



# RÉSUMÉ DU PLAN DE LA SOCIÉTÉ 2015-2019

BUDGET DE FONCTIONNEMENT • BUDGET D'INVESTISSEMENT • PROGRAMME D'EMPRUNT



# TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	iv
Introduction	6
<b>Chapitre 1 : Le contexte de planification</b>	<b>10</b>
1.1 Perspectives mondiales	10
1.2 Qu'est-ce que cela signifie au juste pour le Canada?	11
1.3 Tendances émergentes	12
<b>Chapitre 2 : Stratégie d'affaires</b>	<b>14</b>
2.1 Survol	14
2.2 Soutien aux PME et contribution au Plan d'action sur les marchés mondiaux du gouvernement du Canada	14
2.3 Stratégie et objectifs	15
2.4 La bonne solution, au bon moment	16
2.5 Objectifs d'EDC pour 2015–2019	21
Objectif 1 – Faire connaître EDC et les avantages de l'exportation en vue de favoriser la croissance du commerce extérieur	21
Objectif 2 – Offrir à la fois des solutions standards et sur mesure	22
Objectif 3 – Accroître la diversification du commerce	29
2.6 Principes d'EDC	37
2.7 Outil pour appuyer les politiques publiques	39
2.8 Moyens employés pour atteindre nos objectifs	40
2.9 Mesurer le succès : fiche de performance	44
<b>Chapitre 3 : Plan financier d'EDC</b>	<b>48</b>
3.1 Principales hypothèses commerciales	49
3.2 Charges administratives et ratio de productivité	52
3.3 Dépenses d'investissement prévues	53
3.4 Résultats financiers	54
3.5 Gestion du capital	59
3.6 Limites prescrites par la <i>Loi</i>	61
3.7 Gestion de l'actif et du passif et stratégies d'emprunt	61
3.8 Activités de la filiale	66
<b>Annexe 1 : Exportation et développement Canada - Aperçu de la Société</b>	<b>67</b>
Mandat et principes directeurs	67
Pouvoirs et obligations prévus par les lois	68
Structure organisationnelle et hiérarchique	70
Structure du Conseil d'administration et de ses comités	71

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

Elle a pour mandat de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international. La mission d'EDC repose sur son aptitude toute particulière à assumer et à gérer des risques importants dans le but de faciliter la réussite des sociétés canadiennes sur les marchés mondiaux.

## CONTEXTE DE PLANIFICATION

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

Six ans après la crise financière mondiale, les économies avancées reprennent de la vigueur et recommencent à stimuler la croissance mondiale. Bien que certaines difficultés persistent, nous prévoyons que la croissance mondiale reprendra son cours normal, tirée par les économies développées et appuyée par la vigueur renouvelée des marchés émergents.

Dans cette conjoncture, les exportations canadiennes devraient augmenter de 4 % en 2015. Le commerce extérieur et l'investissement seront les principaux moteurs de croissance de l'économie canadienne pendant la période de planification. Par ailleurs, la prospérité économique à long terme dépendra de l'accroissement du nombre de petites et moyennes entreprises (PME) engagées dans le commerce international et de la capacité des entreprises canadiennes à se diversifier en accédant à de nouveaux marchés.

## STRATÉGIE D'AFFAIRES

EDC est le fournisseur incontournable de solutions de financement du commerce extérieur pour les exportateurs canadiens, qu'ils planifient une première exportation ou qu'ils soient expérimentés et cherchent à consolider leur présence à l'étranger.

Au fil des ans, nous avons adapté nos solutions pour qu'elles répondent aux besoins d'entreprises canadiennes de toutes tailles, des petits entrepreneurs aux grandes sociétés exerçant leurs activités partout dans le monde. Si les besoins diffèrent d'une entreprise à l'autre, notre but reste le même : fournir une solution qui les aidera à exporter leurs produits ou services.

Pour mesurer notre réussite au cours des cinq prochaines années, nous évaluerons notamment notre contribution au Plan d'action sur les marchés mondiaux du Canada (PAMM), dont notre capacité à soutenir les PME. En collaboration avec le Service des délégués commerciaux (SDC), d'autres partenaires gouvernementaux et le secteur privé, nous veillerons à ce que nos solutions permettent aux entreprises canadiennes de décrocher des contrats sur différents marchés mondiaux.

Avec notre stratégie d'affaires 2015-2019, nous visons à poursuivre les diverses initiatives en cours, tout en surveillant de près la conjoncture afin d'être en mesure d'aider les entreprises canadiennes – en particulier les PME – à prospérer sur de nouveaux marchés.

Ainsi, notre stratégie repose sur trois objectifs :

1. Faire connaître EDC et les avantages de l'exportation en vue de favoriser la croissance du commerce extérieur : EDC fera connaître ces avantages aux entreprises canadiennes qui n'ont encore jamais exporté. Elle leur fera également connaître les services d'EDC qui peuvent les aider à se lancer sur les marchés mondiaux ou à accroître leurs activités à l'étranger.
2. Offrir à la fois des solutions standards et sur mesure : EDC proposera un éventail de produits et services standards facilement accessibles aux exportateurs actuels et potentiels, tout en offrant des services sur mesure aux entreprises capables d'en tirer le meilleur profit.
3. Accroître la diversification du commerce : EDC aidera les entreprises canadiennes à étendre leurs activités au-delà des marchés traditionnels.

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

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

## PLAN FINANCIER

Notre aptitude à offrir des solutions de financement et d'assurances aux entreprises canadiennes mondialisées repose sur notre engagement à l'égard d'une saine gestion financière. Le Plan financier 2015-2019 fait état des mesures que nous prenons pour gérer nos charges administratives et opérationnelles à l'aide d'un ratio de productivité. On y trouve également des précisions au sujet des hypothèses d'affaires clés qui sous-tendent notre performance financière projetée. Le chapitre 3 comprend notamment l'état du résultat global, l'état de la situation financière, l'état des variations des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie ainsi que les dépenses d'investissement prévues en 2015-2019.

# INTRODUCTION



## IMPORTANCE DU COMMERCE

Au Canada, un emploi sur cinq est directement lié à l'exportation, et le commerce international est un moyen efficace de stimuler la croissance et la prospérité économiques. La réussite économique du Canada dépend de sa capacité à accroître sa part du commerce mondial.

Conscient de ce fait, le gouvernement du Canada a dévoilé son Plan d'action sur les marchés mondiaux en 2013, se donnant pour but de concentrer les efforts du Canada sur les marchés les plus prometteurs par la promotion des échanges et l'orientation de sa politique commerciale.

En 2013, les exportations canadiennes représentaient environ 30 % du PIB; à l'évidence, le commerce international continue d'avoir des répercussions importantes sur l'économie canadienne. Toutefois, l'économie mondiale se transforme, et le Canada doit pouvoir s'adapter à cette évolution pour demeurer concurrentiel. C'est dans ce contexte qu'Exportation et développement Canada (EDC), société d'État faisant partie du portefeuille du Commerce international du gouvernement, exerce ses activités.

## APERÇU D'EDC

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

Pour remplir ce mandat, nous créons des solutions financières qui font rayonner les capacités et le savoir-faire des entreprises canadiennes sur la scène internationale – en les mettant directement en contact avec des acheteurs étrangers et des chaînes d'approvisionnement mondiales –, générant ainsi des retombées pour le Canada. En aidant les entreprises qui exportent ou investissent à l'étranger, nous augmentons les capacités commerciales du Canada et créons des retombées pour le pays, contribuant ainsi au PIB.

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



Notre capacité à offrir la bonne solution, au bon moment aux entreprises canadiennes de toutes tailles : voilà notre avantage concurrentiel. Au fil des ans, nous avons développé notre organisation et nos solutions pour qu'elles conviennent tant aux petits entrepreneurs qu'aux grandes sociétés. Chaque fois que l'occasion se présente, nous profitons de notre relation avec les grands exportateurs canadiens pour intégrer les petites entreprises canadiennes aux grandes chaînes d'approvisionnement afin de les aider percer le marché de l'exportation ou à aller au-delà de leurs partenaires commerciaux traditionnels.

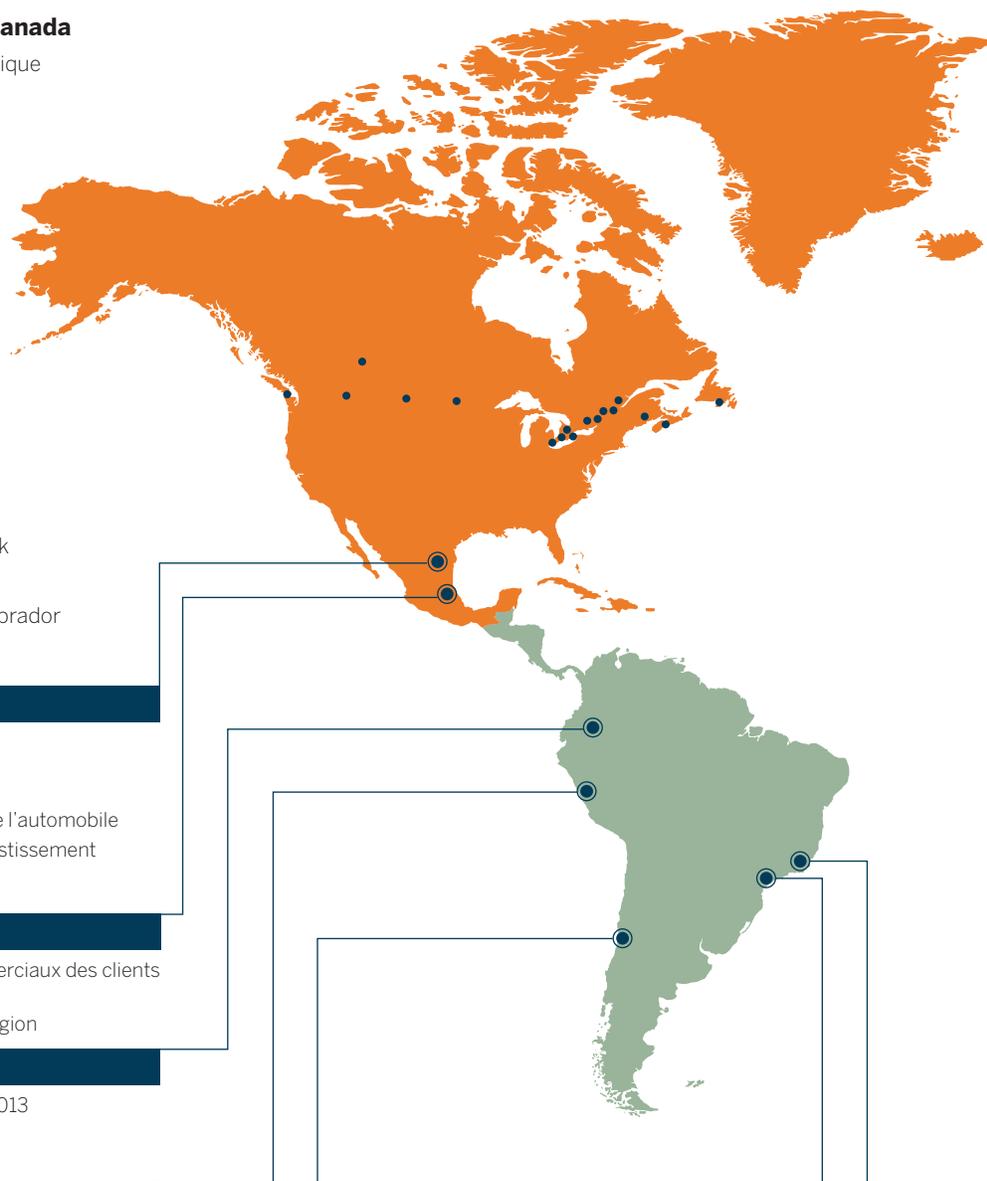
Les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes représentent environ 80 % de notre clientèle : le soutien et l'augmentation de leurs activités d'exportation demeureront une priorité pour EDC tout au long de la période de planification. Comme le PAMM établit une cible concrète pour accroître d'ici 2018 le pourcentage que représentent les activités des PME canadiennes sur les marchés émergents – de 29 % (11 000 entreprises) à 50 % (21 000 entreprises) –, EDC travaillera en étroite collaboration avec le ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD) pour atteindre cette cible.

# EDC partout au monde

**EDC compte 16 représentations à l'étranger, où près de 40 employés se consacrent à faciliter les exportations et les investissements des entreprises canadiennes. EDC exploite aussi 17 bureaux au Canada afin de mieux servir les exportateurs canadiens au pays.**

## Bureaux régionaux au Canada

Vancouver, Colombie-Britannique  
Calgary, Alberta  
Edmonton, Alberta  
Regina, Saskatchewan  
Winnipeg, Manitoba  
Windsor, Ontario  
London, Ontario  
Mississauga, Ontario  
Toronto, Ontario  
Ottawa, Ontario  
Saint-Laurent, Québec  
Montréal, Québec  
Drummondville, Québec  
Québec, Québec  
Moncton, Nouveau-Brunswick  
Halifax, Nouvelle-Écosse  
St. John's, Terre-Neuve-et-Labrador



### Monterrey | Mexique

- › Grand centre manufacturier
- › Région clé pour les chaînes d'approvisionnement du secteur nord-américain de l'automobile
- › Destination de choix de l'investissement canadien à l'étranger

### Mexico | Mexique

- › Volume des échanges commerciaux des clients (Mexique) : 2,5 G\$
- › Plus de 700 clients dans la région

### Bogotá | Colombie

- › Nouvelle représentation en 2013
- › Marché de la région andine

### Lima | Pérou

- › Volume des échanges commerciaux des clients (région) : 1,5 G\$
- › Pérou et Colombie, parmi les trois pays sud-américains où il est le plus facile de faire des affaires

### Santiago | Chili

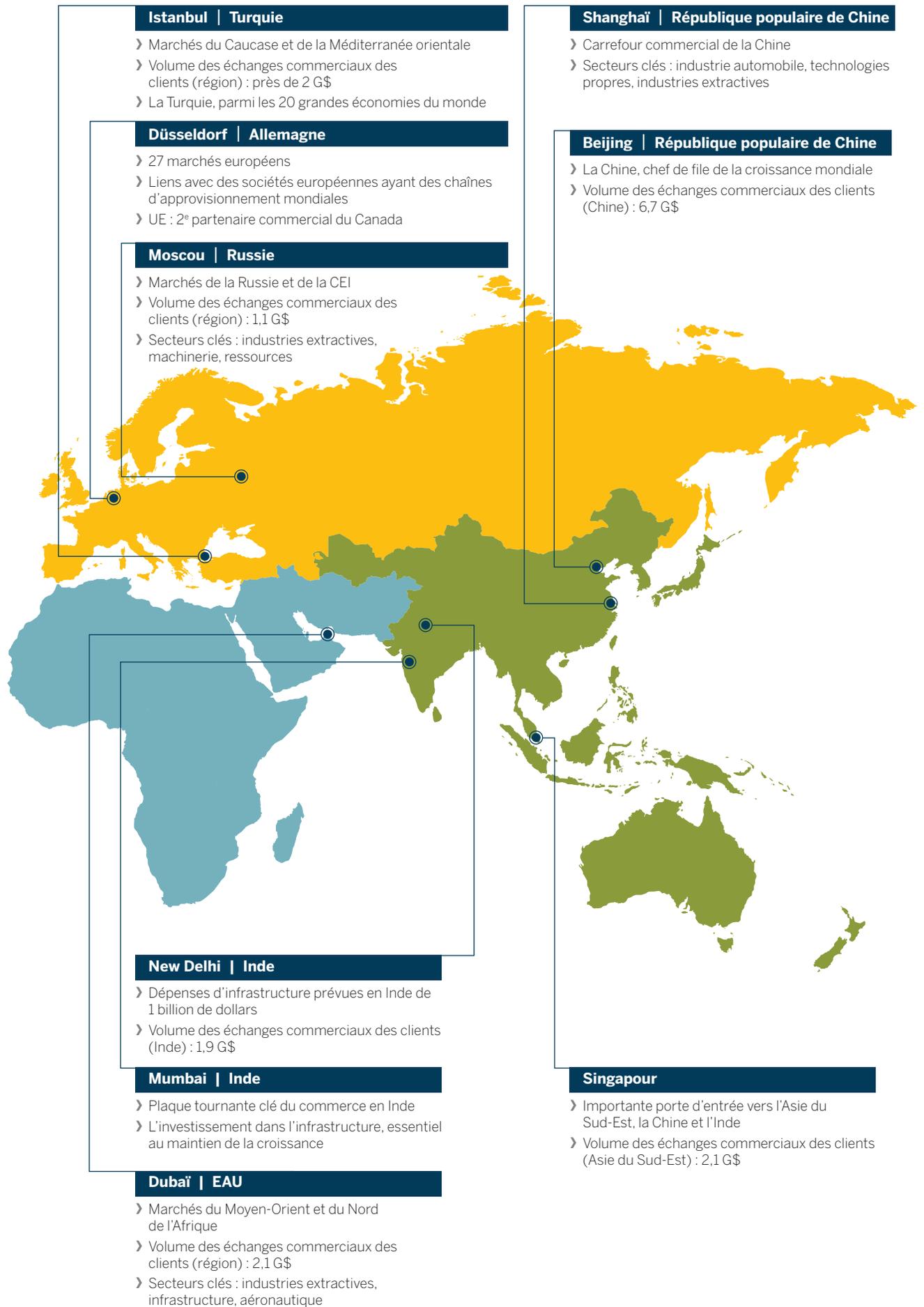
- › Le Canada, principal investisseur étranger au Chili
- › Secteurs clés : exploitation minière, infrastructure, ressources
- › Volumes des échanges commerciaux des clients : 1,1 G\$

### São Paulo | Brésil

- › Plaque tournante clé du commerce au Brésil
- › Volume des échanges commerciaux des clients (Brésil) : 2,1 G\$

### Rio de Janeiro | Brésil

- › Boom de l'infrastructure à l'approche des Jeux olympiques de 2016
- › Nombreuses sociétés affiliées de firmes canadiennes d'ingénierie



**Istanbul | Turquie**

- › Marchés du Caucase et de la Méditerranée orientale
- › Volume des échanges commerciaux des clients (région) : près de 2 G\$
- › La Turquie, parmi les 20 grandes économies du monde

**Düsseldorf | Allemagne**

- › 27 marchés européens
- › Liens avec des sociétés européennes ayant des chaînes d'approvisionnement mondiales
- › UE : 2<sup>e</sup> partenaire commercial du Canada

**Moscou | Russie**

- › Marchés de la Russie et de la CEI
- › Volume des échanges commerciaux des clients (région) : 1,1 G\$
- › Secteurs clés : industries extractives, machinerie, ressources

**Shanghai | République populaire de Chine**

- › Carrefour commercial de la Chine
- › Secteurs clés : industrie automobile, technologies propres, industries extractives

**Beijing | République populaire de Chine**

- › La Chine, chef de file de la croissance mondiale
- › Volume des échanges commerciaux des clients (Chine) : 6,7 G\$

**New Delhi | Inde**

- › Dépenses d'infrastructure prévues en Inde de 1 billion de dollars
- › Volume des échanges commerciaux des clients (Inde) : 1,9 G\$

**Mumbai | Inde**

- › Plaque tournante clé du commerce en Inde
- › L'investissement dans l'infrastructure, essentiel au maintien de la croissance

**Dubaï | EAU**

- › Marchés du Moyen-Orient et du Nord de l'Afrique
- › Volume des échanges commerciaux des clients (région) : 2,1 G\$
- › Secteurs clés : industries extractives, infrastructure, aéronautique

**Singapour**

- › Importante porte d'entrée vers l'Asie du Sud-Est, la Chine et l'Inde
- › Volume des échanges commerciaux des clients (Asie du Sud-Est) : 2,1 G\$

# CHAPITRE 1 : LE CONTEXTE DE PLANIFICATION

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

## 1.1 PERSPECTIVES MONDIALES

Six ans après la crise financière mondiale, les économies avancées reprennent de la vigueur et recommencent à stimuler la croissance mondiale.

