



RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2020-2024

- BUDGET DE FONCTIONNEMENT
- BUDGET D'INVESTISSEMENT

TABLE DES MATIÈRES

ADDENDA AU PLAN D'ENTREPRISE	A1
INTRODUCTION	A1
MAINTIEN DE L'ACCÈS AU CRÉDIT	A2
ACTIVITÉS D'EDC SUR LE MARCHÉ CANADIEN	A2
DÉCLARATION DES ACTIVITÉS SUR LE MARCHÉ INTÉRIEUR EN 2020	A3
PERFORMANCE FINANCIÈRE	A3
EFFETS ATTENDUS SUR LES RÉSULTATS PRÉVUS POUR 2020	A4
ÉTATS FINANCIERS D'EDC	A4
SOMMAIRE	iv
1.0 SURVOL	6
2.0 CONTEXTE OPÉRATIONNEL	8
2.1 PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MONDIALES	8
2.2 CONTEXTE CANADIEN	9
2.3 CONTEXTE D'EDC	11
2.4 GRANDS ENJEUX STRATÉGIQUES	14
2.5 SURVEILLANCE ET EXAMENS	15
3.0 OBJECTIFS, ACTIVITÉS, RISQUES, RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	16
3.1 SURVOL DES OBJECTIFS ET DES ACTIVITÉS	16
3.2 CONTRIBUTION AUX PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA	17
3.3 OBJECTIFS ET ACTIVITÉS	19
3.4 RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)	30
3.5 SOUTIEN À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	34
3.6 RESSOURCES HUMAINES	35
3.7 RISQUES	36
3.8 RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT	37
4.0 APERÇU FINANCIER	38
4.1 SURVOL	38
4.2 POINTS SAILLANTS	38
4.3 HYPOTHÈSES CLÉS	38
4.4 DIVIDENDE	41
5.0 APPENDICES	43
APPENDICE I : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS	43
APPENDICE II : STRUCTURE DE GOUVERNANCE	52
APPENDICE III : RÉSULTATS PRÉVUS	54
APPENDICE IV : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE	58
APPENDICE V : ÉTATS FINANCIERS ET NOTES	59
APPENDICE VI : PROGRAMME D'EMPRUNT	72
APPENDICE VII : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES	78
APPENDICE VIII : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT	80
ANNEXE I : FINDEV CANADA RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2020-2024	85

ADDENDA AU PLAN D'ENTREPRISE

Le Plan d'entreprise d'Exportation et développement Canada (EDC) a été rédigé conformément à l'énoncé des priorités et des responsabilités fourni par le ministre de la Diversification du commerce international. Le Plan a été approuvé par le Conseil d'administration d'EDC en octobre 2019, puis soumis au gouvernement en novembre de la même année. Toutefois, en raison des récentes difficultés soulevées par la pandémie mondiale, et afin de permettre la participation d'EDC au plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19, l'addenda ci-dessous, qui explique la portée élargie des activités d'EDC, a été préparé. Le Plan d'entreprise et l'addenda ont été subséquemment approuvés le 24 mars 2020 par le Conseil du Trésor à la recommandation de la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international et du ministre des Finances.

INTRODUCTION

Le Canada, tout comme le reste du monde, est entré dans une période d'incertitude économique due aux difficultés qu'occasionne la crise sanitaire actuelle, soit celle du nouveau coronavirus 2019 (COVID-19). La détérioration de la conjoncture économique mondiale et la turbulence sur les marchés des capitaux minent considérablement la confiance des consommateurs, des prêteurs, des compagnies d'assurances et des investisseurs. Les échanges commerciaux et les chaînes d'approvisionnement sont perturbés, et de plus en plus d'entreprises canadiennes cherchent des moyens d'obtenir des capitaux et d'atténuer les risques.

Si on se fie aux dernières épidémies virales que le monde a connues, les coûts économiques sont d'abord très importants, mais finissent par être épongés durant la période de reprise subséquente. Cela dit, les perturbations subites et généralisées sont probablement plus dommageables que par le passé, étant donné l'intégration mondiale des chaînes d'approvisionnement. C'est ce qu'on observe en Chine, où l'apparition de la COVID-19 a fait cesser la production locale, non sans répercussions à l'échelle mondiale. La propagation du virus dans d'autres pays a donné lieu à un resserrement des mesures d'endiguement et a provoqué un recul marqué de l'activité économique. Le gouvernement a annoncé de nouvelles mesures monétaires et budgétaires pour aider les entreprises et injecter des liquidités sur les marchés en cette période difficile. Les exportateurs subissent actuellement de fortes contraintes et ont besoin, pour survivre, de beaucoup plus d'aide que durant les dernières crises sanitaires semblables.

Les gouvernements du monde entier s'affairent à atténuer les répercussions de la pandémie de COVID-19 sur l'économie mondiale en faisant en sorte que les entreprises aient accès aux capitaux dont elles ont besoin pour poursuivre leurs activités.

Afin de soutenir les marchés et de maintenir l'accès au crédit et aux outils de réduction des risques pour les entreprises canadiennes, le gouvernement du Canada a instauré un train de mesures, dont certaines se rapportent à EDC. Si les mesures en question rappellent celles prises durant la crise financière, il convient de préciser que le contexte actuel est tout autre. Les marchés mondiaux sont en chute libre, la crise sanitaire évoluant à toute vitesse, et les pays n'y réagissant pas tous avec la même célérité.

En mars 2020, le gouvernement du Canada a pris des mesures qui permettent à EDC de collaborer avec ses partenaires (acteurs publics et privés) du secteur financier pour répondre aux besoins d'un plus large éventail d'entreprises par sa gamme complète de solutions financières : financement commercial (prêts, placements en actions, garanties), assurances et cautionnement. EDC offre aux investisseurs et aux exportateurs canadiens les liquidités et le soutien nécessaires en ces temps difficiles et demeure prête à intervenir rapidement grâce à ses ressources élargies et à son pouvoir d'emprunt accru.

Grâce à cette collaboration, l'appétit pour le risque d'EDC dépassera celui du secteur privé, l'objectif étant de combler au fur et à mesure les écarts dans le crédit aux entreprises. EDC continuera de miser sur son savoir-faire en gestion des risques et de respecter son engagement à l'égard d'une saine gestion financière. De cette manière, la Société sera bien positionnée pour répondre aux besoins de ses clients, aujourd'hui comme demain. Par souci de clarté et de cohérence, elle décrit dans le présent addenda au Plan d'entreprise 2020-2024 ses nouveaux moyens et axes d'intervention.

MAINTIEN DE L'ACCÈS AU CRÉDIT

Pour aider les entreprises canadiennes à faire face aux difficultés économiques et au resserrement des conditions relatives au crédit qu'entraîne la pandémie de COVID-19, le gouvernement du Canada a mis en œuvre des mesures de relance économique visant notamment à soutenir les entreprises mises à mal, tout en favorisant la confiance des acteurs économiques et la stabilité du secteur financier. En termes plus précis, il réinstalle le Programme de crédit aux entreprises (PCE), une initiative de concertation de tout le secteur financier, et permet à EDC et à BDC de fournir graduellement 10 milliards de dollars canadiens en liquidités, afin de faciliter aux entreprises canadiennes viables l'accès à notre série complète de solutions financières. EDC est résolue à tout faire, en collaboration avec les secteurs public et privé, pour appuyer les exportateurs canadiens actuels et potentiels, quelle que soit leur taille. Pour servir un plus grand nombre d'entreprises canadiennes et limiter les effets de la COVID-19, EDC augmentera son appétit pour le risque et ses ressources internes. Si les institutions financières privées en venaient à réduire leur exposition, la Société pourrait bonifier son soutien au fonds de roulement par ses programmes existants, ce qui n'exclut pas de venir en aide à tous les secteurs de l'économie et aux branches d'activité les plus durement touchées. EDC aidera aussi les entreprises canadiennes en les protégeant contre le risque de ne pas être payées. Par ailleurs, elle sait que certaines entreprises frappées de plein fouet devront restructurer leur bilan et elle sera là pour les accompagner dans leurs démarches.

Pour permettre à la Société d'offrir ce surcroît de capacité de crédit et de liquidités, le gouvernement du Canada investit 1,66 milliard de dollars additionnels dans EDC, acquérant ainsi le solde restant de son capital social. De plus, il rehausse la limite de ce capital social pour rendre possibles de nouveaux apports de capitaux, au besoin.

Vu l'importance d'augmenter aussi rapidement que possible la capacité de crédit au pays, le gouvernement du Canada élargit temporairement les pouvoirs d'EDC sur le marché intérieur. Cette décision fait écho à la situation de 2008, où la Société avait bénéficié de la même mesure et a ainsi pu, par exemple, combler un maximum de lacunes sur le marché canadien, partager les risques avec des institutions financières, des compagnies d'assurances et des sociétés de cautionnement du secteur privé et pallier le manque de capacité sur le marché dû aux nouvelles contraintes de crédit. La portée et l'accessibilité des solutions d'EDC sont plus grandes que lors de la crise financière mondiale : la Société a de nouveaux produits, partenariats et canaux de prestation, ce qui crée la plateforme idéale pour élargir le soutien offert.

Comme il cherche à donner de la flexibilité aux moyens de répondre à la crise sanitaire actuelle et à contrer ses conséquences économiques, le gouvernement envisagera peut-être d'autres mesures susceptibles d'influer sur EDC, comme des modifications à la limite pour le passif éventuel, au plafond du Compte du Canada ou au Règlement relatif au soutien d'EDC sur le marché intérieur. Le cas échéant, EDC s'ajustera sans tarder pour pouvoir aider au mieux les entreprises canadiennes et s'en tiendra aux pouvoirs que lui aura conférés le gouvernement.

ACTIVITÉS D'EDC SUR LE MARCHÉ CANADIEN

Avec sa latitude accrue, EDC continuera d'agir dans les domaines où son apport potentiel est le plus grand, dont les activités d'exportation qui auraient auparavant été limitées par la réglementation, ainsi que les activités de commerce intérieur qu'elle peut faciliter de manière à renforcer les capacités commerciales actuelles et futures du Canada et des entreprises canadiennes. EDC s'attend à ce que l'essentiel de ses activités sur le marché intérieur s'inscrive dans ses programmes existants. L'objectif global est de faire en sorte que les entreprises canadiennes, y compris les PME, les institutions financières commerciales et les compagnies d'assurances privées aient accès aux liquidités dont elles ont grand besoin.

ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

Les activités menées par EDC en vertu de son mandat élargi sur le marché intérieur seront complémentaires aux produits et services des institutions financières commerciales et des compagnies d'assurance des entreprises. Ainsi, la Société pourra avoir un appétit pour le risque supérieur à celui du secteur privé et, par conséquent, combler les écarts qui pourraient apparaître sur le marché. Ayant approfondi ses relations avec ses partenaires du secteur financier canadien depuis la crise financière de 2009, elle a des contacts bilatéraux fréquents et positifs avec les banques du pays et BDC. En outre, la réinstauration du PCE facilitera l'atteinte de l'objectif de complémentarité des activités d'EDC et crée un canal par lequel les banques peuvent signaler les cas où le marché manque de capacité pour répondre à un besoin en matière d'exportation ou de commerce intérieur.

En participant au PCE, EDC pourra, de concert avec les représentants des grandes banques du pays et de BDC, cerner les obstacles à l'apport de capitaux supplémentaires, transmettre des renseignements sur les marchés, ainsi que présenter ou trier des transactions nécessitant les ressources d'EDC ou de BDC.

Comme le veut son mandat de base, EDC demeurera au service de toutes les entreprises exportatrices.

CAUTIONNEMENT

EDC continuera de collaborer avec les sociétés de cautionnement canadiennes, les banques et leurs clients pour augmenter la capacité de cautionnement dans tous les secteurs de l'économie nationale.

EDC veillera à éviter que sa présence sur le marché conduise des entreprises à changer de partenaire pour avoir droit à son soutien.

ASSURANCE CRÉDIT

Ayant déjà un partenariat avec Coface, une société d'assurance crédit active au pays, EDC peut augmenter la capacité offerte en faisant appel à Coface dans le cadre d'une réassurance ou encore partager une couverture, au besoin, pour combler les écarts. EDC profitera de ce partenariat de longue date pour offrir un surcroît de capacité. Il pourrait cependant être nécessaire, dans certains cas, d'assurer directement des entreprises canadiennes, par exemple pour des risques que les acteurs privés n'assument pas.

EDC s'adressera également à d'autres assureurs crédit du secteur privé pour maintenir l'accès des entreprises canadiennes à des solutions de réduction des risques dans le contexte actuel, ce qui pourrait l'amener à recourir au levier financier pour soutenir les activités du secteur privé ou, si celui-ci n'offre aucune solution, apporter un soutien d'urgence direct.

DÉCLARATION DES ACTIVITÉS SUR LE MARCHÉ INTÉRIEUR EN 2020

Conformément à son mandat au titre du PCE, EDC rendra compte de ses activités connexes en suivant les consignes du ministère des Finances et d'Affaires mondiales Canada. Plus précisément, elle remettra aux deux ministères des rapports mensuels sur les services fournis en réponse au coronavirus. EDC entretiendra le dialogue avec le gouvernement du Canada et ses partenaires financiers afin que les entreprises canadiennes touchées par la crise reçoivent l'aide nécessaire à la poursuite de leurs activités.

De plus, les employés de la Société communiqueront le détail du plan d'EDC aux ressources des institutions financières partenaires et aux clients dans le cadre de leurs échanges professionnels habituels. EDC fera appel à ses équipes de marketing, de relation-client et de relations avec les parties prenantes, entre autres, pour mettre les entreprises canadiennes au courant de toutes les mesures prises.

La Société poursuivra sa concertation avec les représentants d'Affaires mondiales Canada et du ministère des Finances du Canada relativement aux éléments qui la concernent dans le plan d'intervention du gouvernement pour répondre à la COVID-19. Vu le caractère exceptionnel de la crise et des mesures adoptées de même que le calendrier d'exécution serré, EDC continuera de communiquer avec les représentants du gouvernement au sujet de ses activités et des conséquences sur l'élaboration du Plan d'entreprise 2021-2025.

Nonobstant l'approche énoncée dans ce plan ainsi que les mesures temporaires et exceptionnelles prises par le gouvernement, EDC est consciente que son examen législatif en cours, ses futurs énoncés de priorités et de responsabilités et ses plans d'entreprise subséquents pourraient induire des changements permettant de concrétiser la vision à long terme du gouvernement quant au rôle de la Société.

PERFORMANCE FINANCIÈRE

Vous trouverez ci-après un addenda au plan financier pour présenter nos premières observations sur les implications des mesures précitées. Cet addenda met en lumière les conséquences sur le capital d'EDC, qu'il s'agisse de l'apport de capitaux ou de la suspension du dividende projeté pour l'exercice 2019, les implications relatives aux provisions et les changements au pouvoir d'emprunt demandé pour qu'EDC puisse répondre aux besoins des entreprises.

EFFETS ATTENDUS SUR LES RÉSULTATS PRÉVUS POUR 2020

Le gouvernement du Canada ayant mis en branle le Programme de crédit aux entreprises (PCE), EDC étendra son rayonnement auprès des entreprises canadiennes en bonifiant le soutien offert par sa gamme existante de solutions financières. Pour tenir compte des effets attendus de ces mesures supplémentaires, EDC a revu les résultats financiers présentés dans le Plan d'entreprise 2020-2024.

Les changements suivants ont été apportés afin de mieux soutenir les entreprises canadiennes :

- Le gouvernement du Canada a fait un investissement par lequel il a acquis le solde restant du capital social d'EDC (1,66 milliard de dollars).
- La Société ne versera pas le dividende de 2020 (qui avait été estimé à 886 millions de dollars).
- Le volume d'activités attendu pour les programmes de financement commercial et d'assurance est monté à 7 milliards de dollars.
- Les provisions pour les programmes de financement commercial et d'assurance ont été accrues.
- Les besoins d'emprunt à court et à long termes ont été revus à la hausse pour 2020.

Le reste du plan demeure identique à la version de novembre 2019, y compris les prévisions pour 2019 et les hypothèses sur les taux de change et d'intérêt.

ÉTATS FINANCIERS D'EDC

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

État résumé projeté du résultat global (2018-2024)

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits du financement et des placements								
Prêts	2 207	2 349	2 313	2 127	2 015	1 950	1 916	1 935
Titres négociables	256	287	257	172	140	133	128	132
Placements	9	6	4	6	6	6	6	6
Total des produits du financement et des placements	2 472	2 642	2 574	2 305	2 161	2 089	2 050	2 073
Charges d'intérêts	1 219	1 385	1 312	966	829	781	760	773
Charges de financement	33	27	28	24	21	22	22	22
Produits du financement et des placements, montant net	1 220	1 230	1 234	1 315	1 311	1 286	1 268	1 278
Commissions de garantie de prêt	48	49	56	70	75	70	80	92
Primes d'assurance et commissions de garantie	243	257	250	252	266	266	266	272
Cession en réassurance	(39)	(40)	(38)	(38)	(38)	(36)	(33)	(33)
Primes d'assurance et commissions de garantie nettes	204	217	212	214	228	230	233	239
Autres (produits) ou charges	(99)	(6)	265	5	(15)	(10)	(35)	(55)
Charges administratives	489	554	540	530	530	530	530	530
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	1 082	948	697	1 064	1 099	1 066	1 086	1 134
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit ou (reprise)	(11)	20	200	800	20	20	30	40
Charges liées aux sinistres	255	93	112	200	68	99	98	100
Bénéfice net	838	835	385	64	1 011	947	958	994
Autres éléments du résultat global :								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	44	89	(16)	32	34	37	39	41
Résultat global	882	924	369	96	1 045	984	997	1 035

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

État résumé projeté de la situation financière (2018-2024)

Au 31 décembre	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
(en millions de dollars canadiens)	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie	167	95	76	76	76	76	76	76
Titres négociables	13 042	11 182	11 047	9 434	9 895	10 471	9 274	8 744
Instruments dérivés	256	490	761	761	761	761	761	761
Actifs détenus en vue de la vente	13	-	-	-	-	-	-	-
Prêts	54 566	52 666	52 199	57 158	56 460	55 480	56 421	56 727
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts ¹	(820)	(1 053)	(947)	(1 717)	(1 716)	(1 716)	(1 726)	(1 736)
Placements	1 326	1 420	1 543	1 692	1 747	1 746	1 692	1 582
Placements dans FinDev Canada	100	200	200	300	300	300	300	300
Montants exigibles de FinDev Canada ²	6	-	-	3	181	-	-	-
Indemnités recouvrables sur assurances	35	50	28	34	39	40	41	40
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes et des sinistres	150	152	138	134	96	96	97	97
Autres actifs	170	165	160	148	140	134	134	134
Actifs au titre des prestations de retraite	92	238	107	139	174	214	257	291
Immobilisations corporelles	49	47	45	47	46	44	42	39
Immobilisations incorporelles	110	114	109	90	73	61	51	43
Immeuble faisant l'objet d'un contrat de location-financement	127	129	130	121	112	103	94	86
Total des actifs	69 389	65 895	65 596	68 420	68 384	67 810	67 514	67 184
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	225	102	98	91	83	77	77	77
Emprunts	55 448	52 505	52 689	53 713	53 586	52 896	52 412	51 801
Instruments dérivés	1 971	1 866	2 065	2 065	2 065	2 065	2 065	2 065
Obligation au titre d'un contrat de location-financement	150	144	156	149	142	135	128	121
Obligations au titre des prestations de retraite	172	176	195	204	213	222	231	240
Provision pour pertes sur engagements de prêts ¹	20	28	31	31	41	41	41	41
Passifs au titre des primes et des sinistres	890	624	508	485	419	424	430	435
Garanties de prêts ¹	158	190	141	206	232	288	353	436
Total des passifs	59 034	55 635	55 883	56 944	56 781	56 148	55 737	55 216
Capital social	1 333	1 333	1 333	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Résultats non distribués	9 022	8 927	8 380	8 476	8 603	8 662	8 777	8 968
Total des capitaux propres	10 355	10 260	9 713	11 476	11 603	11 662	11 777	11 968
Total des passifs et des capitaux propres	69 389	65 895	65 596	68 420	68 384	67 810	67 514	67 184

¹ La mise à jour du modèle IFRS 9 utilisé pour calculer le compte de correction de valeur pour pertes sur prêts et provisions pour pertes sur engagements de prêts et sur garanties de prêts est toujours en cours. Les prévisions liées à ces changements n'ont pas été incluses au Plan puisque leurs effets ne sont pas encore connus.

² Le gouvernement du Canada a exprimé son intention d'effectuer un examen de FinDev Canada au cours des cinq premières années d'activité de l'institution. Les exercices 2022, 2023 et 2024 n'étant pas compris dans cette période de cinq ans, les données financières de FinDev Canada ne sont pas disponibles pour le moment. L'examen une fois réalisé servira à formuler la future stratégie de financement de FinDev Canada, ce dont tiendront compte les prochains plans d'entreprise.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

État résumé projeté des variations des capitaux propres (2018-2024)

<i>Exercice clos le 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Capital social	1 333	1 333	1 333	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	8 709	9 009	9 022	8 380	8 476	8 603	8 662	8 777
Ajustement lors de la transition aux règles de dépréciation d'IFRS 9	400	-	-	-	-	-	-	-
Ajustement lors de la transition à IFRS 16	-	-	(1)	-	-	-	-	-
Solde révisé à l'ouverture de l'exercice	9 109	9 009	9 021	8 380	8 476	8 603	8 662	8 777
Bénéfice net	838	835	385	64	1 011	947	958	994
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	44	89	(16)	32	34	37	39	41
Dividende payé	(969)	(1 006)	(1 010)	-	(918)	(925)	(882)	(844)
Solde à la clôture de l'exercice	9 022	8 927	8 380	8 476	8 603	8 662	8 777	8 968
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	10 355	10 260	9 713	11 476	11 603	11 662	11 777	11 968
Rendement des capitaux propres	8,2 %	8,1 %	3,9 %	0,6 %	8,8 %	8,1 %	8,2 %	8,4 %

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

État résumé projeté des flux de trésorerie (2018-2024)

Exercice clos le 31 décembre	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
(en millions de dollars canadiens)	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net	838	835	385	64	1 011	947	958	994
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation								
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit ou (reprise)	(11)	20	200	800	20	20	30	40
Variation de la provision nette pour sinistres sur assurances	197	(78)	(362)	(20)	(18)	13	10	10
Dotation aux amortissements	40	44	41	40	38	33	32	29
(Profits) pertes réalisées	(12)	(34)	(6)	-	(19)	(15)	(41)	(59)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation des créances au titre des intérêts et des commissions sur prêts	(118)	43	(62)	92	63	62	40	52
Variation des créances au titre des intérêts et de la juste valeur des titres négociables	(14)	-	(254)	-	-	-	-	-
Variation des obligations au titre des intérêts et de la juste valeur des emprunts	57	-	673	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(10)	-	(160)	-	-	-	-	-
Autre	99	9	(231)	(12)	(16)	(14)	(11)	(6)
Déboursements sur les prêts	(31 240)	(31 899)	(21 643)	(28 201)	(23 144)	(23 465)	(23 728)	(23 730)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	31 021	31 261	22 185	23 225	23 818	24 441	22 817	23 448
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	847	201	766	(4 012)	1 753	2 022	107	778
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements sur les placements	(252)	(296)	(270)	(337)	(252)	(232)	(219)	(217)
Encaissements sur les placements	260	220	159	188	216	248	314	386
Remboursements sur les contrats de location-financement	-	-	-	5	-	-	-	-
Déboursements pour les placements dans FinDev Canada	(100)	(100)	(100)	(100)	-	-	-	-
Achats de titres négociables	(14 435)	(12 933)	(10 062)	(14 359)	(14 751)	(16 922)	(16 104)	(16 132)
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	11 424	12 254	11 198	15 706	14 359	16 615	17 114	16 581
Achats d'immobilisations corporelles	(4)	(8)	(1)	-	-	-	-	-
Achats d'immobilisations incorporelles	(28)	(28)	(17)	-	-	-	-	-
Produit de la vente d'actifs détenus en vue de la vente	-	-	13	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(3 135)	(891)	920	1 103	(428)	(291)	1 105	618
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	13 128	17 564	17 479	15 852	14 916	17 046	18 392	17 936
Remboursement d'emprunts à long terme	(12 058)	(14 414)	(14 656)	(13 524)	(15 734)	(18 160)	(17 845)	(18 304)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	31 515	51 930	42 506	54 789	51 116	55 497	53 639	49 523
Remboursement d'emprunts à court terme	(27 651)	(53 208)	(46 587)	(56 117)	(50 452)	(55 099)	(54 701)	(49 788)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(567)	-	(324)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	3	-	-	-	-	-	-	-
Montants empruntés par FinDev Canada ¹	-	-	6	(3)	(178)	-	-	-
Émission de capital-actions	-	-	-	1 667	-	-	-	-
Dividende payé	(969)	(1 006)	(1 010)	-	(918)	(925)	(882)	(844)
Entrées (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités de financement	3 401	866	(2 586)	2 664	(1 250)	(1 641)	(1 397)	(1 477)
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	155	-	(64)	-	-	-	-	-
Augmentation ou (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 268	176	(964)	(245)	75	90	(185)	(81)
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	1 627	3 005	2 895	1 931	1 686	1 761	1 851	1 666
À la clôture de l'exercice	2 895	3 181	1 931	1 686	1 761	1 851	1 666	1 585
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :								
Trésorerie	167	95	76	76	76	76	76	76
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	2 728	3 086	1 855	1 610	1 685	1 775	1 590	1 509
	2 895	3 181	1 931	1 686	1 761	1 851	1 666	1 585

¹ Le gouvernement du Canada a exprimé son intention d'effectuer un examen de FinDev Canada au cours des cinq premières années d'activité de l'institution. Les exercices 2022, 2023 et 2024 n'étant pas compris dans cette période de cinq ans, les données financières de FinDev Canada ne sont pas disponibles pour le moment. L'examen une fois réalisé servira à formuler la future stratégie de financement de FinDev Canada, ce dont tiendront compte les prochains plans d'entreprise.

