1,0	1,0	1
Amortissements et dépréciations	0,1	0,8	0,3	0,4	0,6	0,9	1,2	1,4
Services d'information	0,8	1,1	1,1	1,1	1	1,1	1,1	1,1
Autres	0,3	1,1	0,9	0,9	1,1	0,9	1,0	0,8
Total des dépenses administratives	34,5	52,9	49,3	58,0	62,8	66,0	69,5	73,0

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Prévisions pour 2025

Les dépenses administratives devraient être inférieures aux prévisions du plan 2025, principalement en raison de la révision des coûts liés aux RH.

Plan d'entreprise 2026

FinDev Canada prévoit des dépenses administratives de 58 millions de dollars pour 2026. Les éléments importants des projections des dépenses administratives pour 2025 sont les suivants :

- Les salaires et les avantages sociaux devraient augmenter en raison de l'embauche de nouveaux employés pour soutenir la croissance des activités de FinDev Canada, notamment le renforcement de sa fonction de gestion des risques, le financement concessionnel, l'assistance technique et l'expansion régionale, conformément à sa stratégie à long terme et à sa phase de croissance actuelle.
- Une augmentation des services professionnels, principalement dans le domaine du conseil en informatique, à mesure que la société met en œuvre sa feuille de route numérique qui reflète la phase actuelle de croissance et les investissements de base nécessaires, FinDev Canada étant encore une organisation relativement nouvelle.

Tableau 7 : Frais de déplacement et d'hébergement

(en milliers de dollars canadiens)	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Déplacements	1 185	1 865	1 865	2 474	2 952	3 117	3 299	3 490
Hébergement	105	214	215	240	266	290	315	332
Conférences	28	58	58	79	92	106	120	130
Total	1 319	2 137	2 139	2 794	3 309	3 513	3 734	3 952

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 8 : Frais de déplacement et de représentation en pourcentage des dépenses administratives totales

(en milliers de dollars canadiens)	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Total des frais de déplacement, d'hébergement et de conférences	1 319	2 137	2 139	2 794	3 309	3 513	3 734	3 952
Total des dépenses administratives	34 478	52 853	49 288	58 005	62 775	66 025	69 521	73 045
Frais de déplacement et de représentation en % du total des dépenses administratives	3,8 %	4,0 %	4,3 %	4,8 %	5,3 %	5,3 %	5,4%	5,4%

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Les frais de déplacement correspondent aux déplacements internationaux nécessaires pour soutenir les marchés sur lesquels nous opérons.

3.3 Budgets d'investissement et notes

Dépenses en immobilisations

Tableau 9 : Dépenses en immobilisations prévues

(en millions de dollars canadiens)	2024 Réel	2025 Plan	2025 Prév.	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan	2030 Plan
Installations	0,9	1,4	0,8	1,1	1,2	1,8	1,6	0,3
Technologies de l'information	-	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total des dépenses en capital	0,9	1,5	0,9	1,2	1,3	1,9	1,7	0,4

Les dépenses en immobilisations liées aux installations comprennent les améliorations locatives, le mobilier et l'équipement. Les dépenses en immobilisations liées aux technologies de l'information comprennent le matériel informatique, les logiciels développés à l'interne et les logiciels achetés.

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Les dépenses en immobilisations en 2025 devraient être inférieures aux prévisions, principalement en raison de la révision des estimations relatives aux améliorations apportées aux bureaux de Montréal et d'Ottawa.

Les prévisions relatives aux installations pour 2028 devraient augmenter, principalement en raison des besoins prévus pour soutenir la croissance des activités de FinDev Canada.

Aucune dépense en immobilisations au cours de la période visée par le plan ne répond aux critères de divulgation selon les tests de valeur et de risque.

Annexe 4 : Plan d'emprunt

Pouvoir d'emprunt

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

Stratégie d'emprunt

FinDev Canada estime actuellement qu'elle aura des emprunts en cours auprès d'EDC de 1 270 millions de dollars à la fin de 2026. Ce montant est considéré comme le besoin d'emprunt de base de la société.

Le service de trésorerie d'EDC mettra à profit son expertise pour mener toutes les activités d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change pour le compte de FinDev Canada.

Au 30 juin 2025, le solde du prêt à payer à EDC s'élevait à 236 millions de dollars. Ce solde devrait passer à 917 millions de dollars à la fin de l'exercice, ce qui demeure dans les limites actuelles approuvées de la facilité d'emprunt. Tous les prêts en cours ont été consentis à des conditions commerciales, y compris un taux d'intérêt conforme au marché.

Annexe 5 : Respect des exigences législatives et des politiques

FinDev Canada est assujettie à un éventail de lois, de règlements, de traités et d'accords internationaux, de politiques gouvernementales, de directives et de normes industrielles émanant de diverses compétences.

Les politiques de FinDev Canada tiennent compte des exigences législatives et politiques applicables à ses activités pour protéger l'organisation, son personnel et le gouvernement du Canada contre d'éventuelles conséquences juridiques et financières, et éviter toute atteinte à la réputation.

Pour atténuer le risque de non-respect de ses obligations et politiques, FinDev Canada harmonise ses pratiques avec celles d'EDC chaque fois qu'elles correspondent à son mandat et à son environnement opérationnel. C'est le cas pour les directives applicables à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

EDC étudie également les projets de loi déposés au Parlement afin de veiller à ce qu'EDC et FinDev Canada respectent toutes les nouvelles exigences fédérales.

Annexe 6 : Priorités et orientation du gouvernement

Transparence et gouvernement ouvert

FinDev Canada a à cœur de favoriser la confiance et la transparence, notamment en veillant à communiquer rapidement de l'information exacte. La société a donc mis à jour sa Politique de transparence et de divulgation, approuvée par le conseil d'administration en 2023, en réponse à l'évolution de son contexte opérationnel.

FinDev Canada assure un accès à l'information tout en protégeant la confidentialité de ses entreprises clientes. La Politique sur la transparence et la divulgation régit la divulgation publique de renseignements sur les transactions. FinDev se positionne ainsi comme un chef de file en annonçant les transactions avant leur signature.

FinDev Canada rend régulièrement des comptes sur l'ensemble de ses activités, y compris son rendement sur le plan de l'impact sur le développement, et communique de l'information sur toutes les transactions conclues. FinDev Canada publie également certains renseignements sur son site Web, y compris :

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

FinDev Canada communique avec les parties prenantes et la société civile dans le cadre de consultations et de divers événements traitant de questions d'intérêt commun, dans le but de solliciter des commentaires sur ses propres pratiques. FinDev Canada continuera d'accroître l'accès à l'information au profit de ses clients, de ses partenaires et de la société civile durant la période couverte par le plan.

Institut de financement du développement Canada (IFDC) inc.