En fait, la consommation dans les pays développés en général a fortement chuté durant la récession, les consommateurs reportant leurs achats de plusieurs années. Cette morosité des six dernières années a créé une forte demande refoulée, en particulier aux États-Unis.

Maintenant que la confiance est plus forte et que les consommateurs sont prêts à rouvrir leur portefeuille, nous nous attendons à voir les débouchés se multiplier dans beaucoup de secteurs. L'économie américaine, moteur de la croissance mondiale, devrait connaître une croissance de 3,6 %, tandis qu'en Europe et au Japon, la croissance devrait afficher une hausse de 1,4 % et de 1,2 %, respectivement.

Même si les marchés émergents ont accusé un ralentissement sur certains plans, leurs perspectives de croissance sont toujours plus prometteuses que celles de la plupart des marchés développés en raison de la demande accrue provenant de ceux-ci.

Certes, l'Inde a stagné, mais son nouveau gouvernement a le pouvoir d'apporter des changements durant la période de planification. On craint également un essoufflement en Chine, mais la reprise des échanges internationaux permettra au pays de retrouver le chemin de la croissance. En fait, la Chine pourrait ravir aux États-Unis le titre de première économie de consommation de la planète au cours de la période de planification, et les pays BRICS pourraient représenter ensemble plus de la moitié du PIB mondial.

D'autres marchés frontaliers, comme les pays émergents d'Asie et notamment les pays de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE), connaîtront aussi une forte croissance. L'Afrique subsaharienne a vu son PIB croître de 5,5 % en moyenne chaque année au cours de la dernière décennie, et nous croyons que ce rythme se maintiendra et offrira de nombreux débouchés aux fournisseurs canadiens durant la période de planification.

Cependant, EDC est consciente qu'il existe encore des situations problématiques, en particulier des risques géopolitiques imprévisibles comme la situation au Moyen-Orient, laquelle pourrait avoir des répercussions graves sur les marchés pétroliers, et la situation en Russie, qui pourrait saper l'investissement mondial.

Au bout du compte, dans trois à cinq ans, nous prévoyons que la croissance mondiale reprendra son cours normal ou peu s'en faut, tirée par les économies développées et appuyée par la vigueur renouvelée des marchés émergents.

## 1.2 QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE AU JUSTE POUR LE CANADA?

La croissance globale des pays en développement devrait dynamiser le commerce et l'investissement canadiens durant la période de planification. La croissance des exportations canadiennes s'est élevée à 3,2 % en 2013 et devrait atteindre environ 9 % à la fin de 2014. Pour 2015, nous nous attendons à une croissance d'environ 4 %. Les activités et les investissements liés au commerce extérieur seront les moteurs de l'économie canadienne.

La clé du succès tient ici à une diversification accrue, qu'il s'agisse d'exporter une plus vaste gamme de produits et services ou d'exporter vers de nouveaux marchés.

Pour améliorer les résultats commerciaux du Canada et sa santé économique globale, il importe aussi de grossir les rangs des PME canadiennes engagées dans le commerce international.

À l'heure actuelle, les PME représentent environ 98 % des entreprises canadiennes et 60 % des emplois. Or, de toutes les PME exerçant leurs activités au Canada (plus d'un million), seulement 4 % exportent, et la majorité de ces exportations prennent le chemin des États Unis. Pour assurer la prospérité de l'économie canadienne, il faut donc aider un plus grand nombre de PME à exporter.

Pour leur prêter main-forte, le Canada mettra en œuvre 13 autres accords commerciaux et plus de 20 accords d'investissement d'ici 2020, comme l'Accord économique et commercial global (AECG) et l'Accord de libre-échange Canada-Corée. À ce rythme, le Canada augmentera de plus du double le nombre total d'accords, dont beaucoup vont au-delà des considérations sur les droits de douane et traitent d'éléments essentiels au commerce d'intégration, notamment la protection des investissements et la mobilité de la main-d'œuvre. Ainsi, un grand pan de l'économie mondiale sera ouvert aux exportateurs canadiens dans les cinq prochaines années.

La faiblesse du dollar, qui devrait se rapprocher des 90 cents, pourrait servir de tremplin aux petits exportateurs à court terme, mais, en même temps, risque de poser problème aux entreprises canadiennes qui souhaitent effectuer des placements à long terme.

À mesure que le Canada se tracera un chemin à travers la relance économique et s'adaptera aux tendances émergentes énumérées ci-après, il faudra mettre en place des mécanismes de soutien aux PME pour que ce segment d'une importance capitale tire pleinement parti des occasions qui se présentent.

EDC, dans sa stratégie d'affaires, s'attache donc tout spécialement à aider un plus grand nombre de PME à se lancer sur les marchés étrangers ainsi qu'à soutenir la diversification et la croissance des PME exportatrices.

## 1.3 TENDANCES ÉMERGENTES

Les tendances récentes, comme les nouvelles voies commerciales et l'évolution démographique des marchés émergents (ascension de la classe moyenne et urbanisation accrue), ont transformé le paysage économique mondial. Elles pourraient avoir une incidence majeure sur le commerce du Canada, pourvu que les entreprises canadiennes profitent pleinement des occasions offertes.

### NOUVELLES VOIES COMMERCIALES

À l'heure actuelle, les marchés émergents représentent la moitié des échanges internationaux. À mesure qu'elles ont accru leur part du commerce mondial, ces économies ont augmenté leurs échanges entre elles et donné naissance à de toutes nouvelles chaînes d'approvisionnement intrarégionales. Ce commerce « Sud-Sud » devrait représenter plus de 25 % du commerce mondial d'ici cinq ans.

Même si le commerce Sud-Sud s'établit entre économies émergentes, rien n'empêche les entreprises canadiennes de s'intégrer à des chaînes d'approvisionnement régionales. Par exemple, un investissement initial dans un marché régional donné peut servir de point d'accès à des chaînes qui débouchent sur d'autres marchés auxquels il serait difficile de s'intégrer directement pour des raisons géographiques, logistiques, culturelles ou autres.

Voilà qui souligne l'importance de l'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE). Il est primordial de percer ces nouveaux marchés et de s'intégrer à leurs chaînes d'approvisionnement pour se rapprocher des acheteurs étrangers. Par ailleurs, l'établissement d'une société affiliée sur un marché émergent permet de profiter des accords commerciaux préférentiels du pays en question.

Il est possible de s'intégrer à bon nombre de ces chaînes d'approvisionnement Sud-Sud en passant par des marchés d'entrée en Australie et dans les pays développés d'Asie, ce qui devrait être facilité par la relance de la croissance mondiale.

Le soutien offert aux entreprises canadiennes d'envergure pour qu'elles pénètrent plus avant dans les grandes chaînes de valeur mondiales des marchés émergents peut aussi favoriser l'intégration des PME. À titre d'exemple, les entreprises aéronautiques et les leaders de l'industrie automobile, qui vendent à des fabricants étrangers encore plus importants, dépendent souvent de petites entreprises canadiennes pour s'approvisionner en composants. Lorsque ces grandes entreprises renforcent leur présence à l'étranger, elles ouvrent aussi la porte à la diversification et à la croissance des PME.

### ESSOR DE LA CLASSE MOYENNE

L'intégration des économies émergentes a été à l'origine de l'essor fulgurant de la classe moyenne dans ces pays, ce qui a créé un grand bassin de consommateurs disposant d'un revenu suffisant pour acheter davantage de biens et services. Par exemple, le nombre de personnes qui rejoignent chaque année les rangs de la classe moyenne est d'environ 40 millions en Chine, 10 à 20 millions en Inde, et 7 millions en Indonésie.

Plus précisément, ces classes moyennes émergentes consomment une plus grande quantité de biens de haute qualité, des aliments jusqu'aux automobiles. Comme ces pays n'arrivent pas à répondre à cette demande intérieure, ils comptent de plus en plus sur l'importation. Il en résulte que, dans ces régions, les secteurs de l'agriculture, des engrais, de l'agroalimentaire, des énergies de remplacement, de la foresterie, des sciences de la vie et des technologies de l'information font maintenant partie des secteurs à forte croissance, ce qui est de bon augure pour les entreprises canadiennes qui produisent ces biens.

## URBANISATION ACCRUE

Ces mêmes classes moyennes émergentes enregistrent aussi des taux d'urbanisation élevés, ce qui entraîne une insuffisance d'infrastructures : routes, ports, chemins de fer et aéroports, autant de domaines d'expertise canadienne. L'Inde, par exemple, a adopté un plan économique qui prévoit des dépenses d'investissement de 1 billion de dollars d'ici 2017. Parallèlement, bon nombre de ces marchés émergents souhaitent s'attaquer aux problèmes environnementaux. Pour remédier aux siens, la Chine compte dépenser près de 300 milliards de dollars au cours de la période de planification, ce qui créera une foule de possibilités pour les entreprises canadiennes du secteur des technologies propres.

Pour ce genre de projets, les organismes de crédit à l'exportation et les institutions multilatérales peuvent jouer un grand rôle. Au cours de la période de planification, il se peut que les sources de financement traditionnelles offertes aux marchés émergents ne soient pas aussi faciles d'accès. Les exportateurs canadiens qui peuvent accompagner leurs marchandises de solutions de financement seront bien placés pour prospérer.

Comme toujours, l'économie mondiale est vulnérable aux perturbations inattendues, et l'horizon peut à tout moment s'assombrir et menacer les perspectives. Dans l'ensemble, toutefois, nous croyons que l'économie mondiale a finalement atteint un point charnière. Le nouvel élan imprimé aux économies du monde entier, ainsi que la confiance et la prospérité accrues des économies de l'OCDE, portent également à croire que les activités commerciales des marchés émergents décolleront finalement, ce qui créera des débouchés pour les exportateurs canadiens.

La récession a appris à beaucoup d'entreprises qu'elles ne peuvent dépendre d'un seul marché (y compris le marché intérieur) sans s'exposer aux risques que pose l'instabilité de ce marché. Étant donné la relance économique aux États-Unis et les risques politiques imprévisibles qui pèsent sur différentes régions du monde, beaucoup d'entreprises canadiennes cherchent des débouchés chez notre partenaire par excellence. Si elles sont bien avisées de le faire, ces entreprises, en particulier les PME, doivent aussi trouver des occasions d'exportation dans des secteurs à forte croissance et continuer de diversifier leurs activités sur les marchés émergents.

Les activités commerciales et les investissements liés à l'exportation, aussi bien sur les marchés développés que sur les marchés émergents, propulseront le Canada durant la période de planification. Pour améliorer les résultats commerciaux du pays, il faut augmenter le nombre de PME qui participent au commerce international et accroître le soutien offert aux exportateurs pour les aider à surmonter les nombreux obstacles qui se dressent sur leur chemin.

EDC a un rôle important à jouer pour aider les exportateurs canadiens à profiter des occasions relevées dans le cadre de planification; c'est pourquoi notre stratégie d'affaires tient compte de ces facteurs.

# CHAPITRE 2 : STRATÉGIE D'AFFAIRES

## 2.1 SURVOL

Exportation et développement Canada est le fournisseur incontournable de solutions de financement du commerce extérieur pour les exportateurs canadiens, qu'ils planifient une première exportation ou qu'ils soient expérimentés et cherchent à consolider leur présence à l'étranger.

Notre stratégie d'affaires 2015-2019 vise à poursuivre les divers projets en cours, notamment le projet de transformation de l'assurance crédit et l'initiative sur les technologies propres, tout en surveillant de près la conjoncture afin d'être en mesure d'aider les entreprises canadiennes – en particulier les PME – à prospérer à long terme sur de nouveaux marchés. Ainsi, nous nous assurerons que nos produits et services répondent aux besoins croissants des exportateurs canadiens en proposant des produits standards aux exportateurs qui ont besoin de solutions facilement accessibles, et des produits sur mesure aux exportateurs dont les besoins sont plus complexes. Par ailleurs, nous sensibiliserons davantage les exportateurs aux avantages de l'exportation et nous serons actifs sur les marchés qui offrent aux entreprises canadiennes le plus d'occasions de diversifier leurs exportations.

Au fil des ans, nous avons adapté nos solutions pour qu'elles répondent aux besoins d'entreprises canadiennes de toutes tailles, des petits entrepreneurs aux grandes sociétés exerçant leurs activités partout dans le monde. Si les besoins diffèrent d'une entreprise à l'autre, notre but reste le même : fournir une solution qui les aidera à exporter leurs produits ou services.

## 2.2 SOUTIEN AUX PME ET CONTRIBUTION AU PLAN D'ACTION SUR LES MARCHÉS MONDIAUX DU GOUVERNEMENT DU CANADA

L'une des grandes priorités du gouvernement du Canada et d'EDC est d'assurer la prospérité de l'économie canadienne en augmentant les échanges commerciaux et les investissements à l'étranger. Pour mesurer notre réussite au cours des cinq prochaines années, nous évaluerons notamment notre capacité à soutenir les PME qui souhaitent exporter pour la première fois ou percer de nouveaux marchés.

En 2013, les PME représentaient environ 80 % de nos clients. Cela dit, si on compte plus d'un million de PME au Canada, seulement 41 000 d'entre elles exportent, et environ 77 % de leurs exportations prennent le chemin des États-Unis.

Les recherches indiquent que l'exportation accroît le rendement des PME, d'autant plus lorsqu'elles exportent sur des marchés émergents à forte croissance. Pour ces raisons, le gouvernement du Canada a lancé son Plan d'action sur les marchés mondiaux en 2013, se donnant comme objectif quinquennal d'augmenter de 11 000 à 21 000 le nombre de PME actives sur les marchés émergents.

Nous contribuerons à l'atteinte des objectifs du PAMM en proposant aux PME les solutions qui répondent véritablement à leurs besoins d'exportation, qu'il s'agisse de solutions d'EDC ou de solutions offertes en collaboration avec le secteur privé ou l'un de nos partenaires du portefeuille du Commerce international du gouvernement, comme le Service des délégués commerciaux (SDC).

À cette fin, nous avons élaboré plusieurs nouvelles solutions ces dernières années. Outre nos solutions de financement et d'assurance, nous avons tiré parti de nos relations de financement avec de grands acheteurs étrangers pour créer les conditions pour qu'ils s'approvisionnent auprès de fournisseurs canadiens, intégrant ainsi davantage de PME à ces chaînes d'approvisionnement mondiales. Ce faisant, nous collaborons étroitement avec les délégués commerciaux à l'étranger pour mettre en commun nos renseignements et nous inviter les uns les autres à des événements promotionnels.

De plus, nos représentations à l'étranger couvrent tous les marchés émergents où le Canada a des intérêts généraux qui sont mentionnés dans le PAMM et nous sommes en voie d'élargir notre champ d'action pour mieux servir les exportateurs qui souhaitent s'intégrer à ces marchés prioritaires.

## 2.3 STRATÉGIE ET OBJECTIFS

Au cours des dernières années, nous avons exploré de nouveaux moyens d'appuyer les exportateurs canadiens de toutes tailles. Nous avons mené des projets de transformation afin d'améliorer nos services, surtout en vue de faire connaître de nouveaux marchés mondiaux aux exportateurs, et adapté nos solutions de manière à mieux répondre aux besoins des PME. Cette stratégie a porté ses fruits jusqu'ici, et nous poursuivons sur cette lancée au cours des années à venir.

Au cours de la période de planification, notre but consistera à accroître et diversifier les activités commerciales canadiennes en fournissant la bonne solution au bon moment. Non seulement nous proposerons aux entreprises notre gamme de services financiers, mais nous mettrons aussi à profit notre expertise en financement du commerce international, notre connaissance des marchés d'exportation et nos relations d'affaires partout dans le monde afin de leur offrir des services conçus pour les aider à prospérer à l'étranger.

Notre plan se fonde sur trois grands objectifs :

1. Faire connaître EDC et les avantages de l'exportation en vue de favoriser la croissance du commerce extérieur : EDC fera connaître ces avantages aux entreprises canadiennes qui n'ont encore jamais exporté. Elle leur fera également connaître les services d'EDC qui peuvent les aider à se lancer sur les marchés mondiaux ou à accroître leurs activités à l'étranger.
2. Offrir à la fois des solutions standards et sur mesure : EDC proposera un éventail de produits et services standards facilement accessibles aux exportateurs actuels et potentiels, tout en offrant des services sur mesure aux entreprises capables d'en tirer le meilleur profit.
3. Accroître la diversification du commerce : EDC aidera les entreprises canadiennes à étendre leurs activités au-delà des marchés traditionnels.

## 2.4 LA BONNE SOLUTION, AU BON MOMENT

Pour réussir, nous devons comprendre les besoins des exportateurs canadiens et y répondre au moyen de produits et services qui les aideront à surmonter les obstacles à l'exportation.

Souvent, nous offrons déjà un produit ou un service qui leur conviendrait. Sinon, nous créerons une solution adaptée aux besoins de l'exportateur ou nous l'aiguillerons vers l'un de nos partenaires qui offrent des services complémentaires adaptés à sa situation particulière.

### PRÉSENCE RÉGIONALE ET INTERNATIONALE D'EDC

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

EDC compte 16 représentations à l'étranger pour faciliter les exportations et les investissements des entreprises canadiennes, et 17 bureaux au Canada pour mieux servir les exportateurs canadiens au pays.

Le Groupe Konrad, une force montante dans le monde des applications mobiles, n'était au départ qu'une idée dans l'esprit de trois étudiants de l'Université de Toronto. Aujourd'hui, à peine quatre ans plus tard, le groupe a une équipe de plus de 125 personnes et des bureaux à Toronto, à New York, à Chicago et à San José, au Costa Rica. Il y a deux ans, alors qu'il tentait de décrocher ses premiers gros contrats commerciaux, aucune institution financière ne voulait l'aider. EDC lui a offert une police d'assurance comptes clients, lui permettant ainsi d'atténuer son risque de non-paiement. Depuis, il a également eu recours au Programme de garanties d'exportations pour appuyer ses projets de développement à New York. L'intérêt dans cette entreprise ne faisant que grandir, le chiffre d'affaires du Groupe Konrad devrait atteindre 100 millions de dollars au cours de l'année à venir.



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

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

### FINANCEMENT

Pour prêter main-forte aux entreprises canadiennes qui affrontent la concurrence mondiale, nous offrons des produits qui leur permettent d'accéder facilement à du financement pour exécuter leurs commandes, ouvrir une succursale à l'étranger ou même accorder du financement à leurs clients.

Programme de garanties d'exportations	La garantie qu'offre aux institutions financières le Programme de garanties d'exportations d'EDC les incite à consentir aux entreprises le financement dont elles ont besoin.
Financement aux fournisseurs	Les acheteurs qui ont une cote de crédit élevée (BBB ou plus) peuvent bénéficier du Financement aux fournisseurs d'EDC. EDC peut acheter les billets à ordre émis dans le cadre des modalités de financement d'un contrat commercial, permettant ainsi à l'entreprise de réaliser l'équivalent d'une vente au comptant.
Financement acheteur étranger	La présentation d'une proposition financière peut se révéler un volet essentiel des arguments de vente d'une entreprise. Et c'est ce qu'offre le financement acheteur étranger d'EDC, en plus de présenter tous les avantages d'une vente au comptant, puisque EDC verse les fonds directement à l'entreprise, puis se fait rembourser par l'acheteur.
Financement de projets	Aux entreprises qui désirent prendre part à un projet d'envergure mondiale ou à une coentreprise, EDC offre ses conseils, son expertise en montages financiers ainsi que son soutien en matière de financement de projets dans un éventail de secteurs industriels.
Investissements	EDC participe activement à des investissements directs de capital-risque et de capital de croissance et travaille en partenariat avec des gestionnaires de fonds du secteur privé, au pays comme à l'étranger. Ces investissements sont particulièrement utiles aux PME, car ils leur donnent accès aux capitaux privés dont elles ont besoin pour percer sur la scène mondiale. Les investissements à l'étranger facilitent aussi les rapprochements entre entreprises canadiennes et acheteurs étrangers.