LIMITES PRESCRITES PAR LA LOI

Limites prescrites par la loi (2018-2024)

	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Limite du passif éventuel	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Assurance crédit	11 032	11 423	10 406	11 892	11 238	11 463	11 692	11 926
Assurance d'institution financière	1 996	2 640	3 542	2 816	2 858	2 916	2 974	3 033
Garantie pour le commerce international	10 016	8 120	10 878	9 353	9 085	9 158	9 308	9 564
Assurance risques politiques	886	939	836	847	576	576	576	576
Garanties de prêts	3 274	2 908	3 619	4 726	4 257	4 772	5 552	6 345
Position par rapport à la limite	27 204	26 030	29 281	29 634	28 014	28 885	30 102	31 444
Pourcentage utilisé	60 %	58 %	65 %	66 %	62 %	64 %	67 %	70 %
Limite des emprunts	150 600	155 130	155 175	145 350	171 645	173 385	174 270	175 995
Position par rapport à la limite	55 448	52 505	52 689	53 713	53 586	52 896	52 412	51 801
Pourcentage utilisé	37 %	34 %	34 %	37 %	31 %	31 %	30 %	29 %

PROGRAMME D'EMPRUNT SUR LES MARCHÉS FINANCIERS

Projection relative aux besoins d'emprunt sur les marchés financiers pour 2020

<i>(en millions de dollars américains)</i>	USD	2020 Plan
Diminution (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	(1 985)	
Déboursements (remboursements) nets sur les prêts	3 860	
Besoins en financement pour l'Institut de financement du développement Canada (FinDev Canada)	78	
Activités liées à l'exploitation		1 953
Financement nécessaire en raison de la variation de l'encours du papier commercial	1 000	
Financement nécessaire en raison de la variation des titres négociables à la juste valeur par le biais du résultat net	(1 199)	
Refinancement de la dette venant à échéance	10 086	
Rachats	100	
Activités sur le passif		9 987
Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise		11 940
Augmentations possibles des besoins en financement		
Changements dans l'hypothèse relative à l'activité de prêt		1 000
Changements dans l'hypothèse relative aux mécanismes de crédit renouvelable		750
Diminution de l'encours du papier commercial		500
Préfinancement des volumes et des arrivées à échéance de 2021		500
Besoins d'emprunt prévus, y compris les éventualités		14 690

SOMMAIRE



Exportation et développement Canada (EDC) est une société d'État à vocation financière qui fournit aux entreprises canadiennes les solutions dont elles ont besoin pour percer, croître et réussir à l'étranger. Son mandat consiste à soutenir et à 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. En 2019, elle a célébré son 75^e anniversaire en tant qu'organisme de crédit à l'exportation (OCE) du Canada.

Le Plan d'entreprise 2020-2024 marque la fin de la récente phase stratégique et le début de la prochaine. Il fait ainsi le pont entre le travail effectué jusqu'à maintenant et les efforts qui devront être déployés pour répondre aux besoins des entreprises canadiennes. L'énoncé des priorités et des responsabilités fourni par le ministre de la Diversification du commerce international au Conseil d'administration a orienté l'élaboration de ce plan et indique notamment que nous examinerons les façons de tirer parti de notre bilan pour assumer plus de risques. Nous agirons conformément à nos processus renforcés de gestion des risques de crédit et autres ainsi qu'à notre engagement à faire preuve d'une plus grande transparence et à communiquer plus souvent.

L'élaboration du Plan a lieu au moment où l'examen législatif de 2018 passe de la phase d'étude à la phase parlementaire. L'étude a confirmé l'importance du rôle que nous jouons auprès des entreprises canadiennes et la valeur que nous leur apportons, et a mis au jour les possibilités d'en faire plus pour relever les grands enjeux commerciaux du pays. Dans les prochains mois, les résultats de l'étude seront intégrés à notre planification stratégique et guideront la mobilisation du Conseil d'administration, d'Affaires mondiales Canada et du ministère des Finances du Canada.

Nos objectifs d'affaires et nos activités pour la période de planification montreront notre engagement à aider plus d'entreprises canadiennes à accroître leurs activités, et ce, sur plus de marchés que jamais auparavant. Soucieux de tenir cette promesse, nous investirons dans nos capacités numériques pour rejoindre plus d'entreprises, élargirons la portée de nos solutions pour servir une diversité croissante d'exportateurs et approfondirons nos relations avec nos principaux partenaires fédéraux, en particulier le Service des délégués commerciaux (SDC). De plus, nous moderniserons nos méthodes de gestion des risques pour aider plus d'entreprises, et intégrerons encore davantage la responsabilité sociale des entreprises (RSE) à notre stratégie, à notre culture et à nos pratiques dans le but de créer plus de valeur pour nos clients et de contribuer à la prospérité du Canada.

Durant la période de planification, nous nous attacherons aussi à maintenir notre ratio de productivité en gagnant en efficacité. Ces gains seront le résultat d'importantes initiatives internes de transformation comme le Programme de transformation de la gestion des risques d'entreprise (GRE), mais aussi de la limitation des coûts et de compressions dans divers secteurs, dans une optique de croissance des revenus. Selon nos prévisions, nos dépenses devraient rester stables après 2020; nous continuerons alors de servir davantage de PME et de mettre en œuvre des mesures essentielles dans le cadre du Programme de transformation de la GRE. Nos choix commerciaux ici et à l'étranger demeureront représentatifs de nos principes directeurs visant la constitution d'un portefeuille durable, et nous continuerons de trier sur le volet les entreprises, les secteurs et les marchés avec lesquels nous faisons affaire. Nous garderons aussi l'accent sur l'innovation et l'amélioration continue en remettant en question le statu quo, en expérimentant et en réalisant des gains d'efficacité dans tous les secteurs d'activité.

Notre mandat a été élargi en 2017 par la création de l'Institut de financement du développement Canada (FinDev Canada), qui a été constitué en tant que filiale en propriété exclusive d'EDC. FinDev Canada a pour mandat de fournir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien au développement, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international. Le Plan d'entreprise 2020-2024 de FinDev Canada figure en annexe du Plan d'entreprise d'EDC.

1.0 SURVOL

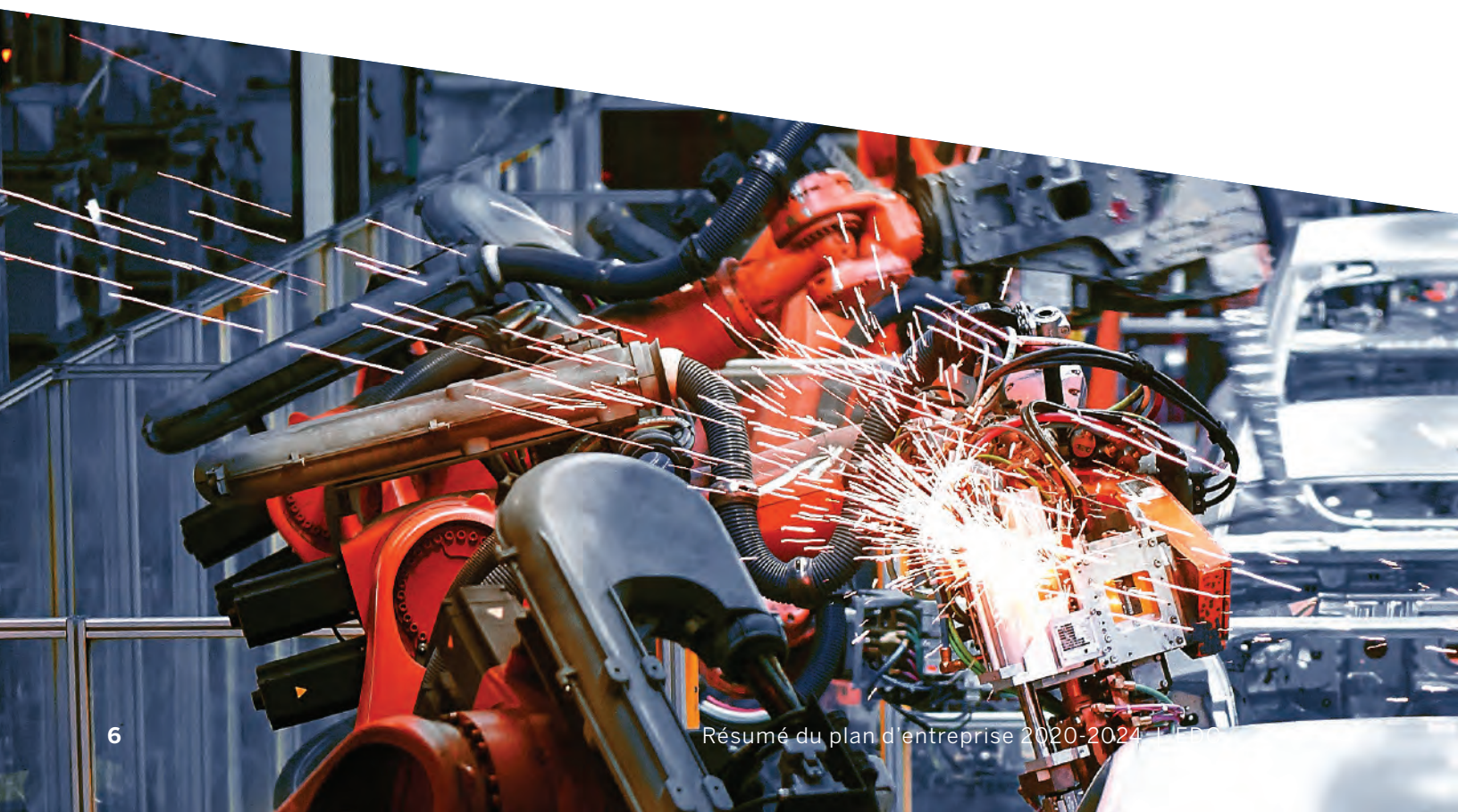
EDC est l'organisme de crédit à l'exportation officiel du Canada et fait partie du portefeuille du commerce international du gouvernement canadien. Son rôle est d'uniformiser les règles du jeu pour les entreprises canadiennes qui font des affaires à l'étranger en leur donnant les moyens de croître et les outils nécessaires pour élargir et diversifier leurs activités.

Nous faisons ce que nous faisons parce que le Canada dépend du succès de ces entreprises, le commerce international étant essentiel à la croissance économique et à la prospérité du pays. Si cette affirmation est vraie aujourd'hui, elle le sera encore plus demain, l'économie mondiale ne cessant de se développer et de créer plus de débouchés commerciaux partout dans le monde. L'écosystème commercial du Canada est toutefois à un point critique, au vu de l'intensification de la concurrence sur les marchés mondiaux, de la complexification de ces derniers et de l'émergence de nouveaux risques.

Si les résultats commerciaux du Canada dans les années 1990 étaient excellents, le pays figure maintenant au dernier rang des membres du G20. Cette dégringolade s'explique en partie par sa diversification commerciale relativement faible et sa trop grande dépendance au marché des États-Unis. Le Mexique et la Chine occupent pour leur part une place de plus en plus grande dans les importations américaines.

Dans ce contexte, le gouvernement du Canada a fait de la diversification commerciale une priorité d'intérêt public. Depuis quelques années, son objectif est d'assurer un accès avantageux aux marchés pour les entreprises canadiennes par la signature d'accords de libre-échange (ALE) en Amérique du Nord (l'Accord Canada-États-Unis-Mexique, ou ACEUM), en Union européenne (l'Accord économique et commercial global, ou AECG) et dans la région du Pacifique (l'Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste, ou PTPGP). Le Canada est désormais le seul pays du G7 à avoir conclu des ALE avec tous les autres membres, sans compter ceux signés avec nombre de marchés en pleine expansion de l'Amérique latine et de la région du Pacifique.

Or l'accès aux marchés n'est qu'une partie de la solution. Les entreprises canadiennes doivent être en mesure de saisir les occasions créées par ces ALE. Pour ce faire, elles doivent posséder les connaissances nécessaires sur le commerce et les débouchés internationaux, et obtenir de l'aide dans leur recherche d'acheteurs et de solutions financières qui les aideront à passer à la vitesse supérieure et à vendre à l'étranger en toute quiétude. Elles doivent également comprendre les risques commerciaux et les solutions qui peuvent les atténuer.



EDC et ses partenaires du portefeuille du commerce international sont à même d'aider les entreprises canadiennes. En fait, c'est seulement lorsque tous les acteurs de l'écosystème commercial unissent leurs forces complémentaires que le Canada peut véritablement concrétiser les avantages de la diversification du commerce. Un problème du *Canada* requiert une solution du *Canada*, et nous sommes résolu à travailler de pair avec nos partenaires et les entreprises canadiennes pour trouver cette solution.

Notre rôle consiste donc à déployer *toutes* nos capacités et à mettre à profit notre expertise d'acteur international du secteur financier, acquise au fil de nos activités sur plus de 200 marchés aux quatre coins de la planète. Nous offrons des produits d'assurance et des solutions financières aux exportateurs et aux investisseurs canadiens, de même que du financement à leurs acheteurs étrangers. Nous proposons aussi aux entreprises canadiennes des connaissances ciblées et précises pour les orienter sur la scène concurrentielle mondiale, et nous les mettons directement en relation avec des acheteurs étrangers et des chaînes d'approvisionnement mondiales pour générer des retombées au Canada.

En collaboration avec divers partenaires, notamment le SDC, les assureurs, les banques et autres institutions axées sur l'exportation, les ministères et organismes gouvernementaux, les associations commerciales, les institutions financières et les entreprises de logistique, nous rejoignons davantage d'entreprises canadiennes et les aidons à faire plus vite des affaires à l'étranger.

En 2018, nous avons servi plus de 13 000 entreprises : 8 600 d'entre elles étaient clientes de solutions financières et 6 000¹, clientes du savoir. Ainsi, nous avons facilité plus de 104 milliards de dollars en affaires internationales, ce qui représente 3,6 % du PIB total du Canada. Autrement dit, pour chaque dollar de revenu gagné au Canada en 2018, près de 4 cents étaient attribuables aux activités commerciales et d'investissement que nous avons facilitées. En outre, on estime à 488 637 le nombre d'emplois associés à ces activités, soit environ 2,6 % des emplois au pays. Pour en savoir plus sur nos résultats en 2018, consulter le Rapport annuel 2018.

L'année 2020 est la dernière de la stratégie d'entreprise actuelle. Nous continuerons d'investir dans nos capacités numériques pour rejoindre plus d'entreprises canadiennes, d'élargir notre gamme de solutions pour servir une diversité de plus en plus grande d'exportateurs ainsi que d'étoffer notre portefeuille de services aux micro-exportateurs et aux PME exportatrices. Nous nous attendons à une croissance continue de la clientèle pendant la période de planification, mais la majorité de nos clients resteront des PME, dont la valeur des opérations est typiquement moindre, ce qui fait que la croissance de notre volume d'activités de financement et de placement facilitées sera modérée. Nous prévoyons aussi la stabilisation de nos charges administratives, rendue possible par les gains d'efficacité et l'accent prononcé mis sur la compression des coûts.

En collaboration avec le gouvernement du Canada, nous avons aussi entamé la prochaine phase de notre stratégie organisationnelle. À court terme, nous nous efforcerons d'être en bonne posture pour assumer davantage de risques pour les exportateurs canadiens en cas de ralentissement économique, comme en 2008. À long terme, nous miserons sur notre capital et notre appétit pour le risque afin d'aider plus d'entreprises canadiennes à être actives sur plus de marchés du monde entier. Nous réviserons donc notre cadre de gestion des risques pour veiller à ce qu'il s'arrime à ces objectifs et nous permette d'aider le Canada à atteindre ses cibles en matière d'exportation et de diversification.

¹ 4 518 étaient uniquement des clients du savoir, et 1 482 utilisaient à la fois des produits financiers et non financiers.



2.0 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

2.1 PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MONDIALES

A synchronized slowdown hit the world economy in early 2019, raising speculation of an economic downturn. L'économie mondiale s'est affaiblie au début de 2019, ce qui a laissé courir le bruit d'un ralentissement économique prochain. Or, d'après nos perspectives économiques, ces rumeurs seraient prématurées : les fondamentaux mondiaux demeurent vigoureux, et le ralentissement s'explique par des facteurs intérieurs. Les entreprises jettent souvent la faute de leurs mauvais résultats sur les tensions commerciales, que celles-ci soient tangibles (tarifs douaniers) ou intangibles (menace de mesures pénalisant le commerce). Cela a instillé un climat général d'incertitude quant aux investissements, un phénomène indésirable qui coïncide avec la forte demande d'une capacité industrielle accrue à l'échelle mondiale.

Le commerce international sera un fort moteur de croissance mondiale pendant la période de planification 2020-2024. Le resserrement des contraintes liées à l'emploi dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et les principaux marchés émergents étendront l'activité industrielle aux nouvelles économies riches en main-d'œuvre, ce qui favorisera l'intégration mondiale et les échanges commerciaux. En outre, les richesses grandissantes des grands marchés émergents augmenteront leur volume d'importation de biens et services étrangers, ce qui viendra bouleverser l'équilibre du commerce mondial à moyen terme. La plupart des activités internationales du Canada continueront de se dérouler sur les marchés traditionnels, principalement sur celui des États-Unis, mais une croissance stable et supérieure du volume d'exportation vers les marchés émergents causera un déséquilibre constant des échanges commerciaux du pays. Le Canada poursuivra sa quête de diversification à l'étranger.

Le coût à court terme des mesures protectionnistes décrites ci-dessus exigera une résolution rapide des tensions. Une fois quelques accords commerciaux majeurs conclus, les pressions, jusque-là contenues, provoqueront une nouvelle vague de dépenses qui assurera une croissance à moyen terme. Si les tensions commerciales actuelles persistent plus longtemps que prévu, un ralentissement causé par les pouvoirs publics d'ici 12 à 18 mois est possible. Nous surveillons ces risques de près et disposons des capitaux nécessaires pour y répondre au besoin.

Voici les prévisions mondiales à court terme :

Figure 1 : Prévisions de la croissance mondiale

PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MONDIALES					
Variation annuelle en pourcentage	2016	2017	2018	2019 (P)	2020 (P)
Pays développés	1,7	2,4	2,2	1,7	1,9
Canada	1,1	3,0	1,9	1,6	1,9
États-Unis	1,6	2,4	2,9	2,4	2,5
Zone euro	1,9	2,6	1,9	1,1	1,3
Allemagne	2,1	2,8	1,5	0,6	1,1
France	1,0	2,4	1,7	1,3	1,3
Royaume-Uni	1,8	1,8	1,4	1,1	0,9
Japon	0,6	1,9	0,8	1,0	0,3
Pays émergents	4,6	4,8	4,5	3,8	4,7
Chine	6,7	6,8	6,6	6,1	6,2
Inde	8,1	7,1	6,8	7,3	7,5
Brésil	-3,3	1,1	1,1	1,0	2,1
Mexique	2,6	2,4	2,0	0,2	1,3
Total mondial	3,4	3,8	3,6	3,0	3,6

Sources : Haver Analytics, Services économiques d'EDC; les données de 2016 à 2018 sont réelles, celles de 2019 et de 2020 sont des prévisions.

2.2 CONTEXTE CANADIEN

Le développement de la croissance mondiale profitera aux exportateurs canadiens au cours de la période de planification 2020-2024. Les tensions commerciales rendront les activités internationales plus risquées. Cependant, comme ces problèmes devraient se régler d'ici environ un an, la croissance normale des exportations pourra reprendre, ce qui favorisera encore davantage la diversification commerciale. La croissance des exportations de produits de base ralentira, compte tenu du fait qu'un approvisionnement suffisant modère les prix du pétrole et du gaz naturel et les cours du métal commun. De même, les produits forestiers et les exportations agroalimentaires bénéficieront de la reprise de la croissance, tandis que les contraintes associées à la capacité industrielle stimuleront l'expédition mondiale de machinerie et d'équipement provenant du Canada.

OCCASIONS ET DÉFIS

La réussite des entreprises canadiennes, et donc la nôtre dans la réalisation de notre mandat, repose sur la compréhension des grandes forces en présence dans l'économie mondiale. Dans un contexte où évoluent les occasions et les défis, nous demeurons un partenaire fiable, agile et innovateur. Nous nous appuyons sur notre vaste expertise dans le commerce international et les chaînes d'approvisionnement, ainsi que sur notre connaissance des capacités du Canada, pour aider les entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger, même en période de turbulences. En fait, c'est souvent lorsque la conjoncture économique est défavorable que nous sommes le plus pertinents pour le Canada.

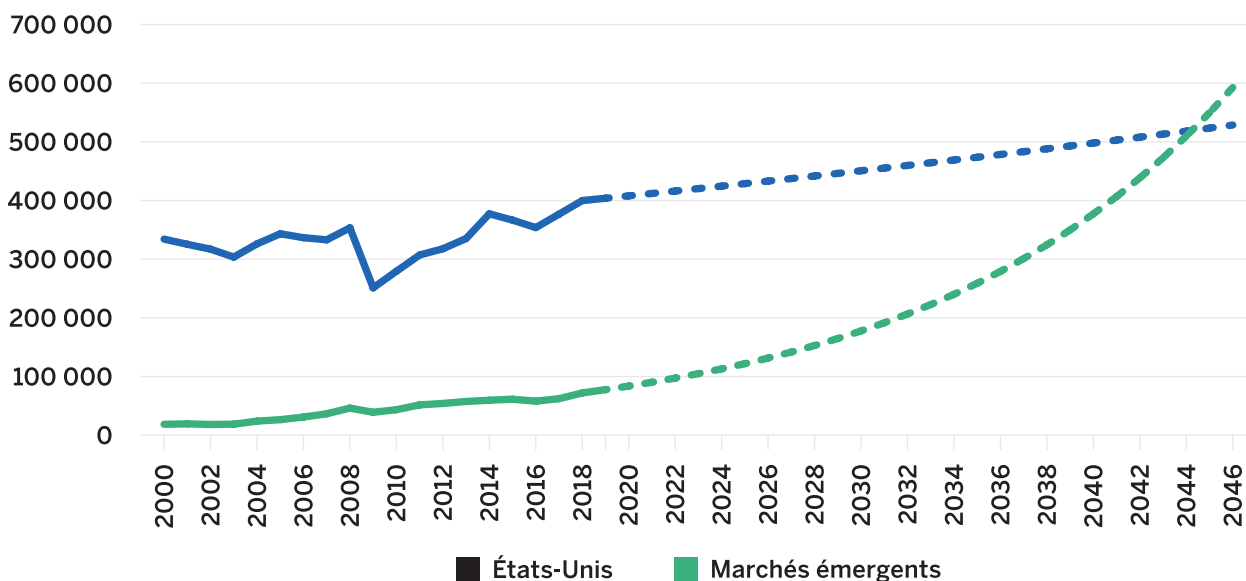
Le tableau ci-dessous indique les défis et les occasions qui se présenteront aux entreprises canadiennes au cours de la période de planification.

DÉFIS	
Protectionnisme mondial	La position de plus en plus protectionniste de certaines économies risque d'étendre, à l'échelle mondiale, les obstacles pouvant nuire au commerce international des entreprises canadiennes, et en faire grimper les coûts. Tout accroissement des obstacles au commerce pourrait mener à un ralentissement économique.
Nouvelles politiques commerciales américaines	Si le marché américain est important pour de nombreux exportateurs au début de leur parcours de diversification, sa proximité avec le Canada et la facilité d'y exporter représentent un risque de concentration pour les exportateurs et les investisseurs canadiens.
Réticence à exporter	L'idée d'exporter peut être intimidante, en particulier pour les micro-entreprises et les petites entreprises, qui sont souvent hésitantes à le faire tout court ou bien à se diversifier au-delà des marchés étrangers sûrs.
Déclin de la place occupée par les marchés émergents	La place qu'occupe le commerce avec les marchés émergents au sein du Canada est en déclin, bien que le marché national soit de plus en plus ouvert aux acteurs étrangers.

OCCASIONS

Diversification du commerce	En s'ouvrant à de nouveaux marchés, les entreprises canadiennes peuvent réduire considérablement le risque de concentration et prendre de l'expansion, compte tenu de la profonde tendance à la diversification dans les secteurs importants de l'économie canadienne.
Marchés émergents	Si l'on tient compte des prévisions de croissance favorables pour les marchés émergents durant la période de planification, la diversification au-delà des marchés traditionnels est aussi un excellent moyen pour les entreprises canadiennes de réduire le risque de concentration et de lutter contre le déclin de la place des marchés émergents tout en assurant leur croissance. De plus, la croissance incessante de ces marchés leur permettra d'avoir une plus grande part du PIB mondial au fil du temps. Tirer parti de cette tendance maximisera le potentiel de croissance à long terme des exportateurs canadiens en augmentant leur part de notre volume total d'exportation dans les années à venir. Le graphique ci-dessous (figure 2) montre ce qui se passerait si la tendance de croissance actuelle se maintenait à long terme. Dans un peu plus de 25 ans, les exportations de marchandises vers les marchés émergents pourraient dépasser nos exportations vers les États-Unis. L'exploitation de cette croissance exigera beaucoup de préparation et de réflexion stratégique du côté des exportateurs canadiens.
Investissements directs canadiens à l'étranger (IDCE)	En établissant une présence locale sur des marchés étrangers, les IDCE permettent aux entreprises canadiennes d'éliminer les obstacles au commerce, d'élargir leur portée et d'augmenter leur bassin d'acheteurs et de débouchés, ce qui les protège des risques.
Accords de libre-échange	L'Accord économique et commercial global (AECG) élimine les tarifs douaniers sur la quasi-totalité (99 %) des biens exportés par le Canada vers l'Union européenne et donne un accès privilégié à plus de 500 millions de personnes dans 28 pays, dont le PIB combiné s'élève à 20 000 milliards de dollars. De plus, l'Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP) pourrait faire croître le PIB du Canada de 4,2 milliards de dollars à long terme. Enfin, en attendant que les parties intéressées ratifient l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), nous continuerons d'appuyer les efforts du gouvernement canadien pour promouvoir cet accord et aider les exportateurs canadiens à prendre conscience de ses avantages au cours de la période de planification.
Marque Canada	La feuille d'érable symbolise la fiabilité, la responsabilité, l'innovation et la qualité des biens et services, ce qui fait des entreprises canadiennes des partenaires commerciaux tout indiqués à l'échelle mondiale.

Figure 2 : Exportations vers les États-Unis et les marchés émergents d'après une tendance sur 18 ans (M\$)*



* Cette figure fait état des exportations canadiennes de marchandises (elle ne tient pas compte du secteur des services).

2.3 CONTEXTE D'EDC

Nous sommes fiers d'avoir été nommés l'un des meilleurs organismes de crédit à l'exportation (OCE) du monde, l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada (pour la 12^e fois) et l'un des employeurs les plus diversifiés du pays en 2018 (pour la deuxième année consécutive).