## SOLUTIONS DE CAUTIONNEMENT ET DE GARANTIE

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

Garantie pour cautionnement bancaire	Grâce à la Garantie pour cautionnement bancaire d'EDC, l'institution financière d'une entreprise sera protégée en cas d'appel de l'instrument de cautionnement fourni au client au nom de l'entreprise. L'institution financière pourrait ainsi renoncer au nantissement qu'elle exige habituellement lorsqu'elle dépose ce type de garantie.
Assurance cautionnement	À l'instar d'une institution financière, une société de cautionnement est en mesure d'établir un instrument de cautionnement de contrat ou d'exécution au nom d'une entreprise. Comme l'Assurance cautionnement d'EDC protège cette société en cas d'appel de la garantie d'une entreprise, elle sera plus encline à lui fournir le cautionnement nécessaire pour vendre à l'étranger. EDC peut aussi aider les entreprises qui éprouvent des difficultés à trouver une société de cautionnement en faisant appel à ses divers partenaires.
Garantie de facilité de change	Grâce à la Garantie de facilité de change d'EDC, le fournisseur de devises d'une entreprise pourrait ne pas exiger de nantissement à la signature du contrat garantissant des taux de change. L'entreprise peut ainsi se prémunir contre les fluctuations de change sans immobiliser sa trésorerie.
Cautionnement d'assurance et garanties bancaires sur le marché intérieur	EDC s'associe à des institutions financières et des sociétés de cautionnement canadiennes et leur donne les moyens d'offrir aux entreprises les solutions de cautionnement dont elles ont besoin pour leurs activités sur le marché intérieur.

## SOLUTIONS D'ASSURANCE

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

Assurance comptes clients (ARI)	Les entreprises peuvent faire appel à l'ARI pour protéger l'ensemble de leurs ventes à l'étranger contre un vaste éventail de risques, comme un client qui ne peut pas régler son compte ou des bouleversements politiques sur un marché précis. Une institution financière sera en outre plus encline à accroître le financement de fonds de roulement d'une entreprise sachant que ses risques sont couverts.
Assurance acheteur unique	L'Assurance acheteur unique est une solution abordable qui couvre tous les biens et services vendus à un client étranger pendant 180 jours.
Assurance frustration de contrat (CFI)	Cette assurance est une façon peu coûteuse de protéger des ventes contre un éventail de risques, par exemple dans le cadre d'un contrat d'exportation visant des services, des biens d'équipement ou des projets.
Assurance risques politiques (PRI)	De plus en plus d'exportateurs et d'investisseurs canadiens font des affaires sur des marchés émergents à risque élevé. La PRI aide donc les entreprises à atténuer un vaste éventail de risques politiques, dont la confiscation, l'expropriation, la violence politique, le terrorisme, la guerre, les restrictions monétaires et le défaut de paiement de gouvernements étrangers acheteurs.
Assurance pour cautionnement bancaire	Une entreprise qui craint que son client fasse un appel injustifié du cautionnement qu'elle lui a fourni pour garantir la livraison des marchandises ou la prestation des services prévus au contrat peut se protéger de cette éventualité en faisant appel à l'Assurance pour cautionnement bancaire d'EDC.

## 2.5 OBJECTIFS D'EDC POUR 2015–2019

Nous avons établi trois objectifs à atteindre durant la période de planification : aider les PME à prospérer, contribuer à la réussite du PAMM et accroître le nombre d'exportateurs canadiens.

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

EDC fera connaître ces avantages aux entreprises canadiennes qui n'ont encore jamais exporté. Elle leur fera également connaître les services d'EDC qui peuvent les aider à se lancer sur les marchés mondiaux ou à accroître leurs activités à l'étranger.

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

#### SENSIBILISATION

Beaucoup d'entreprises canadiennes ont la capacité d'exporter, mais n'en saisissent pas l'occasion, soit parce qu'elles l'ignorent, soit parce qu'elles ne sont pas au courant des services qui pourraient les aider à réaliser leur première vente à l'étranger. Nous avons pour mandat de créer les conditions qui permettront à ces entreprises d'aller de l'avant.

Au cours des prochaines années, nous travaillerons avec nos partenaires du SDC pour mieux faire connaître l'exportation. Ainsi, nous investirons dans des activités de marketing et de communication pour sensibiliser les entreprises sur les deux fronts. Nous consoliderons également nos relations avec le SDC, la Banque de développement du Canada (BDC) et la Corporation commerciale canadienne (CCC) pour que nos quatre organisations puissent promouvoir, en temps opportun, leurs services respectifs lors d'interactions avec les entreprises canadiennes.

Nous comptons notamment informer les entreprises en faisant appel à nos partenaires, comme Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC), avec qui nous avons fait équipe en 2014 pour lancer et promouvoir le Réseau canadien d'entreprises (RCE). Cette plateforme unique, créée par MEC et gérée par l'industrie, fait connaître aux entreprises et aux chercheurs les occasions d'affaires qui s'offrent sur la scène mondiale, facilite l'établissement de partenariats internationaux et favorise la diversification du commerce en facilitant l'accès aux ressources des secteurs public et privé. Le RCE nous permet d'entrer directement en contact avec notre public cible et d'ainsi mieux faire connaître nos produits et services, et de trouver de nouveaux débouchés pour les entreprises canadiennes.

Ces dernières années, nous avons aussi renforcé notre présence auprès des banques canadiennes, et nous poursuivons nos efforts en ce sens, car elles sont des ressources essentielles pour les entreprises canadiennes qui songent à se lancer sur les marchés mondiaux.

## OBJECTIF 2 – OFFRIR À LA FOIS DES SOLUTIONS STANDARDS ET SUR MESURE

EDC proposera un éventail de produits et services standards facilement accessibles aux exportateurs actuels et potentiels, tout en offrant des services sur mesure aux entreprises qui tireront profit d'une telle approche.

L'aide dont ont besoin les entreprises canadiennes pour réussir sur les marchés mondiaux peut prendre plusieurs formes. Certaines ont simplement besoin d'assurer une vente à l'étranger : un produit standard convient alors parfaitement. D'autres ont des besoins plus complexes qui seront mieux satisfaits par une solution adaptée à leur situation particulière.

Au fil des ans, nous avons mis au point une gamme complète de produits qui peuvent aider les exportateurs actuels ou futurs à toutes les phases de leur développement. Dorénavant, nous nous assurerons de disposer d'une gamme de produits standards qui sont rapidement accessibles et qui apportent aux exportateurs le soutien dont ils ont besoin pour saisir sans délai les occasions qui se présentent à l'étranger. Cela dit, nous sommes conscients que, dans certaines situations, nous devons adapter notre approche pour tenir compte des besoins particuliers d'un client, des conditions de certains secteurs ou du risque associé à certaines régions.

### EDC SE TRANSFORME POUR SES CLIENTS

Nous savons que notre offre de produits standards doit évoluer en parallèle avec les besoins de nos clients, qui s'attendent à un service rapide, simple et prévisible, à une expérience-client uniforme dans tous nos secteurs d'activité et à un accès en tout temps à nos services, où qu'ils soient. Ces attentes en tête, nous avons entamé plusieurs projets en 2013 afin de transformer nos systèmes technologiques, et ainsi faciliter la conduite des affaires avec EDC pour nos clients.

Ces projets de transformation à grande échelle sont en cours. Ils nous permettront d'offrir nos produits et services à un vaste éventail de clients à partir d'une simple plateforme en ligne.

Dans le cadre de notre processus de transformation, nous changeons notamment notre façon d'offrir nos produits d'assurance crédit. Ces produits protègent les entreprises canadiennes contre divers risques lorsqu'elles vendent à l'étranger, par exemple le défaut de paiement. Le but du Projet de transformation de l'assurance crédit consiste à en simplifier l'accès pour nos clients. Nous déployons ces efforts afin de nous adapter au milieu des affaires ainsi qu'à la transition vers le commerce électronique et de fournir les services en ligne demandés par nos clients.



Les entrepreneurs canadiens Chris Emery et Larry Finson, après avoir créé les Clodhoppers à partir d'une recette de la grand-mère de M. Emery, ont vendu leur entreprise pour des millions de dollars en 2006. En 2012, ils sont revenus avec OMG's, des bouchées de biscuits Graham au chocolat. En 2013, soutenue par Arlene Dickinson de l'émission Dragon's Den, OMG's a décroché un énorme contrat avec Sam's Club aux États-Unis. Pour exécuter sa commande, l'entreprise avait besoin d'un financement de 1,5 million de dollars et devait contracter un prêt important auprès de sa banque. Toutefois, la banque hésitait à lui consentir un prêt si considérable, jusqu'à ce qu'EDC lui fournisse une garantie couvrant la totalité du prêt. Aujourd'hui, Sam's Club offre les bouchées OMG's dans plus de 600 de ses magasins.

Jusqu'à maintenant, nous avons franchi plusieurs étapes importantes de cette transformation. Au début 2015, nous lancerons à l'échelle nationale ASSURCommerce, un produit libre-service électronique qui couvre de façon sélective les ventes des PME (principalement), en particulier les plus petites entreprises de ce segment. Grâce à ce produit, le processus qui prenait jusqu'à 15 jours pour assurer une vente de moins de 350 000 \$ ne prend désormais que quelques minutes en ligne, ce qui change considérablement l'expérience-client. Ce produit nous permettra également d'atteindre plus de PME canadiennes à partir de 2015, et de contribuer à l'atteinte des cibles du PAMM en offrant un produit facilement accessible qui réduit le risque que représente l'exportation pour les PME.

En outre, nous avons lancé en 2014 l'Assurance pour partenaires commerciaux, un processus qui nous permet de réassurer beaucoup plus facilement des ventes à l'exportation pour nos partenaires du secteur privé et d'améliorer l'efficacité du produit pour les clients qui y font appel. Cette solution a notamment pour but de stimuler l'activité du secteur privé dans ce domaine.

En 2015, nous mettrons en valeur et étendrons davantage l'utilisation d'ASSURCommerce pour aider un plus grand nombre de petites entreprises à réussir sur les marchés internationaux.

## EDC ADAPTE SES SERVICES AUX BESOINS DES PME À FORTE CROISSANCE

Nos initiatives de transformation visent d'abord à moderniser notre gamme de produits standards, mais nous y voyons également l'occasion d'adapter nos services pour répondre aux besoins des clients de certains segments, notamment celui des PME à forte croissance qui ont le potentiel de développer leur entreprise d'une foule de façons, comme pénétrer de nouveaux marchés ou accroître leur part du marché qu'elles occupent actuellement.

Pour 2015 et les années ultérieures, notre plan d'affaires cible certains services destinés spécialement à ce segment. Il vise notamment deux types de PME en phase de croissance : celles qui sont « prêtes à exporter » et celles qui exportent déjà.

Les PME disent renoncer à chercher des débouchés sur le marché international en raison de leur manque de connaissance des marchés émergents et du peu de liens qu'ils entretiennent avec des acheteurs étrangers. Voilà pourquoi nous redoublerons d'efforts pour mieux connaître les capacités des entreprises canadiennes et établir des rapports avec des acheteurs. Notre objectif est d'aider les PME à accéder aux chaînes d'approvisionnement de grandes multinationales, qui, du fait de leur expansion, leur ouvriront la voie à de nouveaux marchés.

En 2014, nous avons mis sur pied un programme pilote de mentorat auquel participent 50 petites entreprises clientes de différents secteurs et de différentes régions du Canada. Dans le cadre de ce programme, certaines entreprises ciblées pour leur ambition de voir rapidement croître leurs exportations reçoivent une aide sur mesure pour se lancer à l'assaut de nouveaux marchés. Cette aide consiste entre autres à leur fournir des renseignements sur les marchés, à les informer des demandes d'approvisionnement et à les mettre en relation avec des partenaires privilégiés comme le SDC. Les retombées et la réussite du programme seront mesurées par l'augmentation des ventes à l'exportation des entreprises participantes; jusqu'à maintenant, les résultats sont positifs. Dans l'avenir, nous comptons cerner un plus large éventail d'entreprises et offrir ce type de services personnalisé à plus grande échelle.

## EDC PREND PLUS DE RISQUES POUR SOUTENIR LES PME CANADIENNES

Nous adaptons également nos services aux besoins des PME en augmentant notre appétence pour le risque dans certains domaines.

En 2013 et en 2014, nous avons lancé bon nombre d'initiatives; entre autres, nous prenons plus de risques dans le cadre de notre Programme de garanties d'exportations, qui fournit désormais aux banques du Canada une garantie de prêt couvrant la totalité du financement afin de les encourager à accroître le crédit consenti à leurs clients canadiens.

Par ailleurs, nous avons lancé la Garantie de financement client, une garantie de prêt à 100 % – jusqu'à concurrence de 10 millions de dollars – fournie aux banques prêtes à faire crédit à un client étranger souhaitant acheter des produits au Canada.

Nous avons aussi enrichi notre programme d'ARI d'une approche de crédit « assouplie ». Il en a résulté une augmentation du nombre d'approbations de crédit accordées aux PME canadiennes pour leurs acheteurs étrangers et, au final, un délai de traitement plus court pour le client. Dans les six premiers mois de cette initiative, nous avons augmenté notre taux d'approbation de 26 % pour les transactions qui auraient été considérées comme trop risquées auparavant.

Au cours de la période de planification, nous nous servons de notre programme d'investissements pour mieux aider les PME dans les différentes étapes de leur croissance internationale et en matière d'exportation. À l'aide de l'approche adaptée en matière de capitaux propres que nous avons élaborée en 2014, nous continuerons d'offrir un plus grand appui aux entreprises en démarrage qui veulent se lancer sur les marchés étrangers. Nous fournirons ainsi un environnement stable dans lequel les petites entreprises pourront se développer et accéder à divers degrés de financement. Nous élargirons également notre offre hybride emprunt/capitaux propres pour pouvoir mieux aider les entreprises à certaines grandes étapes de leur croissance internationale.

En 2015 et ultérieurement, nous nous attacherons à augmenter notre appétence pour le risque dans certains domaines importants afin que nos clients ne ratent aucune occasion.

## INITIATIVES SECTORIELLES

Notre stratégie d'affaires ciblera aussi des services aux entreprises dans des secteurs et marchés bien précis qui recèlent un grand potentiel. Ainsi, nous cherchons constamment des secteurs où des entreprises canadiennes disposant de capacités uniques qui peuvent faire leur marque sur la scène mondiale, par exemple en aéronautique ou dans d'autres secteurs dont les perspectives de croissance sont prometteuses, comme l'agriculture, les océans et les sciences de la vie, tous désignés comme des secteurs prioritaires dans le PAMM.

Par exemple, les technologies propres (ou écotecnologies) constituent un secteur particulièrement dynamique. Elles visent à atténuer les incidences environnementales négatives et à utiliser plus efficacement les ressources de la planète. Servant de prototype, notre approche à l'égard de ce secteur ne met pas l'accent sur la quantité de transactions, mais plutôt sur les entreprises qui offrent le plus grand potentiel de croissance. Nous souhaitons appuyer ces entreprises au moyen d'une combinaison de solutions qui comblent certaines lacunes afin d'aider leurs produits à gagner la faveur des marchés.

**Aéronautique** – Le secteur de l'aéronautique contribue grandement à l'économie canadienne. Comme il a été souligné dans les derniers Plans d'entreprise, nous nous préparons à offrir des crédits acheteurs pour les premières années du programme de la CSeries, dont la technologie d'avant-garde façonnera l'avenir du secteur canadien de l'aéronautique et de son principal exportateur, Bombardier inc. La première livraison de cet avion est prévue pour 2015.



En 2013, l'entreprise ontarienne Northland Power est devenue l'actionnaire majoritaire du deuxième parc éolien en importance sur la planète : le projet Gemini. Situé dans la mer du Nord au large des Pays-Bas, le parc éolien Gemini générera suffisamment d'énergie non polluante pour répondre aux besoins annuels de 1,5 million de personnes, tout en réduisant de 1 250 000 tonnes les émissions annuelles de CO<sub>2</sub>. EDC a aidé Northland à acquérir une participation de 60 % dans le projet multinational en lui accordant un financement de 125 millions d'euros, le plus important prêt jamais consenti par EDC dans le secteur de l'énergie éolienne. Les revenus de l'industrie canadienne des écotecnologies devraient atteindre 60 milliards de dollars au cours des dix prochaines années, et Northland est bien placée pour profiter de cette croissance. Pour l'avenir, l'entreprise compte étendre ses activités en Amérique latine et en Europe du Nord.

Au cours des cinq prochaines années, nous attacherons beaucoup d'importance aux entreprises qui, de partout au Canada, mettent leurs biens, services et expertise au service des programmes de la CSeries et d'autres aéronefs de la nouvelle génération. Nous ciblerons ces fournisseurs – principalement des PME – afin de nous assurer qu'ils ont accès aux fonds de roulement et aux outils d'atténuation des risques dont ils ont besoin pour réussir.

Au cours de la période de planification, nous nous concentrerons également sur des secteurs que nous estimons porteurs compte tenu de l'expertise canadienne, comme les secteurs des océans, des sciences de la vie et de l'agriculture.

**Océans** – Le secteur des océans englobe des entreprises d'horizons divers : défense et sécurité, prévisions météorologiques et climatiques ainsi qu'exploitation des ressources pétrolières et gazières en mer. Comme ce marché mondial génère annuellement près de 3 billions de dollars, nous y voyons une occasion en or d'accroître la présence internationale du Canada dans ce secteur. Étant donné qu'une certaine quantité du produit final est exportée, nous offrons des services financiers aux fournisseurs canadiens de grands projets pétroliers en mer, comme les plateformes pétrolières de Hebron et de White Rose. Ces plateformes comptent actuellement près de 1 100 fournisseurs directs et indirects.

**Sciences de la vie** – Le vieillissement de la population mondiale et l'essor de la classe moyenne sur les marchés émergents se sont accompagnés d'une demande accrue dans les domaines des technologies de la santé et des sciences de la vie. Comptant quelque 1 500 entreprises – dont un bon nombre sont prêtes à exporter –, le secteur canadien des sciences de la vie est l'un des plus importants de la planète. À l'heure actuelle, les marchés émergents les plus dynamiques, notamment la Chine et l'Inde, importent plus de la moitié de leurs appareils médicaux. Pour que les entreprises canadiennes profitent de ces débouchés, nous collaborerons étroitement avec le secteur public, l'industrie et les associations sectorielles afin de les mettre en relation avec des entreprises étrangères prometteuses.

**Agriculture** – La montée de la classe moyenne dans les marchés émergents s'accompagne également d'un intérêt grandissant de la population mondiale pour les aliments de qualité. Grâce à la richesse du Canada en terres et en eau, à ses technologies et à son équipement agricoles de classe mondiale ainsi qu'à sa réputation au chapitre de la salubrité et de la qualité des aliments, les entreprises canadiennes sont en mesure de répondre à ces besoins. Comme plus de 90 % des entreprises agricoles, de transformation et de vente au détail de produits alimentaires sont de petite taille, nous mettons tout en place pour servir les PME de ce secteur.

Pour dynamiser ce secteur en expansion, nous ferons connaître nos garanties d'exportations aux PME. Nous comptons également y soutenir les petites entreprises à forte croissance disposant de technologies novatrices en effectuant des investissements en capitaux propres.

Une autre priorité pour nous : l'industrie canadienne de l'aquaculture. Nous communiquerons avec les acteurs de ce secteur, qui s'est développé ces dernières années, pour mieux comprendre les dynamiques en jeu et déterminer les meilleurs moyens d'appuyer les entreprises de ce milieu.

Entreprise de Nouvelle-Écosse, Algues Acadiennes est devenue un chef de file du secteur de la culture d'algues entrant dans la composition de produits alimentaires destinés aux personnes ou aux animaux et de produits médicinaux. Comptant 320 employés, l'entreprise n'a cessé de se développer ces dix dernières années et exporte aujourd'hui ses produits dans plus de 80 pays. Cliente d'EDC depuis six ans, elle a eu recours à divers produits, notamment à notre Programme de garanties d'exportations, ce qui lui a permis d'exporter ses produits alimentaires au Japon et de financer son récent investissement direct canadien à l'étranger pour acquérir Amara Teoranta, une société d'État irlandaise spécialisée dans la culture d'algues marines. Grâce à cette acquisition, elle peut étendre son rayonnement partout sur la planète et renforcer ses capacités de recherche et développement.



## EDC APPUIE L'INVESTISSEMENT DIRECT CANADIEN À L'ÉTRANGER (IDCE)

Les entreprises canadiennes sont de plus en plus nombreuses à investir dans des sociétés affiliées à l'étranger afin de mieux répondre aux besoins de leur clientèle mondiale. EDC estime qu'une PME exportatrice canadienne sur dix a établi une forme de présence à l'étranger, que ce soit une usine, un entrepôt ou un bureau de vente<sup>1</sup>.

Les avantages de ces investissements sont nombreux : un accès accru à des clients et marchés de première importance, des installations de production plus rentables, de nouveaux partenariats grâce aux réseaux mondiaux et régionaux axés sur les chaînes d'approvisionnement, et la gestion des problèmes émergents sur les marchés du travail du monde entier.

En 2013, nous avons facilité des transactions d'IDCE à hauteur de 6,6 milliards de dollars, principalement en consentant des prêts pour aider les entreprises à s'établir sur de nouveaux marchés ou à participer à des coentreprises, et en fournissant de l'assurance crédit pour les ventes réalisées par les sociétés affiliées à l'étranger d'entreprises canadiennes. Comme il est indiqué dans le cadre de planification, nous nous attendons à ce que les activités d'IDCE s'accroissent durant la période de planification. Nous voyons la nécessité de réagir à cette expansion continue en offrant des solutions modulables qui répondent aux besoins changeants des clients. À cette fin, nous nous préparons à l'éventualité d'une hausse des activités de financement et des demandes d'assurance, et nous continuons de chercher des façons de répondre aux besoins des PME dans ce domaine au moyen d'activités ciblées.

## OBJECTIF 3 – ACCROÎTRE LA DIVERSIFICATION DU COMMERCE

EDC aidera les entreprises canadiennes à étendre leurs activités au-delà des marchés traditionnels.

Notre troisième objectif vise à accroître la diversification du commerce parmi les exportateurs canadiens. Pour ce faire, nous mettrons à profit notre connaissance des enjeux et des occasions que présente le commerce international, ainsi que nos relations avec des acheteurs étrangers afin d'en faire bénéficier les entreprises canadiennes qui cherchent de nouveaux débouchés. EDC s'engage en particulier à accroître la présence d'entreprises canadiennes sur les marchés prioritaires du PAMM.

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

Pour la plupart des entreprises canadiennes, c'est tout un défi de réaliser une première vente sur un nouveau marché, qu'il s'agisse d'une vente à un acheteur aux États-Unis ou ailleurs dans le monde. Pour soutenir la concurrence, elles doivent sans cesse chercher de nouveaux débouchés sur les marchés développés ou les marchés émergents à forte croissance.

<sup>1</sup> Estimations inspirées du sondage d'EDC sur l'indice de confiance commerciale, mené au printemps et à l'automne 2012.

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

Nous continuons de soutenir les activités commerciales aux États-Unis et reconnaissons l'importance de ce marché comme tremplin pour les exportateurs canadiens. Comme nous l'avons indiqué dans le contexte de planification, le regain de croissance observé aux États-Unis constitue une belle occasion pour les entreprises canadiennes de pénétrer davantage ce marché. Pendant la période de planification, nous augmenterons le nombre de transactions d'attraction conclues aux États-Unis afin de créer des débouchés pour les PME canadiennes. Nous miserons également sur certains secteurs américains à forte croissance, dont le pétrole, le gaz naturel et les produits pétrochimiques.

Notre stratégie visant à accroître la diversification du commerce durant la période de planification comporte deux volets : les marchés émergents et les marchés développés. Les marchés émergents sont au cœur de notre stratégie d'affaires depuis de nombreuses années et demeureront une priorité. Pour compléter notre stratégie sur les marchés internationaux, nous mettons aussi en œuvre une stratégie à part entière visant les marchés développés.

### *Marchés développés*

Nous ferons connaître les possibilités d'échanges accrues avec l'Europe, l'Asie développée, l'Australie, le Japon et la Corée du Sud, et nous nous assurerons de combler les besoins de nos clients qui y sont présents.

**Europe** – En 2013, le gouvernement du Canada et l'Union européenne sont parvenus à une entente de principe avec l'Accord économique et commercial global (AECG). Cet accord éliminera les droits de douane et créera de nouveaux débouchés pour les entreprises canadiennes dans les 28 États membres de l'Union européenne. Nous travaillons en étroite collaboration avec le SDC dans cette région, notamment par l'intermédiaire de notre représentation en Allemagne, en vue d'appuyer les entreprises canadiennes.

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

**Asie développée** – La Corée du Sud est déjà le troisième partenaire commercial du Canada en Asie, et l'Accord de libre-échange Canada-Corée devrait ouvrir aux exportateurs canadiens de nouvelles portes sur ce marché – la quatrième économie en importance en Asie. Les négociateurs canadiens se tournent maintenant vers le Japon, quatrième marché d'exportation du Canada et plus grand investisseur asiatique au Canada, et nous nous attendons à ce que ce marché offre de nouveaux débouchés aux entreprises canadiennes. En outre, l'économie de l'Australie offre un large éventail de possibilités aux exportateurs canadiens et se révèle une destination d'investissement de plus en plus populaire auprès des Canadiens.

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

### *Marchés émergents et marchés frontaliers*

Si l'essor des marchés émergents a connu un ralentissement dans certains domaines, les perspectives de croissance y sont toujours plus prometteuses que sur la plupart des marchés développés. Comme il est noté dans le cadre de planification, l'expansion rapide de la classe moyenne dans ces régions crée un grand bassin de nouveaux consommateurs qui disposent de revenus suffisants pour acheter une variété de biens et services haut de gamme. Par ailleurs, l'urbanisation accrue s'est traduite par un manque criant d'infrastructures, un autre domaine d'expertise du Canada.

À notre avis, de nombreuses occasions se profilent sur les marchés frontaliers comme l'Afrique et les pays émergents d'Asie. Toutefois, dans beaucoup de ces régions, les services actuellement offerts à l'appui des activités des entreprises canadiennes se révèlent insuffisants. Par conséquent, nous continuerons d'apporter notre aide sur ces marchés et tâcherons d'y précéder les exportateurs canadiens afin d'y établir des relations et de préparer le terrain. Le financement d'attraction<sup>2</sup> et les séances de jumelage<sup>3</sup> contribueront grandement à la réussite de cette stratégie. Ci-après, nous mettons en lumière les possibilités qui s'offrent en Inde et en Afrique, mais notre stratégie sur les marchés émergents met aussi l'accent sur d'autres régions d'une importance croissante comme l'Amérique latine et les pays de l'ANASE.

**Inde** – Comme il est indiqué dans le cadre de planification, le marché indien regorge toujours d'occasions d'affaires pour les entreprises canadiennes. Afin d'aider les exportateurs à les saisir, nous nous sommes davantage attachés, il y a trois ans, à soutenir les affaires dans ce pays en développant des relations avec des entreprises indiennes dans le but d'ensuite les mettre en contact avec des entreprises canadiennes. Sur ce marché, nous aidons celles-ci surtout au moyen de nos produits de financement, notamment des prêts aux entreprises, du financement par capitaux propres et du financement de projets.

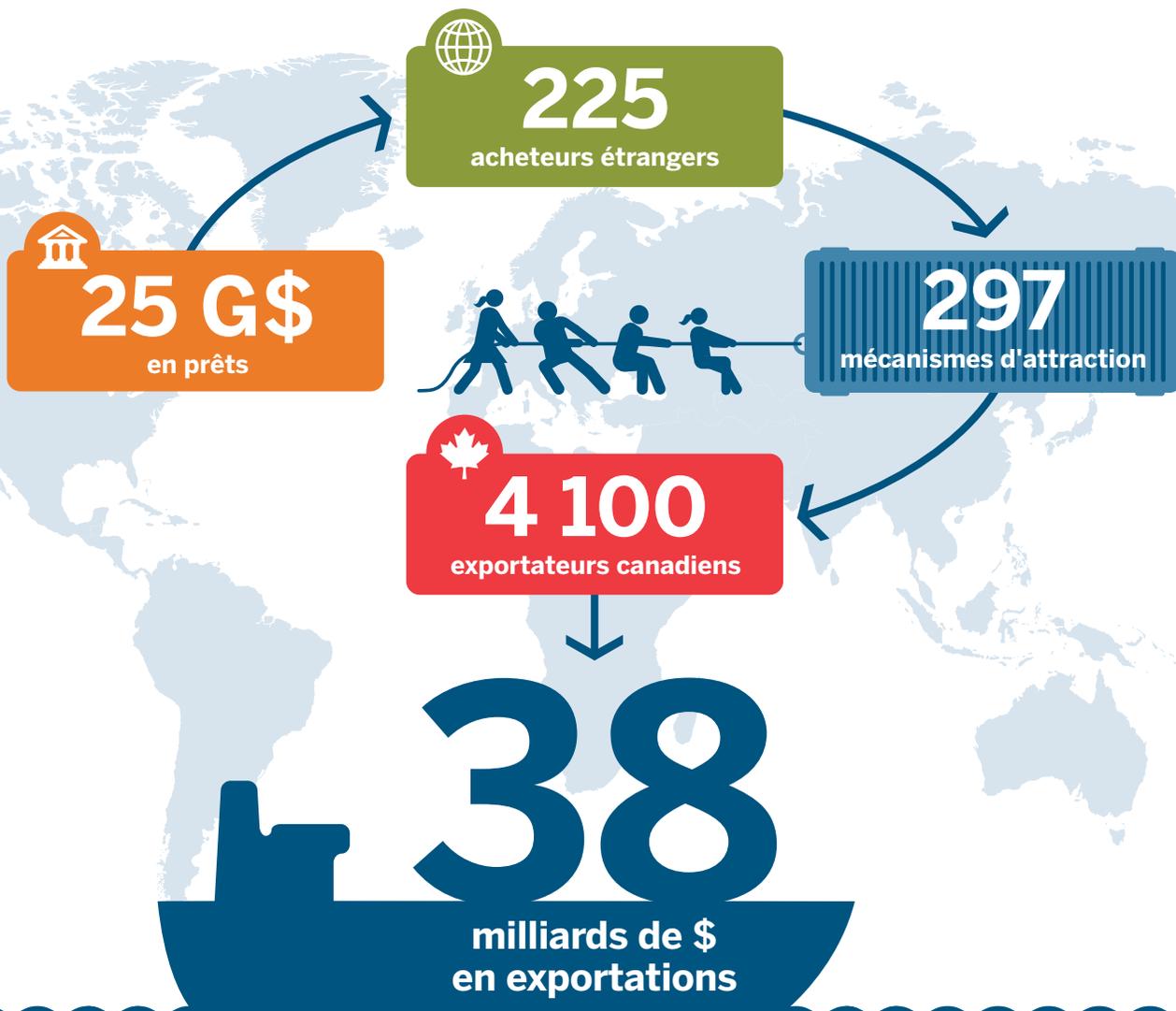
Nous avons su mettre à profit ces liens capitalistiques pour établir des relations entre de grandes sociétés indiennes et des PME canadiennes. En fait, la réussite de notre stratégie de mise en relation<sup>4</sup> tient en majorité à l'aide que nous avons apportée aux PME pour qu'elles réalisent une vente en Inde. Nous continuerons de déployer des efforts dans ce domaine pour assurer aux exportateurs canadiens un accès accru à ce marché.

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

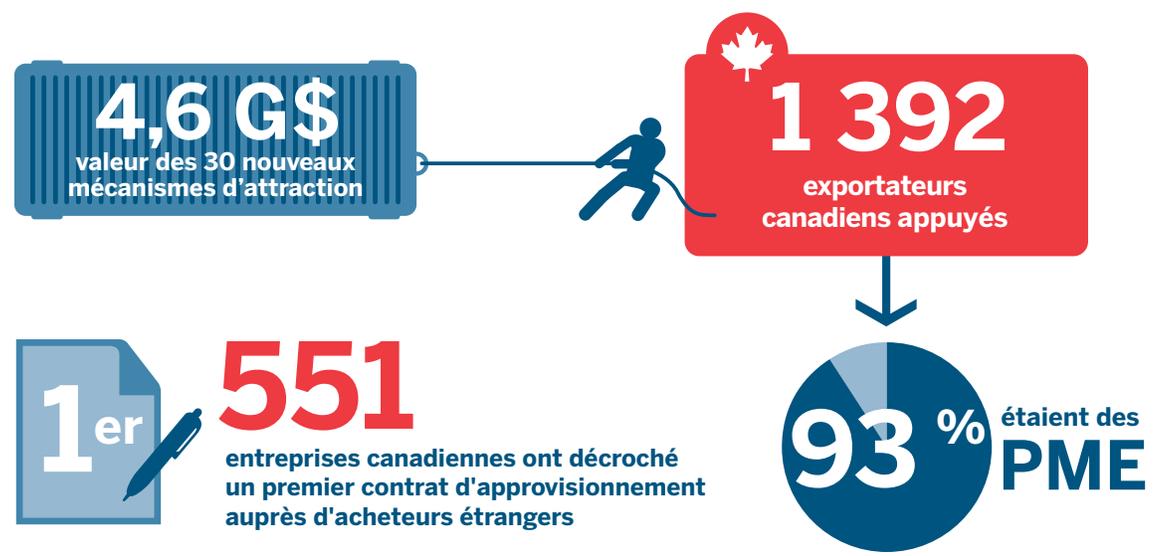
3 EDC organise des activités officielles et officieuses pour présenter des acheteurs étrangers à des entreprises canadiennes capables de répondre à leurs besoins, et ainsi permettre à ces entreprises d'étendre leurs activités à l'étranger.

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

2003 - 2013



2013



**Afrique** – La taille de l'économie africaine a plus que triplé depuis 2000 et compte aujourd'hui sept des dix économies mondiales les plus dynamiques. Cette croissance devrait se poursuivre, faisant ainsi de l'Afrique un marché prometteur pour les exportateurs canadiens.

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

Au cours des prochaines années, nous nous engagerons bien davantage auprès de parties intéressées, de partenaires et d'associations en Afrique. Nous collaborerons avec des partenaires locaux et internationaux en tâchant d'augmenter le nombre de relations d'attraction et de protocoles<sup>5</sup> visant certaines sociétés africaines, ainsi que d'accroître notre participation dans des fonds d'actions et des activités de mise en relation connexes. Les partenariats établis avec ces organisations nous aideront à gérer les risques, notamment ceux liés à la RSE.

Notre relation avec le SDC du gouvernement du Canada est la clé de notre réussite dans cette région, comme pour toutes nos représentations mondiales. En nous rapprochant, nous pourrions collaborer étroitement avec le SDC à l'organisation de diverses activités comme des salons professionnels, des conférences, des séances de jumelage et des missions commerciales, le tout pour appuyer les entreprises canadiennes qui ciblent la région.

## MISES EN RELATION ET DIFFUSION DU SAVOIR

La réussite commerciale du Canada repose en grande partie sur la capacité des entreprises canadiennes, en particulier les PME, à entrer en relation avec des acheteurs étrangers. Depuis plusieurs années, l'une de nos stratégies consiste à faciliter ces mises en relation. Ainsi, nous avons réalisé bon nombre d'activités concourant au même but : présenter les entreprises canadiennes à des acheteurs potentiels sur les marchés émergents. Parmi ces activités et outils, citons nos mécanismes d'attraction, les séances de jumelage, notre stratégie de mise en relation du Programme du capital-actions et les protocoles.

Nous reconnaissons également qu'il est possible d'améliorer nos services dans ce domaine. Ainsi, nous comptons renforcer notre capacité à dégager et décrire les capacités canadiennes et à repérer les occasions de faire affaire avec des acheteurs étrangers afin de mettre ces clients potentiels en relation avec des entreprises canadiennes.

Grâce à notre collaboration avec le SDC et à notre réseau de représentations à l'étranger, nous approfondissons nos relations avec des acheteurs et des emprunteurs locaux et recueillons sur place des renseignements sur le marché au profit des exportateurs et des investisseurs canadiens. Si nous comprenons les besoins des acheteurs locaux, il nous est plus facile de détecter les occasions qui s'offrent aux entreprises canadiennes.

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

Beaucoup de régions du Moyen-Orient se sont engagées à réduire leur consommation de ressources. Sonitec, société québécoise de filtration d'eau industrielle, produit des tours de refroidissement et des systèmes de filtration à microsable qui utilisent 80 % moins d'eau que d'autres technologies, réduisent de 20 % la consommation d'énergie et l'utilisation de produits chimiques, et diminuent considérablement l'entretien de l'équipement de chauffage, de ventilation et de climatisation. Outre le financement qu'elle lui a accordé, EDC a présenté l'entreprise aux hauts dirigeants de plusieurs grandes sociétés du Moyen-Orient, notamment à Emirates Aluminum (EMAL), un grand fournisseur mondial de métaux. EMAL a ainsi ajouté Sonitec à sa liste des fournisseurs qualifiés, un pas important vers l'obtention de contrats.



### *Mécanismes de financement (d'attraction) ciblés*

Beaucoup d'entreprises canadiennes, en particulier les PME, n'ont ni la taille ni les relations requises pour figurer dans les plans d'approvisionnement de grands acheteurs étrangers. Comme il a été indiqué précédemment, on parle de financement d'attraction lorsqu'EDC prend un engagement de financement envers un acheteur étranger avant même qu'un contrat soit conclu avec une entreprise canadienne, puis met à profit la relation établie pour convaincre l'acheteur de s'approvisionner auprès de fournisseurs canadiens. Ce moyen prend tout son sens sur les marchés prioritaires relevés dans le PAMM, lorsque ces marchés offrent des débouchés, mais qu'on y connaît peu le Canada et ses capacités.

Depuis leur lancement en 2003, nos prêts d'attraction ont profité à plusieurs milliers d'exportateurs canadiens, dont 93 % sont des PME. Le graphique ci-contre présente les avantages de ces transactions.

En 2014, nous avons terminé avec succès la première étape d'un projet pilote de 10 transactions d'attraction en partenariat avec le SDC. Dans le cadre de ce projet, des délégués commerciaux et des représentants d'EDC à l'étranger ont participé à des activités conjointes d'information avec des emprunteurs visés par la stratégie d'attraction pour mieux comprendre les besoins d'approvisionnement des acheteurs et leurs plans de dépenses d'investissement. Ce partage de relations a placé un grand nombre d'entreprises canadiennes devant des occasions à l'étranger. Forts de cette réussite, EDC et le SDC ont décidé d'ajouter acheteurs au projet. Nous comptons cibler des occasions qui sont multisectorielles ou offertes sur des marchés frontaliers et qui correspondent aux secteurs prioritaires du PAMM.