C'est grâce à nos forces, piliers de notre réussite, que nous pouvons générer des retombées pour le Canada. En voici quelques exemples :

- Un mandat qui nous permet d'améliorer nos solutions pour soutenir et développer les activités commerciales d'un large spectre d'entreprises canadiennes.
- Des représentations à l'étranger sur 21 marchés stratégiques, grâce auxquelles nous pouvons être là où nos clients se trouvent et les suivre dans leur périple, et exploiter nos relations avec le SDC ainsi que les acheteurs locaux et les emprunteurs.
- Des dizaines d'années d'expérience dans le commerce et la gestion des risques dans plus de 200 marchés.
- Une grande présence au pays – 22 bureaux – combinée à de solides relations avec les institutions financières partout au Canada.
- Des employés très mobilisés, comme l'a indiqué le sondage sur l'engagement des employés de 2019, qui place EDC dans le premier quartile des organisations canadiennes, secteurs public et privé confondus, sur les plans de l'engagement et de l'autonomisation.
- Une satisfaction et une fidélité élevées chez les exportateurs ayant choisi EDC comme partenaire, comme en témoigne notre Net Promoter Score, qui classe EDC dans les 15 % de tête parmi les sociétés nord-américaines de services interentreprises.
- Un bilan favorable et une collaboration étroite avec le secteur privé et le gouvernement.
- Une culture d'entreprise fondée sur la confiance, la collaboration, la responsabilité, la viabilité et un engagement à adopter une conduite éthique et à viser l'amélioration continue.

Afin de mettre à profit ces forces et de créer encore plus de valeur pour les entreprises canadiennes, nous avons également déterminé certains points à améliorer. Notamment, nous avons l'intention d'étendre nos activités pour pouvoir aider plus d'exportateurs en misant sur une stratégie ciblée axée sur les canaux, et d'élargir notre gamme de solutions numériques et de processus d'affaires automatisés.

Nous entendons aussi augmenter notre capacité à servir les petits exportateurs et les micro-exportateurs, nous assurer que notre cadre de gestion des risques nous permet de servir plus de PME et concentrer nos efforts sur les moyennes entreprises pour les aider à percer de nouveaux marchés.

De plus, nous améliorerons nos systèmes de gestion des risques pour nous adapter à la complexité grandissante des marchés étrangers et continuerons d'utiliser le programme Financement et jumelage d'affaires (anciennement le « programme d'attraction ») pour ouvrir la voie vers de nouveaux marchés aux entreprises canadiennes.

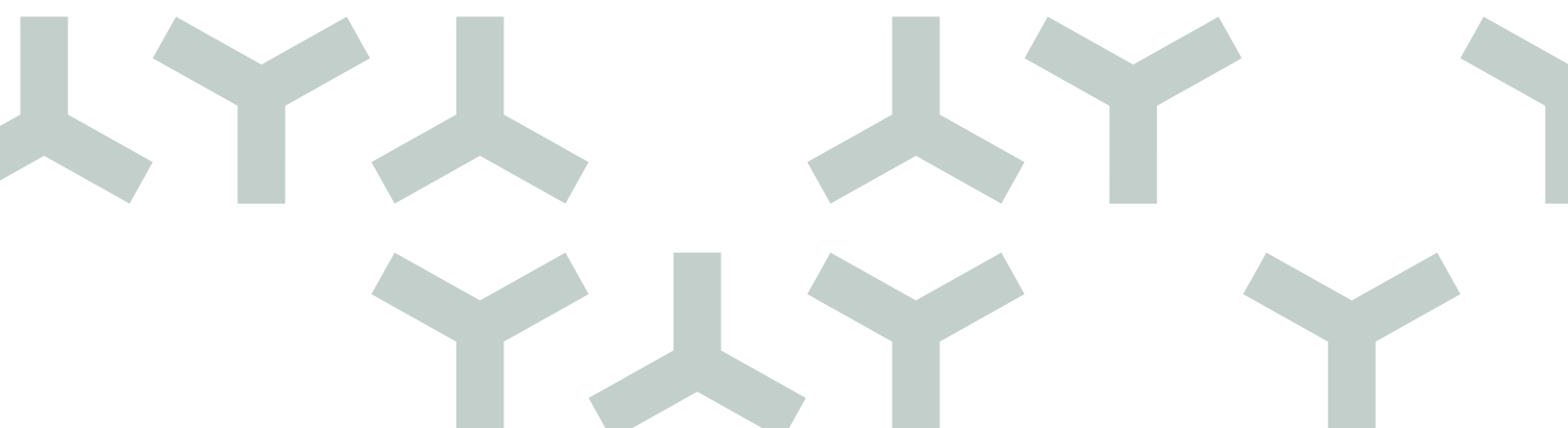
Comme toujours, nous améliorerons nos programmes et solutions pour surmonter les défis et créer des occasions du point de vue de l'environnement tant externe qu'interne, comme il est expliqué ci-dessous.



OCCASIONS ET DÉFIS

Environnement externe

	OCCASIONS	DÉFIS
Partenaires fédéraux	<p>La collaboration avec les principaux partenaires fédéraux dans l'écosystème commercial demeurera une occasion importante pour EDC durant la période de planification. Parmi ces partenaires, on compte le Service des délégués commerciaux (SDC), la Banque de développement du Canada (BDC), la Corporation commerciale canadienne (CCC), Technologies du développement durable Canada (TDDC), Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et Financement agricole Canada (FAC).</p> <p>On trouvera plus d'information sur nos nombreux partenariats à la section des alliances stratégiques.</p>	<p>Les entreprises canadiennes ont de meilleures chances de réussir à l'étranger lorsqu'elles ont un réseau de soutien coordonné au pays. Si tous les partenaires de l'écosystème commercial du Canada doivent connaître l'offre des autres et chercher à offrir des services harmonieux aux entreprises canadiennes, il n'y a pas actuellement d'entente claire quant au type et au niveau d'information et de données à échanger entre les différents partenaires fédéraux.</p>
Partenaires du secteur privé	<p>EDC tire toujours un grand avantage de ses partenariats avec le secteur privé. Ceux-ci lui permettent d'ajouter une capacité de risque sur le marché, de combler les lacunes du secteur privé et d'aider plus d'entreprises canadiennes. EDC a ainsi la possibilité de collaborer de manière inédite avec ses partenaires financiers, qui ont de plus en plus besoin de son soutien.</p>	<p>Pour répondre aux exigences croissantes des clients, les institutions financières renouvellent leurs solutions, leurs méthodes de prestation de services, leurs processus et leurs technologies, le tout avec rapidité. Nous devons continuer d'adapter nos relations ainsi que nos processus internes aux façons de faire de nos partenaires importants pour conserver notre pertinence auprès des entreprises canadiennes.</p>
Entreprises canadiennes	<p>S'il est possible de servir plus d'entreprises canadiennes de <i>toutes</i> tailles, ce l'est encore davantage pour celles du marché intermédiaire et les PME. C'est particulièrement vrai pour les PME à croissance élevée ou en hypercroissance qui ont le potentiel de devenir des chefs de file de leur secteur, mais aussi pour les micro-exportateurs (entreprises générant un revenu annuel inférieur à 2 millions de dollars) et les entreprises prêtes à exporter.</p>	<p>En plus du nombre en déclin de grands exportateurs canadiens et d'une réticence de la part de certaines entreprises du pays à se lancer dans l'exportation, il y a une méconnaissance des avantages qu'elle présente, tout comme de l'aide que nous pouvons apporter dans ce domaine.</p>



Environnement interne

OCCASIONS ET DÉFIS	
Transparence et rapports	EDC a effectué un réaménagement interne pour améliorer ses processus et les services qu'elle propose à ses clients, mais aussi pour veiller à ce que ses activités se fassent dans la transparence et soient divulguées. En voyant à produire des rapports externes – notamment à l'actionnaire et aux parties intéressées – de façon opportune, transparente et constante, nous nous assurons une confiance accrue du public et démontrons que nous générons des retombées pour le Canada.
Responsabilité sociale des entreprises (RSE)	Nous sommes résolus à mener nos activités de façon responsable et durable. Comme chaque marché possède son propre contexte opérationnel, il peut parfois être difficile pour les entreprises de bien comprendre en quoi consistent les risques liés à la RSE. C'est là qu'EDC peut apporter de la valeur. Nous avons renouvelé l'ensemble des politiques et des procédures qui guident ses efforts de RSE, afin de nous assurer qu'elles concordent avec des pratiques rigoureuses de contrôle préalable. C'est donc le moment de discuter plus amplement de ces politiques et de leurs incidences sur notre façon de faire des affaires, mais aussi de collaborer de façon significative avec nos parties prenantes et la société civile.
Ressources humaines	La main-d'œuvre étant en mutation, nous sommes conscients que notre capacité à attirer et à fidéliser des employés qualifiés et talentueux est primordiale pour pouvoir remplir notre mandat. En 2019, nous avons lancé une nouvelle proposition de valeur aux employés pour expliquer la culture et les avantages propres au milieu de travail qu'est EDC : <i>Inspirés par nos employés, Animés par notre mission et Valorisés par notre culture</i> . À l'avenir, notre stratégie d'affaires tracera la route du changement, mais ce sont nos employés qui le concrétiseront. Au cours de la période de planification, nous continuerons d'investir dans notre capital humain et de faire primer le bien-être dans notre stratégie globale en matière de ressources humaines.
Diversité et inclusion	Nous chérissons et respectons la différence chez nos employés et célébrons la diversité qui vient avec le fait d'être une organisation internationale. Nous avons mis en place de nombreuses activités et politiques pour promouvoir la diversité et l'inclusion, notamment la stratégie pour les femmes en commerce international, le Comité de la diversité et de l'inclusion, des politiques de RH sur la neutralité de genre et des programmes de formation qui montrent aux leaders comment leurs préjugés inconscients peuvent teinter leur jugement. Pendant la période de planification, nous approfondirons notre engagement à l'égard de la diversité et de l'inclusion en cherchant des moyens d'intégrer ces principes à nos pratiques d'approvisionnement et à nos objectifs organisationnels.
Capacités numériques	Nous reconnaissons le besoin de nous moderniser pour conserver notre pertinence sur un marché mondialisé où les technologies numériques jouent un rôle de plus en plus grand. Nous devons rester à l'affût et nous montrer ouverts pour proposer à nos clients des solutions novatrices, tout en protégeant leur vie privée et leur sécurité. La nouvelle plateforme numérique étant en place, nous pouvons maintenant fournir aux entreprises du contenu, des solutions et des services pertinents, où qu'elles soient dans leur parcours d'exportation, et nous continuerons d'investir dans la plateforme tout au long de la période de planification pour nous assurer d'offrir aux entreprises de toutes tailles la meilleure expérience client qui soit.

2.4 GRANDS ENJEUX STRATÉGIQUES

Dans l'économie mondiale imprévisible d'aujourd'hui, on doit, en fait de commerce canadien, s'attaquer à plusieurs enjeux stratégiques au cours de la période de planification, dont voici quelques exemples :

- Un certain laisser-aller commercial : En dépit des périodes de croissance rapide du commerce canadien, les résultats globaux du Canada le placent au dernier rang des pays du G20. Parce que la prospérité de notre pays dépend du commerce, il faut implanter de toute urgence une plus forte culture de l'exportation.
- Le protectionnisme et l'incertitude commerciaux : Si elles veulent réussir, les entreprises canadiennes doivent trouver de nouvelles avenues pour se diversifier, réduire les risques et innover.
- Les entreprises canadiennes connaissent mal les débouchés à l'étranger et les possibilités de diversification au-delà des marchés traditionnels.
- Les entreprises canadiennes ne disposent pas d'information claire sur les organisations les plus à même de les aider dans leurs démarches à l'étranger.

À titre d'organisme de crédit à l'exportation du Canada, nous verrons ces mêmes enjeux influencer l'évolution de nos activités.

Dorénavant, nous explorerons les façons de tirer parti de notre bilan pour assumer plus de risques, maintenir notre capacité à innover rapidement – en menant nos activités au rythme des affaires – et répondre aux besoins immédiats des entreprises. Pour ce faire, nous continuerons d'investir dans la technologie et notre programme de gestion des risques d'entreprise (GRE). De plus, nous ferons la promotion des accords de libre-échange et collaborerons avec nos partenaires fédéraux pour proposer une approche coordonnée et cohérente aux entreprises canadiennes, et tenir notre engagement à assurer notre viabilité financière et à adopter des pratiques responsables.

Ces enjeux orienteront la prochaine phase de planification stratégique, et, conjointement avec l'énoncé des priorités et des responsabilités du ministre de la Diversification du commerce international, seront au cœur de nos activités durant la période de planification 2020-2024. Nous intégrerons aussi à notre stratégie tout résultat potentiel de l'examen législatif (voir ci-dessous).

2.5 SURVEILLANCE ET EXAMENS

Nous devons rendre des comptes au gouvernement du Canada par le biais de nombreux mécanismes de surveillance, dont l'énoncé des priorités et des responsabilités du ministère. L'édition 2020-2021 de cet énoncé se trouve à l'appendice I. Font également partie de ce système de surveillance quatre directives ministérielles auxquelles nous nous conformons, comme indiqué à l'appendice VII.

EXAMEN LÉGISLATIF 2018

L'article 25 de la *Loi sur le développement des exportations* (la « Loi ») prévoit que le ministre de tutelle, en consultation avec le ministre des Finances, doit examiner tous les dix ans ses dispositions et son application. L'examen traite, entre autres, des différentes facettes de notre rôle, de nos fonctions et de notre gouvernance et des progrès que nous devons faire pour répondre aux besoins des entreprises canadiennes.

L'examen législatif 2018 portait sur notre complémentarité avec le secteur privé canadien, notre capacité à répondre aux besoins changeants des entreprises canadiennes dans un contexte mondial en pleine évolution et notre respect des normes de responsabilité sociale des entreprises les plus rigoureuses. Dans le cadre de cet examen, la population canadienne a été consultée et a pu exprimer son point de vue en ligne. Le rapport sur l'examen législatif 2018 d'EDC [https://www.international.gc.ca/trade-commerce/inclusive_trade-commerce_inclusif/edc_lr-el_edc18.aspx?lang=fra] du ministre a été déposé au Parlement le 20 juin 2019. Comme prochaine étape dans le processus, le Parlement devrait entamer son propre examen du rapport.

EXAMENS SPÉCIAUX

Un examen spécial doit être effectué tous les dix ans en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et un rapport des constatations doit être soumis au Conseil d'administration. Le dernier examen, effectué par le Bureau du vérificateur général (BVG) en 2018, s'est concentré sur trois volets : la gestion des risques, la transformation organisationnelle et les pratiques de gestion internes. Nous avons été satisfaits de constater que les conclusions du BVG reflétaient le plan du projet de GRE. Nous avons apporté la touche finale à la structure de gestion des risques d'entreprise et sommes en train de mettre en place les composantes d'un cadre efficace par lequel gérer les risques opérationnels et financiers, dans des secteurs précis comme à l'échelle de l'organisation.

AUDIT ENVIRONNEMENTAL

La Loi prévoit également que le BVG doit effectuer tous les cinq ans un audit de la structure et de l'application de la Directive en matière d'évaluation environnementale d'EDC. L'audit maintenant terminé, nous examinons actuellement les recommandations du BVG et travaillons avec lui pour élaborer des réponses à inclure dans le rapport final, qui devrait être déposé à la fin de l'année.

Une copie de l'examen environnemental 2014 figure à l'adresse suivante : <http://www.oag-bvg.gc.ca>.

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

3.1 SURVOL DES OBJECTIFS ET DES ACTIVITÉS

Tout en préparant la prochaine phase de notre stratégie d'entreprise pour 2021 et les années à venir, nous continuerons de nous adapter aux besoins changeants des entreprises canadiennes en misant sur une transparence et une ouverture accrues concernant nos activités. Pour travailler dans cette voie, nous ferons ce qui suit :

- Faire mieux connaître les moyens dont nous disposons pour soutenir les exportateurs et les entreprises qui sont prêtes à exporter.
- Exploiter nos solutions pour répondre aux besoins changeants des entreprises canadiennes.
- Collaborer avec nos partenaires des sphères fédérales et privées pour que les exportateurs puissent bénéficier pleinement de l'écosystème commercial canadien.
- Concentrer nos efforts sur des solutions évolutives et durables pour aider le plus d'entreprises possible, en particulier les PME.
- Élaborer des stratégies ciblées qui nous aideront à répondre aux besoins particuliers des moyennes entreprises dans leur croissance internationale.
- Nous assurer que notre cadre de gestion des risques peut soutenir davantage de PME.
- Approfondir notre engagement en matière de responsabilité sociale des entreprises et encourager nos clients à faire de même afin d'intensifier le commerce au Canada et de renforcer la capacité concurrentielle du pays.

Durant la période de planification, nous ferons ce qui suit :

- Moderniser et exploiter nos capacités numériques pour rejoindre et aider plus d'entreprises.
- Élargir notre gamme de solutions pour servir une diversité de plus en plus grande d'exportateurs, surtout les PME.
- Mettre à profit nos relations solidifiées avec nos principaux partenaires fédéraux, en particulier le SDC, pour appuyer et promouvoir les avantages de la diversification.
- Parler davantage de nos processus de gestion des risques de crédit et autres.
- Poursuivre la modernisation de nos pratiques de gestion des risques pour aider plus d'entreprises.

NOMBRE DE CLIENTS SERVIS

Après 75 ans comme organisme de crédit à l'exportation du Canada, nous comptons parmi notre clientèle diversifiée des entreprises canadiennes qui utilisent nos solutions de financement et d'assurance de base, mais aussi des entreprises qui mettent à profit notre vaste connaissance du commerce.

Au cours des dernières années, nous avons connu une croissance importante du nombre d'entreprises ayant recours à nos produits et services pour appuyer leurs activités à l'étranger.

Figure 3 : Nombre de clients servis

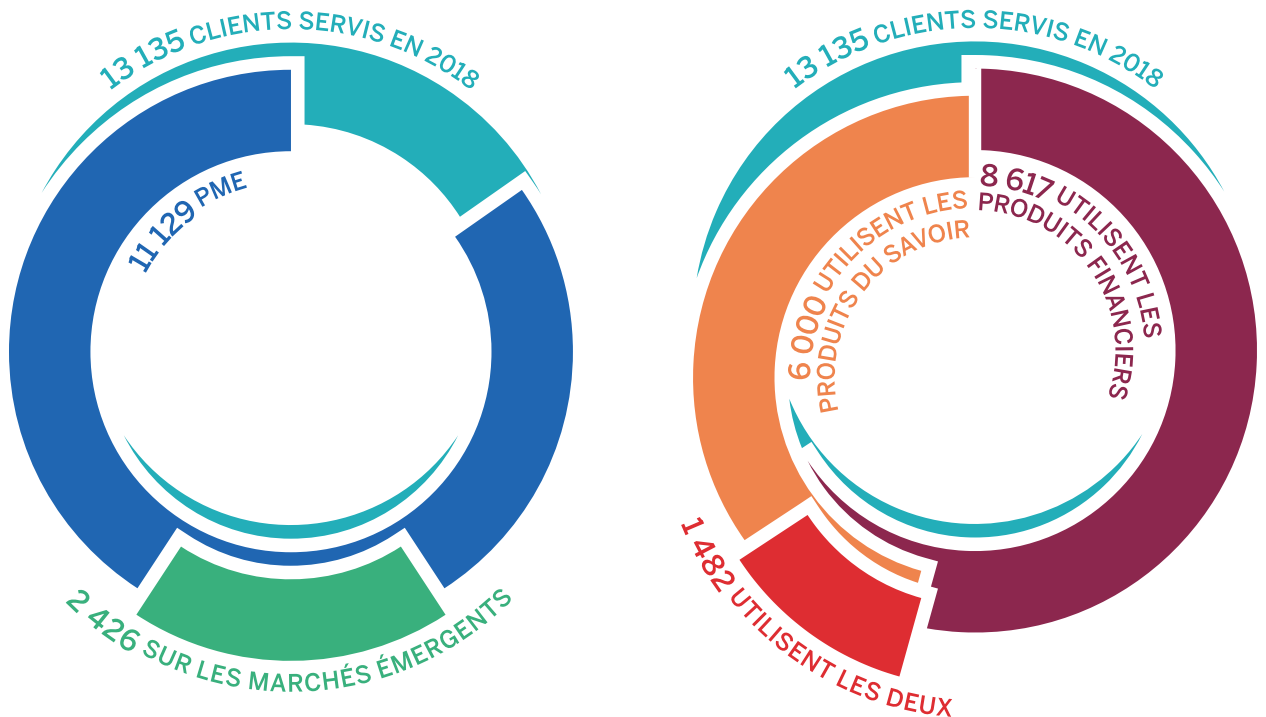
		RÉEL 2016	RÉEL 2017	RÉEL 2018	PRÉV. 2019	FOURCHETTE 2020	
Ancienne définition*		7 150					
Définition actuelle	Clients des solutions financières	7 958	8 236	8 617	8 928	9 300	9 800
	Croissance en %		+3 %	+5 %	+4 %	+4 %	+10 %
	Nouveaux clients du savoir uniquement	-	1 162	4 518	8 458	15 700	20 200
	Croissance en %			+289 %	+87 %	+86 %	+139 %
Nombre total de clients servis		7 958	9 398	13 135	17 386	25 000	30 000
Croissance en %			+18 %	+40 %	+32 %	+44 %	+73 %

* Avant 2016, notre définition ne distinguait pas les clients des solutions financières des clients des solutions non financières.

En 2017, nous avons servi près de 9 400 clients. En 2018, ce chiffre a grimpé à 13 135, une hausse de 40 % qui s'explique principalement par les efforts que nous déployons continuellement pour rejoindre plus d'entreprises canadiennes.

Parmi ces entreprises, 11 129 (84 %) étaient des PME, et 2 426 exerçaient des activités sur les marchés émergents. Près de 8 600 clients (dont 6 687 PME) ont eu recours à nos services financiers, 6 000 (dont 4 442 PME) ont mis à profit nos produits du savoir, et 1 500 ont utilisé les deux. Nous entendons par « PME » les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel se situe entre 2 et 10 millions de dollars, et par « micro-exportateurs », celles dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 2 millions de dollars.

Figure 4 : Répartition des clients servis en 2018



Notre soutien aux entreprises canadiennes, surtout aux PME, ne cesse de grandir. En 2019, nous estimons pouvoir servir plus de 17 386 entreprises. Nous faisons également le suivi du taux de conversion des clients du savoir en clients des solutions financières. Le nombre total de clients du savoir continue de croître, et le taux de conversion se situait entre 2,6 % et 2,9 % durant le premier semestre de 2019.

En prévision de la prochaine phase de planification stratégique et d'exécution, nous avons réaménagé l'organisation pour en simplifier la structure. Cela nous permettra de nous rapprocher de nos clients et de leur proposer des solutions pertinentes et riches en retombées pour eux, en plus de favoriser la responsabilisation quant à nos résultats.

3.2 CONTRIBUTION AUX PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA

Les entreprises canadiennes ont de meilleures chances de réussir à l'étranger lorsqu'elles ont un réseau de soutien coordonné au pays. Tout au long de la période de planification, nous veillerons à appliquer l'approche « Équipe Canada » en travaillant de près avec des partenaires gouvernementaux clés, y compris le SDC, BDC, FAC, la CCC et TDDC.

STRATÉGIE DE DIVERSIFICATION DU COMMERCE INTERNATIONAL

Notre objectif est d'aider plus d'entreprises canadiennes à vendre à l'étranger, un objectif qui s'inscrit dans celui du gouvernement du Canada d'accroître le volume d'exportation du pays de 50 % d'ici 2025. La stratégie de commerce international du gouvernement vise à faire profiter le reste du monde du Canada, et vice-versa, par la promotion de la diversification du commerce; la compréhension des avantages des accords commerciaux; le développement d'une culture de l'exportation au Canada; la modernisation des services qu'offre le Canada aux exportateurs, notamment les PME; l'établissement d'un lien entre l'innovation, les compétences et le commerce; et des initiatives pour faire avancer les intérêts progressistes et inclusifs du Canada à l'étranger.

Nous appuyons les efforts de diversification commerciale du gouvernement, et nous nous concentrerons sur les volets où nous pourrions avoir la plus grande influence, par exemple notre collaboration étroite avec le SDC et nos autres partenaires gouvernementaux de l'écosystème commercial, et notre soutien accru aux PME et aux groupes sous-représentés des secteurs commerciaux. Nous communiquerons également notre engagement à faire des affaires de façon responsable et le rôle des pratiques commerciales durables comme facteurs de différenciation pour les entreprises canadiennes sur les marchés étrangers. Nous chercherons aussi à assumer plus de risques et à mettre notre bilan au service des entreprises canadiennes.

SOUTIEN AUX GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS DANS LE COMMERCE

Notre mandat est de soutenir et de développer le commerce d'exportation du Canada, c'est-à-dire d'aider *tous* les types d'entreprises canadiennes à percer, croître et réussir à l'étranger. Ainsi, nous croyons qu'un soutien particulier aux groupes sous-représentés permettra à toutes les entreprises de profiter des avantages du commerce et de recourir à la vaste gamme de services du gouvernement du Canada. (Voir la section « Croissance » pour en savoir plus sur notre soutien aux groupes sous-représentés dans le commerce.)

PETITES ENTREPRISES ET PROMOTION DE L'EXPORTATION

Les petites entreprises contribuent grandement à la croissance économique, à l'innovation et à l'emploi au Canada. Par conséquent, nous garderons l'accent sur le soutien aux PME, peu importe où elles font des affaires. Nous continuerons ainsi de collaborer avec nos partenaires gouvernementaux de partout au pays pour promouvoir les avantages de l'exportation et de la diversification auprès des PME canadiennes.

Nos bureaux régionaux ont pris part à la tournée des PME canadiennes de la ministre de la Petite Entreprise et de la Promotion des exportations pour promouvoir les avantages de l'exportation et discuter avec des PME dans tout le pays. Nous avons également conclu de nouveaux partenariats avec des organisations qui se consacrent aux PME, et commandité un nombre record d'événements à leur intention en 2018.

Au printemps 2019, nous avons collaboré avec Startup Canada, UPS et le SDC dans le cadre du *Défi canadien de l'exportation*, qui vise à donner aux entrepreneurs les connaissances et les renseignements nécessaires pour percer de nouveaux marchés mondiaux. Plus de 1 700 entrepreneurs répartis dans sept villes ont relevé le défi et participé à des ateliers sur la façon de se lancer à l'étranger en accélérant leur accès aux marchés, aux mentors, aux clients et aux capitaux. Les entrepreneurs ayant répondu à l'appel ont également pu présenter leur entreprise en vue de courir la chance d'obtenir un soutien en nature d'une valeur allant de 25 000 \$ à 100 000 \$. Nous avons organisé cet atelier pour mieux faire connaître l'aide que nous apportons aux jeunes entreprises prêtes à exporter, promouvoir nos services du savoir et souligner notre rôle dans l'écosystème commercial.