Nous continuerons d'approcher de grandes organisations internationales et de créer des débouchés pour les entreprises canadiennes en leur permettant d'intégrer des chaînes d'approvisionnement sur de nouveaux marchés aux quatre coins de la planète. Nous comptons également redoubler d'efforts pour créer des réseaux et faire connaître les capacités canadiennes aux organisations visées par des transactions d'attraction afin qu'un plus grand nombre de PME canadiennes soient considérées comme des fournisseurs potentiels.

### *Stratégie de mise en relation*

Grâce à notre réseau international de fonds de capital-investissement, nous ouvrons aux PME canadiennes des débouchés et des réseaux commerciaux sur des marchés émergents prometteurs, nous leur donnons accès à des renseignements sur ces marchés et nous les y mettons en relation avec des partenaires et d'autres ressources. C'est ce que nous appelons notre stratégie de mise en relation. Depuis 2010, les entreprises visées par cette stratégie ont conclu plus de 75 nouveaux partenariats commerciaux sur les marchés émergents.

### *Protocoles*

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

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

### *Jumelage*

Le jumelage d'acheteurs étrangers avec des entreprises canadiennes ayant la capacité de répondre à leurs besoins constitue l'un des grands moyens par lesquels EDC aide ces entreprises à étendre leurs activités à l'étranger. Nous organisons des activités de jumelage pour tirer le meilleur parti des occasions qui découlent de nos mécanismes d'attraction et des protocoles, bien que de nombreuses entreprises canadiennes soient mises en relation avec des acheteurs étrangers dans d'autres circonstances. Pour réussir à ce chapitre, nous comptons sur l'expertise de nos principaux partenaires, comme le SDC.

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

En 2013, 25 séances de jumelage d'attraction ont donné lieu à 233 rencontres entre acheteurs étrangers et fournisseurs canadiens.

## 2.6 PRINCIPES D'EDC

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

### PHILOSOPHIE PRIVILÉGIANT LES PARTENARIATS

EDC travaille avec divers partenaires du secteur privé dans l'intérêt de ses clients. Nous conjuguons ainsi notre expertise et notre capacité de risque à celles du secteur privé afin de nous faire plus souples, d'élargir la portée de notre appui et d'avoir une plus grande incidence sur un nombre accru d'entreprises canadiennes. En 2013, 90 % de nos transactions de financement ont été réalisées en partenariat avec des institutions financières du secteur privé.

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

### COMPLÉMENTARITÉ AVEC BDC

Les partenariats sont aussi un volet important de nos services aux petites entreprises; ainsi, nous travaillons diligemment à consolider notre relation avec BDC. Dans le cadre de notre protocole conjoint, nous avons établi un programme de recommandation visant à offrir aux clients les solutions qui répondent le mieux à leurs besoins. Aujourd'hui, nous allons encore plus loin que l'aiguillage des clients : nous organisons des activités et des séances de formation communes, et tenons régulièrement des discussions entre nos équipes de direction respectives. De plus, nous préparons conjointement des programmes de sensibilisation à l'intention de nos clients et partenaires communs dans les secteurs de l'aéronautique et des TIC. Nous sommes d'avis que notre collaboration continue avec BDC profitera aux PME.

### RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

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

### PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE À L'INTENTION DES ENTREPRISES MULTINATIONALES

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

dont nous tenons compte dans l'évaluation des transactions, lorsqu'un client s'est engagé à les mettre en application.

Les questions dont traitent les Principes, comme les incidences environnementales et sociales, la lutte contre la corruption et les droits de la personne, font aussi partie de nos examens des transactions, s'il y a lieu. En examinant les transactions, nous considérons toute déclaration ou tout rapport rendu public, conformément à nos engagements aux termes des Approches communes de l'OCDE, une série de recommandations adoptées par le Conseil de l'OCDE. En 2015, en collaboration avec le MAECD, nous continuerons de promouvoir les Principes et d'encourager leur application pratique auprès des clients et des associations commerciales.

## LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

EDC est assujettie à des obligations juridiques qui l'empêchent d'appuyer des activités internationales liées à des cas de corruption. Nous suivons donc des pratiques exemplaires et collaborons avec des partenaires du gouvernement du Canada, dont le MAECD et la CCC, pour harmoniser nos approches respectives à l'égard des entreprises visées par des allégations de corruption. Notre objectif est d'appliquer équitablement ces pratiques à toutes les entreprises, tout en honorant nos obligations anticorruption et en répondant aux attentes du public. Nous continuerons de renforcer cette collaboration intergouvernementale tout au long de l'exercice. Par ailleurs, nous consoliderons nos propres pratiques anticorruption.

## GESTION DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

Nous nous sommes engagés à appliquer des normes et processus stricts de gestion des risques environnementaux et sociaux, notamment les Principes de l'Équateur et les Normes de performance de la Société financière internationale (IFC). Les Principes se fondent sur les Normes de performance de l'IFC en matière de durabilité environnementale et sociale. Depuis 2011, EDC participe au Comité directeur des Principes de l'Équateur, contribue à leur orientation stratégique et joue un rôle actif dans des groupes de travail pour mieux harmoniser les pratiques du secteur financier et des organismes de crédit à l'exportation afin d'uniformiser les règles du jeu pour les exportateurs et investisseurs canadiens.

En juin 2014, le Bureau du vérificateur général a terminé son examen environnemental d'EDC. Dans l'ensemble, les conclusions sont positives et nous donnent l'occasion d'améliorer encore certains de nos processus d'examen. En 2014, nous avons entamé un diagnostic des volets de nos processus faisant l'objet de recommandations. Nous poursuivrons l'application de ces recommandations en 2015.

## CONSEIL CONSULTATIF SUR LA RSE

En 2014, nous avons réaffirmé notre engagement à l'égard du Conseil consultatif sur la RSE. Créé en 2001, le Conseil tient lieu de baromètre aux cadres supérieurs en ce qui concerne les pratiques de RSE; il sert aussi de forum pour cerner les tendances et les occasions qui se dessinent dans ce domaine. À titre d'exemple, le Conseil a joué un rôle de premier plan dans l'implantation du processus visant la première obligation verte d'EDC. Il est composé de spécialistes en environnement, en droits de la personne, en droit du travail, en mobilisation de parties intéressées, en investissement dans la collectivité et dans d'autres aspects de la RSE.

## FINANCEMENT DE LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

EDC collabore étroitement avec des membres de la délégation canadienne auprès de l'OCDE pour assurer la poursuite des discussions sur le rôle des OCE dans la lutte contre les changements climatiques. De plus, l'an dernier, EDC a émis sa première obligation verte, un bon exemple d'innovation sur le marché du carbone.

## RSE ET PME

En 2015, nos activités d'information sur la RSE à l'intention des clients compléteront notre stratégie de développement des affaires. En effet, nous concevrons des outils qui aideront les PME à gérer les risques liés à la RSE lorsqu'elles font des affaires à l'étranger. Ces outils comprendront une liste d'auto-évaluation permettant aux exportateurs de déterminer leur degré de préparation à l'exportation, notamment en ce qui concerne la RSE, ainsi que des ressources utiles pour ceux qui ont besoin d'un coup de pouce supplémentaire. En outre, une série de webinaires sur la RSE sera offerte par l'intermédiaire d'associations industrielles.

## 2.7 OUTIL POUR APPUYER LES POLITIQUES PUBLIQUES

EDC aide grandement le gouvernement du Canada à promouvoir les intérêts commerciaux du pays partout dans le monde. Le soutien que nous apportons aux entreprises canadiennes les aide à prospérer à l'étranger. En 2013, nous avons aidé à générer près de 62 milliards de dollars en contribution au PIB du Canada, soit plus de 4 cents pour chaque dollar.

Nous jouons un rôle important dans l'atteinte des objectifs du Plan d'action sur les marchés mondiaux du gouvernement du Canada, notamment celui d'accroître le nombre de PME présentes sur les marchés émergents.

EDC s'est engagée à appuyer les objectifs prioritaires décrits dans l'énoncé des priorités et des responsabilités du ministre du Commerce international.

## STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT MILITAIRE

En 2014, le gouvernement du Canada a dévoilé sa stratégie d'approvisionnement militaire et une stratégie d'exportation qui viendra l'appuyer. Par conséquent, nous collaborons avec la Corporation commerciale canadienne (CCC), l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et les agences de développement régional pour délimiter et mieux comprendre les chaînes d'approvisionnement de ce secteur afin de trouver des débouchés pour les entreprises canadiennes. Nous poursuivrons le travail amorcé en 2014 pour atteindre les objectifs de cette stratégie d'exportation en vue d'assurer la réussite du secteur. Nous comptons également mener des initiatives en collaboration avec d'autres sociétés d'État et ministères, dans la mesure du possible, afin de mieux répondre aux besoins des exportateurs canadiens concernés.

## 2.8 MOYENS EMPLOYÉS POUR ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

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

### VIABILITÉ FINANCIÈRE

EDC s'est engagée à demeurer financièrement autonome. Elle doit absolument être viable sur le plan financier pour pouvoir soutenir les entreprises tout au long du cycle économique mondial – surtout en période difficile.

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

La viabilité financière est abordée de façon plus détaillée au chapitre 3. Le Plan financier explique en détail les hypothèses d'affaires clés qui sous-tendent notre performance financière projetée. Le chapitre 3 comprend notamment l'état du résultat global, l'état de la situation financière, l'état des variations des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie, ainsi que les dépenses d'investissement prévues en 2015-2019.

### RATIO DE PRODUCTIVITÉ

Le ratio de productivité, un indicateur de rendement qui mesure nos dépenses par rapport à nos bénéfices, constitue un volet essentiel des efforts que nous déployons pour maintenir notre viabilité financière.

Nous nous engageons à gérer notre ratio de productivité de manière à appuyer les mesures mises en place dans l'ensemble du secteur public afin de limiter les coûts. Nous établissons un ratio de productivité cible approprié avec l'aide de notre Conseil d'administration, qui d'ailleurs examine et approuve chaque année nos plans de dépenses d'administration et d'investissement. Nous avons toujours visé un ratio de productivité de 25 %, et nous nous maintenons dans une fourchette de 24 à 26 %. Cette cible nous incite à mener rigoureusement nos activités tout en conservant la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins des exportateurs canadiens et nous adapter à notre contexte opérationnel changeant. Nous orientons notre modèle d'affaires et nos différentes solutions pour garder ce ratio à un faible niveau sans toutefois compromettre notre prestation de services aux exportateurs.

En 2015, nous établirons pour le ratio de productivité une fourchette cible de 25 à 28 % pour tenir compte du changement structurel résultant des importants versements de dividendes récents et à venir ainsi que d'autres facteurs dans notre contexte opérationnel qui ont évolué depuis l'établissement de l'actuelle fourchette. Parmi ces facteurs, notons les initiatives décrites par le ministre du Commerce dans l'énoncé annuel des priorités et des responsabilités d'EDC, qui se traduiront par un accroissement des coûts pour EDC. Nous expliquons davantage au chapitre 3 les raisons de l'ajustement de notre fourchette.

Actuellement, si nous utilisons une fourchette plutôt qu'un nombre précis, c'est parce que nous voulons envisager nos activités dans une perspective à long terme. En effet, la transformation de nos systèmes d'assurance et l'argent investi dans la promotion des produits et services d'EDC ne généreront pas de retombées financières immédiates en 2015. Nous croyons toutefois que ces investissements rapporteront à long terme : non seulement ils amélioreront notre performance financière, mais ils apporteront de la valeur aux exportateurs canadiens.

#### POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

Nous gérons efficacement notre capital en observant notre Politique sur la suffisance du capital, que le Conseil d'administration a approuvée, pour satisfaire aux exigences de nos activités actuelles et futures tout en étant capables de gérer les risques futurs et imprévisibles. Le chapitre 3 donne de plus amples renseignements sur cette politique.

### GESTION DES RISQUES

Nos activités nous exposent à un large éventail de risques, que nous devons gérer prudemment dans un contexte de planification imprévisible afin de maintenir notre souplesse en période de volatilité.

Il est impératif de gérer efficacement les risques d'entreprise pour assurer notre viabilité à long terme et aider le Canada à réaliser ses objectifs commerciaux ambitieux. Dans cette optique, nous avons conçu et peaufinons un cadre de gestion des risques d'entreprise afin d'améliorer nos pratiques de gouvernance et d'assurer une meilleure gestion des risques en quantifiant ceux-ci et en cherchant à les comprendre.

Ce cadre repose sur une solide culture de surveillance et de contrôle où la responsabilité à l'égard du risque est définie sans ambiguïté, à l'échelle de l'organisation comme au sein de chaque équipe sectorielle. Il vise toute l'entreprise, décrit précisément notre appétence pour le risque et couvre trois grandes catégories de risque : stratégique, financier et opérationnel. La production de rapports informatifs et la communication en sont des éléments essentiels. Le cadre exige l'établissement et la mise en œuvre de processus et de contrôles rigoureux et documentés en matière de gestion des risques, pour que les décisions soient prises de manière éclairée et que les occasions de poursuivre nos objectifs d'affaires soient saisies dans le respect de notre appétence pour le risque. C'est la Vérification interne, en tant qu'organe indépendant, qui est responsable d'évaluer l'efficacité de ce cadre et de sa mise en œuvre.

## RESSOURCES HUMAINES

Pour demeurer de manière durable le prestataire de solutions privilégié par les exportateurs, EDC doit disposer des bonnes personnes. Ainsi, nous devons maintenir une proposition de valeur convaincante pour attirer des employés talentueux. Nous devons aussi nous assurer que notre personnel a tout ce qu'il faut pour réussir. Nous y arrivons entre autres grâce à nos activités de gestion du rendement et de responsabilisation individuelle.

Le rapport 2013 du Comité consultatif sur la fonction publique du premier ministre indiquait que « [l]es Canadiens s'attendent à ce que le gouvernement soit aussi efficace et souple que les meilleures entreprises du secteur privé ». Le rapport visait l'élaboration d'un modèle d'emploi axé sur la prestation de services rentables et de grande qualité en misant sur la gestion de la performance, une rémunération globale alignée sur celle du secteur privé, l'accès à la technologie nécessaire pour travailler efficacement, et la responsabilisation individuelle.

Au cours des dernières années, nous avons modifié bon nombre de nos pratiques en matière de ressources humaines pour les conformer à ce modèle, nous avons adopté les pratiques exemplaires du secteur privé et repris bon nombre des changements proposés au cadre régissant les ressources humaines de la fonction publique fédérale.

Parmi les changements que nous avons apportés jusqu'à maintenant, citons l'instauration de contrôles pour valider les congés de maladie, la non-inclusion des nouveaux employés à notre régime de retraite à prestations déterminées, et l'instauration d'un régime de retraite à cotisations déterminées afin de réduire considérablement la volatilité, les coûts et le risque global couru par EDC. Nous poursuivons aussi notre analyse comparative annuelle visant à nous assurer d'offrir une rémunération comparable à celle des secteurs public et privé et de disposer d'un système de gestion du rendement qui tient bel et bien les employés et les leaders responsables des résultats.

Notre stratégie en matière de ressources humaines est essentielle à la réussite de notre stratégie d'affaires. Si nous ne disposons pas des bonnes personnes, nous serons incapables de mener à bien notre plan ambitieux à l'appui des exportateurs canadiens; c'est pourquoi nous cherchons sans cesse à améliorer nos activités

### GESTION DU TALENT ET PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Il est primordial d'attirer et de retenir un personnel hautement qualifié pour assurer la réussite de l'organisation et honorer nos engagements envers les entreprises canadiennes.

Ainsi, nous continuons d'évaluer l'efficacité de notre processus de gestion du talent afin de déterminer les risques potentiels inhérents à la planification de la relève dans l'équipe de direction. Pour réduire ces risques, nous nous assurerons d'utiliser efficacement notre processus d'évaluation du talent pour repérer des experts techniques, de futurs dirigeants et des collaborateurs importants, ainsi que les problèmes de rendement à gérer. Nous veillerons à ce que des candidats compétents accèdent avec succès à des postes de direction au moyen d'un nouveau programme de perfectionnement des leaders en devenir. Nous continuerons d'établir un plan de rendement bien défini pour chaque membre de l'organisation afin de nous assurer que tous partagent la responsabilité d'atteindre les objectifs d'EDC et d'appuyer nos solides pratiques de gestion du rendement.

Pour ce qui est de notre système de gestion du rendement, nous prévoyons que notre processus d'examen annuel permettra de générer une distribution normale des cotes de rendement le long de notre échelle d'évaluation, en conformité avec les lignes directrices sur la courbe de distribution du rendement du Conference Board du Canada.

## PLAN SUR LA DIVERSITÉ

Le fait de disposer d'une main-d'œuvre représentative constitue un avantage stratégique pour l'organisation et un facteur essentiel de sa réussite. Nous continuons d'investir dans nos ressources humaines pour attirer, perfectionner et retenir des talents diversifiés et apporter une valeur ajoutée à nos clients. Nous avons mis en place un plan d'action sur la diversité et l'intégration qui vise à accroître la diversité de notre main-d'œuvre et à mesurer nos progrès. Au cours de la période de planification, nous mettrons l'accent sur l'accession des femmes à des postes de direction et l'augmentation de la représentation des minorités visibles.

## BILINGUISME

L'une des priorités d'EDC consiste à augmenter le bilinguisme du groupe de leaders. Nous avons atteint en avril 2014 notre cible de 65 % de bilinguisme chez les leaders, qui avait été établie pour la fin de l'exercice. Cette cible sera réévaluée et augmentée chaque année de la période de planification.

## SYSTÈMES DE GESTION DE L'APPROCHE EDC

Nous nous attachons à améliorer constamment le rendement et la productivité dans l'ensemble de l'organisation. Pour obtenir des gains de productivité et exercer nos activités comme une organisation hautement performante, nous avons opéré une transformation culturelle connue sous le nom d'Approche EDC, qui vise à améliorer nos façons de faire.

L'Approche EDC favorise l'adoption de principes et de comportements que nous prônons en tant qu'organisation et jette les assises de nos méthodes de travail. Les systèmes de gestion que nous avons mis en place pour appuyer ce changement culturel contribuent à notre réussite en nous donnant l'assurance que nos objectifs sont communiqués clairement à chaque membre du personnel, en nous fournissant des indicateurs visuels faisant état de notre performance par rapport à ces objectifs et en implantant une culture d'amélioration continue au quotidien qui permet à chaque employé d'améliorer son travail au profit de nos clients. Durant la période de planification, nous continuerons de surveiller ces activités pour en mesurer la réussite.

## 2.9 MESURER LE SUCCÈS : FICHE DE PERFORMANCE

Notre fiche de performance pour 2015 encadre le comportement de notre personnel et contribue à l'atteinte des objectifs énoncés dans le Plan.

### NET PROMOTER SCORE

Le Net Promoter Score (NPS) est l'indicateur utilisé par EDC pour évaluer la satisfaction et la fidélité de ses clients. Il mesure la probabilité qu'un client recommande la Société à d'autres entreprises.

À la fin de 2014, nous nous attendons à ce que notre NPS atteigne environ 74,7, grâce à l'attention particulière que nous avons accordée à l'expérience-client au cours des 12 derniers mois et aux améliorations que nous avons apportées à nos processus pour ce faire. Par conséquent, le NPS cible sera plus élevé dans la fiche de performance de 2015 : de 70,0 à 76,0.