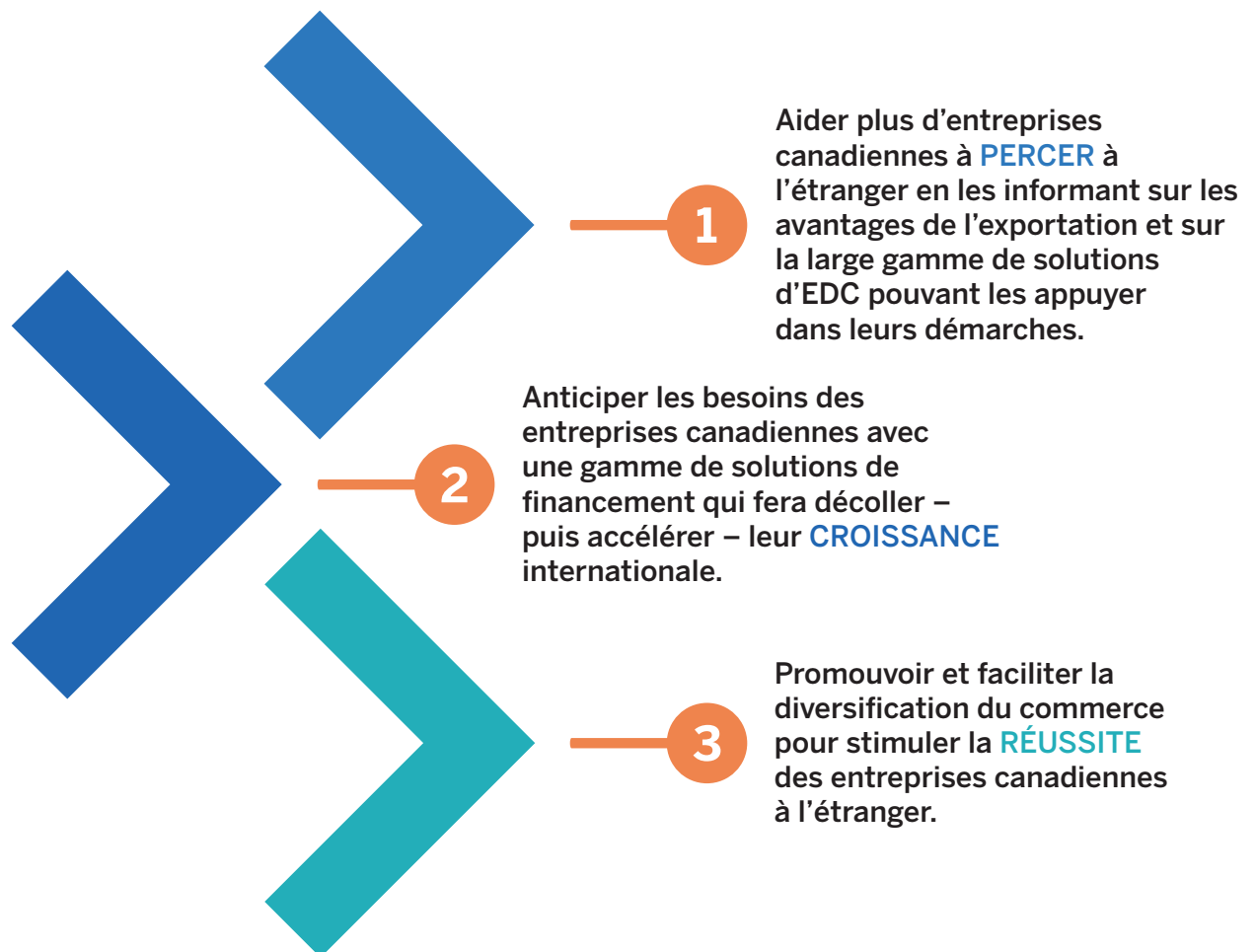
La section 3.3 traite plus amplement de l'accent que nous mettons sur les petites entreprises.

SOUTIEN AUX PRIORITÉS ÉMERGENTES DU GOUVERNEMENT

L'imprévisibilité de l'économie mondiale actuelle comporte son lot de difficultés pour les exportateurs canadiens de tous les secteurs. Puisque nous jouons un rôle de premier plan dans la réponse du gouvernement du Canada à ces nouvelles priorités, nous continuerons d'adapter nos produits et services pour appuyer les efforts du fédéral au cours de la période de planification.

3.3 OBJECTIFS ET ACTIVITÉS

Bien que les objectifs sur lesquels s'appuie notre stratégie d'entreprise depuis 2015 demeurent d'actualité durant la période de planification, 2020 est une année charnière pour notre vision à long terme et notre planification générale. Afin d'aider les exportateurs canadiens à percer, croître et réussir à l'étranger, notre stratégie d'affaires vise à leur offrir du soutien à chaque étape de leur parcours.





1

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

En clair, le Canada a besoin de plus d'exportateurs. Les entreprises exportatrices connaissent une croissance plus rapide et sont plus résilientes et novatrices que les autres. Elles stimulent et diversifient notre économie et renforcent l'avantage concurrentiel du Canada. Durant la période de planification, les initiatives se rapportant à l'objectif *PERCER* serviront à promouvoir les avantages de l'exportation et la gamme de solutions d'EDC pour accroître le nombre d'entreprises canadiennes ayant des activités à l'étranger.

MIEUX FAIRE CONNAÎTRE L'EXPORTATION

En 2018, nous avons amélioré notre capacité à rejoindre les entreprises canadiennes grâce à la technologie numérique. Tout au long de la période de planification, nous continuerons ce travail pour que nos solutions novatrices suivent le rythme des besoins des entreprises canadiennes de toutes tailles, tout en faisant mieux connaître nos services en ce qui concerne les volets suivants :

1. **Capacités numériques.** Tout en améliorant continuellement le site edc.ca, nous lancerons une nouvelle plateforme marchande accessible à mon.edc.ca. Cette expérience bilatérale permettra aux exportateurs et aux importateurs en devenant d'obtenir des ressources pertinentes et du soutien auprès des membres de l'écosystème commercial canadien.
2. **Expérience client.** Nous améliorerons nos processus généraux d'expérience client en les rendant plus intégrés, plus simples et plus pertinents qu'auparavant. Durant la période de planification, et en collaboration avec nos partenaires fédéraux, nous tâcherons d'augmenter la croissance, la satisfaction et la fidélisation des clients.
3. **Notoriété de la marque.** Nous continuerons de faire campagne et d'accroître notre portée en collaborant avec des partenaires et des associations stratégiques.

INVESTISSEMENT DANS NOTRE STRATÉGIE DE CANAUX

Pour soutenir les exportateurs, nous devons d'abord capter leur attention. Durant la période de planification, nous intensifierons nos efforts de prospection et élargirons notre portée en investissant dans une stratégie de canaux qui met à profit nos relations avec les institutions financières, nos partenaires des marchés de capitaux privés et les courtiers d'assurance. Nous concluons également d'autres alliances stratégiques avec des partenaires non traditionnels pour profiter des nouvelles possibilités numériques.

Canal bancaire

En offrant des mécanismes de crédit de sûreté ou des garanties, nous multiplions la capacité de financement des banques, ce qui leur permet de soutenir plus d'exportateurs canadiens. Le fait de partager ainsi le risque avec nos partenaires bancaires les aide à libérer plus de fonds de roulement pour les exportateurs. En outre, ces partenariats nous permettent de rejoindre et de soutenir davantage d'entreprises canadiennes de manière efficace.

Pour l'avenir, notre collaboration grandissante avec les banques par l'intermédiaire de l'Équipe du canal bancaire simplifiera nos processus et stimulera l'innovation en matière de produits, ce qui facilitera l'accès à nos solutions pour les entreprises.

Pendant la période de planification, l'Équipe du canal bancaire continuera d'assurer la formation sur nos produits pour veiller à ce qu'ils soient accessibles et utilisés par un plus grand nombre d'entreprises canadiennes.

Par l'intermédiaire de notre canal bancaire, nous avons servi 2 269 clients en 2018, comparativement à 1 832 en 2017, soit une hausse de 24 %.

Canal numérique

Le canal numérique est le plus efficace pour proposer du contenu et des services aux entreprises à toutes les étapes de leur parcours d'exportation, et leur permettre d'accéder à nos solutions au moment et de la façon qui leur convient. Au nombre des ressources qui y sont offertes, citons toute l'information mise en ligne sur edc.ca ou MonEDC, les produits du savoir, les médias sociaux et autres outils de communication numérique (ex. : matériel de marketing, inscription à des événements, publicités, blogues, articles, webinaires, livres numériques, Prévisions à l'exportation [<https://www.edc.ca/fr/guide/previsions-exportation.html>] et Info-pays [<https://www.edc.ca/fr/info-pays.html>]).

Parmi toutes les nouvelles entreprises que nous avons aidées en 2018, 64 % ont communiqué avec nous par l'intermédiaire de notre canal numérique. La version mobile du site Web terminée, nous continuerons d'élargir et d'optimiser notre plateforme numérique en 2020 et pour le reste de la période de planification, pour nous assurer de servir nos clients de la façon la plus efficace, la plus conviviale et la plus pertinente qui soit.

Canal des alliances stratégiques

Le canal des alliances stratégiques cherche à conclure des partenariats avec l'éventail diversifié d'organisations axées sur l'exportation : sociétés d'État, cabinets de comptabilité en ligne, spécialistes en logistique et expéditeurs, fournisseurs de devises, associations professionnelles, etc. Contrairement à nos partenariats bancaires, ces alliances stratégiques relèvent plus d'une collaboration d'affaires que d'un partenariat officiel.

En 2019, nous avons conclu de nouveaux partenariats pour promouvoir et distribuer nos produits. Nous avons aussi tissé d'autres relations pour renforcer notre présence numérique et augmenter notre visibilité sur les marchés par l'intermédiaire de programmes de recommandation réciproque.

Durant la période de planification, nous continuerons de nouer des alliances qui nous permettront de promouvoir ou de distribuer nos produits et services aux clients ou membres de nos partenaires, de faire des recommandations réciproques et de collaborer dans le cadre d'initiatives promotionnelles et de développement de produits.

ORGANISMES GOUVERNEMENTAUX

Dans le cadre de notre engagement visant l'application d'une approche « Équipe Canada » pour entrer en contact avec les entreprises canadiennes et les aider, nous avons établi des alliances stratégiques avec des partenaires fédéraux importants dans l'écosystème commercial, lesquelles nous permettent de tirer parti des capacités de chacun.

Service des délégués commerciaux (SDC)

Notre partenariat avec le SDC se resserre toujours. En 2019, nous avons créé un poste de direction spécialement pour le SDC, une initiative qui s'inscrit dans les efforts déployés l'année précédente pour mettre au point des formations, un protocole de recommandation et des lignes directrices claires sur l'échange d'informations et la collaboration. En travaillant toujours main dans la main, nous cherchons d'autres moyens d'approfondir notre partenariat et d'appuyer l'orientation du budget 2018, qui consiste à peaufiner « la plateforme de soutien à l'exportation, notamment en simplifiant et en améliorant l'expérience client du Service des délégués commerciaux, d'Exportation et développement Canada et d'autres partenaires fédéraux ». En mars 2013, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et EDC ont conclu leur premier protocole d'entente (PE). Toujours en vigueur, il est renouvelé chaque année. Le PE a pour but de définir les domaines de collaboration entre le SDC et EDC, comme la communication, l'échange de renseignements, les recommandations privilégiées et la promotion conjointe d'activités commerciales. Avec le SDC, nous nous efforcerons, durant la période de planification, d'élargir notre collaboration.

Financement agricole Canada (FAC)

Notre collaboration actuelle avec FAC passe principalement par le Programme de garanties d'exportations (EGP), que l'organisation propose à ses clients, et nous explorerons d'autres avenues pendant la période de planification.

Banque de développement du Canada (BDC)

L'alliance que nous avons conclue avec BDC nous permet de mettre en commun nos expertises pour mieux épauler les entreprises canadiennes dans leur parcours de croissance. En 2019, EDC et BDC ont lancé une deuxième solution conjointe, soit le programme de financement des bons de commande internationaux d'EDC-BDC. Semblable au Financement aux entreprises technologiques, un programme créé en 2018 qui a été couronné de succès, cette solution consiste en une facilité de prêt conjoint direct pouvant aller jusqu'à 50 millions de dollars et permettant le financement des bons de commande, soutien dont les jeunes PME ont besoin pour exécuter des contrats internationaux. Ce programme comporte des indicateurs de rendement clés (IRC) et une formation destinée au personnel de première ligne. Nous approfondirons notre collaboration par l'entremise du programme de recommandation réciproque et d'une formation pour les employés de première ligne.

RÉPONSE AU BESOIN DE CONNAISSANCES

Les entreprises canadiennes se sont bien fait entendre : elles ont besoin de connaissances claires et accessibles pour composer avec les complexités de l'économie mondiale. Les connaissances réduisent les risques associés aux activités à l'étranger et favorisent la croissance des entreprises canadiennes, qu'elles exportent pour la première fois, se lancent sur un nouveau marché ou proposent un nouveau produit sur un marché où elles sont déjà présentes.

En 2018, nous avons su répondre à ce besoin en diffusant de l'information sur les marchés et le commerce dans le cadre d'événements en direct, de webinaires, de services consultatifs sur l'exportation et de contenu numérique, souvent en collaboration avec nos partenaires commerciaux, par exemple le SDC. Au début de 2019, nous avons lancé la première de plusieurs ressources numériques, qui comprennent l'accès à un conseiller en ligne et une plateforme de mise en relation pour les services commerciaux spécialisés (ex. : expéditeurs). Nous prévoyons élaborer d'autres outils et guides d'évaluation des risques pendant toute l'année.

Si la plupart de ces renseignements sont accessibles gratuitement sur la nouvelle mouture du site edc.ca, les clients doivent parfois payer certains frais ou fournir des données sur leur entreprise pour que nous puissions en savoir plus sur leurs besoins et leur offrir ainsi des solutions financières sur mesure. Nous collaborons aussi avec nos partenaires, comme le SDC, pour rassembler de l'information, établir des relations et accroître notre bassin de connaissances et d'expertises, dans l'optique d'aider les entreprises canadiennes à faire des affaires sur les marchés étrangers.

Au total, en 2018, nous avons organisé 34 webinaires et événements en direct, ce qui représente environ 13 000 participants provenant de 4 300 entreprises canadiennes. À la fin du deuxième trimestre de 2019, nous avons rejoint 88 % plus d'entreprises canadiennes par l'entremise de ce canal.

À la suite de notre investissement de 2017 dans le Forum pour la formation en commerce international (FITT), nous avons élaboré le programme de formation en commerce international d'EDC-FITT, qui combine les cours de perfectionnement reconnus mondialement du FITT avec notre expertise commerciale pour donner aux professionnels du commerce les connaissances et les compétences nécessaires pour travailler sur les marchés étrangers. En 2019, nous avons poursuivi ce partenariat en donnant une série de présentations dans le cadre du Défi canadien de l'exportation de Startup Canada et de la Semaine internationale Desjardins Entreprises. Nous sommes entrés en contact avec 470 nouvelles entreprises en 2018 par notre participation à des ateliers et à des cours en ligne ou en classe, un chiffre qui devrait plus que doubler en 2019.

SOUTIEN DES PREMIERS PAS AUX ÉTATS-UNIS

La récente signature de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) reflète l'importance de l'Amérique du Nord comme pôle commercial. Marché d'exportation de prédilection du Canada, les États-Unis sont au cœur de la diversification commerciale de notre pays. Ce marché sert de tremplin aux entreprises canadiennes qui cherchent à se lancer dans l'exportation. En fait, notre étude de marché a même révélé que la percée du marché américain était une condition sine qua non de la diversification.

En 2019, nous avons établi deux nouvelles représentations, à Chicago et à Atlanta, qui cohabitent avec le consulat canadien local. Ce regroupement des services nous permettra de cimenter notre collaboration avec le SDC, de générer plus de débouchés pour les entreprises canadiennes et de cerner les occasions de diversification.

Pendant la période de planification, nous continuerons d'appuyer les efforts des délégués commerciaux aux États-Unis (qui sont plus de 100), de mettre à profit nos connaissances, notre présence et notre réseau sur ce marché, et de repérer les occasions d'y renforcer notre présence en 2020 et dans les années à venir.





2

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

Faisant nôtre l'objectif du gouvernement du Canada d'accroître le volume d'exportations canadiennes outre-mer de 50 % d'ici 2025, nous consacrons énormément de ressources au segment des PME canadiennes pendant la période de planification. Cela passe notamment par l'élargissement de notre présence physique pour assurer un soutien rapide, par la recherche de nouvelles façons d'assumer plus de risques dans ce segment et par l'amélioration de nos solutions d'assurance et de financement pour voir à leur pertinence et à leur capacité de soutenir la diversité dans les secteurs canadiens participant au commerce extérieur.

PRÉSENCE RÉGIONALE

Pour aider plus d'entreprises canadiennes à mener des activités à l'étranger, nous devons être près des marchés sur lesquels elles font des affaires. C'est pourquoi nous continuons d'intensifier notre présence en région partout au pays, pour être à proximité des exportateurs canadiens.

En 2019, nous avons ouvert des bureaux à Sherbrooke, au Québec, et à Kitchener, en Ontario. Le bureau de Kitchener est situé dans un nouveau bâtiment appelé « Catalyst137 », qui est l'un des plus grands espaces du monde voués aux entreprises de matériel informatique spécialisées dans l'Internet des objets. De là, nous pouvons offrir aux entreprises locales un endroit où se renseigner sur les débouchés du commerce international, et réseauter et collaborer avec d'autres exportateurs et partenaires d'affaires.

L'INNOVATION AU SERVICE DES BESOINS DES PME CANADIENNES

Précieux moteurs de croissance économique, d'innovation et d'emploi au Canada, les PME sont la pièce maîtresse de l'échiquier commercial du pays et des activités d'EDC. En 2018, nous avons servi plus de 11 000 PME dans toutes les gammes de produits, ce qui représente 85 % de notre clientèle et 80 % de nos transactions financières. En vérité, plus de 80 % de nos efforts de prospection ciblent désormais les PME.

Ayant réalisé l'importance de ce segment, dans les dernières années, nous avons fait des PME notre priorité en investissant considérablement dans la recherche. De ces démarches, nous avons pu schématiser les différentes étapes du parcours d'exportation des PME et, ainsi, déterminer en quoi consistent leurs besoins particuliers, comme l'accès rapide à des connaissances exactes sur le commerce, à des acheteurs étrangers et à des solutions financières novatrices. Ces résultats guident maintenant la nature des services aux PME canadiennes et la façon dont nous les offrons.

Notre proposition de valeur

Le **savoir commercial** est indispensable pour quiconque commence en exportation. En transmettant nos connaissances et notre expertise, nous aidons plus de PME canadiennes à se lancer, à croître et à se diversifier sur de nouveaux marchés. Nous diffusons notre savoir lors de colloques, de webinaires et d'événements en direct de même que dans des bulletins électroniques, dont la plupart sont préparés et offerts en collaboration avec le SDC, nos autres partenaires gouvernementaux et divers experts du secteur privé.

En 2018, environ 6 000 entreprises ont profité de nos solutions du savoir, et 90 % étaient des PME. Nous continuerons de développer et de peaufiner ces programmes tout au long de la période de planification.

Nos études ont également montré que **l'établissement de relations** est souvent l'obstacle le plus difficile et coûteux à surmonter pour faire des ventes à l'étranger. Le défi pour les PME? Avoir la chance de rencontrer les acheteurs étrangers pour faire valoir leur produit. Nous les aidons en ce sens par la création de débouchés commerciaux, le programme Financement et jumelage d'affaires et diverses activités de jumelage. Grâce à ces dernières, nous aidons les entreprises à présenter leurs produits et services à des acheteurs étrangers potentiels, ce qui augmente leurs chances de décrocher un contrat. En 2018, plus de 450 PME ont participé à ces activités, soit 20 % de plus que l'année précédente.

Au fil de leur parcours d'exportation, les entreprises peuvent avoir besoin d'un fonds de roulement, de modalités de remboursement avantageuses pour leurs acheteurs ou d'une protection contre les risques internationaux. Nos **produits traditionnels de financement et d'assurance** répondent depuis longtemps à ces besoins, surtout chez les PME. Nos solutions de fonds de roulement, le Programme de garanties d'exportations (EGP) et les programmes d'assurance et de cautionnement de contrats, offerts en partenariat avec les banques du pays, aident les PME canadiennes à obtenir le soutien financier dont elles ont besoin pour renforcer leurs capacités et vendre à l'étranger.

Pour nous assurer de rester pertinents et de combler les lacunes du marché, nous continuons d'élargir notre gamme traditionnelle de produits financiers.

Notre façon de faire

La *façon* dont nous offrons nos services est tout aussi importante que notre proposition de valeur. C'est pourquoi nous cherchons constamment des façons novatrices et extensibles de rejoindre les PME canadiennes là où elles font des affaires, de tirer parti de notre bilan et d'assumer plus de risques.

Comme les banques canadiennes constituent déjà le fournisseur principal de solutions financières de la plupart des PME exportatrices, collaborer avec nos partenaires du secteur privé (banques, courtiers et assureurs) s'avère la façon la plus efficace de rejoindre plus de PME et de générer plus de retombées pour l'investissement et le commerce au Canada. Tout au long de la période de planification, nous explorerons les possibilités de concevoir de nouveaux produits financiers en collaboration avec nos partenaires du secteur privé.

Nous fournissons également du contenu et des services par notre canal numérique pour satisfaire aux attentes des PME, qui veulent des solutions rapides, conviviales et faciles d'accès. Par exemple, avec l'Assurance crédit sélective, les clients peuvent souscrire une assurance pour certains de leurs acheteurs en quelques minutes.

GROUPES SOUS-REPRÉSENTÉS DANS LE COMMERCE

Conscients des obstacles qui jonchent la route de nombreux groupes sous-représentés dans le commerce international, nous entendons leur offrir un meilleur service. À cette fin, nous établirons de nouvelles relations et renforcerons notre soutien aux entreprises dirigées par des femmes, des Autochtones et des membres de la communauté LGBTQ2 à l'occasion de colloques, de missions et d'événements centrés sur le commerce.

Femmes

Si les études montrent que les femmes se lancent en affaires plus rapidement qu'avant, seulement 16 % des PME canadiennes sont détenues en majorité par des femmes, et à peine 11 % d'entre elles exportent. Tout au long de la période de planification, nous continuerons d'appuyer la Stratégie pour les femmes en entrepreneuriat du gouvernement du Canada.

En 2018, nous avons annoncé notre engagement à l'égard des entreprises détenues ou dirigées par des femmes avec une enveloppe de financement de 250 millions de dollars à leur intention. Depuis, le nombre de ces entreprises que nous soutenons est passé à 208, et parmi elles, 95 sont de nouveaux clients. La majorité a recours à notre assurance crédit et à nos garanties d'exportation. Au 31 août 2019, nous avons dépassé la somme annoncée, et avons facilité 750 millions de dollars en transactions d'exportation pour des entreprises détenues ou dirigées par des femmes.

Ainsi, en 2019, nous avons revu notre stratégie pour les femmes en commerce et notre carnet de route connexe, qui s'appuient maintenant sur cinq éléments fondamentaux du parcours d'exportation (sensibilisation, formation, établissement de relations, facilitation et autonomisation).

Par exemple, nous avons récemment créé un nouveau site Web destiné aux entrepreneures [<https://www.edc.ca/femmes-en-commerce>], un portail qui renferme du contenu adapté à leurs besoins. En 2020 et dans les années à venir, nous y ajouterons du contenu s'adressant spécialement aux femmes exportatrices.

Dans le cadre de la stratégie pour les femmes en commerce international, nous sommes en train de former une équipe de champions des femmes exportatrices, qui veillera à ce que les exportatrices dans leurs régions respectives connaissent EDC, son engagement à leur égard et ses formes d'aide. Pendant toute la période de planification, nous continuerons de collaborer avec nos partenaires de l'écosystème des entreprises dirigées par des femmes.

De plus, nous déterminerons quels clients du Financement et jumelage d'affaires ont en place des programmes de diversité rattachés à leurs chaînes d'approvisionnement, et chercherons des moyens de collaborer pour promouvoir les entreprises canadiennes détenues par des femmes dans les principaux secteurs d'exportation en croissance et les mettre en relation avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur mondiale.

Pour ce faire, nous devons mieux comprendre les produits et services offerts par les entreprises détenues ou dirigées par des femmes dans les grands secteurs d'exportation en croissance, notamment dans les secteurs des aliments et boissons, des technologies de pointe et des biens de consommation, pour faciliter les mises en relation au sein de la chaîne de valeur mondiale.

Entreprises autochtones

Groupe connaissant la plus forte croissance au Canada, les populations autochtones sont l'un des piliers de la réussite économique canadienne. C'est pourquoi nous souhaitons aider les entreprises dirigées par des Autochtones à explorer et à exploiter les différentes possibilités qui existent à l'étranger, et à croître. En 2018, nous avons évalué l'accessibilité de nos services aux exportateurs autochtones en vue de mieux les soutenir. Nous avons fait appel à un consultant indépendant et à des parties prenantes influentes des associations commerciales autochtones afin de trouver les meilleurs moyens de promouvoir l'exportation dans ce segment. Nous continuerons d'établir nos priorités à court et à moyen terme et de mettre au point des tactiques ciblées pour mieux soutenir le milieu des affaires autochtone durant la période de planification.

En outre, nous avons nommé un responsable temporaire de la stratégie pour les exportateurs autochtones afin de nous aider à coordonner les initiatives de 2019-2020 et à élaborer une stratégie à long terme pour les exportateurs autochtones. Par ailleurs, nous élargissons notre portée, mobilisons les communautés et participons davantage aux événements importants, comme la récente assemblée ordinaire des Premières Nations, l'Assemblée extraordinaire des Chefs et le Forum de l'exportation des Premières Nations animé par le Conseil canadien pour le commerce autochtone.

Membres de la communauté LGBTQ2

Au Canada, on estime à 140 000 le nombre d'entreprises détenues par des membres de la communauté LGBTQ2. L'apport économique de ce marché est donc en pleine croissance.

En 2019, nous sommes officiellement devenus partenaires d'affaires de la Chambre de commerce gaie et lesbienne du Canada, le seul organisme au pays qui peut certifier qu'une entreprise est une entreprise LGBTQ2. Dans le cadre de ce partenariat, nous avons participé au sommet annuel sur l'entrepreneuriat (Annual Business Summit), où nous avons décerné le premier prix d'Exportateur de l'année et avons présenté une table ronde sur les entreprises en croissance situées hors du Canada. Nous avons aussi participé à une mission commerciale en marge du sommet mondial de la Chambre de commerce LGBT nationale, à Tampa Bay, en Floride.

De plus, nous avons été commanditaires et participants d'une série de tables rondes partout au Canada, où les entreprises LGBTQ2 ont pu exposer les défis qu'elles doivent relever pour prendre de l'expansion. Comme ces partenariats nous aideront à renforcer le soutien à ce milieu d'affaires important, nous continuerons de consolider nos relations avec cette communauté durant la période de planification.

SOUTIEN AUX SECTEURS DU CANADA : DÉVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE D'EDC

Bien que nous soutenions les exportateurs canadiens de tous les secteurs, nous nous concentrons sur les domaines qui sont bien arrimés aux priorités du gouvernement du Canada et qui présentent un avantage concurrentiel et de bonnes perspectives à long terme pour les entreprises canadiennes.

Nous disposons ainsi d'équipes spécialisées qui soutiennent certains secteurs canadiens en particulier pour pouvoir acquérir et tenir à jour des connaissances approfondies sur les capacités des entreprises canadiennes. Ces équipes collaborent avec le SDC à des événements sectoriels pour pouvoir offrir une expérience uniforme aux entreprises voulant saisir des débouchés dans leur secteur.

En combinant nos connaissances et notre expertise, nous pouvons créer des débouchés commerciaux grâce au programme Financement et jumelage d'affaires¹, qui fait partie intégrante de notre proposition de valeur. Par son intermédiaire, nous fournissons des prêts assujettis à des conditions commerciales aux acheteurs étrangers ayant des besoins d'approvisionnement qui cadrent avec les capacités du Canada. Ensuite, nous mettons ces acheteurs en relation avec des entreprises canadiennes qui peuvent leur offrir les produits et services dont ils ont besoin.

Bien que nous appuyions les entreprises de tous les secteurs, nous allons maintenant présenter nos efforts dans trois secteurs : biens de consommation, technologies de pointe et technologies propres.

Secteur des biens de consommation

Afin d'aider nos clients à accroître leur clientèle et de mieux tenir compte de l'activité commerciale sous-jacente, nous avons élargi notre définition du secteur du « commerce de détail », ou des « biens de consommation ». Plutôt que de nous concentrer uniquement sur le vendeur et l'acheteur final, nous tenons désormais compte de tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire toutes les entreprises qui fournissent des technologies et une infrastructure de soutien au secteur.

On estime à 14 000 le nombre d'entreprises canadiennes dans le secteur des biens de consommation. C'est pourquoi nous avons consolidé nos relations internationales dans les secteurs en croissance, notamment ceux des soins de santé, de l'alimentation saine, des produits à base de végétaux, de la mode, des technologies de vente au détail, des services financiers et des technologies financières, ainsi qu'auprès des entreprises du divertissement, des médias numériques et du tourisme.

Durant la période de planification, nous continuerons de trouver de nouveaux clients dans ce secteur, particulièrement pour les entreprises qui proposent des technologies propres (ex. : gestion des déchets, de l'énergie et des eaux) pour l'exploitation des commerces de détail, afin de mettre en valeur les marques canadiennes reconnues pour leur fabrication durable, écologique et responsable.

Nos efforts de création de débouchés commerciaux dans le secteur canadien des biens de consommation nous permettront aussi de mieux soutenir les groupes traditionnellement sous-représentés et actifs dans ce secteur, par exemple les femmes, les populations autochtones, les jeunes et les nouveaux arrivants.

Secteur des technologies de pointe

Au Canada, le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) compte plus de 39 000 entreprises, dont 86 % sont de petites entreprises, et emploie 600 000 personnes. Contribuant à hauteur de près de 72 milliards de dollars au PIB chaque année et représentant plus de 30 % des dépenses en recherche et développement du secteur privé, ce secteur est fondamental pour l'économie canadienne et fait partie depuis longtemps des secteurs prioritaires d'EDC.

Nous croyons que l'avantage concurrentiel futur de chaque entreprise canadienne réside dans la sphère numérique, et c'est la raison pour laquelle nous avons élargi notre champ d'intérêt au-delà des TIC traditionnelles pour y inclure les technologies de pointe, comme le réseautage fixe et mobile, l'infonuagique, l'analyse de données et l'intelligence artificielle. Comme la technologie numérique est de plus en plus au cœur de chaque secteur, nous garderons l'accent sur cette sphère importante tout au long de la période de planification et rejoindrons une plus grande variété de clients œuvrant dans les secteurs des biens de consommation, des télécommunications, de l'automobile, de l'agriculture, de l'exploitation minière, du pétrole et gaz naturel, des soins de santé et d'autres secteurs industriels.

La transformation numérique actuelle gravite essentiellement autour des questions d'efficacité opérationnelle, d'extensibilité, d'automatisation et d'expérience utilisateur, des aspects qui cadrent avec les capacités canadiennes. Le Canada commence d'ailleurs à se faire remarquer comme leader mondial des technologies de nouvelle génération, notamment l'intelligence artificielle, l'infonuagique, la cybersécurité, l'Internet des objets et les technologies de communication mobiles. Durant toute la période de planification, nous continuerons de favoriser l'innovation et le leadership technologique du Canada en donnant accès aux entreprises canadiennes des TIC à un fonds de roulement et en les mettant en relation avec des acheteurs étrangers.

¹ Les transactions au titre de ce programme ne créent pas pour l'acheteur étranger l'obligation juridique de faire des achats auprès d'entreprises canadiennes.

Secteur des technologies propres

En 2012, nous avons décidé de faire du soutien au secteur canadien des technologies propres une priorité, et nos produits et services se sont adaptés à l'évolution de ce secteur. Depuis, nous avons facilité près de 7 milliards de dollars en exportations de technologies propres pour le Canada, y compris un nombre record d'exportations en 2018 (2 milliards de dollars), ce qui dépasse la majorité de nos cibles initiales de 2020 pour ce secteur. Notre portefeuille est passé de 60 clients en 2012 à 210 en 2018. En fait, EDC est maintenant le plus important fournisseur de services financiers pour les entreprises canadiennes de technologies propres.

Considérant le potentiel de croissance de ce secteur, nous continuerons de jouer un rôle pivot dans la croissance des entreprises canadiennes de technologies propres et jetterons les bases d'une économie d'innovation.

Si l'on en croit notre expérience, pour réussir, les entreprises de technologies propres ont besoin :

- d'un échéancier de long terme et d'investissements riches en capitaux, dans une optique d'expansion;
- d'une équipe de gestion forte et expérimentée;
- d'un plan d'affaires qui tient compte des débouchés actuels et futurs du marché;
- de pouvoir compter sur des actionnaires aux reins solides (accès à des fonds);
- d'une stratégie claire en ce qui a trait à la propriété intellectuelle (PI) pour leurs actifs de PI.

À cette fin, voici ce que nous avons fait :

- Nous avons créé une équipe spécialisée dans les technologies propres pour approfondir notre expertise et notre compréhension des risques opérationnels, financiers et de marché propres aux entreprises de ce secteur. Au cours de la période de planification, l'équipe mettra l'accent sur cinq volets où nous pouvons générer le plus de retombées : les placements en actions, le financement de projets, les prêts directs, les garanties bancaires, et l'assurance et le cautionnement de contrats.
- Nous avons établi des lignes directrices pour les produits du secteur des technologies propres pour aider à définir la structure de nos solutions et notre appétit pour le risque.
- Nous avons mis à profit nos partenariats pour créer des débouchés potentiels et accroître la visibilité de nos produits et services. Nous collaborons avec BDC, TDDC, le SDC et le Carrefour de la croissance propre pour assurer la fluidité des transitions interagences et appuyer la préparation commerciale et la croissance des entreprises canadiennes de technologies propres. Nous avons également établi des partenariats avec des associations régionales du secteur, notamment Écotech Québec, MaRS Discovery District, l'Alberta Clean Technology Industry Alliance (ACTia), l'organisation CleanTech North, de Toronto, et le Foresight Cleantech Accelerator Centre, de la Colombie-Britannique, ce qui élargit notre rayon d'action dans tout le pays.
- Nous avons également fait office de catalyseur auprès du secteur privé pour lui montrer les avantages du secteur des technologies propres : en 2018, nous avons lancé un programme d'investissement conjoint dans les technologies propres pour venir combler la lacune du marché des actions à cet égard, marché qui ne s'intéresse pas beaucoup aux jeunes entreprises de technologies propres. Nous croyons qu'investir directement dans ces entreprises aux côtés d'investisseurs de fonds leur donnera accès à plus de capital, ce qui leur permettra d'attirer davantage d'investissements du secteur privé. Les entreprises dont le chiffre d'affaires est d'environ 1 million de dollars et qui ont la capacité reconnue d'accroître leurs activités seront admissibles à un soutien financier entre 500 000 \$ et 2 millions de dollars.
- Nous avons misé sur notre connaissance des marchés, notamment en :
 - organisant une semaine consacrée aux technologies propres qui souligne notre leadership en matière de solutions financières dans ce secteur;
 - élaborant une stratégie de communication des exemples de réussite pour mettre en lumière les différentes occasions d'affaires et relations par l'intermédiaire de médias sociaux, de webinaires, de groupes de discussion et de présentations.

En outre, le budget 2017 prévoyait qu'EDC injecte des capitaux dans le secteur des technologies propres sous trois formes : fonds de roulement, capitaux propres et financement de projets. Nous avons donc facilité la première opération de financement de projets pour Ecolomondo, une entreprise spécialisée dans les pneus et leur recyclage, qui établira la première usine de recyclage de ce genre à Hawkesbury, en Ontario. Huit autres transactions se trouvent également à diverses étapes du contrôle préalable.

Pendant la période de planification, nous nous appuyerons sur notre profonde connaissance du secteur pour aider les entreprises canadiennes de technologies propres qui sont rentables, ont la technologie nécessaire et visent la réussite internationale à passer à la vitesse supérieure et à contribuer à la désignation des futurs champions mondiaux des technologies propres au Canada. Nous tâcherons d'accroître notre présence dans ce secteur et aiderons à former 20 champions mondiaux des technologies propres d'ici 2023.

**3**

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

Notre priorité est d'aider les entreprises canadiennes à réussir à l'étranger en générant de nouvelles occasions et en favorisant la diversification pour qu'elles réussissent mieux et augmentent leur capacité concurrentielle à l'échelle mondiale.

Par ailleurs, nous travaillons de près avec des partenaires commerciaux importants dans la sphère gouvernementale, comme le SDC et Investir au Canada, pour étendre notre rayonnement à l'échelle nationale et mondiale. Au cours de la période de planification, nous continuerons de combiner nos forces respectives afin de générer des affaires nouvelles pour les exportateurs canadiens et de stimuler les investissements au pays.

MISES EN RELATION

L'établissement de relations est l'un des obstacles les plus coûteux et les plus difficiles à surmonter pour les exportateurs, en particulier les PME qui veulent diversifier leurs activités à l'étranger. C'est pourquoi les efforts ciblés de **jumelage d'affaires** font partie depuis longtemps de notre proposition de valeur. Nous nous servons des relations internationales que nous avons bâties au fil de nos activités de prêt afin de créer des occasions d'exportation pour les entreprises canadiennes, souvent en partenariat avec le SDC. Cette faculté de présenter de grands acheteurs étrangers à des fournisseurs canadiens qualifiés est l'un des principaux ingrédients de notre réussite.

En 2018, nous avons organisé 16 événements interentreprises, qui ont rassemblé 365 entreprises canadiennes et 56 acheteurs étrangers, pour un total de 600 mises en relation. De plus, nous avons fait connaître 277 autres entreprises canadiennes à 99 entreprises étrangères par une multitude d'activités et d'événements de jumelage.

CRÉATION DE DÉBOUCHÉS

Pour mettre en relation des acheteurs étrangers et des exportateurs canadiens, nous déployons divers outils, dont notre programme Financement et jumelage d'affaires, par lequel nous accordons des prêts, suivant des conditions commerciales, à des acheteurs étrangers dont les besoins en approvisionnement correspondent aux capacités et aux secteurs canadiens. Si les transactions au titre de ce programme ne créent pas pour l'acheteur étranger l'obligation juridique de faire des achats auprès d'entreprises canadiennes, il s'agit néanmoins d'une excellente manière de trouver des débouchés pour les exportateurs canadiens.

Depuis 2010, nous avons conclu, dans le cadre du programme Financement et jumelage d'affaires, 355 transactions de financement dans 37 pays, pour un volume de prêts de 45 milliards de dollars, ce qui a contribué à des exportations de 125 milliards de dollars issues de plus de 6 100 exportateurs canadiens.

On doit en bonne partie ces réussites à notre relation avec le SDC. Aux côtés du SDC et d'autres partenaires, nous avons organisé 13 événements relatifs au programme en 2018.

À compter de 2020, le programme Financement et jumelage d'affaires sera axé sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et l'approfondissement de nos relations avec les emprunteurs. Au cours de la période de planification, nous continuerons, après un filtrage, d'organiser des activités pertinentes et ciblées de jumelage entre des exportateurs canadiens et des clients de Financement et jumelage d'affaires.

Promotion des accords de libre-échange

Le gouvernement du Canada a réalisé des progrès considérables pour ce qui est de l'accès des entreprises canadiennes aux marchés, dont la ratification de l'Accord économique et commercial global (AECG) et de l'Accord de Partenariat transpacifique global et progressiste (PTPGP), et, tout récemment, la finalisation des négociations concernant l'Accord Canada-États-Unis-Mexique. Avec 14 accords de libre-échange (ALE) signés ou déjà en vigueur, le Canada continue d'explorer de nouvelles occasions d'accroître les échanges commerciaux et d'éliminer les obstacles à l'exportation.

Nous appuyons la priorité du gouvernement du Canada consistant à intensifier et à diversifier le commerce par des initiatives comme des webinaires et des activités de financement et jumelage d'affaires, qui visent à faire connaître les avantages que procurent les ALE aux entreprises canadiennes. Par exemple, en 2019, nous avons publié un livre numérique intitulé *Tirer le maximum des accords de libre-échange*, dans lequel des experts internes et externes traitent des subtilités de ces accords commerciaux. Nous avons aussi organisé plusieurs webinaires sur les ALE du Canada, auxquels se sont inscrites près de 3 000 personnes, en plus de participer à la tournée pancanadienne sur le PTPGP du SDC.

Au cours de la période de planification, nous continuerons de faire connaître et de promouvoir les ALE par des colloques, des webinaires, des articles en ligne et d'autres publications sur le commerce, ainsi que par des rencontres en personne de nos représentations à l'étranger. Nous maintiendrons aussi notre partenariat avec le SDC, au Canada comme à l'étranger, pour mieux faire comprendre la valeur et les occasions qu'offrent les ALE aux exportateurs canadiens.

Présence internationale d'EDC

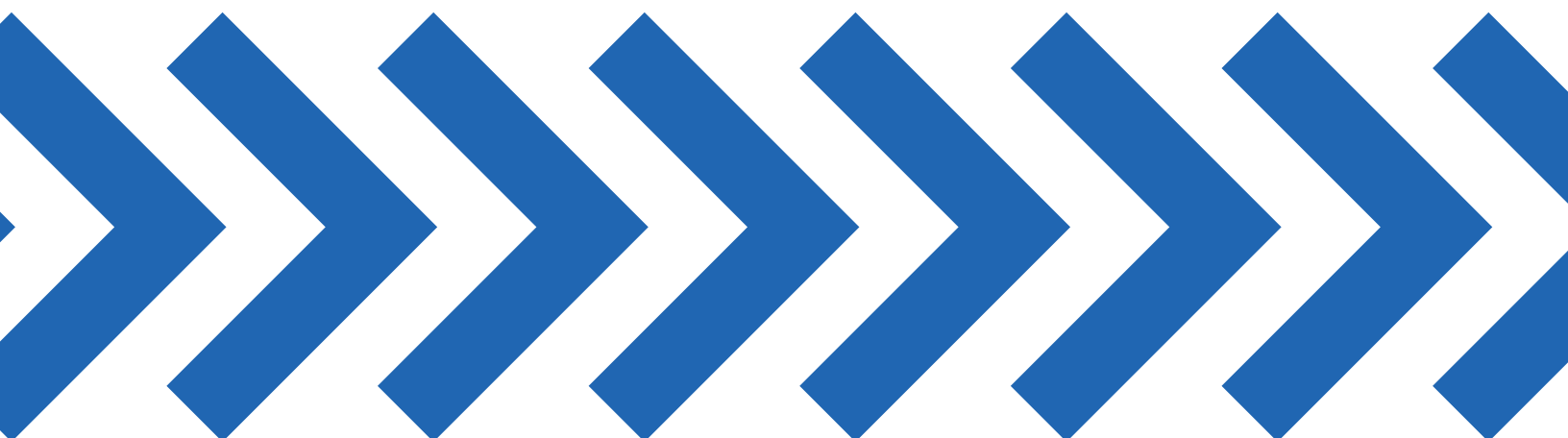
Grâce à nos 21 représentations à l'étranger, nous pouvons établir et entretenir des relations étroites avec des acheteurs locaux, recueillir de précieux renseignements sur les marchés, repérer des occasions pour le Canada en matière d'exportation et d'investissements à l'étranger, et proposer des solutions de financement adaptées au marché et utiles aux entreprises canadiennes. Appliquant l'approche « Équipe Canada », nous travaillons de près avec le SDC sur ces marchés afin de promouvoir la marque Canada, axée sur la durabilité, et de faire connaître les occasions d'approvisionnement offertes par les entreprises canadiennes.

En 2018 et en 2019, nous avons établi une présence permanente en sol américain en ouvrant une représentation à Chicago et une autre à Atlanta, et nous avons bonifié l'expertise locale de la représentation en Australie, des investissements déterminants pour les entreprises souhaitant faire leurs premiers pas en exportation. Même si les États-Unis restent notre principal marché pour les biens de consommation, ils constituent aussi la première étape du développement des exportations de la plupart des entreprises canadiennes.

Au cours de la période de planification, nous verrons à arrimer notre présence à l'étranger à nos objectifs stratégiques, aux intérêts des entreprises canadiennes et au programme commercial du gouvernement du Canada.

3.4 RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)

Le contexte mondial se complexifiant, les entreprises canadiennes actives à l'étranger sont exposées à des risques sans précédent, et pas seulement sur le plan du crédit. Nous sommes résolus à les aider à composer avec ces risques sur plus de 200 marchés, car à nos yeux, l'adoption de pratiques durables et responsables n'est pas qu'une affaire de vertu : c'est une décision intelligente qui aide les entreprises canadiennes à faire des affaires sur un plus grand nombre de marchés.



C'est pourquoi, en 2017, nous sommes passés d'une approche de RSE réactive et transactionnelle axée sur la gestion des risques à une approche qui intègre la RSE à la stratégie d'entreprise, à la culture organisationnelle et aux pratiques opérationnelles, de façon à créer de la valeur pour nos clients et à faire progresser notre vision à long terme. Pour y parvenir, nous rendons compte avec proactivité de nos initiatives et activités de RSE, surtout en ce qui a trait aux droits de la personne et aux changements climatiques. Cette façon de faire va dans le sens de la lettre de septembre 2018 du ministre de la Diversification du commerce international, qui louait nos efforts et nous encourageait à poursuivre les améliorations prévues.

Nous ne sommes pas sans savoir que la RSE est un important facteur de différenciation et d'innovation qui procure aux entreprises canadiennes un avantage concurrentiel, ce dont elles ont besoin pour réussir dans l'environnement commercial mondialisé d'aujourd'hui. C'est pourquoi nous œuvrons à faire des entreprises canadiennes des modèles de durabilité et de responsabilité, afin qu'elles puissent percer, croître et réussir à l'étranger tout en montrant l'exemple au monde entier.

Nous y parvenons de trois manières :

- En nous inspirant des pratiques exemplaires internationales et en prenant part aux débats mondiaux sur la durabilité et la responsabilité des entreprises.
- En améliorant et en actualisant constamment nos politiques et engagements sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance.
- En consultant régulièrement chacun de nos groupes de parties prenantes, y compris la société civile et le secteur privé.

En 2017, nous avons amorcé le renouvellement de notre cadre de RSE, en consultation avec le Conseil d'administration, la haute direction, des employés, des clients, des groupes de parties prenantes, des pairs du secteur et le Conseil consultatif sur la RSE. En 2018, nous avons lancé notre nouveau cadre de RSE, qui s'appuie sur les valeurs de transparence et d'éthique commerciale qui sont depuis longtemps au cœur de nos activités, et sur notre vision d'être un modèle mondial en matière de pratiques commerciales durables. Pour ce faire, nous avons assis notre nouveau cadre sur quatre piliers fondamentaux : « Intégrité commerciale », « Environnement et population », « Notre lieu de travail » et « Nos collectivités ».

Les piliers « Intégrité commerciale » et « Environnement et population » visent à aider les entreprises canadiennes à comprendre l'ensemble des occasions et des risques commerciaux qui les attendent afin qu'elles puissent les gérer et ainsi assurer leur capacité concurrentielle et leur réussite à long terme. Ces piliers sont détaillés plus loin dans le présent plan.

Le pilier « Notre lieu de travail » représente notre mission de continuer à attirer, à cultiver et à retenir un bassin de talents diversifiés. (Des initiatives particulières relatives à ce pilier sont présentées dans la section « Ressources humaines » et à l'appendice VIII.) Le dernier pilier, « Nos collectivités », met surtout l'accent sur le renforcement de notre réputation en tant que leader responsable dans les collectivités nationales et étrangères où nous exerçons nos activités.



Comme le veut l'énoncé des priorités et des responsabilités de 2020, pour chacun de ces piliers, nous mettrons en place des mesures stratégiques qui se rattacheront aux objectifs de développement durable (ODD) correspondants de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Et tout comme les gouvernements ont de plus en plus de comptes à rendre sur leurs résultats vis-à-vis des ODD, on attend des acteurs du secteur privé qu'ils se montrent sensibles à ces objectifs et qu'ils y contribuent. Nos efforts à cet égard seront alignés sur la Stratégie fédérale de développement durable 2016-2019 du gouvernement du Canada, laquelle définit un ensemble d'objectifs fédéraux de développement durable, qui sont le pendant canadien de ceux de l'ONU.

En septembre 2018, puis à nouveau en septembre 2019, le ministre de la Diversification du commerce international a souligné nos efforts, et nous poursuivrons les améliorations prévues au fil de la période de planification. Ces améliorations, ainsi que le travail acharné réalisé depuis 2017, constituent un mandat ambitieux visant à ce qu'EDC conserve sa place comme chef de file en matière de pratiques commerciales durables et responsables.

INTÉGRITÉ COMMERCIALE

La corruption et les pots-de-vin faussent les échanges, nuisent à la libre circulation des biens et services et entravent la croissance économique, d'où la place centrale qu'occupe depuis toujours la lutte contre ces fléaux dans notre stratégie de RSE. En ce sens, nous continuons de soutenir le travail que font le Canada et d'autres grands pays commerçants pour faire échec à la corruption. Nous avons signé de nombreux accords internationaux sur la lutte contre la corruption et les pots-de-vin dans les transactions commerciales, comme celui de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Nous continuerons également de soutenir la délégation canadienne à l'OCDE tout au long de la période de planification en contribuant et en participant aux discussions sur la lutte contre la corruption et les pots-de-vin, ainsi qu'en honorant nos engagements bonifiés.

Au cours des dernières années, nous avons amélioré nos politiques et pratiques relatives aux risques transactionnels liés au blanchiment d'argent, au financement du terrorisme, à la violation de sanctions, aux pots-de-vin, à la corruption et à toutes les fraudes externes visées par le Programme des crimes financiers. Nous continuons d'investir dans la Politique sur les crimes financiers, que nous avons instaurée en 2017 dans l'ensemble de nos divers secteurs d'activité, et de l'actualiser sur le plan technologique.

Notre Code de conduite et nos Lignes directrices sur la lutte contre la corruption nous interdisent d'appuyer sciemment les transactions comportant l'offre ou la remise d'un pot-de-vin. Qui plus est, le personnel de la souscription et du développement des affaires soumet toutes les transactions à un contrôle préalable complet qui tient compte d'une multitude de risques liés à l'intégrité commerciale. En 2018, nous avons réalisé 177 contrôles préalables accrus pour la lutte contre la corruption et le respect des sanctions.

Une fois instaurée, la nouvelle version de notre Programme des crimes financiers remplacera les Lignes directrices sur la lutte contre la corruption pour prendre en compte les engagements internationaux bonifiés du Canada.

Un objectif essentiel de la transformation de notre stratégie de RSE est de renforcer la responsabilité et l'intégrité commerciale à l'échelle de l'organisation. Cela comprend les employés de première ligne qui interagissent avec les entreprises et les partenaires nationaux et internationaux. Grâce à nos politiques et à nos formations, ils peuvent discuter avec les clients de pratiques durables et responsables, réduire notre exposition aux risques et promouvoir la RSE en tant qu'avantage concurrentiel. En outre, la formation sur les crimes financiers a été donnée à tous les employés concernés en 2018, tous les employés ont obtenu la certification pour le Code de conduite et tous les nouveaux clients ont reçu une lettre du chef de la direction d'EDC sur les lois anticorruption du Canada et la réduction des risques de corruption et de pots-de-vin.

ENVIRONNEMENT ET POPULATION

Nous aidons les entreprises canadiennes de toutes tailles à diversifier leurs activités en explorant de nouveaux marchés plus risqués, et l'Équipe de gestion des risques environnementaux et sociaux travaille de près avec elles pour évaluer les transactions, étudier les plans de réduction des risques, offrir des conseils et suivre les progrès par rapport à certains indicateurs.

Si nous appliquons des normes environnementales très strictes depuis 2001, nous continuons de revoir et de réviser nos politiques. Sur la période 2018-2019, l'Équipe de gestion des risques environnementaux et sociaux s'est penchée sur le Cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux pour s'assurer que nos politiques étaient pertinentes, simples et adaptées à des cadres internationaux, dont les Approches communes de l'OCDE, les Principes de l'Équateur et les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de l'ONU.

En 2018, nous avons demandé des commentaires sur nos politiques actuelles – dont la Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux, la Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale, la Politique de divulgation et la Déclaration sur les droits de la personne – à un large éventail de parties prenantes, y compris des membres de la société civile, des experts externes, des clients, des associations commerciales et le gouvernement du Canada.

Les commentaires recueillis figurent sur notre site Web, de même que des documents de réponse publics faisant état des problèmes et des solutions. Nous avons aussi eu des échanges réguliers avec le ministre de la Diversification du commerce international pour faire suite à sa lettre de 2018 au président du Conseil d'administration d'EDC, où il nous encouragerait dans l'actualisation de notre cadre de RSE. Ce travail a conduit à d'importantes avancées, dont les suivantes :

- Des politiques nouvelles et distinctes sur les changements climatiques et les droits de la personne approuvées par le Conseil d'administration.
- Un élargissement des transactions faisant l'objet d'un examen de projet au titre de la Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale.
- Une politique de divulgation qui accroît notre transparence quant à nos procédures et processus importants en matière d'environnement.