### ACTIVITÉS TOTALES FACILITÉES

Cet indicateur offre un ordre de grandeur des activités réalisées par les entreprises canadiennes à l'aide de nos solutions. En 2015, nous prévoyons une augmentation de 0 à 3 % des activités facilitées. Cette prévision repose sur deux grandes hypothèses. La première est que le dollar canadien se maintiendra sous la parité avec le dollar américain, ce qui devrait fournir un environnement plus concurrentiel pour les exportateurs. La deuxième, comme nous l'avons mentionné dans le contexte de planification, est que les États Unis et les marchés émergents connaîtront une forte croissance en 2015, ce qui aura des répercussions positives pour les exportateurs.

### ACTIVITÉS SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS (AME)

Afin de mesurer plus précisément la valeur que nous offrons aux entreprises canadiennes sur les marchés émergents, nous présentons depuis 2013 les recettes générées par la prestation de nos solutions comme indicateur de nos activités sur ces marchés.

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

À la fin de 2014, nous prévoyons que la croissance de nos activités sur les marchés émergents s'établira à 13 %, en raison notamment de l'augmentation considérable du portefeuille de prêt de ces marchés, ce qui élargit le potentiel de production de revenu. En 2015, nous nous attendons plutôt à une croissance de 5 à 10 %, principalement en raison des hypothèses concernant les taux de change et le LIBOR qui sont expliquées au chapitre 3 et de l'augmentation modeste du volume de prêts sur les marchés émergents.

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

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

En 2015, nous prévoyons une croissance de 0 à 4 % : la diminution du volume de demandes de financement et les solides liquidités bancaires auront une incidence sur les demandes de soutien présentées à EDC.

## TRANSACTIONS RÉALISÉES EN PARTENARIAT

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

D'ici la fin de 2014, nous nous attendons à ce que les transactions réalisées en partenariat affichent une hausse de 5 à 7 %, augmentation attribuable à la demande de soutien de nos partenaires bancaires cherchant à accroître leur capacité. Nous nous attendons à ce que cette tendance se maintienne en 2015 et prévoyons une croissance de 0 à 3 %.

## TRANSACTIONS AUPRÈS DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Depuis 2012, nous attachons une grande importance au soutien des PME exportatrices, tant sur les marchés développés que sur les marchés émergents. Pour maintenir le cap sur le service à ce segment de clients exportateurs, nous avons adopté en 2013 un indicateur connexe, appelé « Transactions auprès des petites entreprises », qui regroupe toutes les transactions réalisées avec des petites entreprises exportatrices au cours de l'année.

Pour 2014, nous nous attendons à une augmentation de 0 à 1 % dans ce segment. Ce taux, qui se situe en deçà de notre cible, s'explique par une croissance réduite de l'ARI, une augmentation de l'offre des assureurs du secteur privé et le recours continu à l'autoassurance. De plus, EDC n'est toujours pas bien connue parmi les petites entreprises, dont bon nombre ne connaissent pas son existence ou ne connaissent qu'un seul de ses produits. C'est une occasion manquée sur laquelle nous nous pencherons davantage en 2015.

Étant donné l'intérêt que porte le gouvernement du Canada aux PME et afin d'harmoniser nos objectifs avec ceux du PAMM, nous élargirons en 2015 la définition de l'indicateur « Transactions auprès de petites entreprises » pour y inclure les moyennes entreprises. Ainsi, les « Transactions auprès de petites et moyennes entreprises » devraient connaître une augmentation de 0 à 5 %, attribuable notamment au lancement d'ASSURCommerce, notre nouveau produit d'assurance crédit en ligne.

## NOMBRE DE PME CLIENTES SERVIES PAR EDC SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Nous adoptons une nouvelle mesure pour 2015 : le nombre de PME recevant des services d'EDC sur les marchés émergents. Cet indicateur nous permettra de tenir compte de notre contribution à l'atteinte de l'objectif du PAMM d'augmenter le nombre de PME actives sur les marchés émergents.

## RATIO DE PRODUCTIVITÉ

Le ratio de productivité indique de façon globale l'efficacité de notre utilisation des ressources. Il représente le ratio des charges administratives par rapport aux produits nets, à l'exclusion de l'allègement de la dette. Nous veillons à ce que notre ratio de productivité demeure entre 24 et 26 %.

Nos prévisions actuelles pour les ratios de productivité de 2014 et de 2015 se situent dans cette fourchette, bien que le ratio de 2015 soit plus près de 26 %. Au chapitre 3, nous fournissons plus de détails sur les changements prévus à cette fourchette au cours des prochaines années.

## Fiche de performance

Indicateurs de performance	Résultats réels de 2013 (valeur de référence)	Plan 2014	Prévisions pour 2014	Plan 2015
Net Promoter Score	70,5	67,0 à 73,0	73,0	70,0 à 76,0
Activités totales facilitées (en G\$)	95,4	Croissance de 0 à 3 % (98,3)	97 325 (Croissance de 2 % par rapport à l'année précédente)	0 à 3 %
Activités sur les marchés émergents (en M\$)	528	Croissance de 0 à 3 % (543,8)	595 (Croissance de 12,7 % par rapport à l'année précédente)	5 à 10 %
Transactions d'IDCE	333	Croissance de 0 à 3 % (343)	352 (Croissance de 5,7 % par rapport à l'année précédente)	0 à 4 %
Transactions réalisées en partenariat	3 655	Croissance de 0 à 3 % (3 765)	3 914 (Croissance de 7 % par rapport à l'année précédente)	0 à 3 %
Transactions auprès de petites et moyennes entreprises	2 639	Croissance de 0 à 3 % (2 718)	2,639 (Croissance de 0 % par rapport à l'année précédente) s.o.	0 à 5 %
Nombre de PME clientes servies par EDC sur les marchés émergents	1 733		2 000	2 400
Ratio de productivité	22,7	24 à 26	23,8	25 à 28

# CHAPITRE 3 : PLAN FINANCIER D'EDC

## INTRODUCTION

Points saillants du Plan financier :

- Nous projetons un bénéfice net de 1 030 millions de dollars pour 2014, puis de 600 à 800 millions pour la période de 2015 à 2019.
- Selon notre méthode actuelle du calcul de dividende, nous projetons un versement de dividende de 1,3 milliard de dollars en 2015 sur la base de nos résultats financiers de 2014.
- La gestion de notre ratio de productivité traduit notre détermination à comprimer les charges administratives. Ce ratio exprime les charges administratives en pourcentage de notre bénéfice d'exploitation. Nous continuons de cibler un ratio de productivité de 24 à 26 % pour 2015, mais ce ratio devrait se placer dans la partie supérieure de la fourchette pour les raisons suivantes.
  - Nous passons actuellement par une transformation de grande envergure en vue de remplacer et d'améliorer nos systèmes d'assurance crédit, surtout pour en faire profiter les PME canadiennes. Ce travail nécessite des capitaux additionnels qui dépassent le niveau normal de nos coûts opérationnels courants.
  - Nous investissons davantage dans les activités promotionnelles afin d'informer les exportateurs canadiens – particulièrement chez les petites entreprises – des avantages du commerce et des outils qu'EDC met à leur disposition, dans le même esprit que le Plan d'action sur les marchés mondiaux du gouvernement canadien.
  - Le taux d'actualisation servant au calcul de nos obligations en matière de retraite a baissé par rapport au 31 décembre 2013. S'il reste ainsi à la fin de 2014, notre charge de retraite augmentera en 2015.
  - Nous continuons d'élaborer notre Cadre de gestion des risques d'entreprise, notamment en concevant une fonction de conformité plus solide.
- Pour 2016-2019, nous nous attendons à ce que le ratio de productivité se retrouve hors de la fourchette de 24 à 26 %. Les montants élevés de dividende versés durant cette période feront accroître les charges d'intérêts car ces versements seront possibles par un accroissement de la dette. En 2015, nous changerons la fourchette du ratio de productivité en tenant compte de la politique de dividende et de notre concentration accrue sur la prestation de services aux PME.
- En raison de la nature de notre mandat, nous acceptons plus de risques qu'une institution financière normale. Comparativement aux autres institutions, nous avons de plus grandes expositions individuelles à nos contreparties et une plus grande concentration de risques par secteur d'activité (transport et industries extractives surtout), ce qui nous expose à de lourdes pertes potentielles.

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

## 3.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES

Le Plan financier repose sur une série d'hypothèses clés, particulièrement à l'égard des activités facilitées, du profil de risque des activités facilitées, des taux de change et des taux d'intérêt, qui se répercutent toutes sur nos activités et notre performance financière. À partir de ces hypothèses conformes à notre stratégie d'affaires et à nos perspectives économiques, nous avons préparé des états financiers projetés pour la période de planification, y compris des prévisions jusqu'à la clôture de l'exercice courant. Tout changement dans notre stratégie commerciale ou dans les hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence importante sur les projections de la période de planification.

### ACTIVITÉS FACILITÉES

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

**Tableau 1 : Niveau projeté des activités facilitées (2013-2019)**

(en millions de dollars canadiens)	2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
<b>Activités facilitées</b>								
Prêts directs	14 928	12 600	13 800	15 200	17 300	19 200	19 800	20 600
Financement de projets	2 352	2 000	2 500	2 700	2 900	2 900	3 000	3 100
Garanties de prêts	851	800	700	800	800	800	900	900
Placements	217	200	225	250	250	275	275	275
Total du financement et des placements	18 348	15 600	17 225	18 950	21 250	23 175	23 975	24 875
Assurance crédit	56 224	55 000	57 000	58 700	60 700	62 800	65 000	67 000
Assurance d'institution financière	10 630	8 600	12 700	11 900	12 300	12 800	13 200	13 600
Assurance et cautionnement de contrats	7 467	6 000	7 500	7 700	8 000	8 200	8 500	8 800
Assurance risques politiques	2 743	2 700	2 900	2 900	3 000	3 000	3 100	3 200
	95 412	87 900	97 325	100 150	105 250	109 975	113 775	117 475

### PRÉVISIONS POUR 2014

En 2014, les activités de financement facilitées devraient augmenter de 1,6 milliard de dollars par rapport à celles prévues au Plan surtout en raison du change favorable résultant de la faiblesse du dollar canadien face au dollar américain, monnaie dans laquelle la majorité de nos prêts sont libellés.

Les prévisions relatives aux activités facilitées par les programmes d'assurance sont en hausse de 7,8 milliards de dollars par rapport à la projection du Plan 2014. Notre programme d'Assurance d'institution financière a enregistré une hausse de 4,1 milliards de dollars grâce à une demande accrue sur nos principaux marchés, notamment la Chine, le Brésil et la Turquie. Notre programme d'Assurance crédit a fait un bond de 2 milliards de dollars, principalement en raison de deux nouvelles polices d'envergure. En outre, nos programmes d'assurance bénéficient actuellement de la faiblesse du dollar canadien.

### PLAN 2015

Une croissance des exportations canadiennes est attendue, mais le taux de croissance de notre programme d'Assurance crédit sera plus faible surtout à cause de la bonne conjoncture qui augmentera la capacité du secteur privé et de la décision de certains clients de s'autoassurer. Le financement devrait aussi grimper de 1,7 milliard de dollars puisque la conjoncture continue d'être meilleure.

## PROJECTIONS DE 2016 À 2019

Selon nos projections de 2016 à 2019, le taux de croissance de notre programme de financement se situera dans une fourchette de 3 à 12 %. Cette variabilité est attribuable au financement du programme des C Series qui commencera à s'accélérer en 2016. De 2016 à 2018, nos programmes d'assurance auront un taux de croissance de 3,5 % annuellement, sauf en Assurance risques politiques, dont le taux annuel serait de 2,5 % durant la période, car on s'attend à ce que le nombre de polices d'envergure diminue.

## PROFIL DE RISQUE DES ACTIVITÉS FACILITÉES

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

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

Comme le montre le tableau 2, la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit est surtout fonction de l'exposition au risque de financement de prêts de qualité inférieure.

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

<b>31 décembre 2013</b> <i>(en milliards de dollars canadiens)</i>	<b>Exposition au risque*</b>	<b>%</b>	<b>Demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit</b>	<b>%</b>
Première qualité	30,9	57	0,7	14
Qualité inférieure	23,6	43	4,2	86
<b>Total</b>	<b>54,5 \$</b>	<b>100</b>	<b>4,9 \$</b>	<b>100</b>

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

Le tableau 3 présente le profil de risque projeté des nouveaux prêts signés pour le reste de 2014 et pour toute la période de planification.

Tableau 3 : Catégories de risque relatives aux nouveaux prêts signés (2013-2019)

<i>(sur la base du montant des prêts signés)</i>	Prem. qualité	Qualité infér.
Chiffres réels de 2013	63%	37%
Plan d'entreprise 2014	57%	43%
Prévisions pour 2014	63%	37%
Plan d'entreprise 2015	61%	39%
Projection pour 2016	58%	42%
Projection pour 2017	57%	43%
Projection pour 2018	57%	43%
Projection pour 2019	57%	43%

Nous prévoyons une hausse de 6 % du niveau de prêts de première qualité signés en 2014 comparativement à celui du Plan d'entreprise 2014. Cette prévision se fonde sur plusieurs grandes transactions conclues au premier semestre de 2014 dans le secteur des industries extractives qui sont de première qualité. Comme nous l'avons indiqué auparavant, nous participons au financement de certaines sociétés étrangères ciblées au moyen de ce que nous appelons des « mécanismes d'attraction » afin de créer des débouchés pour les fournisseurs canadiens. Ces mécanismes sont habituellement des transactions de première qualité. Nous continuons quand même d'accepter des transactions de qualité inférieure en facilitant un grand nombre de prêts plus risqués mais plus faibles en valeur. Selon le nombre de transactions, plus de 80 % des nouveaux prêts signés au premier semestre de 2014 ont été accordés à des débiteurs de qualité inférieure.

Les projections de 2016 à 2019 reflètent les retombées de la croissance prévue du financement dans le secteur de l'aéronautique. La qualité du crédit des clients du secteur de l'aéronautique est typiquement inférieure à la moyenne, ce qui élèvera le degré de risque durant la période de planification.

## CHANGE

Le Plan financier utilise le taux moyen du premier semestre de l'exercice courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2014 et tous les exercices suivants. Cette méthode élimine ainsi les fluctuations annuelles du cours du dollar et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent Plan, soit le taux moyen pour la période de janvier à juin 2014, est de 0,91 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

## TAUX D'INTÉRÊT

Ces prévisions supposent qu'en raison de la reprise soutenue de l'économie américaine, la Réserve fédérale cessera les incitatifs monétaires extraordinaires (détente quantitative) actuellement en place et que les taux d'intérêt commenceront à augmenter en 2015.

## 3.2 CHARGES ADMINISTRATIVES ET RATIO DE PRODUCTIVITÉ

Nous ciblons des charges administratives de 356 millions de dollars pour 2015, alors que celles prévues actuellement pour 2014 s'élèveraient à 330 millions. Les facteurs clés de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2015 sont les suivants.

- Le maintien d'une main-d'œuvre compétente étant essentiel à la réussite constante de l'organisation, nous prévoyons des hausses salariales normales. Nous nous attendons aussi à ajouter de nouveaux talents à notre équipe afin de combler les besoins grandissants de l'entreprise, précisément afin d'atteindre notre objectif d'aider les PME à prospérer (voir le chapitre 2).
- Nous investissons davantage dans les activités promotionnelles afin d'informer les exportateurs canadiens – particulièrement chez les PME – des avantages du commerce et des outils qu'EDC met à leur disposition.
- Comme il est indiqué au chapitre 2, nous avons entamé un processus de transformation à grande échelle en vue de moderniser nos anciens systèmes et d'améliorer notre facilité de faire des affaires avec nos clients. Puisque la transformation de ces systèmes technologiques implique d'énormes dépenses d'investissement, nous engagerons donc des charges d'amortissement plus élevées au cours des dernières années du Plan, une fois que la nouvelle technologie sera opérationnelle.
- Les charges administratives projetées comprennent une somme importante en charge de retraite à comptabiliser pour chaque exercice. Cette charge est déterminée de façon actuarielle et elle est difficile à prédire puisqu'elle repose sur un taux d'actualisation établi sur des données de marché de fin d'exercice. Les charges administratives projetées comportent des réductions importantes de la charge de retraite à compter de 2016 en raison d'une hausse projetée du taux d'actualisation, lequel reflète nos perspectives à l'égard des taux d'intérêt.

Un taux d'actualisation de 4,50 % a servi au calcul de la charge de retraite de 2015 prise en compte dans le Plan d'entreprise, ce qui cadre avec le taux d'autres régimes dont la durée était semblable à celle des nôtres (environ 17 ans) au 30 juin 2014. Si le taux au 31 décembre 2014 n'est plus de 4,50 %, la charge de retraite de 2015 ne sera plus la même. Si le taux d'actualisation augmente de 10 points de base, toutes choses étant égales par ailleurs, la charge de retraite baissera d'environ 1,9 million de dollars.

### RATIO DE PRODUCTIVITÉ

Notre viabilité financière, qui est l'objet de notre engagement, passe par la gestion de notre ratio de productivité, qui exprime les charges administratives en pourcentage de notre bénéfice d'exploitation. Ces dernières années, nous avons ciblé un ratio de 24 à 26 %, mais cette cible peut être difficile à atteindre à cause des fluctuations normales des charges et des débouchés commerciaux à créer. Les gains de productivité résultant de nos investissements dans les ressources humaines, les améliorations de processus et les technologies viennent compenser ces fluctuations. Le fait de nous concentrer sur le ratio de productivité plutôt qu'uniquement sur les dépenses nous offre un certain niveau de flexibilité pour augmenter les coûts en cas de nécessité, et ce, à condition que le chiffre d'affaires augmente proportionnellement.

Selon nos projections actuelles, les ratios de productivité respectifs de 2014 et de 2015 devraient être dans la fourchette prédite, quoique plus proche de la partie supérieure en 2015. Plusieurs facteurs déjà cités en seront responsables, y compris le projet de modernisation de nos systèmes désuets, les investissements accrus dans les activités promotionnelles et les ressources afin d'offrir des services personnalisés aux PME, l'augmentation de la charge de retraite attribuable à une réduction du taux d'actualisation et l'élaboration de notre Cadre de gestion des risques d'entreprise.

Le ratio de productivité de 2016 à 2019 devrait être hors de la fourchette prédite. D'après nos projections, les charges d'intérêts augmenteront nettement à cause des dividendes qui seront versés au cours de la période de planification. Selon notre nouvelle méthode de calcul du dividende adoptée en 2013, les versements de dividendes atteindraient 5 milliards de dollars pour la période 2015-2019. Par ailleurs, nous en avons versé 3,1 milliards de dollars depuis 2012. Notre portefeuille de prêts est financé en partie par notre capital, et plus le montant de dividende est important, plus le capital est réduit pour d'autres utilisations, notamment pour le financement des prêts. Par conséquent, le capital emprunté augmentera au cours de la période de planification, et par le fait même, les charges d'intérêts.

En 2015, nous établirons pour le ratio de productivité une nouvelle fourchette cible de 25 à 28 % pour tenir compte du changement structurel résultant des versements de gros dividendes ainsi que d'autres facteurs dans notre contexte opérationnel qui ont évolué depuis l'établissement de l'actuelle fourchette. Comme nous l'avons déjà mentionné, nous sommes déterminés à nous concentrer davantage sur le soutien aux PME. Ce travail nous obligera à faire des investissements additionnels pour atteindre cet important auditoire, et il se peut que pareils investissements ne soient pas accompagnés d'une hausse proportionnelle de recettes. Nous voulons surtout aider un plus grand nombre de PME à se lancer dans l'exportation et, pour ce faire, nous aurons besoin de faire connaître les services d'EDC.