Nous veillons actuellement à mettre en œuvre les nouveaux engagements relatifs aux politiques, lesquels sont décrits plus loin. Nous avons aussi mis à jour notre fiche de pointage en matière de RSE et, au cours de la période de planification, nous continuerons nos progrès sur le plan de la durabilité et de la transparence.

DROITS DE LA PERSONNE

Le 1^{er} mai 2019, nous avons publié la Politique sur les droits de la personne, afin que nos engagements publics reflètent nos nouveaux processus de contrôle préalable en la matière et les avancées internationales, dont l'évolution des pratiques exemplaires du secteur ainsi que les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de l'ONU. Il s'agissait aussi d'une occasion de souligner ces progrès à la suite de la lettre envoyée en 2018 par le ministre de la Diversification du commerce international.

Cette politique :

- indique clairement que le processus de contrôle préalable en matière de droits de la personne vaut pour tous nos produits;
- décrit nos mesures de classement des principaux risques par ordre de priorité;
- traite de l'influence exercée auprès des clients pour prévenir et atténuer les répercussions;
- précise notre rôle dans la facilitation des mesures correctrices.

EDC est la *première* institution financière canadienne à arrimer sa politique sur les droits de la personne aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, ce qui la place à l'avant-garde sur ce plan.

Nous avons également publié un plan d'exécution [<https://www.edc.ca/content/dam/edc/fr/corporate/corporate-social-responsibility/environment-people/human-rights-implementation-plan.pdf>] qui nous aidera à mettre en œuvre la Politique pendant la période de planification et à combler les lacunes restantes par rapport aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, dont les suivantes :

- Communiquer avec les parties prenantes pour répondre à leurs préoccupations ainsi que relever et corriger les problèmes d'atteinte aux droits de la personne.
- Dresser et présenter notre bilan en matière de droits de la personne.
- Expliquer comment notre approche vis-à-vis des droits de la personne influence notre prise de décisions.

Pour notre politique et notre plan d'exécution, nous avons consulté le cabinet-conseil Shift, dont les dirigeants ont collaboré avec la haute direction de l'ONU pendant l'élaboration des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et ont depuis acquis une grande expérience en œuvrant aux côtés d'institutions financières et d'autres entreprises à l'application de ces principes directeurs partout dans le monde. Shift a aussi donné de la formation à notre Équipe de la haute direction et au Conseil d'administration. Nous continuerons de leur demander conseil au fil de la mise en œuvre des engagements de notre politique et de l'exploitation de nos capacités de filtrage et d'évaluation en ce qui a trait aux droits de la personne.

INTÉGRATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES À NOTRE STRATÉGIE ET À NOS PRATIQUES

Notre approche de RSE réactive et transactionnelle axée sur la gestion des risques faisant place à une approche plus solide et plus systématique, nous poursuivrons l'intégration de la RSE à notre culture organisationnelle, à notre stratégie d'entreprise et à nos pratiques tout au long de la période de planification.

Par exemple, dans le cadre d'une récente réorganisation, l'Équipe de la responsabilité et de la durabilité des entreprises (RDE) a été incorporée à un nouveau groupe élargi, le Groupe du commerce durable et de la facilitation des affaires. Ainsi, l'Équipe de la RDE peut aider directement les secteurs d'activité dans des transactions particulières. Ces dernières années, nous avons beaucoup investi dans cette équipe en y ajoutant de nouvelles ressources et des experts aguerris, ce qui en a fait la plus grande équipe vouée à la responsabilité et à la durabilité des entreprises au sein d'une institution financière canadienne. L'Équipe de la RDE continuera de faire évoluer ses rapports, ses indicateurs de rendement clés et sa fiche de pointage en matière de RSE.

3.5 SOUTIEN À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Les changements climatiques restent au nombre des enjeux les plus urgents de notre époque et s'accompagnent à la fois de risques et d'occasions pour EDC et les exportateurs canadiens. Nous réaffirmons notre appui aux priorités du gouvernement du Canada en proposant aux entreprises canadiennes de technologies propres² des solutions pour stimuler leur expansion à l'étranger.

En 2018, nous avons enregistré 231 millions de dollars américains de transactions admissibles au titre du financement de la lutte contre les changements climatiques, ce qui a porté à 509 millions de dollars américains notre financement biennal (2017-2018) d'entreprises et de projets connexes dans des pays en développement. Par ailleurs, nous avons facilité plus de 2 milliards de dollars d'exportations de technologies propres pour 210 entreprises du domaine (voir la section 3.3).

Notre programme d'obligations vertes continue de susciter un grand intérêt chez les investisseurs et les gens d'affaires. En 2019, nous avons émis notre cinquième obligation verte, évaluée à 500 millions de dollars canadiens, ce qui a porté à plus de 2 milliards de dollars la valeur totale des obligations vertes émises depuis 2014. Le produit de ces obligations sera affecté à notre portefeuille de projets verts, qui comprend des prêts consentis à des entreprises axées sur la conservation, la protection ou l'assainissement de l'air, de l'eau ou du sol, la production d'énergie renouvelable ou l'atténuation des changements climatiques.

En janvier 2019, nous sommes devenus le premier organisme de crédit à l'exportation à se doter d'une politique sur les changements climatiques. Comme étape initiale dans sa mise en œuvre, nous avons publié notre première divulgation, qui fait suite aux recommandations qu'a formulées le Groupe de travail sur les divulgations liées au climat (TCFD), et nous avons établi un plan en vue d'une application intégrale sur un horizon de cinq ans. Ainsi, EDC est aussi devenue le premier organisme de crédit à l'exportation à appuyer le TCFD.

Au cours de la période de planification, nous poursuivrons la mise en œuvre de notre politique sur les changements climatiques de 2019 :

- en réduisant encore nos activités dans le secteur du charbon thermique, qu'il s'agisse de centrales, de mines ou d'infrastructures connexes;
- en mesurant, en surveillant et en divulguant les occasions et les risques associés au climat, en intégrant les considérations relatives aux changements climatiques dans nos décisions d'affaires et en encourageant nos partenaires à faire de même;
- en demeurant le principal acteur du secteur financier au Canada en ce qui a trait aux technologies propres et en développant nos activités dans cette branche ainsi que notre portefeuille sobre en carbone.

² Pour assurer l'uniformité du classement et du contrôle des entreprises, nous nous fions à la définition de Technologies du développement durable Canada (TDDC), selon laquelle « **technologies propres** » s'entend des procédés, produits ou services qui réduisent l'empreinte environnementale. Parallèlement, le **financement de la lutte contre les changements climatiques** et l'émission d'**obligations vertes** sont axés sur la réduction du rejet de carbone dans l'environnement (un sous-ensemble des technologies propres).

Nous continuerons aussi de travailler avec des ministères fédéraux – dont Environnement et Changement climatique Canada et le ministère des Finances –, d'intensifier et de communiquer notre aide quant aux solutions aux changements climatiques et nos activités de financement de la lutte contre les changements climatiques, ainsi que de veiller à ce que notre contribution fasse partie des rapports internationaux sur les mesures prises par le Canada pour honorer ses engagements à l'égard du financement à ce chapitre. De plus, nous publierons une ligne directrice expliquant comment nous évaluons les risques associés aux changements climatiques que comportent les transactions liées ou non à des projets.

Notre nouvelle politique sur les changements climatiques, notre stratégie en matière de technologies propres (voir la section 3.3) et le programme actuel d'obligations vertes feront pencher nos activités de développement des affaires vers des occasions de soutenir la croissance à l'échelle mondiale d'entreprises canadiennes qui sont gérées de façon responsable sur les plans financier, environnemental et social.

3.6 RESSOURCES HUMAINES

Le succès de notre stratégie d'affaires durant la période de planification dépend d'une saine gestion de notre ressource la plus précieuse : nos employés. Notre stratégie trace la route du changement, mais ce sont nos employés qui le concrétiseront, d'où le rôle névralgique des Ressources humaines dans notre capacité à soutenir les exportateurs canadiens.

ACQUISITION DE TALENTS

Pour de nombreuses raisons, dont le renouvellement générationnel, l'évolution des préférences linguistiques et l'accroissement de la diversité, la main-d'œuvre est en pleine mutation.

En même temps, aujourd'hui, il y a du travail à faire en tout temps – 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 – et partout – que ce soit dans nos bureaux régionaux, ailleurs au pays ou aux quatre coins du monde – pour rapprocher nos employés des lieux d'affaires de nos clients. Nous ne pouvons faire fi de ce changement de paradigme au moment de planifier nos effectifs.

En 2019, nous avons lancé une nouvelle proposition de valeur aux employés pour expliquer la culture et les avantages propres au milieu de travail qu'est EDC : *Inspirés par nos employés, Animés par notre mission et Valorisés par notre culture*. Cette proposition s'inscrit dans nos efforts constants d'attraction, de formation et de rétention des talents.

Nous devons absolument être en mesure d'attirer et de conserver des employés qualifiés et talentueux pour pouvoir honorer nos engagements envers le gouvernement du Canada et les entreprises canadiennes. Durant la période de planification, nous continuerons d'investir dans notre personnel et nos systèmes de ressources humaines pour renforcer la Société et la rendre plus inclusive par de la formation et des communications ciblées.

RECONNAISSANCE DU BIEN-ÊTRE COMME FACTEUR DE DIFFÉRENCIATION DES EMPLOYEURS

Nos employés – et nos clients – veulent avoir la certitude que nous exerçons nos activités de manière responsable et que nous avons à cœur la santé de notre personnel. Autrement dit, le bien-être des employés, plus qu'un atout, est aujourd'hui un incontournable pour les entreprises désireuses d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

Tout au long de la période de planification, nous placerons le bien-être au centre de notre stratégie de ressources humaines et de notre proposition de valeur aux employés pour bâtir une culture plus propice à l'autonomisation, tisser des liens plus étroits avec notre personnel et offrir l'un des meilleurs milieux de travail au Canada.

CULTURE

En 2019, la présidente et chef de la direction, Mairead Lavery, a mis en place une version actualisée de la structure organisationnelle afin de pousser plus loin notre culture de la responsabilité, de la transparence, de la responsabilité sociale des entreprises et de la gestion des risques.

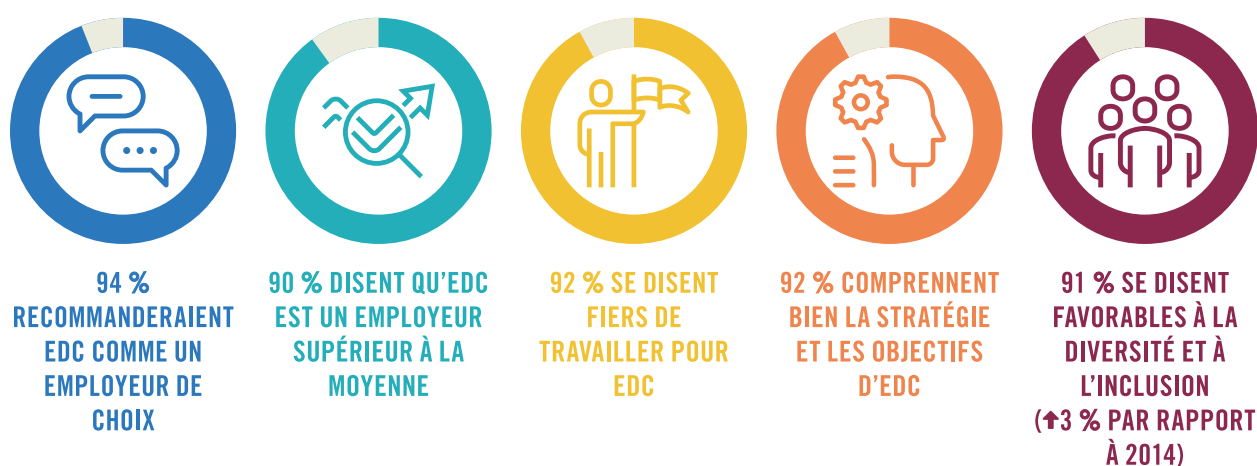
La sensibilisation au risque a toujours été un aspect important de notre culture, et nous continuons d'évoluer à cet égard au fil de la Transformation de la gestion des risques d'entreprise. Les employés de tous les échelons participent activement au repérage et à l'atténuation des risques.

En 2019, nous avons lancé un programme de formation sur la confidentialité obligatoire pour tous les employés afin que soient protégés tous les renseignements personnels liés à nos clients, à nos fournisseurs de services, à nos partenaires d'affaires et à nos employés. Il est essentiel que nos employés reconnaissent l'importance de leur rôle dans notre gestion des risques d'entreprise.

Nous utilisons aussi notre sondage biennal d'engagement des employés pour évaluer la force de notre culture, et les résultats obtenus en 2019 se comparent favorablement à ceux des sociétés semblables hautement performantes des secteurs public et privé, ce qui place EDC dans le premier quartile au Canada en ce qui a trait à l'engagement et à l'autonomisation.

Au deuxième trimestre de 2019, nous avons remplacé notre sondage biennal par le sondage éclair trimestriel pour recueillir des renseignements plus ciblés et à jour auprès des employés. Au cours de la période de planification, le sondage éclair continuera de nous aider à trouver des manières d'améliorer globalement l'expérience employé.

Figure 5 : Résultats du sondage éclair



3.7 RISQUES

Nos activités nous imposent d'assumer des risques financiers et autres pour soutenir les exportateurs canadiens et créer de la valeur pour le Canada. En conséquence, nous élargissons la portée des activités qui aident nos clients à détecter les risques de manière autonome et nous nous penchons sur nos propres contrôles à l'intérieur des équipes et entre elles pour faciliter nos activités.

Nous avons recensé les risques d'entreprise inhérents à nos activités. Nous divisons ces éléments de risque en trois modules :

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

Nous travaillons aussi à ancrer les discussions sur les risques dans les habitudes à l'échelle de l'organisation en nous servant d'outils de gestion des risques et de canaux définis de production de rapports, de sorte que la sensibilisation au risque fasse partie intégrante de nos processus décisionnels.

La haute direction évalue la gravité et la probabilité des pertes et dommages potentiels liées à chacun des éléments de risque de nos activités. Les éléments qui entraîneraient les répercussions les plus importantes ou qui sont les plus susceptibles de se matérialiser (compte tenu des contrôles et processus en place) sont jugés prioritaires. La responsabilité de l'élaboration et de l'exécution de plans de réponse est confiée aux membres de la haute direction.

3.8 RÉSULTATS ATTENDUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Voici un survol des indicateurs généraux pour la période de planification 2020-2024. Ces indicateurs orientent nos actions et contribuent à l'atteinte des objectifs énoncés dans le Plan d'entreprise, ce qui garantit que nous remplissons notre mandat et créons de la valeur pour les entreprises canadiennes qui participent au commerce international. La réussite consiste à atteindre ou à dépasser la fourchette cible fixée pour chaque indicateur pour l'exercice. EDC communique les résultats réels au moyen de son rapport annuel. Des prévisions détaillées et des renseignements sur les résultats se trouvent à l'appendice III.

Net Promoter Score (NPS)	<p>Cet indicateur représente la satisfaction et la fidélité de nos clients et la probabilité qu'ils nous recommandent. Par rapport aux autres organisations, nous conservons une longueur d'avance et nous nous classons dans les 15 % de tête parmi les sociétés nord-américaines de services interentreprises. Nous prévoyons terminer l'année 2019 avec un NPS de 69,7 et maintenir cet indicateur entre 63,0 et 71,0 en 2020.</p>
Transactions d'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE)	<p>Le soutien des transactions d'IDCE fait partie intégrante de notre noyau principal d'activités et demeure vital pour l'économie canadienne. Vu la nature volatile de l'économie mondiale actuelle, établir une présence sur les marchés étrangers est une manière efficace pour les entreprises canadiennes d'atténuer les effets des mesures protectionnistes, nouvelles et existantes, qui perturbent les échanges commerciaux. Pour 2019, nous anticipons une hausse de 6,2 % des transactions d'IDCE, et avons établi notre pourcentage cible entre 5 % et 10 % pour l'année 2020.</p>
Small Business and Commercial Transactions (SBC)	<p>Nous attachons une grande importance au soutien des PME, tant sur les marchés développés que sur les marchés émergents. Nous entendons poursuivre sur cette voie durant la période de planification, conformément à l'objectif du gouvernement du Canada de faire augmenter de 50 % le nombre d'exportateurs d'ici 2025.</p> <p>Nous prévoyons atteindre 6 218 transactions auprès des petites entreprises et des entreprises commerciales d'ici la fin de 2019, et avons établi notre pourcentage de croissance cible entre 5 % et 15 % pour l'année 2020.</p>
Nombre de clients servis	<p>Cet indicateur représente le nombre d'entreprises uniques avec lesquelles EDC interagit sur une période de 12 mois.</p> <p>Nous prévoyons avoir servi 17 386 clients d'ici la fin de 2019 (8 928 clients des solutions financières et 8 458 clients des solutions non financières). Cette augmentation découle de la croissance soutenue du secteur du savoir, s'ajoutant à la base solide de clients des solutions de financement et d'assurance, qui continue de croître de 4 % à 5 % d'une année sur l'autre.</p> <p>Pour 2020, nous nous attendons à ce que ce chiffre augmente pour se situer entre 25 000 (9 300 clients des solutions financières et 15 700 clients des solutions non financières) et 30 000 clients (9 800 clients des solutions financières et 20 200 clients des solutions non financières).</p>
Ratio de productivité	<p>Le ratio de productivité indique de façon globale l'efficacité de notre utilisation des ressources. Il s'agit du ratio des charges administratives par rapport aux produits nets.</p> <p>D'ici la fin de 2019, nous prévoyons que notre ratio de productivité atteigne 36,4 %, et avons réduit la fourchette cible pour 2020, l'établissant entre 34 % et 38 %. Cela reflète notre engagement à maintenir notre ratio de productivité grâce aux gains d'efficacité qu'ont permis nos initiatives de transformation interne, dont la Transformation de l'assurance crédit (CIT) et le quasi-achèvement du projet de déploiement du Cadre de gestion des risques d'entreprise (Cadre de GRE) en 2019, ainsi qu'à l'accent que nous mettons sur la compression des coûts.</p>
Activités totales facilitées	<p>Cet indicateur représente la valeur des activités réalisées par les entreprises canadiennes à l'aide de nos solutions. Nous prévoyons finir l'exercice 2019 avec une valeur totale des activités facilitées de 105,5 milliards de dollars. Pour 2020, nous prévoyons que cette valeur se chiffrera à 105,8 milliards de dollars.</p>

4.0 APERÇU FINANCIER

4.1 SURVOL

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

Nous incitons un plus grand nombre d'entreprises canadiennes à se lancer dans l'exportation. Nous encourageons aussi les exportateurs actuels à vendre davantage et à diversifier leurs marchés. Pendant la période de planification, nous investirons dans ses capacités numériques pour rejoindre plus d'entreprises et élargir sa gamme de solutions pour servir une diversité de plus en plus grande d'exportateurs. Nous visons particulièrement à augmenter encore notre portefeuille de services aux micro-exportateurs et aux PME exportatrices. Nous y parvenons grâce à notre stratégie de canaux multiples et à nos solutions financières offertes directement ou en partenariat. Les micro-entreprises et les PME canadiennes en profitent dès le commencement des exportations, quoique nos opérations soient typiquement de taille modeste. En outre, comme nous disposons de liquidités suffisantes en raison de la conjoncture économique au Canada, nous concentrerons nos efforts là où il y a des lacunes. En conséquence, la croissance de notre volume d'activités de financement et de placement facilitées sera modérée sur la période de planification quinquennale.

Au cours de la période de planification, nous devons actualiser nos solutions et la façon de les livrer afin d'accroître toujours plus notre portée et notre pertinence auprès des exportateurs canadiens, actuels ou potentiels. Nous devons investir dans plusieurs domaines pour atteindre ces objectifs, mais nous croyons être en mesure de le faire grâce à la stabilisation projetée des charges administratives, rendue possible par les gains d'efficience qu'ont permis les initiatives de transformation interne, et grâce à l'accent mis sur la compression des coûts.

4.2 POINTS SAILLANTS

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

- Le bénéfice net sera compris dans une fourchette de 385 à 909 millions de dollars pour la période de planification. Le bénéfice net de 2019 devrait atteindre 385 millions de dollars.
- Les produits des activités ordinaires nets¹ de 2019 s'élèveraient à 1,5 milliard de dollars, puis s'établiraient dans une fourchette de 1,5 à 1,6 milliard annuellement au cours de la période de planification.
- Notre situation financière demeurera solide en raison de la croissance des actifs productifs d'intérêts durant la période de planification.

4.3 HYPOTHÈSES CLÉS

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

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

ACTIVITÉS FACILITÉES

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

Tableau 1 : Niveau projeté des activités facilitées (2018-2024)

(en millions de dollars canadiens)	2018 Réels	2019 Plan	2019 Prév.	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan
Activités facilitées								
Prêts directs	23 355	24 500	21 600	20 700	19 700	18 700	18 700	18 700
Financement de projets	3 601	3 900	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Garanties de prêts	2 053	1 400	2 100	2 500	3 000	3 500	4 100	4 800
Placements	153	230	280	170	170	170	170	170
Total du financement et des placements	29 162	30 030	27 480	26 870	26 370	25 870	26 470	27 170
Assurance crédit	58 555	61 500	57 800	60 500	61 400	62 700	63 900	65 200
Assurance d'institution financière	4 259	6 400	7 600	6 000	6 100	6 200	6 300	6 500
Garanties pour le commerce international	10 204	9 800	10 100	10 100	10 300	10 500	10 800	11 200
Assurance risques politiques	2 438	2 900	2 500	2 400	1 600	1 600	1 600	1 600
Total des assurances	75 456	80 600	78 000	78 900	79 400	81 000	82 600	84 500
	104 618	110 630	105 480	105 770	105 770	106 870	109 070	111 670

Prévisions pour 2019

En 2019, les activités de financement et de placement facilitées devraient diminuer de 2,6 milliards de dollars par rapport à celles prévues au Plan. Nous continuons à améliorer l'accessibilité à nos produits pour mieux combler les besoins des exportateurs canadiens, PME comprises. Ce faisant, nous augmentons le nombre de clients servis, mais en revanche, le montant des opérations est réduit, ce qui est typique avec les PME.

Les prévisions relatives aux activités facilitées par les programmes d'assurance ont été réduites de 2,6 milliards de dollars par rapport à la projection du Plan 2019 du fait d'une baisse, par rapport à cette projection, de la demande à l'égard de nos produits d'assurance crédit. Cependant, cette baisse est contrebalancée par une hausse de la demande quant à nos produits d'assurance d'institution financière. Si les activités facilitées grâce à nos produits d'assurance crédit ont fléchi, c'est surtout parce que les besoins de plusieurs titulaires de police importants ont diminué. La demande venant des PME titulaires de police n'a toutefois pas perdu de sa vigueur. L'augmentation des produits d'assurance d'institution financière vendus résulte surtout d'une demande accrue de la part d'un titulaire de police existant.

Plan de 2020 à 2024

Selon nos projections, les activités facilitées par nos programmes de financement et de placement en 2020 auront relativement le même volume qu'en 2019, mais diminueront quelque peu en raison de l'accent que nous mettons sur les PME. Les activités facilitées par les programmes d'assurance croîtront selon une fourchette de 0,6 % à 2,3 % annuellement. Nous prévoyons d'augmenter le nombre de clients servis dans tous nos programmes au cours de la période de planification, en particulier du côté des PME. Ces opérations étant généralement de petite taille, elles viennent modérer la croissance de notre volume d'activités facilitées.

PROFIL DE RISQUE DES ACTIVITÉS FACILITÉES

Le tableau 2 présente le profil de risque projeté des nouveaux prêts signés pour le reste de 2019 et pour toute la période de planification.

Tableau 2 : Catégories de risque relatives aux nouveaux prêts signés (2018-2024)

(sur la base du montant des prêts signés)	2018 Réels	2019 Plan	2019 Prév.	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan
Première qualité	53 %	61 %	53 %	54 %	54 %	54 %	54 %	54 %
Qualité inférieure	47 %	39 %	47 %	46 %	46 %	46 %	46 %	46 %

Nous prévoyons une baisse de 8 % du volume de prêts de première qualité signés en 2019 comparativement à celui du Plan d'entreprise 2019, car les octrois de première qualité et de qualité inférieure à ce jour sont également répartis. Selon le nombre de transactions, 86 % des accords de financement signés au premier semestre de 2019 ont été conclus avec des débiteurs de qualité inférieure.

TAUX DE CHANGE

Le Plan financier utilise le taux moyen cumulé depuis le début du mois courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2019 et tous les exercices suivants. Cette méthode élimine ainsi les fluctuations annuelles du taux de change et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent plan, basé sur le taux moyen en août 2019, est de 0,75 dollar américain pour 1,00 dollar canadien. Pour mieux décrire l'incidence des variations du change sur notre bénéfice net et le total de nos actifs, disons que, selon les projections actuelles, si le dollar canadien se dépréciait de 5 cents, le bénéfice net et le total des actifs augmenteraient respectivement de 37 millions et de 3,2 milliards de dollars en 2020.

TAUX D'INTÉRÊT

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

AUTRES HYPOTHÈSES CLÉS

Les autres produits ou charges projetés tiennent compte des profits ou pertes réalisés sur notre portefeuille de placements. Les projections sont basées sur un modèle complexe qui utilise un taux de rendement interne déterminé par le marché et qui évalue les distributions en trésorerie relatives aux placements actuels et futurs. L'estimation des profits ou pertes réalisés repose sur ces projections. Si les projections ne se confirment pas, notre rentabilité et notre ratio de productivité en subiront les conséquences.

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



Les charges administratives projetées comprennent une somme importante en charge de retraite à comptabiliser pour chaque exercice. Cette charge est un montant établi actuariellement et elle est difficile à prédire, puisqu'elle repose entre autres sur un taux d'actualisation établi sur des données de marché de fin d'exercice. Le taux d'actualisation a diminué en 2019, et nous nous attendons à ce qu'il soit inférieur, en fin d'exercice, au taux de 3,9 % utilisé à la fin de 2018. Nous prévoyons que ce taux demeurera stable, à 3,5 %, durant toute la période de planification.

Comme il a déjà été mentionné, les signes de repli économique s'intensifient. Nous sommes conscients que notre décision de prendre plus de risques pourrait avoir une incidence sur nos résultats financiers et sur le paiement d'un dividende.

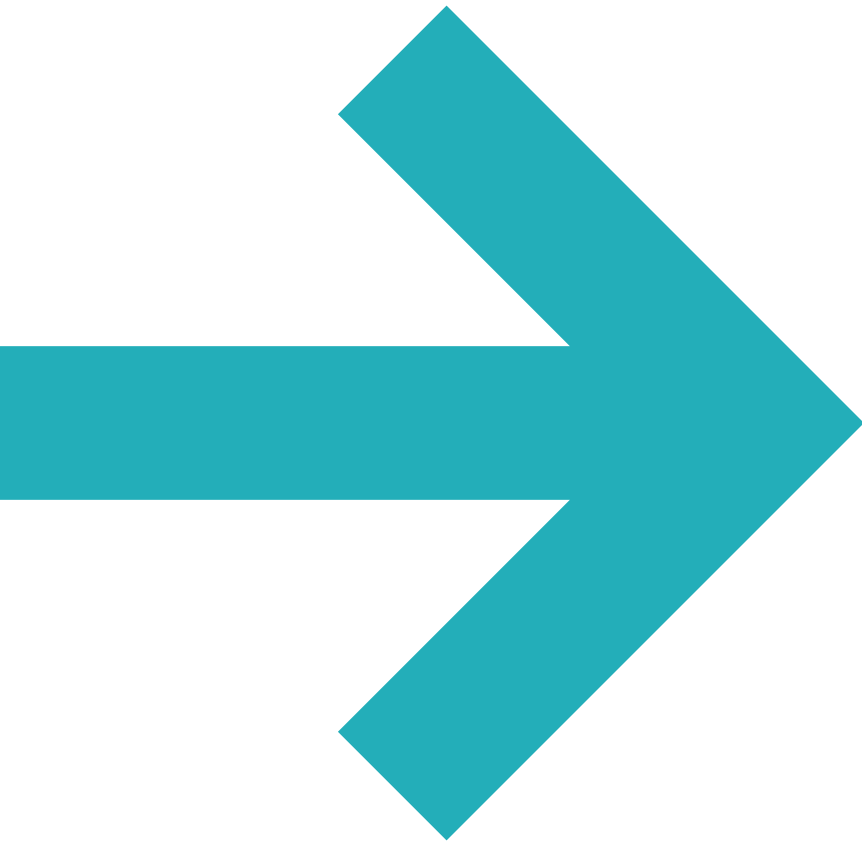
4.4 DIVIDENDE

De solides résultats durant la période de planification donneront lieu à des dividendes admissibles pour chaque exercice. Les résultats financiers de 2019 devraient permettre le paiement d'un dividende admissible de 886 millions de dollars en 2020. Les dividendes admissibles pour le reste de la période de planification varieront de 844 à 925 millions de dollars annuellement. Voir la page 65 pour en savoir plus.



5.0 APPENDICES

APPENDICE I : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS





Le 3 septembre 2019

Madame Martine Irman
Présidente du Conseil d'administration
Exportation et développement Canada
150, rue Slater
Ottawa (Ontario) K1A 1K3

Madame,

Je suis heureux de vous présenter l'*Énoncé des priorités et des responsabilités de 2020*, qui guidera Exportation et développement Canada (EDC) dans son soutien aux priorités stratégiques du gouvernement.

EDC joue un rôle clé en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés internationaux. J'aimerais souligner le leadership de Mairead Lavery depuis qu'elle occupe le poste de présidente et chef de la direction d'EDC. Elle a commencé ses cent premiers jours en lançant un examen complet des compétences de l'organisation et a déjà apporté d'importants changements à la structure globale de l'organisation et à son équipe de gestion des risques. Il importe de souligner que M^{me} Lavery a donné la priorité à une plus grande ouverture et transparence, y compris avec les médias et les intervenants de la société civile. Dans toute organisation, le changement de culture commence au sommet et M^{me} Lavery a démontré avec brio qu'elle possédait le talent nécessaire pour mener EDC vers une nouvelle ère de dialogue avec les gouvernements, les entreprises et la société civile.

Selon son rapport annuel de 2018, EDC a facilité des opérations d'une valeur totale de 104,6 milliards, des résultats que je tiens à saluer. En 2018, EDC a réalisé des opérations avec des milliers d'exportateurs canadiens, y compris des clients des secteurs des services financiers et non financiers, dont de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME). Ces activités jouent un rôle fondamental dans le succès de la stratégie de commerce international du Canada. Les réalisations d'EDC jettent les bases nécessaires à la poursuite de la croissance et de la diversification, que ce soit dans de nouveaux secteurs ou de nouveaux marchés.

Je demande à EDC de se concentrer sur les priorités suivantes au cours de la prochaine année :

Appuyer la Stratégie de diversification des exportations du gouvernement

La diversification des exportations continue de faire partie intégrante de la stratégie du gouvernement en faveur d'une croissance économique forte et de la prospérité de tous les Canadiens. Comme il est précisé dans l'Énoncé économique de l'automne 2018, le gouvernement a lancé la Stratégie de diversification des exportations pour aider un plus grand nombre d'entreprises canadiennes à tirer parti des débouchés commerciaux à l'étranger, en particulier dans les marchés rendus plus accessibles par les accords de libre-échange du Canada. L'appui d'EDC sera crucial pour que les entreprises puissent tirer pleinement parti de ces résultats durement acquis en matière d'accès aux marchés. En outre, je lui demande de réaliser un examen de ses services et de sa propension au risque pour aider les exportateurs à accroître leurs exportations vers d'autres marchés que les États-Unis, de manière à réaliser l'un des objectifs du gouvernement du Canada, celui d'accroître de 50 pour cent les exportations canadiennes outre-mer d'ici 2025, et qu'une copie de cet examen soit envoyée à mon bureau à des fins de sensibilisation. Les prochains rapports annuels devraient

comprendre une section mesurant le nombre d'opérations et le volume d'activités par marché afin d'illustrer comment EDC appuie les efforts de diversification du commerce du Canada.

Je demande également qu'EDC effectue une évaluation interne pour déterminer si l'organisation prend suffisamment de risques pour relever les défis de la diversification des échanges commerciaux, tant en ce qui concerne les types d'entreprises qu'elle appuie que les marchés dans lesquels elle favorise les affaires. Dans la lettre d'énoncé des priorités et des responsabilités de 2019, j'avais demandé qu'EDC mette tout en œuvre pour aider le plus grand nombre possible d'entreprises canadiennes à s'implanter sur de nouveaux marchés. Dans le prolongement de ces efforts, je lui demande de rédiger un rapport sur ses politiques-cadres de gestion des risques d'ici le 15 novembre 2019. Je demande que ce rapport explique en particulier comment EDC appuie la Stratégie de diversification des exportations du gouvernement au moyen d'un cadre de gestion adapté à cet effet. Je demande également que le rapport décrive les mesures supplémentaires qu'EDC peut prendre pour s'assurer que la prise de risques de l'organisation est axée sur un soutien accru aux PME et sur la promotion des intérêts commerciaux canadiens dans les marchés mondiaux émergents.

Appuyer les PME dans leurs efforts visant à diversifier leurs marchés d'exportation

Les PME sont le fondement de notre économie : 99 pour cent des entreprises canadiennes sont des PME et celles-ci emploient plus de 10 millions de Canadiens. Elles incarnent ce qu'il y a de mieux en matière d'entrepreneuriat, d'innovation et de potentiel de croissance élevé au Canada. Cependant, seulement 11,7 pour cent des PME exportent. Afin de nous assurer que les avantages du commerce sont largement répartis et de faire croître notre classe moyenne, nous devons faire en sorte qu'un plus grand nombre d'entre elles puissent se développer grâce à l'exportation.

L'Énoncé économique de l'automne 2018 annonçait de nouveaux investissements importants dans les programmes de préparation et de promotion des exportations des PME dans le but d'appuyer la Stratégie de diversification des exportations du gouvernement. En ce qui concerne les risques, je demande à EDC d'envisager de remanier son cadre interne de gestion du risque pour s'assurer qu'elle appuie un nombre croissant de PME. Je m'attends à ce qu'EDC appuie ces initiatives en établissant des objectifs concrets pour accroître le nombre de PME clientes desservies et en rendant compte de cette mesure dans les prochains rapports annuels. Je demande que les rapports comprennent : le nombre de petites (1 à 99 employés) et de moyennes (100 à 499 employés) entreprises recevant des services financiers, les services financiers que ces entreprises reçoivent, les secteurs dans lesquels ces entreprises évoluent et les marchés vers lesquels ces entreprises exportent.

Renforcer l'évaluation de la conduite responsable des entreprises et des droits de la personne

Comme je l'ai précisé dans ma lettre du 24 septembre 2018, je continue d'encourager EDC dans ses activités visant à améliorer ses politiques en matière de conduite responsable des entreprises et de droits de la personne. Ces thèmes demeurent essentiels aux objectifs du gouvernement du Canada. J'ai apprécié vos réponses du 29 novembre 2018 et du 23 janvier 2019, qui résumaient les mesures qu'EDC a prises et qu'elle prendra afin de demeurer un modèle pour les entreprises canadiennes.

Je prends également note des efforts que vous avez déployés le 1^{er} août et le 14 août pour informer le public de l'enquête en cours de la Banque mondiale sur le marché de Bombardier Transport de 2013 en Azerbaïdjan et sur le prêt consenti par EDC à Westdawn Investments en 2015. Dans le cas de Bombardier, je suis heureux de constater qu'EDC a retenu les services d'un tiers pour évaluer les systèmes et les pratiques de conformité de l'entreprise. Les efforts proactifs déployés par EDC pour s'assurer que sa participation à l'entreprise est transparente et conforme aux pratiques exemplaires de lutte contre la corruption témoignent d'un changement culturel important dans la gestion de l'organisation. Dans le cas de Westdawn Investments, j'apprécie la transparence accrue d'EDC et sa volonté d'assumer la responsabilité de sa participation malheureuse à cette opération. Je suis impatient d'en apprendre davantage sur les leçons retenues par les

dirigeants d'EDC et sur un plan concret visant à assurer la mise en œuvre de pratiques améliorées en matière de diligence raisonnable.

J'aimerais également souligner le dévoilement récent par EDC d'une nouvelle politique autonome en matière de droits de la personne. Étant donné la priorité que j'accorde à ce sujet, je demande qu'EDC travaille en étroite collaboration avec les représentants d'Affaires mondiales Canada (AMC) à la mise en œuvre de cette nouvelle politique et des politiques à venir. Il est essentiel qu'EDC continue de modeler ses efforts sur les pratiques exemplaires acceptées par l'industrie et de collaborer avec les chefs de file en matière de responsabilité sociale des entreprises, comme SHIFT, dans le but de respecter les engagements internationaux du Canada et d'exercer un leadership dans le secteur. Je demande à EDC de continuer de collaborer avec ses principaux partenaires internationaux, y compris avec la Banque mondiale et ses pratiques de responsabilité sociale des entreprises, afin de s'assurer que l'organisation est à l'avant-garde des pratiques exemplaires mondiales en matière de diligence raisonnable.

Enfin, je félicite EDC d'avoir fourni pour la première fois de l'information sur la conduite responsable des entreprises dans son rapport annuel. J'aimerais réaffirmer les commentaires que j'ai formulés l'année dernière en demandant qu'EDC fournisse une section plus solide dans son plan d'entreprise en ce qui concerne sa réponse aux préoccupations relatives aux droits de la personne et à la conduite responsable des entreprises. Cette section devrait contenir des indicateurs de rendement clés qui découlent du rapport annuel de 2018, correspondent aux pratiques exemplaires de l'industrie et s'harmonisent avec les priorités du gouvernement du Canada. L'amélioration de la communication de l'information et de la transparence soulignera le travail d'EDC dans ce domaine important et témoignera de cette harmonisation plus approfondie.

Harmoniser les mesures du rendement d'EDC avec les objectifs du gouvernement

Je tiens à féliciter EDC pour la croissance soutenue de ses activités, qui sont passées de 103,5 milliards de dollars en 2017 à 104,6 milliards en 2018. Grâce à l'efficacité de ses activités de rayonnement, de son soutien financier aux entreprises et de ses activités de promotion, EDC permet à un plus grand nombre d'entreprises canadiennes de prendre de l'expansion en exportant ou en envisageant de faire le saut dans le commerce international.

Afin de renforcer l'efficacité de la gouvernance, je demande qu'EDC maintienne des indicateurs de rendement cohérents qui correspondent aux priorités du gouvernement du Canada et qui permettent une évaluation exacte et uniforme de son rendement. Ils devraient être repris dans tous les résultats et les rapports d'EDC, y compris le rapport annuel, le plan d'entreprise et l'entente de gestion du rendement de la présidente et chef de la direction d'EDC. En tant que ministre responsable d'EDC, je demande que la mesure du volume d'activités sur les marchés émergents (ou un titre équivalent) soit rétablie dans le tableau de bord d'EDC. Cette mesure reflète le programme de diversification du gouvernement et démontre l'appui d'EDC aux exportateurs canadiens en desservant les régions mal desservies en matière de financement.

Au fur et à mesure qu'EDC continuera d'élargir sa clientèle, il sera important d'avoir en place des données solides et des mécanismes de suivi pour répondre à l'évolution des besoins et des caractéristiques des clients. Ils ne devraient pas supplanter les statistiques de suivi actuelles qu'EDC utilise, mais ils devraient fournir des preuves quantitatives de l'harmonisation d'EDC avec les priorités du gouvernement, comme le soutien financier aux entreprises appartenant à des femmes, à des Autochtones et à des membres d'autres groupes qui sont actuellement sous-représentés dans le commerce international.

De plus, je demande qu'EDC sépare le suivi des clients financiers et des clients du savoir dans ses prochains rapports annuels. Étant donné qu'EDC suit maintenant les clients non financiers en tant que clients, il importe que les deux demeurent distincts aux fins du suivi afin d'assurer la cohérence avec les résultats déclarés au cours des années qui ont précédé le lancement par EDC de sa gamme de produits du savoir.

Collaborer avec le Service des délégués commerciaux et les autres ministères fédéraux

EDC et le Service des délégués commerciaux (SDC) jouent des rôles distincts, mais complémentaires, pour aider les entreprises canadiennes à profiter des débouchés qui se présentent dans le monde. Les deux parties doivent s'efforcer d'assurer une prestation uniforme des services à la clientèle afin d'optimiser le soutien du gouvernement fédéral aux exportateurs canadiens et de chercher à gérer leur relation comme un partenariat stratégique.

Je suis heureux de voir tout ce que les deux organismes ont accompli au cours de la dernière année pour faciliter l'échange d'information et de renseignements, l'aiguillage des clients entre les deux organismes et la coordination de la mise en marché et du rayonnement. Les renvois entre organisations doivent être efficaces et adaptés aux besoins des exportateurs. Pour ce faire, EDC et le SDC ont convenu de faire de l'échange d'information une position par défaut. EDC et le SDC ont élaboré un cadre d'échange d'information qui décrit tous les domaines d'information entre les deux organisations ainsi qu'un protocole d'aiguillage des clients pour guider l'aiguillage des clients des deux parties. Lorsque les bureaux d'EDC et du SDC à l'étranger échangent de l'information sur les clients, les personnes-ressources, les débouchés commerciaux ou les plans stratégiques dans le but d'offrir des services rationalisés, opportuns et uniformes aux entreprises canadiennes, ces cadres de partenariat devraient être applaudis et reproduits. On ne saurait trop insister sur l'efficacité de l'association des produits de financement et d'assurance d'EDC aux services consultatifs du SDC afin d'aider les exportateurs canadiens à atteindre les marchés prioritaires.

Je demande aux deux organisations d'institutionnaliser ces nouveaux outils et ces nouvelles approches afin qu'ils soient intégrés aux opérations et à la culture organisationnelle et deviennent la nouvelle norme de coopération. Ces nouvelles approches devraient être prises en compte dans le nouveau protocole d'entente en cours d'élaboration entre les deux organisations. Je m'attends également à ce qu'EDC continue de prendre appui sur ces assises pour élaborer de nouvelles mesures visant à renforcer davantage la collaboration au profit des entreprises canadiennes. Étant donné que le Canada affronte des défis et une concurrence sans précédent à l'échelle mondiale, nous devons déployer tous les efforts nécessaires pour offrir aux entreprises canadiennes le soutien cohérent et transparent du gouvernement fédéral de la plus haute qualité afin de les aider à être concurrentielles et à réussir sur la scène mondiale.

En plus de cette importante collaboration avec le SDC, la promotion des relations et de la coordination avec les autres membres de l'écosystème du commerce international du gouvernement est essentielle à la réalisation de la Stratégie de diversification des exportations du Canada. Par conséquent, EDC devrait collaborer avec la Corporation commerciale canadienne (CCC) et la Banque de développement du Canada (BDC) pour mettre en œuvre cette stratégie et s'attaquer aux problèmes que doivent affronter les exportateurs canadiens.

J'encourage également EDC à coordonner ses activités avec Destination Canada, les agences de développement économique régional et d'autres partenaires fédéraux clés pour contribuer à l'élaboration de la stratégie du Canada en matière de tourisme. Plus précisément, je demande à EDC d'accroître son soutien au secteur canadien de l'exportation de produits et de services touristiques. Cet appui devrait viser à accroître la compétitivité du Canada sur les marchés internationaux.

Continuer à soutenir les investissements étrangers contribuant aux exportations

Le soutien continu d'EDC à l'investissement direct étranger est apprécié, car il renforce la capacité d'exportation du Canada. EDC devrait envisager une collaboration avec le SDC et Investir au Canada pour faire en sorte que les instruments et les services connexes destinés à attirer l'investissement étranger soient en place, le cas échéant. Cette approche permettra d'établir un processus moderne pour desservir les investisseurs étrangers potentiels, un processus qui est adapté aux réalités des entreprises qui cherchent à établir de nouvelles activités au Canada. Les mesures visant à attirer l'investissement direct étranger donnent aux nombreux travailleurs canadiens hautement qualifiés une autre façon de faire valoir leurs

connaissances et leur ingéniosité au sein des chaînes de valeur mondiales. Plus les partenaires fédéraux du Canada sont en phase pour ce qui est d'attirer des investissements, plus les Canadiens peuvent jouer un rôle important dans une économie branchée sur le monde.

Faire participer Affaires mondiales Canada et Finances Canada à l'approche concernant les pouvoirs sur le marché national

Selon le *Règlement sur l'exercice de certains pouvoirs par Exportation et développement Canada*, l'organisme peut étendre l'appui en matière de cautionnement aux opérations de partenariat public-privé, de façon à ce que les entreprises de construction canadiennes puissent faire concurrence aux entreprises internationales. Comme les pouvoirs sur le marché national seront revus dans le contexte de l'examen de 2018 et qu'on a demandé à EDC de ne pas poursuivre son appui en matière de cautionnement après le 31 décembre 2019, je demande à EDC de collaborer avec Affaires mondiales Canada et Finances Canada pour élaborer une approche pragmatique à appliquer à partir du 1^{er} janvier 2020 jusqu'à ce qu'une décision soit prise concernant la prestation des services de cautionnement d'EDC à la lumière de l'examen législatif de 2018. Entre-temps, je demande à EDC de continuer de demander une autorisation ministérielle avant d'offrir ce type de soutien aux entreprises canadiennes.

Fournir un soutien aux secteurs clés

Je félicite EDC d'avoir rapidement appuyé le programme d'aide du gouvernement pour le secteur du pétrole et du gaz. Un investissement d'un milliard de dollars pour aider les entreprises pétrolières et gazières canadiennes est un pas important dans la bonne direction si on souhaite soutenir un secteur vital de l'économie canadienne aux prises avec des défis sans précédent. Je demande à EDC de présenter à mon ministère et à mon bureau un rapport mensuel sur les opérations effectuées dans cette enveloppe afin de tenir mon bureau informé des progrès réalisés.

En ce qui concerne les industries de l'acier et de l'aluminium, je remercie EDC de faire partie du plan d'action du gouvernement, qui prévoit des investissements de plus de 900 millions de dollars en financement commercial et en assurances au cours des deux prochaines années pour aider les entreprises viables de ces industries. D'après ce que je comprends, depuis octobre 2018, EDC a offert un soutien totalisant 235 millions de dollars à 29 entreprises dans ces secteurs. Je demande à EDC de poursuivre son action dans ces secteurs et de continuer à fournir des services aux entreprises viables qui ont besoin d'aide.

Je prends note de l'engagement d'EDC de mettre un financement supplémentaire de 150 millions de dollars en assurances à la disposition des entreprises canadiennes du secteur du canola. Le soutien aux producteurs canadiens de canola souhaitant diversifier leurs marchés d'exportation s'inscrit dans les priorités du gouvernement du Canada, tout comme l'intensification du dialogue et de la coopération avec les entreprises de ce secteur. Je vous demande de collaborer de façon proactive avec les exportateurs canadiens de canola pour vous assurer qu'ils disposent de l'information technique dont ils ont besoin pour utiliser ce soutien à l'assurance. De plus, je vous demande de fournir à mon ministère, à mon bureau et au groupe de travail fédéral-provincial sur le canola des rapports écrits mensuels sur l'état de la mise en œuvre du programme.

Accroître le soutien à la croissance durable et aux technologies propres

Je salue la collaboration entre EDC, le SDC, la Banque de développement du Canada (BDC), Technologies du développement durable Canada (TDDC) et d'autres organismes fédéraux, notamment le Carrefour de la croissance propre et Innovation Canada, dans le but d'offrir des solutions complémentaires axées sur le client et de contribuer à l'objectif du gouvernement d'adopter un modèle « à guichet unique » pour le soutien fédéral aux technologies propres et aux entreprises. J'encourage EDC à poursuivre sa coopération avec la BDC et TDDC dans le cadre du mécanisme de gestion conjointe des comptes, et je lui conseille vivement de transmettre au SDC les noms des entreprises du mécanisme ainsi que l'information concernant les décisions de financement pour que ce dernier puisse s'assurer d'offrir à ces entreprises de technologies propres prometteuses un soutien amélioré et ciblé en matière d'expansion des exportations.

En outre, EDC et le SDC devraient continuer d'organiser des événements conjoints au Canada, comme la campagne des Technologies propres mondiales, pour promouvoir des programmes, des services et des mécanismes de financement qui stimulent la croissance internationale dans ce secteur. EDC devrait continuer de soutenir les entreprises canadiennes cherchant à tirer profit des possibilités mondiales de financement climatique, en travaillant en étroite collaboration avec le SDC dans le cadre de la mise en œuvre de sa Stratégie de promotion du commerce international pour les technologies propres.

Je me réjouis qu'EDC ait pris les mesures nécessaires pour mettre en œuvre et faire connaître une nouvelle politique sur les changements climatiques, conforme aux engagements du Canada et au leadership international dans la lutte contre les changements climatiques, qui est entrée en vigueur le 28 janvier 2019. L'ajout d'experts sectoriels de premier plan en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) au Conseil consultatif sur la RSE d'EDC et la publication récente des politiques découlant de l'examen de la Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux permettront à EDC de tirer parti de ses assises en matière d'évaluation de la RSE et des droits de la personne.

Comme vous le savez, le gouvernement s'est aussi engagé à prendre des mesures ambitieuses concernant la lutte contre les changements climatiques. Conformément à l'engagement pris dans le cadre de l'Accord de Paris, le gouvernement du Canada accordera 2,65 milliards de dollars d'ici 2020-2021 au financement climatique afin de soutenir les efforts des pays en développement au chapitre de la lutte contre les changements climatiques. La contribution du Canada continuera de soutenir des secteurs tels que les technologies propres et les énergies renouvelables, l'agriculture intelligente face au climat, la gestion durable des forêts et de l'eau, et la résilience aux risques climatiques. Je m'attends à ce qu'EDC continue d'intensifier ses efforts et m'informe de ses activités visant à appuyer les solutions en matière de changement climatique dans le cadre de son rapport annuel. De plus, je demande à EDC de rendre compte de ses activités de financement climatique à Environnement et Changement climatique Canada pour que sa contribution soit incluse dans les rapports internationaux décrivant la façon dont le Canada respecte ses engagements en matière de financement climatique.

Soutenir le gouvernement du Canada à l'Organisation de coopération et de développement économiques et au sein du Groupe de travail international sur les crédits à l'exportation

Je remercie EDC pour son apport permanent aux travaux des délégations canadiennes, dirigées par Finances Canada, avec le Groupe de travail sur les crédits et garanties de crédit à l'exportation de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les participants à l'Arrangement sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public et le Groupe de travail international sur les crédits à l'exportation.

Ces dernières années, les organismes de crédit à l'exportation des économies émergentes se sont associés aux organismes de crédit à l'exportation de l'OCDE pour soutenir activement les exportations. La concurrence mondiale pour le commerce d'exportation est vive et il est plus important que jamais d'appuyer des règles multilatérales solides pour l'utilisation juste et transparente des crédits à l'exportation, tout en se protégeant contre les subventions.

Les négociations concernant le renouvellement des règles multilatérales relatives aux crédits à l'exportation devraient s'intensifier au cours de la prochaine année. Comme ces règles peuvent avoir une incidence importante sur les opérations d'EDC, j'encourage l'organisation à participer davantage aux aspects techniques de ces négociations afin que les résultats soient crédibles et solides et servent les intérêts des exportateurs canadiens.

Communiquer l'information liée aux orientations

À titre de ministre responsable d'EDC au Parlement, je demande qu'on me transmette les documents de réunion du Conseil d'administration, y compris les ordres du jour et les comptes rendus. Compte tenu du rôle du gouvernement en tant qu'actionnaire unique d'EDC et de la grande importance que le gouvernement

accorde à l'harmonisation des orientations dans l'ensemble du portefeuille du commerce, il est nécessaire de maintenir un niveau de visibilité élevé concernant les activités des sociétés d'État. En vertu du paragraphe 149(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (partie X), je peux demander certains renseignements, comme des « comptes, budgets, comptes rendus, états financiers, documents, registres, livres, rapports et autres renseignements ».

J'ai cru comprendre que la présidente et chef de la direction d'EDC, Mairead Lavery, a pris l'initiative de tenir des entretiens réguliers avec le sous-ministre du Commerce international et le sous-ministre des Finances. Je me réjouis de ce dialogue et je demande que ces entretiens se poursuivent.

FinDev Canada

Je suis heureux que FinDev Canada soit maintenant pleinement opérationnel et qu'il participe à des opérations qui contribueront à l'avancement des priorités du Canada en matière d'aide internationale.