### 3.3 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT PRÉVUES

Tableau 4 : Dépenses d'investissement projetées (2013-2019)

	2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Siège social et installations	0,2	4,4	3,4	5,2	3,9	4,3	3,7	3,1
Technologies de l'information	24,2	31,2	32,2	46,2	41,1	27,4	22,5	21,5
<b>Total des dépenses d'investissement</b>	<b>24,4</b>	<b>35,6</b>	<b>35,6</b>	<b>51,4</b>	<b>45,0</b>	<b>31,7</b>	<b>26,2</b>	<b>24,6</b>

Les dépenses d'investissement de 2015 grimperaient par rapport aux prévisions établies pour 2014 en raison de la modernisation de nos anciens systèmes informatiques. En 2015 et 2016, des sommes seront encore consacrées aux dépenses d'investissement, aux ressources internes et aux charges opérationnelles à mesure que nous reconcevons et rebâtitons nos plateformes informatiques tout en continuant à utiliser les systèmes existants.

## 3.4 RÉSULTATS FINANCIERS

### ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 5 : États consolidés résumés projetés du résultat global (2013-2019)

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2013 Réels	2014 Plan	2014 Prév.	2015 Plan	2016 Proj.	2017 Proj.	2018 Proj.	2019 Proj.
<b>Produits du financement et des placements</b>								
Prêts	1 174	1 121	1 238	1 304	1 851	2 355	2 669	2 932
Location-financement	6	5	5	4	2	–	–	–
Location simple	55	69	51	46	46	46	46	46
Titres négociables	32	29	43	59	97	128	155	186
Placements	8	4	4	4	5	5	6	6
<b>Total des produits du financement et des placements</b>	<b>1 275</b>	<b>1 228</b>	<b>1 341</b>	<b>1 417</b>	<b>2 001</b>	<b>2 534</b>	<b>2 876</b>	<b>3 170</b>
Charges d'intérêts	30	68	77	227	919	1 464	1 793	2 045
Charges de location et de financement	49	45	48	42	45	49	48	48
<b>Produits du financement et des placements, montant net</b>	<b>1 196</b>	<b>1 115</b>	<b>1 216</b>	<b>1 148</b>	<b>1 037</b>	<b>1 021</b>	<b>1 035</b>	<b>1 077</b>
<b>Commissions de garantie de prêt</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>52</b>	<b>58</b>	<b>67</b>
Primes d'assurance et commissions de garantie	204	201	215	221	230	236	243	250
Acceptation en réassurance	11	8	8	5	5	5	5	5
Cession en réassurance	(22)	(21)	(26)	(25)	(25)	(25)	(25)	(26)
<b>Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net</b>	<b>193</b>	<b>188</b>	<b>197</b>	<b>201</b>	<b>210</b>	<b>216</b>	<b>223</b>	<b>229</b>
<b>Autres produits (charges)</b>	<b>(109)</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>23</b>
<b>Charges administratives</b>	<b>310</b>	<b>334</b>	<b>330</b>	<b>356</b>	<b>357</b>	<b>359</b>	<b>369</b>	<b>379</b>
<b>Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres</b>	<b>1 006</b>	<b>1 018</b>	<b>1 155</b>	<b>1 035</b>	<b>952</b>	<b>948</b>	<b>970</b>	<b>1 017</b>
<b>Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour sur créances (reprise)</b>	<b>30</b>	<b>177</b>	<b>(7)</b>	<b>191</b>	<b>265</b>	<b>214</b>	<b>173</b>	<b>281</b>
<b>Charges liées aux sinistres</b>	<b>159</b>	<b>60</b>	<b>132</b>	<b>59</b>	<b>81</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>85</b>
<b>Bénéfice net</b>	<b>817</b>	<b>781</b>	<b>1 030</b>	<b>785</b>	<b>606</b>	<b>651</b>	<b>713</b>	<b>651</b>
<b>Autres éléments du résultat global</b>	<b>119</b>	<b>38</b>	<b>(83)</b>	<b>154</b>	<b>105</b>	<b>54</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Résultat global</b>	<b>936</b>	<b>819</b>	<b>947</b>	<b>939</b>	<b>711</b>	<b>705</b>	<b>716</b>	<b>654</b>
<b>Ratio de productivité</b>	<b>22,7%</b>	<b>24,7%</b>	<b>23,8%</b>	<b>25,6%</b>	<b>27,3%</b>	<b>27,5%</b>	<b>27,6%</b>	<b>27,1%</b>

#### COMPARAISON ENTRE LES PRÉVISIONS POUR 2014 ET LE PLAN D'ENTREPRISE 2014

Nous prévoyons un bénéfice net de 1 030 millions de dollars pour 2014, en hausse de 249 millions par rapport à celui annoncé dans le Plan d'entreprise 2014. L'écart s'explique surtout par l'augmentation des produits tirés des prêts et la diminution de la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes sur créances.

- Les produits tirés des prêts ont augmenté de 117 millions de dollars surtout pour les raisons ci-dessous.
  - Le change favorable résultant de la faiblesse du dollar canadien face au dollar américain a entraîné une hausse de 78 millions de dollars des produits de 2014.
  - Les déboursements nets réels de 2013 ont dépassé de 1,5 milliard de dollars le montant projeté dans le Plan, d'où la hausse de 20 millions de dollars des produits en 2014.
- Nous projetons des reprises de corrections de valeur et de provisions pour pertes sur créances de 7 millions de dollars, contrairement à des dotations de 177 millions annoncées dans le Plan. Ce changement découle surtout des facteurs énoncés ci-dessous.
  - L'augmentation des remboursements anticipés et la vente de prêts en vue de réduire les risques ont entraîné une reprise de 79 millions de dollars des corrections de valeur et des provisions.

- L'amélioration importante de la qualité du crédit, particulièrement celle d'un débiteur du secteur de l'aéronautique, a entraîné une diminution de 76 millions de dollars de la dotation.
- Voici les autres éléments d'importance qui expliquent cette prévision.
  - Les produits tirés des contrats de location simple ont diminué de 18 millions de dollars surtout à cause de la vente de 26 aéronefs (18 CRJ200 et 8 CRJ900).
  - Les autres produits devraient totaliser 35 millions de dollars, contre 9 millions annoncés dans le Plan 2014. La variation s'explique surtout par la vente d'aéronefs et de prêts pour un profit de 56 millions de dollars, dont l'effet a été partiellement annulé par la volatilité associée à nos instruments financiers comptabilisés à la juste valeur dans nos résultats du premier semestre de 2014. En raison de la volatilité et de la difficulté liées à l'estimation des profits ou des pertes à la juste valeur de la dette à long terme, des placements et des instruments dérivés correspondants, aucune prévision relative à ces éléments n'est comprise dans les résultats financiers du Plan d'entreprise.
  - Les charges liées aux sinistres ont augmenté de 72 millions de dollars surtout à cause d'une augmentation de la provision nette pour sinistres sur assurances pour refléter le degré de risque élevé associé au portefeuille d'Assurance risques politiques.
  - Les autres éléments du résultat global ont diminué par rapport à ceux du Plan 2014 en raison de la réévaluation des actifs et des passifs des régimes de retraite. En effet, le taux d'actualisation servant à l'évaluation des obligations en matière de retraite a diminué, tandis que dans le Plan nous en avons projeté une augmentation.

#### COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2015 ET LES PRÉVISIONS POUR 2014

Le bénéfice net prévu pour 2015 est de 785 millions de dollars, en baisse de 245 millions par rapport à celui de 2014. L'écart est surtout attribuable aux facteurs ci-dessous.

- La dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes sur prêts augmentera en 2015 car nous ne prévoyons pas autant d'amélioration dans la qualité du crédit qu'en 2014, ni autant de vente de prêts ou de remboursements anticipés.
- Les taux d'intérêt devraient augmenter à compter de 2015. La hausse des charges d'intérêts dépasserait la hausse des produits tirés des prêts surtout parce que les taux d'intérêt de notre dette augmenteront plus rapidement que ceux des prêts accordés à nos clients. De plus, nous projetons une baisse des produits générés sur nos swaps liés au capital (voir la rubrique suivante pour en savoir plus sur ces swaps).

## DE 2016 À 2019

Lorsque l'économie retrouvera un taux de croissance plus normal, nous nous attendons à des hausses de taux d'intérêt de 2016 à 2019, et en conséquence, à une augmentation importante des produits tirés des prêts et des charges d'intérêts, avec peu de conséquence pour le montant net des produits du financement et des placements. La croissance projetée de notre portefeuille de prêts donnerait lieu à une hausse du montant net des produits du financement et des placements, mais les charges d'intérêts augmenteraient aussi à cause du coût qu'entraîneraient les versements de dividende et à cause des swaps liés au capital décrits ci-après.

Voici les éléments significatifs à retenir pour la période de 2016 à 2019.

- Selon nos projections, les versements de dividende atteindraient 4,8 milliards de dollars pour la période 2015-2019. Ces versements seront financés moyennant une dette et, en conséquence, feront augmenter les charges d'intérêts, au détriment du ratio de productivité.
- Selon nos prévisions, nos swaps liés au capital donneront lieu à des charges d'intérêts dans la période 2016-2019. Ce sont des swaps de devises qui servent à compenser des actifs et des passifs libellés en dollars américains et qui comprennent une branche payable en dollars américains et une branche encaissable en dollars canadiens. Selon le Plan, un écart négatif entre le CDOR et le LIBOR américain naîtra en 2016, et en conséquence, nous paierons en moyenne des intérêts de 24 millions de dollars par année de 2016 à 2019. Par contre, selon les projections, nous comptabiliserions des produits d'intérêts de 33 millions de dollars sur nos swaps liés au capital en 2015.
- Nous projetons des hausses de taux d'intérêt durant la période de planification, lesquelles ont une plus grande incidence sur nos charges d'intérêts que sur nos produits d'intérêts, car les taux sur notre dette sont révisés plus fréquemment que sur nos prêts.
- Les charges administratives projetées comportent des réductions importantes de la charge de retraite durant la période de planification en raison d'une hausse prévue du taux d'actualisation servant à l'évaluation de nos obligations en matière de retraite, qui passerait de 4,5 % en 2014 à 6,0 % ultimement en 2019. Si la montée du taux ne se matérialise pas, les charges administratives pour chaque exercice seront plus élevées que celles actuellement projetées dans le Plan.
- La dotation au compte de correction de valeur et aux provisions augmenterait surtout par suite des déboursements importants effectués dans notre portefeuille de l'aéronautique.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 6 : États consolidés résumés projetés de la situation financière (2013-2019)

31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2013 Réels	2014 Plan	2014 Prév.	2015 Plan	2016 Proj.	2017 Proj.	2018 Proj.	2019 Proj.
<b>Actifs</b>								
Trésorerie	127	133	163	163	163	163	163	163
Titres négociables :								
À la juste valeur par le biais du résultat net	3 859	4 557	4 808	5 985	6 095	6 314	6 643	6 643
Au coût amorti	80	—	80	—	—	—	—	—
Instruments dérivés	688	714	722	722	722	722	722	722
Prêts	36 357	35 654	39 444	41 857	44 759	48 333	51 652	55 231
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(1 246)	(1 198)	(1 077)	(1 133)	(1 253)	(1 325)	(1 360)	(1 498)
Placements à la juste valeur par le biais du résultat net	537	656	635	745	861	986	1 112	1 225
Matériel disponible à la location	493	457	348	328	309	290	271	252
Investissement net dans des aéronefs faisant l'objet de contrats de location-financement	76	59	64	50	17	—	—	—
Indemnités recouvrables sur assurances	96	184	67	222	231	238	208	172
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	93	88	105	107	110	114	118	122
Autres actifs	91	106	94	89	107	116	110	104
Immobilisations corporelles	59	59	57	55	55	56	51	51
Immobilisations incorporelles	44	50	57	86	100	95	85	71
Immeuble détenu en vertu d'un contrat de location-financement	162	152	155	148	141	134	126	119
Actifs au titre des prestations de retraite	—	—	—	—	101	175	188	190
<b>Total des actifs</b>	<b>41 516</b>	<b>41 671</b>	<b>45 722</b>	<b>49 424</b>	<b>52 518</b>	<b>56 411</b>	<b>60 089</b>	<b>63 567</b>
<b>Passifs et capitaux propres</b>								
Dettes fournisseurs et autres crédits	144	133	103	98	93	88	82	76
Emprunts :								
Désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	29 108	31 569	32 054	36 514	41 051	46 647	50 339	54 959
Au coût amorti	2 151	20	3 752	3 642	2 523	1 097	1 097	—
Instruments dérivés	626	575	425	425	425	425	425	425
Obligation au titre d'un contrat de location-financement	170	166	166	162	158	154	149	145
Obligations au titre des prestations de retraite	128	207	181	17	—	—	—	—
Provision pour pertes sur engagements de prêts	47	59	37	43	48	52	58	69
Passifs au titre des primes et des sinistres	606	616	670	523	539	556	574	589
Garanties de prêts	165	160	145	175	200	217	224	224
	<b>33 145</b>	<b>33 505</b>	<b>37 533</b>	<b>41 599</b>	<b>45 037</b>	<b>49 236</b>	<b>52 948</b>	<b>56 487</b>
<b>Capitaux propres</b>								
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués	7 038	6 833	6 856	6 492	6 148	5 842	5 808	5 747
	<b>8 371</b>	<b>8 166</b>	<b>8 189</b>	<b>7 825</b>	<b>7 481</b>	<b>7 175</b>	<b>7 141</b>	<b>7 080</b>
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>41 516</b>	<b>41 671</b>	<b>45 722</b>	<b>49 424</b>	<b>52 518</b>	<b>56 411</b>	<b>60 089</b>	<b>63 567</b>

## COMPARAISON ENTRE LES PRÉVISIONS POUR 2014 ET LE PLAN D'ENTREPRISE 2014

Les prêts devraient dépasser de 3,8 milliards de dollars ceux du Plan surtout parce que le solde des prêts à la clôture de 2013 était supérieur à celui projeté dans le Plan 2014. La dépréciation du dollar canadien explique aussi la hausse du solde des prêts, car la majeure partie de notre portefeuille de prêts est libellée en devise américaine.

## COMPARAISON ENTRE LE PLAN D'ENTREPRISE 2015 ET LES PRÉVISIONS POUR 2014

Les prêts devraient augmenter de 2,4 milliards de dollars par rapport au montant prévisionnel de 2014 (39,4 milliards), en raison des déboursements nets de 2015. Les emprunts s'accroîtront à cause de l'augmentation des prêts et du versement de dividende projeté pour 2015.

## DE 2016 À 2019

La proportion de notre dette par rapport aux capitaux propres augmentera durant la période de planification. Depuis 2012, nous avons versé 3,1 milliards de dollars en dividendes et nous projetons d'en verser 4,8 milliards de plus au cours de la période de planification; tous ces dividendes sont financés moyennant une dette. Par conséquent, nos capitaux propres s'amenuisent, alors que notre dette augmente.

## ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

**Tableau 7 : États consolidés résumés projetés des variations des capitaux propres (2013-2019)**

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
<b>Capital social</b>	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
<b>Résultats non distribués</b>								
Solde à l'ouverture de l'exercice	7 542	7 008	7 038	6 856	6 492	6 148	5 842	5 808
Résultat global	936	819	947	939	711	705	716	654
Dividende payé	(1 440)	(994)	(1 129)	(1 303)	(1 055)	(1 011)	(750)	(715)
Solde à la clôture de l'exercice	7 038	6 833	6 856	6 492	6 148	5 842	5 808	5 747
<b>Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice</b>	<b>8 371</b>	<b>8 166</b>	<b>8 189</b>	<b>7 825</b>	<b>7 481</b>	<b>7 175</b>	<b>7 141</b>	<b>7 080</b>

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

**Tableau 8 : Tableaux consolidés résumés projetés des flux de trésorerie (2013-2019)**

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>								
Bénéfice net	817	781	1 030	785	606	651	713	651
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles								
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes sur créances (reprise)	30	177	(7)	191	265	214	173	281
Écart actuariel sur la provision nette pour sinistres sur assurances	1	9	49	(152)	11	11	10	8
Dotation aux amortissements	65	71	54	52	58	62	65	66
Variation des actifs et des passifs opérationnels								
Variation de la créance résultant des instruments dérivés	358	–	10	–	–	–	–	–
Variation de la dette résultant des instruments dérivés	(744)	–	236	–	–	–	–	–
Autres	(94)	(96)	(69)	(184)	64	26	6	(18)
Déboursements sur les prêts	(14 100)	(13 469)	(15 995)	(14 983)	(16 387)	(17 891)	(18 372)	(18 913)
Remboursements sur les prêts	9 932	11 160	13 820	12 569	13 488	14 280	15 008	15 289
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles</b>	<b>(3 735)</b>	<b>(1 367)</b>	<b>(872)</b>	<b>(1 722)</b>	<b>(1 895)</b>	<b>(2 647)</b>	<b>(2 397)</b>	<b>(2 636)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>								
Déboursements sur les placements	(124)	(174)	(153)	(208)	(234)	(248)	(261)	(266)
Encaissements sur les placements	30	62	78	98	118	123	135	153
Remboursements sur le contrat de location-financement (Achats) ventes ou arrivées à échéance de titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat, montant	368	(586)	(949)	(1 177)	(110)	(219)	(329)	–
(Achats) ventes ou arrivées à échéance de titres négociables inscrits au coût amorti, montant net	(1)	78	–	80	–	–	–	–
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement</b>	<b>283</b>	<b>(608)</b>	<b>(1 011)</b>	<b>(1 193)</b>	<b>(215)</b>	<b>(342)</b>	<b>(455)</b>	<b>(113)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	7 899	11 309	10 155	14 065	15 847	14 851	14 405	16 657
Remboursement d'emprunts à long terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	(5 694)	(7 204)	(8 244)	(11 397)	(10 461)	(9 885)	(11 433)	(11 787)
Émission d'instruments d'emprunt à long terme – au coût amorti	1 030	–	2 633	–	–	–	–	–
Remboursement d'emprunts à long terme – au coût amorti	–	(1 016)	(1 097)	(110)	(1 119)	(1 426)	–	(1 097)
Variation nette des emprunts à court terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	1 119	(120)	(175)	1 660	(1 102)	460	630	(309)
Variation de la créance résultant des instruments dérivés	310	–	(51)	–	–	–	–	–
Variation de la dette résultant des instruments dérivés	269	–	(173)	–	–	–	–	–
Dividende payé	(1 440)	(994)	(1 129)	(1 303)	(1 055)	(1 011)	(750)	(715)
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>	<b>3 493</b>	<b>1 975</b>	<b>1 919</b>	<b>2 915</b>	<b>2 110</b>	<b>2 989</b>	<b>2 852</b>	<b>2 749</b>
<b>Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie</b>	<b>6</b>	<b>–</b>						
Augmentation nette de la trésorerie	47	–	36	–	–	–	–	–
<b>Trésorerie</b>								
À l'ouverture de l'exercice	80	133	127	163	163	163	163	163
À la clôture de l'exercice	127	133	163	163	163	163	163	163

## MÉTHODES COMPTABLES ET FUTURES MODIFICATIONS COMPTABLES

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

## NORMES MODIFIÉES ET NORMES EN ÉVOLUTION

L'International Accounting Standards Board (IASB) compte plusieurs projets qui auront des répercussions sur les normes applicables à EDC. La version définitive d'IFRS 9, *Instruments financiers*, dont la date d'entrée en vigueur est le 1<sup>er</sup> janvier 2018, a été publiée, et nous en évaluons actuellement les conséquences pour EDC. Nous suivons aussi de près l'avancement des projets de l'IASB portant sur les contrats d'assurance et les contrats de location. Les révisions apportées à ces normes pourraient avoir une forte incidence sur les états financiers futurs d'EDC.

### 3.5 GESTION DU CAPITAL

#### POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

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

Tant la demande que l'offre de capital d'EDC sont calculées selon des méthodes généralement conformes au cadre de Bâle III. Nous définissons l'offre de capital comme étant le total des capitaux propres, des comptes de correction de valeur et des provisions, tels que ces éléments sont établis conformément aux IFRS. Selon notre Cadre de gestion du capital, nous déterminons si notre capital est suffisant ou non en comparant l'offre à la demande de capital. La demande en fonction des risques opérationnels et commerciaux et des risques de crédit et de marché est quantifiée suivant des pratiques et des modèles rigoureux.

**Tableau 9 : Situation projetée du compte capital (2013-2019)**

(en millions de dollars canadiens)	2013 Réels	2014 Plan	2014 Prév.	2015 Plan	2016 Proj.	2017 Proj.	2018 Proj.	2019 Proj.
<b>DEMANDE DE CAPITAL</b>								
Risque de crédit	5 937	5 572	5 084	5 076	5 542	5 592	5 777	6 055
Risque de marché	1 027	995	1 054	1 033	1 032	1 039	1 033	1 045
Risque opérationnel	395	406	446	417	393	392	402	419
Total de la demande de capital	7 359	6 973	6 584	6 526	6 967	7 023	7 212	7 519
<b>Offre de capital</b>	10 196	9 971	9 882	9 447	9 260	9 059	9 088	9 196
<b>Excédent de capital (déficit)</b>	2 837	2 998	3 298	2 921	2 293	2 036	1 876	1 677
Note cible d'EDC	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA
Note de solvabilité implicite d'EDC	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

Pour 2014, l'excédent de capital est projeté à 3,3 milliards de dollars, en hausse de 0,3 milliard par rapport au Plan. La réduction prévue de la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit en 2014 et en 2015 s'explique surtout par l'amélioration de la qualité du crédit de notre portefeuille de l'aéronautique.

La hausse projetée de la demande aux fins de la couverture du risque de crédit à partir de 2016 jusqu'en 2019 résulterait surtout des initiatives du secteur de l'aéronautique au titre des appareils CSeries. Il importe de noter que le calendrier du financement des CSeries n'est pas définitif en raison du retardement de la date prévue des premières livraisons d'appareils. Ainsi, l'augmentation de la demande associée au risque de crédit pourrait débuter passé 2016.

## DIVIDENDE ADMISSIBLE

Le dividende admissible se calcule au moyen d'une comparaison entre notre offre de capital à la clôture de l'exercice et trois éléments de la demande de capital, à savoir :

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

L'exercice 2013 s'est soldé par un versement de dividende de 1,1 milliard de dollars, et le dividende admissible prévu pour 2014 est de 1,3 milliard de dollars. Durant la période de planification, les dividendes annuels projetés se situent dans une fourchette de 500 millions à 1,1 milliard de dollars. Comme ces calculs sont basés sur des chiffres pro forma, les dividendes futurs pourraient différer de ceux projetés. Le dividende qui est effectivement déclaré chaque année est celui déterminé par le Conseil d'administration en consultation avec le ministre du Commerce international et le ministre des Finances.

## 3.6 LIMITES PRESCRITES PAR LA LOI

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

- une limite à l'égard de ses passifs éventuels, actuellement de 45 milliards de dollars (« limite des passifs éventuels »);
- une limite à l'égard de ses emprunts (« limite des emprunts »), comme il est précisé à la page 62.

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

**Tableau 10 : Limites prescrites par la Loi (2013-2019)**

(en millions de dollars canadiens)	2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
<b>Limite des passifs éventuels</b>	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Assurance crédit	8 257	8 341	9 674	9 377	9 705	10 045	10 396	10 708
Assurance d'institution financière	4 545	4 035	4 314	4 064	4 206	4 353	4 506	4 641
Assurance et cautionnement de contrats	8 322	6 566	8 239	8 939	9 426	9 107	8 771	9 134
Assurance risques politiques	1 683	1 947	2 038	2 066	1 605	1 646	1 687	1 720
Garanties de prêts	2 091	2 180	1 852	2 284	2 738	3 157	3 423	3 705
Position par rapport à la limite	24 898	23 069	26 117	26 730	27 680	28 308	28 783	29 908
Pourcentage utilisé	55%	51%	58%	59%	62%	63%	64%	66%
<b>Limite des emprunts</b>	136 155	125 115	125 565	122 835	117 375	112 215	107 625	107 115
Position par rapport à la limite	31 259	31 589	35 806	40 156	43 574	47 744	51 436	54 959
Pourcentage utilisé	23%	25%	29%	33%	37%	43%	48%	51%

## 3.7 GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF ET STRATÉGIES D'EMPRUNT

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

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

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

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

Le risque de crédit associé à la trésorerie résulte de deux sources : les placements et les instruments dérivés, lorsqu'il existe un risque que les contreparties ne fassent pas les paiements conformément aux dispositions contractuelles. La Politique de gestion des risques de marché, approuvée par le Conseil, définit les normes concernant les notes de solvabilité minimales que doivent avoir les contreparties ainsi que les limites maximales des expositions au risque de crédit. Nous utilisons aussi d'autres techniques de réduction du risque de crédit afin de faciliter la gestion de ce risque. Nous nous appuyons actuellement sur un programme de conventions accessoires auquel participent 19 des contreparties de swap de la trésorerie : les contreparties déposent en nantissement des instruments de dette souveraine du Canada, des États-Unis, de la Grande-Bretagne, de la France et/ou de l'Allemagne (détenus par le mandataire d'EDC), ce qui contrebalance normalement une grande partie de notre exposition au risque de crédit.

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

## STRATÉGIE D'EMPRUNT

### POUVOIR D'EMPRUNT SELON LA LOI

La *Loi sur le développement des exportations* nous autorise à contracter des emprunts dont l'encours total ne peut dépasser 15 fois la somme de notre capital versé et de nos résultats non distribués, tels qu'ils sont déterminés dans les états financiers audités de l'exercice précédent. La limite maximale pour 2015, établie en fonction des prévisions de 2014, est estimée à 122,8 milliards de dollars, alors que les emprunts prévus pour la fin de 2015 s'élèveraient à 40,2 milliards.

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

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

Si la conjoncture le justifie, nous pouvons aussi faire la demande de recourir au Trésor public. L'accès au Trésor public est accordé en vertu des autorisations d'emprunt à court et à long termes du ministre des Finances.

## APPROCHE À L'ÉGARD DES EMPRUNTS

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

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

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

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

## SOURCES DE FINANCEMENT

### PROGRAMME D'EMPRUNT SUR LES MARCHÉS MONÉTAIRES

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

Selon la nouvelle Politique en matière de liquidités adoptée le 1<sup>er</sup> juillet 2014, le portefeuille de placements liquides doit pouvoir satisfaire à nos besoins en liquidités chaque jour pendant au moins deux semaines en cas d'un événement déclenchant un appel de liquidités. Les besoins attendus en liquidités sont calculés d'après une période prévisionnelle glissante de 14 jours, qui tient compte des activités, des déboursements de prêts, d'une partie des engagements de prêts renouvelables non utilisés et des échéances à court et à long termes. En outre, il nous faut avoir une capacité non utilisée en papier commercial de 2 milliards de dollars américains au minimum par jour.

Les demandes de liquidités imprévues émanent la plupart du temps des clients n'ayant pas utilisé leurs crédits renouvelables, estimés à 11,2 milliards de dollars américains au 31 décembre 2015. Le montant de ces facilités de crédit varie de 500 mille à 800 millions de dollars américains, et les avances peuvent être faites le jour même de la demande. À la fin de 2015, les facilités engagées non utilisées totaliseraient 4 milliards de dollars américains.

Nous souhaitons demander au ministre des Finances d'approuver une limite de 12 milliards de dollars américains pour notre programme d'emprunt sur les marchés monétaires. Pareille limite nous permettra d'accroître l'encours du papier commercial qui devrait atteindre un pic de 7 milliards de dollars américains. Nous aurons ainsi la certitude qu'ensemble, la capacité inutilisée du programme de papier commercial et le portefeuille de placements suffiront à couvrir les liquidités nécessaires selon la Politique en matière de liquidités et les demandes de fonds imprévues en cas d'un événement nécessitant des liquidités. Nous demandons aussi au ministre d'approuver une capacité additionnelle d'emprunt de 4 milliards de dollars américains sur les marchés monétaires si le besoin se fait sentir ou les conditions du marché nécessitent l'accès à des fonds additionnels.

## PROGRAMME D'EMPRUNT SUR LES MARCHÉS FINANCIERS

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

Les billets structurés et les billets à moyen terme peuvent servir à pondérer l'échéance de la dette, à combler une demande venant des investisseurs ou à donner l'accès à un financement en monnaie locale sur les marchés émergents prioritaires. Ces billets peuvent être de diverses durées, y compris des durées à long terme comportant des options de remboursement anticipé. Les instruments à long terme remboursables par anticipation comportent une option pour que nous puissions mettre fin à l'instrument au plus tard jusqu'au 10<sup>e</sup> anniversaire de l'instrument, inclusivement, et l'instrument devient alors une obligation à taux fixe ou variable. La diversification des sources de financement repose sur un certain nombre de facteurs, notamment le coût relatif de l'emprunt, les conditions du marché et le profil du portefeuille de prêts.

Le Plan d'entreprise projette des besoins en financement de base de 12,8 milliards de dollars américains, ainsi qu'un montant additionnel éventuel de 2,2 milliards à long terme. Par conséquent, nous demandons une limite d'emprunt sur les marchés financiers de 15,0 milliards de dollars américains au ministre des Finances.

## PRINCIPALES UTILITÉS DU FINANCEMENT

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

**Activité de prêt accrue (nouveaux prêts à terme et crédits renouvelables)** – Nous prévoyons des déboursements nets positifs sur les prêts en 2015.

**Titres négociables détenus à des fins de transaction** – Les actifs détenus à des fins de liquidité sont en hausse.

## AUGMENTATIONS POSSIBLES DES BESOINS

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

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

**Préfinancement des activités à faciliter en 2016** – Nous pouvons décider d'effectuer des emprunts prématurés sur une partie de nos besoins de financement sur les marchés financiers prévus normalement pour 2016 afin de réduire au minimum les coûts du service de la dette et d'être sûrs d'avoir un financement de plus longue durée.

**Tableau 11 : Projection relative aux besoins d'emprunt sur les marchés financiers pour 2015**

<i>(en millions de dollars américains)</i>	USD	2015 Plan
Diminution (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	(631)	
Déboursements nets sur les prêts	2 288	
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	-	
Dividende admissible	1 188	
<b>Activités opérationnelles</b>		<b>2 845</b>
Financement nécessaire en raison de la variation des emprunts à court terme	(1 513)	
Financement nécessaire en raison de la variation des titres négociables détenus à des fins de transaction	1 000	
Refinancement de la dette venant à échéance	10 239	
Rachats	250	
<b>Activités sur le passif</b>		<b>9 976</b>
<b>Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise</b>		<b>12 821</b>
<b>Augmentations possibles des besoins en trésorerie</b>		
Changements dans l'hypothèse relative à l'activité de prêt	700	
Changements dans l'hypothèse relative aux mécanismes de crédit renouvelable	500	
Diminution de l'encours du papier commercial	500	
Préfinancement des volumes/des arrivées à échéance de 2016	500	
<b>Augmentation possible des besoins d'emprunt</b>		<b>15 021</b>

**Tableau 12 : Projets d'emprunts (2013-2019)**

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2013 Réels	2014 Plan	2014 Prév.	2015 Plan	2016 Proj.	2017 Proj.	2018 Proj.	2019 Proj.
<b>Limite d'emprunt sur les marchés financiers (13,5 G USD)<sup>1</sup></b>	9 569	14 810	14 810	-	-	-	-	-
Position	9 218	11 309	12 788	14 065	15 847	14 851	14 405	16 657
Pourcentage utilisé	96%	76%	86%	-	-	-	-	-
<b>Limite d'emprunt à court terme (12,0 G USD)<sup>1</sup></b>	10 632	13 164	13 164	-	-	-	-	-
Position	5 911	5 383	5 704	7 306	6 077	6 341	6 999	6 999
Pourcentage utilisé	56%	41%	43%	-	-	-	-	-

<sup>1</sup> Étant donné que les limites sont fixées chaque année en consultation avec le ministère des Finances, aucune limite n'a été établie ici pour 2015-2019.

## 3.8 ACTIVITÉS DE LA FILIALE

En 1995, nous avons constitué Exinvest Inc. en société, dont nous avons acquis les actions conformément aux dispositions pertinentes de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur le développement des exportations*. Exinvest Inc. est autorisée à créer des sociétés, des partenariats, des coentreprises ou toute forme d'entité non constituée en société (mécanismes de financement) ou à investir dans de telles entités. Ces opérations ont pour but de fournir un appui financier à la vente ou à la location de biens, à la prestation de services ou à une combinaison de ces formes d'appui.

Pour 2014 et la période de planification, aucun nouveau mécanisme de financement ni aucune transaction commerciale ne sont envisagés. Une distribution de 82 millions de dollars à l'actionnaire est prévue pour 2015. Ce montant représente un dividende de 36 millions de dollars et un remboursement de 46 millions de dollars sur le capital déclaré, ce qui correspondrait à la cession de la quasi-totalité des actifs d'Exinvest Inc. Nous conservons le contrôle de la filiale afin de pouvoir y recourir pour de futures initiatives, s'il y a lieu.

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

**Tableau 13 : Comptes projetés de résultat d'Exinvest Inc. (2013-2019)**

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
<b>Produits des activités ordinaires</b>								
Titres négociables	1	–	1	–	–	–	–	–
	1		1	–	–	–	–	–
<b>Charges (produits)</b>								
Charges administratives et autres	(3)	–	1	–	–	–	–	–
	(3)	–	1	–	–	–	–	–
<b>Bénéfice net</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	32	33	36	36	–	–	–	–
Dividende	–	(33)	–	(36)	–	–	–	–
<b>Résultats non distribués à la clôture de l'exercice</b>	<b>36</b>	<b>–</b>	<b>36</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

**Tableau 14 : États projetés de la situation financière d'Exinvest Inc. (2013-2019)**

<i>31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2013	2014	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
<b>Actifs</b>								
Trésorerie et titres négociables	82	–	82	–	–	–	–	–
<b>Total des actifs</b>	<b>82</b>	<b>–</b>	<b>82</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>
<b>Passifs et capitaux propres</b>								
Capital social	46	–	46	–	–	–	–	–
Résultats non distribués	36	–	36	–	–	–	–	–
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>82</b>	<b>–</b>	<b>82</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>–</b>

# ANNEXE 1 : EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT CANADA - APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

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

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

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

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

## MANDAT ET PRINCIPES DIRECTEURS

### MANDAT

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

### PRINCIPES DIRECTEURS

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

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

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

## POUVOIRS ET OBLIGATIONS PRÉVUS PAR LES LOIS

### POUVOIRS PRÉVUS PAR LES LOIS

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

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

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

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

## OBLIGATIONS PRÉVUES PAR LES LOIS

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

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

Outre l'examen législatif, un examen spécial doit être effectué tous les cinq ans en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et un rapport des constatations doit être soumis au Conseil d'administration. Le dernier examen spécial a été effectué en 2008 et le prochain est censé avoir lieu en 2015.

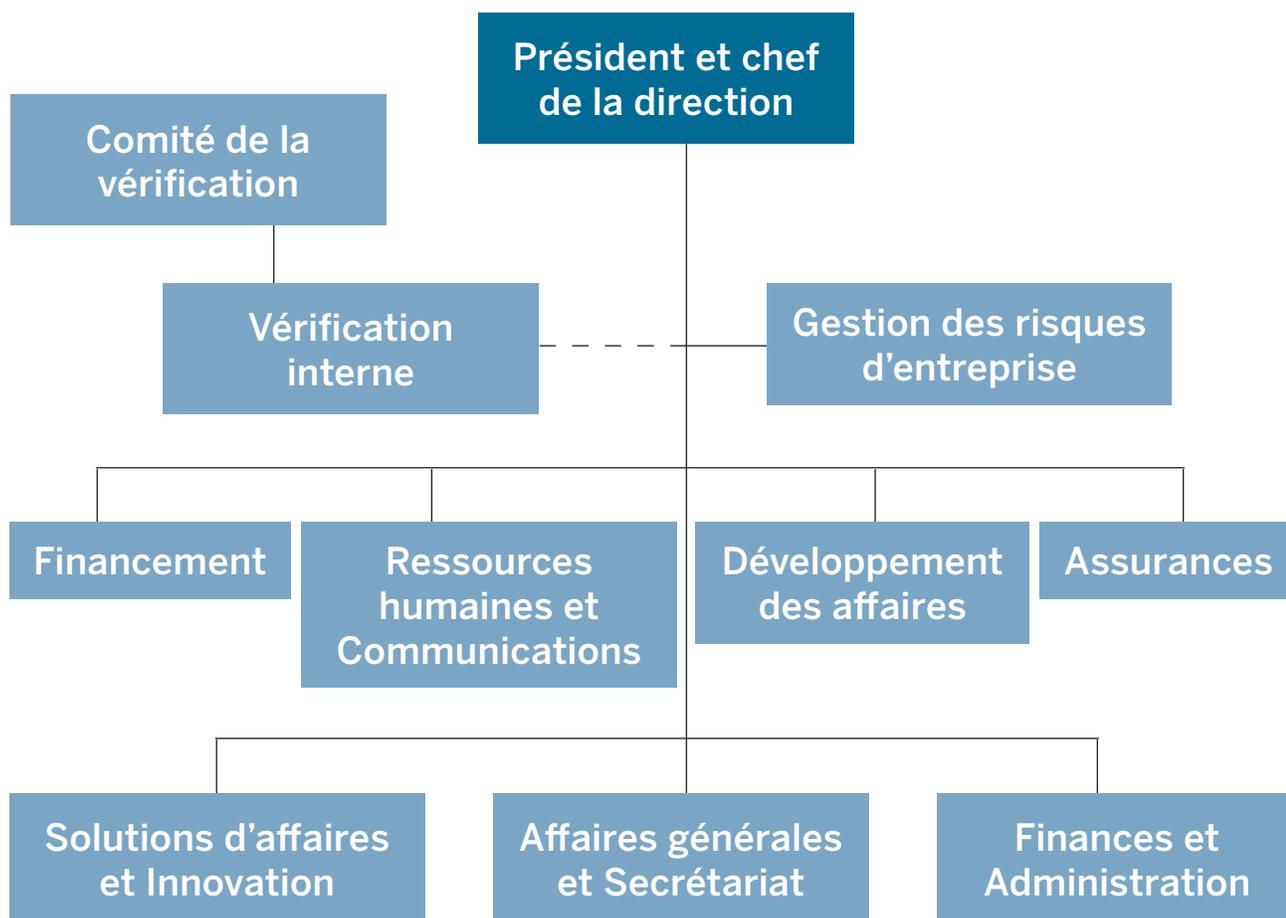
La *Loi sur le développement des exportations* stipule également que le Bureau du vérificateur général doit effectuer tous les cinq ans un audit de la structure et de l'application de la Directive en matière d'évaluation environnementale d'EDC. L'examen de 2014 a été présenté au Conseil d'administration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

## RESPONSABILITÉ DEVANT LE PARLEMENT

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

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

## STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET HIÉRARCHIQUE



## STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