Je salue la nomination du premier Conseil d'administration officiel de FinDev Canada en avril 2019. Je me réjouis de l'inclusion de quatre membres indépendants du Conseil d'administration, dont plusieurs possèdent une expérience internationale considérable dans le domaine du financement du développement. Il s'agit d'une étape importante pour faire de FinDev Canada un acteur clé dans le domaine du financement du développement.

FinDev Canada est sur le point de passer de sa phase initiale (2018-2020), au cours de laquelle il se concentre sur le renforcement de ses capacités et l'élaboration d'un portefeuille viable, à sa phase de croissance (2021-2023). Bien que j'encourage FinDev Canada à poursuivre l'expansion de l'institution, je demande à FinDev Canada de prendre les mesures nécessaires pour maintenir le cap sur la voie de la croissance établie, ce qui l'oblige à conclure de sept à neuf opérations par année dans sa phase initiale, et de dix à dix-huit opérations par année pendant sa phase de croissance.

Je constate que l'intégration de technologies et de solutions de données de pointe dans les opérations et les investissements de FinDev Canada est une stratégie clé pour que l'institution se démarque des autres institutions financières de développement (IFD). Je demande à en savoir plus sur la façon dont FinDev Canada opérationnalise cette stratégie ainsi que ses plans pour devenir un chef de file technologique parmi les IFD.

Maintenant que FinDev Canada applique son cadre d'évaluation des effets sur le développement pour sélectionner et conclure des opérations, j'ai hâte d'en savoir plus sur son expérience et les leçons tirées de l'utilisation de cet outil. En particulier, j'accueillerais volontiers toute amélioration résultant de cette expérience et j'attends avec impatience de pouvoir échanger les leçons retenues avec les responsables d'AMC.

À cet égard, je demande à FinDev Canada de continuer à travailler en étroite collaboration avec AMC, y compris avec nos programmes d'innovation en matière d'aide internationale et de financement du climat, afin d'établir les paramètres d'une telle collaboration. La collaboration devrait tenir compte des objectifs, des capacités et des pouvoirs respectifs des deux institutions, ce qui permettra d'offrir un programme cohérent et efficace qui placera le Canada à l'avant-garde de l'efficacité du financement du développement.

Je constate également que, dans le cadre de son approche de l'évaluation environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) de ses opérations, FinDev Canada a mis en place une politique provisoire d'évaluation environnementale et sociale, qui devrait être révisée maintenant que l'institution est pleinement opérationnelle. À cet égard, j'attends avec intérêt la mise au point définitive d'une politique en matière d'évaluation environnementale et sociale qui répond aux normes internationales les plus élevées en la matière.

Bien que je comprenne que toutes les IFD sont confrontées au défi de démontrer l'additionnalité, je demande à FinDev Canada de travailler à démontrer concrètement comment elle ne déplace pas le capital commercial lorsqu'elle investit dans les marchés en développement. À cet égard, j'ai hâte d'en apprendre davantage sur l'élaboration du cadre d'évaluation de l'additionnalité de FinDev Canada.

En terminant, je félicite EDC pour son rendement de l'année précédente et je l'incite à continuer d'appuyer la diversification du commerce et la croissance des exportations canadiennes tout en assurant une gouvernance responsable. Je vous remercie de votre collaboration et de votre dialogue permanents avec mon ministère et mon bureau. J'entrevois avec intérêt de poursuivre mon travail avec vous pour veiller à ce qu'EDC s'acquitte de son mandat d'aider les exportateurs canadiens, dans le respect des valeurs canadiennes.

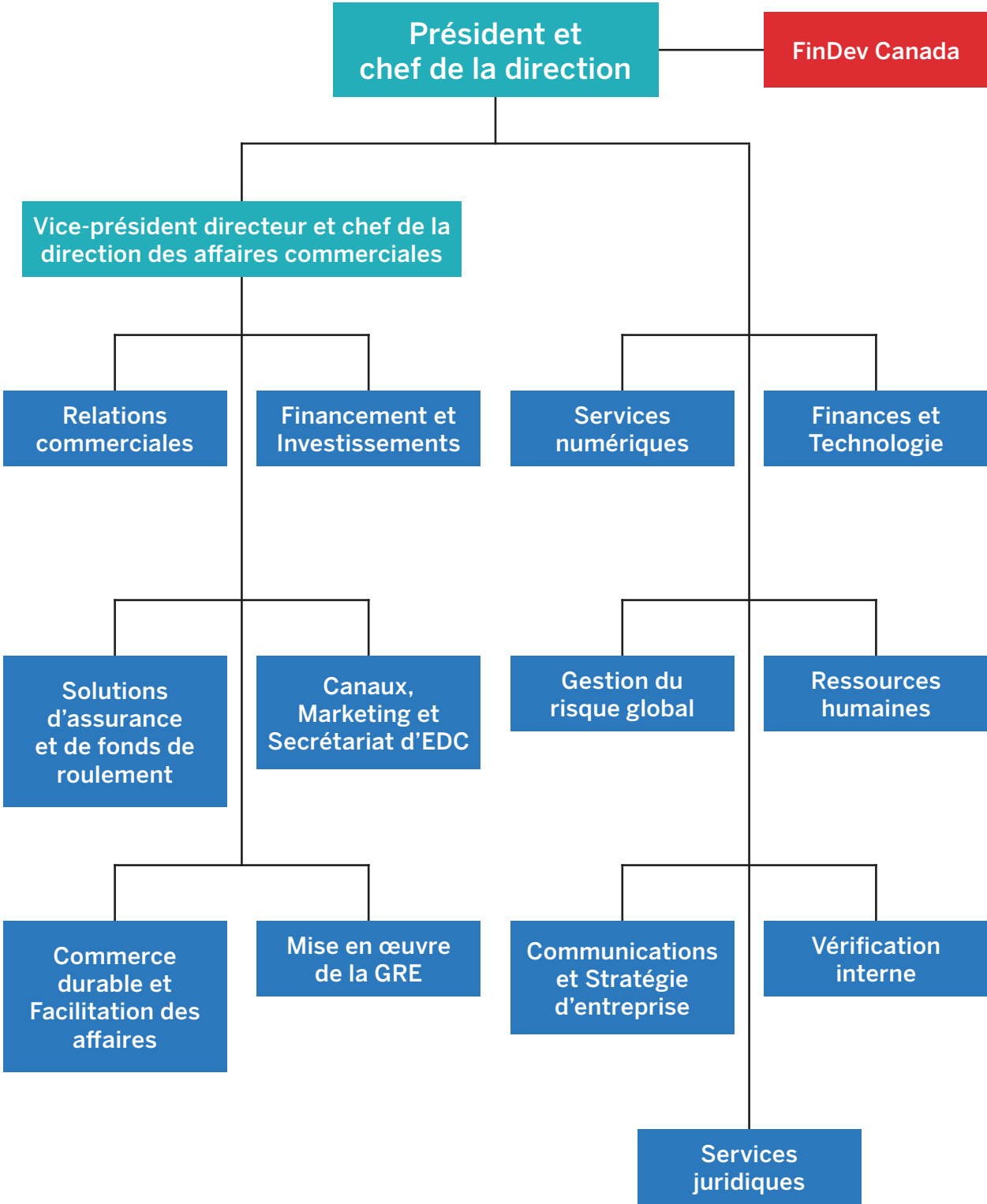
Je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Jim Carr".

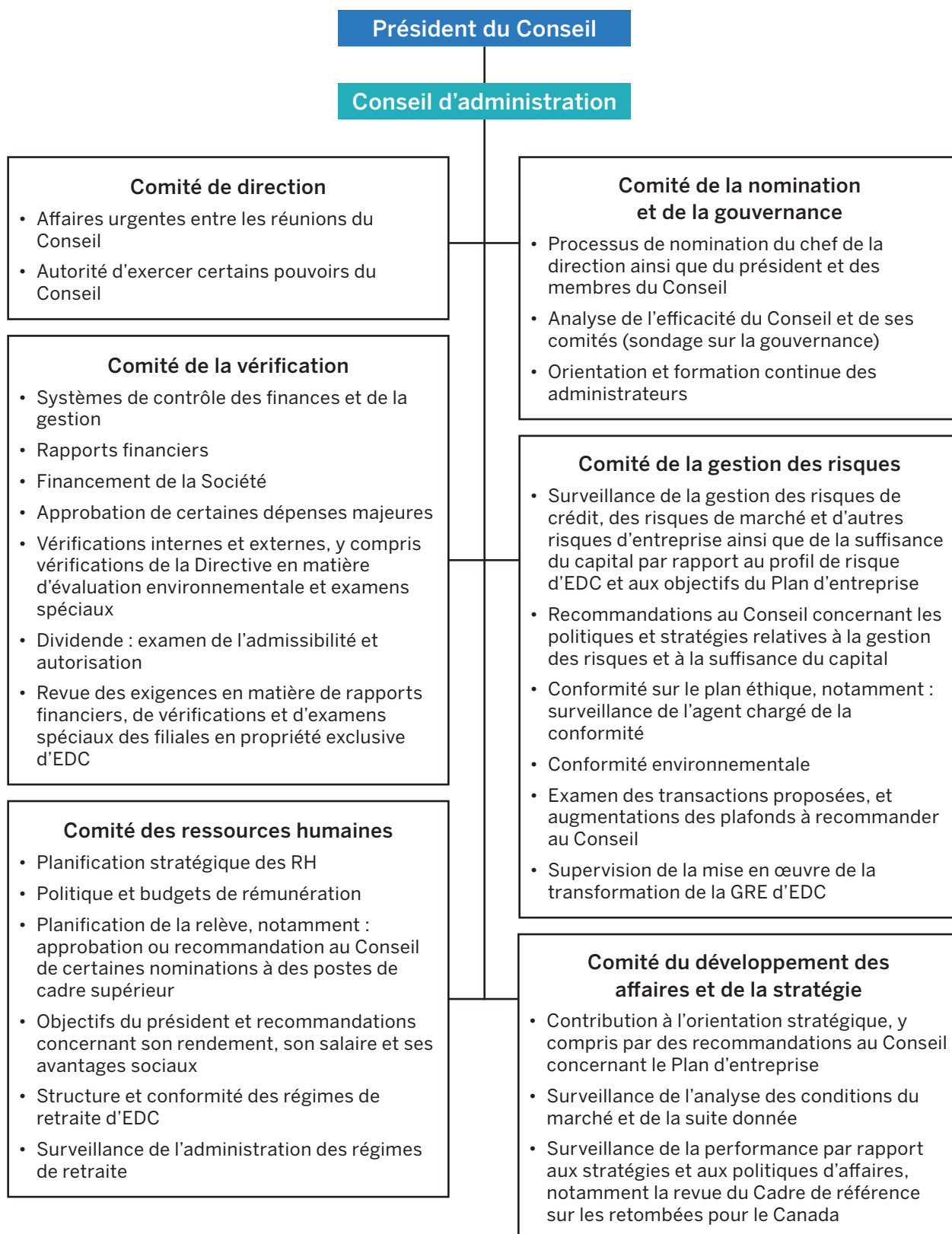
L'honorable Jim Carr, C.P., député

APPENDICE II : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET HIÉRARCHIQUE



STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS



APPENDICE III : RÉSULTATS PRÉVUS

RÉSULTATS À COURT TERME (1^{ER} JANVIER 2019 AU 31 DÉCEMBRE 2020)

RÉSULTATS	INDICATEUR DE RENDEMENT	NOMBRE OU POURCENTAGE CIBLE				STRATÉGIE RELATIVE AUX DONNÉES
		2018 RÉELS	2019 PLAN	2019 PRÉV.*	2020 PLAN	
EDC continue à exercer ses activités d'une manière efficace et financièrement viable.	Net Promoter Score (NPS)	75,3	70,0-76,0	69,7	63,0-71,0	Notre Net Promoter Score correspond aux normes du secteur. Les sondages sont réalisés par une tierce partie indépendante et ont lieu tout au long de l'année civile. Un échantillon de clients d'EDC est choisi aléatoirement pour répondre à ce sondage comportant plusieurs questions. Les réponses sont ensuite compilées dans un tableau, puis pondérées, et servent à calculer le Net Promoter Score final**.
Les PME profitent d'un appui tout au long de leur parcours d'exportation.	Transactions d'IDCE	584	5-20 %	623	5-10 %	Les transactions considérées comme des transactions d'IDCE sont comptabilisées et compilées dans un tableau tout au long de l'année civile, au fur et à mesure qu'elles sont conclues**.
Les entreprises canadiennes connaissent une croissance accélérée ou améliorée à l'étranger.	Transactions auprès des SBC	5 905	3-12 %	6 218	5-15 %	Cet indicateur représente le recours aux produits de financement et d'assurance d'EDC par les PME exportatrices. Les transactions auprès des SBC sont comptabilisées et compilées dans un tableau tout au long de l'année civile, au fur et à mesure qu'elles sont conclues**.
Les entreprises canadiennes réalisent des ventes diversifiées à l'étranger et ont du succès sur les marchés mondiaux. Plus d'entreprises canadiennes ont recours aux solutions financières et aux conseils d'experts d'EDC pour appuyer leurs activités à l'étranger.	Nombre de clients servis	13 135	S. O.	17 386	25 000-30 000	Le nombre de clients servis représente le nombre d'entreprises uniques avec lesquelles EDC interagit sur une période de 12 mois. Par « client », nous entendons une entreprise qui fournit à EDC soit un paiement en devises, soit des renseignements sur elle non accessibles au public grâce auxquels nous pouvons enrichir notre base de connaissances et la cibler comme cliente potentielle de nos solutions financières. Le nombre de clients des solutions de financement et d'assurance englobe les entreprises canadiennes et étrangères, alors que seulement les entreprises canadiennes sont comptées dans les clients des solutions non financières.**
		8 617 clients des solutions financières		8 928 clients des solutions financières	9 300-9 800 clients des solutions financières	
		4 518 clients des solutions non financières		8 458 clients des solutions non financières	15 700-20 200 clients des solutions non financières	
	Ratio de productivité	32,9 %	35-39 %	36,4 %	34-38 %	Le ratio de productivité désigne le pourcentage que représentent les charges administratives d'EDC par rapport à son revenu d'exploitation. Ce ratio est calculé et divulgué chaque année**.
	Activités totales facilitées (M\$)	104 618	110 630	105 480	105 770	Cet indicateur montre le total des activités des entreprises canadiennes réalisées à l'aide des solutions de financement et d'assurance d'EDC**.

* Prévisions à l'égard des résultats réels à la fin de 2019.

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

Net promoter score (NPS)

Par rapport aux autres organisations, nous conservons une longueur d'avance et nous nous classons dans les 15 % de tête parmi les sociétés nord-américaines de services interentreprises. Nous prévoyons terminer l'année 2019 avec un NPS de 69,7, ce qui est en deçà de la fourchette fixée dans le Plan d'entreprise. Le NPS d'EDC reflète sa stratégie de croissance et la nécessité de transformer le modèle de prestation de services pour le rendre accessible en ligne et rejoindre notre clientèle grandissante. Toutefois, ce type d'interaction avec peu de contacts tend à générer un NPS plus faible que l'expérience que nous offrons auparavant, qui préconisait beaucoup de contacts.

Selon nos prévisions pour 2020, cet indicateur se situera entre 63,0 et 71,0. Cette fourchette représente néanmoins des résultats exemplaires par rapport à nos concurrents, tout en tenant compte du changement de notre modèle de prestation de services.

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

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

En 2019, nous prévoyons une hausse de 6,2 % des transactions d'IDCE, laquelle correspond à la fourchette fixée dans le Plan d'entreprise. Cette tendance devrait se poursuivre en 2020; nous prévoyons une hausse de 5 % à 10 %, reflétant la forte croissance soutenue de notre Programme de garanties d'exportations (EGP). Dans le cadre de ce programme, EDC partage le risque avec ses partenaires bancaires pour aider les entreprises, surtout les PME, à accéder à du financement. Pour soutenir cette croissance, nous continuerons de travailler avec ces partenaires afin de simplifier les processus et d'investir dans sa promotion.

Transactions auprès des petites entreprises et des entreprises commerciales (SBC)

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

Nous prévoyons atteindre 6 218 transactions auprès des petites entreprises et des entreprises commerciales d'ici la fin de l'année 2019, soit 5 % de plus que l'an dernier. Cet indicateur englobe l'attraction de nouveaux clients, la rétention des clients actuels et la vente de plusieurs produits à un même client. Les bons résultats de 2019 à ce chapitre découlent de l'augmentation considérable du nombre de nouveaux clients et des efforts de vente croisée. Nous avons par ailleurs observé cette année un taux d'attrition supérieur, en partie attribuable à une clientèle en croissance.

Pour 2020, la fourchette de croissance a été fixée entre 5 % et 15 %. Celle-ci reflète les investissements prévus pour améliorer la gamme de services offerts, miser sur les solutions existantes et régler les inefficacités pour accroître les retombées du segment. Elle tient également compte des difficultés liées à une augmentation de la clientèle, dont la pression exercée sur notre force de vente directe et le potentiel d'attrition plus élevé naturellement associé à un plus grand nombre de transactions.

Nombre de clients servis

Nous prévoyons avoir servi 17 386 clients d'ici la fin de 2019 (8 928 clients des solutions financières et 8 458 clients des solutions non financières). Cette augmentation découle de la croissance soutenue du secteur du savoir, s'ajoutant à la base solide de clients des solutions de financement et d'assurance, qui continue de croître de 4 % à 5 % d'une année sur l'autre.

Pour 2020, nous nous attendons à ce que ce chiffre augmente pour se situer entre 25 000 (9 300 clients des solutions financières et 15 700 clients des solutions non financières) et 30 000 clients (9 800 clients des solutions financières et 20 200 clients des solutions non financières). Nous avons établi cette fourchette en tenant compte de la croissance continue du portefeuille de clients du savoir actuel et de celle du portefeuille de clients des solutions financières.

Ratio de productivité

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

Nous nous attendons à ce que le ratio de productivité atteigne 36,4 % d'ici la fin de l'exercice 2019, ce qui correspond à la fourchette de 35 % à 39 % fixée dans le Plan d'entreprise de l'an dernier.

Nous avons réduit la fourchette cible pour 2020, l'établissant entre 34 % et 38 %. Cela reflète notre engagement à maintenir notre ratio de productivité grâce aux gains d'efficacité qu'ont permis nos initiatives de transformation interne, dont la Transformation de l'assurance crédit (CIT) et le quasi-achèvement du projet de déploiement du Cadre de gestion des risques d'entreprise (Cadre de GRE) en 2019, ainsi qu'à l'accent que nous mettons sur la compression des coûts. L'appendice V comprend plus de détails sur la fourchette du ratio de productivité.

Activités totales facilitées

Nous prévoyons finir l'exercice 2019 avec une valeur totale des activités facilitées de 105,5 milliards de dollars, soit une hausse de 0,8 % par rapport à 2018.

Pour 2020, nous prévoyons que les activités facilitées se chiffreront à 105,8 milliards de dollars. Nous nous attendons à une croissance continue de la clientèle pendant la période de planification, mais la majorité de nos clients resteront des PME, dont les opérations visent typiquement un moindre montant, ce qui fait que la croissance de notre volume d'activités de financement et de placement facilitées sera modérée. Consulter la section 4.0 pour en savoir plus sur cet indicateur.

OBJECTIFS À MOYEN ET À LONG TERMES (1^{ER} JANVIER 2021 AU 31 DÉCEMBRE 2024)

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

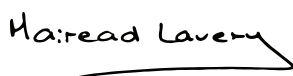
1. Aider plus d'entreprises canadiennes à percer à l'étranger en les informant sur les avantages de l'exportation et sur la large gamme de solutions d'EDC pouvant les appuyer dans leurs démarches.
2. Anticiper les besoins des entreprises canadiennes avec une gamme de solutions de financement qui fera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

Ces objectifs viennent appuyer le but ultime d'EDC, qui est de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international. Cet objectif global représente notre mandat, et orientera l'élaboration de notre stratégie d'affaires dans l'année qui vient.

RÉSULTATS	NOMBRE OU POURCENTAGE CIBLE				STRATÉGIE RELATIVE AUX DONNÉES	
	2021	2022	2023	2024		
<p>EDC continue à exercer ses activités d'une manière efficace et financièrement viable.</p> <p>Le Canada a développé le commerce extérieur ainsi que sa capacité d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international.</p>	Nombre de clients servis	30 000 (10 000 clients des solutions financières)	30 000 (10 400 clients des solutions financières)	30 000 (10 900 clients des solutions financières)	30 000 (11 500 clients des solutions financières)	Les prévisions à moyen et à long terme du nombre de clients servis montrent sa stabilisation à partir de 2021 pour qu'EDC puisse voir à fidéliser et à servir une clientèle beaucoup plus importante.
	Ratio de productivité	35,3 %	35,5 %	34,8 %	33,6 %	<p>Les prévisions entourant le ratio de productivité à moyen et à long terme font partie de nos prévisions concernant les charges administratives et le revenu d'exploitation.</p> <p>Ces prévisions reposent sur une série d'hypothèses clés, particulièrement à l'égard des activités facilitées, du profil de risque des activités facilitées, des taux de change, des taux d'intérêt et du rendement, qui se répercutent tous sur nos activités et notre performance financière, ainsi que sur le ratio de productivité prévu à moyen et à long terme.</p> <p>Nous révisons nos prévisions relatives au ratio de productivité à moyen et à long terme chaque année.</p>
	Activités totales facilitées (M\$)	105 770	106 870	109 070	111 670	Cet indicateur à moyen et à long terme est calculé selon les taux de croissance, lesquels varient en fonction du produit et de l'année. Nous révisons nos prévisions quant au nombre d'activités totales facilitées à moyen et à long terme chaque année.

DÉCLARATION DE LA CHEF DE LA DIRECTION

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



Mairead Lavery, chef de la direction
Exportation et développement Canada

Le 31 octobre 2019

APPENDICE IV : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

À titre de chef de la direction financière d'Exportation et développement Canada relevant du Conseil d'administration par l'entremise de la chef de la direction, j'ai examiné les projections financières du Plan d'entreprise 2020-2024. Ce dernier est, à tous les égards importants, et selon les renseignements qui étaient disponibles au moment de la préparation du présent document et que j'ai jugés pertinents, à la date indiquée ci-dessous, conforme aux Normes internationales d'information financière. Ce contrôle préalable m'amène à conclure ce qui suit :

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

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

Le Plan d'entreprise 2020-2024 a été approuvé par le Conseil d'administration d'EDC le 31 octobre 2019.

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



Ken Kember
Premier vice-président et chef de la direction financière
Exportation et développement Canada

Le 31 octobre 2019

APPENDICE V : ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 3 : États résumés projetés du résultat global (2018-2024)

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits du financement et des placements								
Prêts	2 207	2 349	2 313	2 017	1 877	1 834	1 822	1 861
Titres négociables	256	287	257	172	140	133	128	132
Placements	9	6	4	6	6	6	6	6
Total des produits du financement et des placements	2 472	2 642	2 574	2 195	2 023	1 973	1 956	1 999
Charges d'intérêts	1 219	1 385	1 312	948	803	768	757	782
Charges de financement	33	27	28	24	21	22	22	22
Produits du financement et des placements, montant net	1 220	1 230	1 234	1 223	1 199	1 183	1 177	1 195
Commissions de garantie de prêt	48	49	56	62	63	70	80	92
Primes d'assurance et commissions de garantie	243	257	250	250	264	264	264	270
Cession en réassurance	(39)	(40)	(38)	(38)	(38)	(36)	(33)	(33)
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	204	217	212	212	226	228	231	237
Autres produits (charges)	(99)	(6)	265	5	(15)	(10)	(35)	(55)
Charges administratives	489	554	540	530	530	530	530	530
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	1 082	948	697	962	973	961	993	1 049
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise)	(11)	20	200	100	20	20	30	40
Charges liées aux sinistres	255	93	112	69	68	99	98	100
Bénéfice net	838	835	385	793	885	842	865	909
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	44	89	(16)	32	34	37	39	41
Résultat global	882	924	369	825	919	879	904	950

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

Nous prévoyons un bénéfice net de 385 millions de dollars pour 2019, en baisse de 450 millions par rapport à celui prévu au Plan 2019. Voici les éléments d'importance qui expliquent cette prévision :

- Les autres charges devraient totaliser 265 millions de dollars, une baisse par rapport aux 6 millions annoncés dans le Plan 2019 qui est principalement due aux pertes latentes sur nos instruments financiers depuis le début de l'exercice.
- La dotation prévisionnelle au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit s'est accrue de 180 millions de dollars. La détérioration de la qualité du crédit a été plus importante que prévu dans le Plan d'entreprise.
- Les charges administratives devraient diminuer de 14 millions de dollars par rapport au Plan grâce aux gains d'efficacité qu'ont permis nos projets de transformation interne et à nos efforts pour comprimer les coûts.

Comparaison entre le plan d'entreprise 2020 et les prévisions pour 2019

Nous nous attendons à des baisses de taux d'intérêt en 2020, et en conséquence, à une diminution des produits tirés des prêts et des charges d'intérêts. Durant cette période, nous prévoyons que le montant net des produits du financement et des placements reculera par rapport à 2019 en raison du recul de nos actifs productifs d'intérêts.

Le bénéfice net prévu pour 2020 est de 793 millions de dollars, en hausse de 408 millions par rapport à celui de 2019.

- Les autres charges devraient totaliser 5 millions de dollars en 2020, contre 265 millions en 2019, surtout en raison des pertes latentes sur nos instruments financiers au cours des trois premiers trimestres de 2019, comme il a déjà été mentionné. En raison de la volatilité des profits ou des pertes à la juste valeur et de la difficulté à les estimer, aucune prévision relative à ces éléments ne figure dans le Plan d'entreprise.
- Les charges liées aux sinistres devraient diminuer de 43 millions de dollars, car nous ne croyons pas verser un montant aussi élevé que précédemment en indemnités nettes au titre de nos garanties pour le commerce international et de nos produits d'assurance risques politiques. Le volume d'activités facilitées par nos produits d'assurance risques politiques devrait lui aussi diminuer.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 4 : États résumés projetés de la situation financière (2018-2024)

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie	167	95	76	76	76	76	76	76
Titres négociables	13 042	11 182	11 047	9 434	9 895	10 471	9 274	8 744
Instruments dérivés	256	490	761	761	761	761	761	761
Actifs détenus en vue de la vente	13	-	-	-	-	-	-	-
Prêts	54 566	52 666	52 199	51 981	52 263	52 003	53 663	54 690
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts ¹	(820)	(1 053)	(947)	(1 017)	(1 016)	(1 016)	(1 026)	(1 036)
Placements	1 326	1 420	1 543	1 692	1 747	1 746	1 692	1 582
Placements dans FinDev Canada	100	200	200	300	300	300	300	300
Montants exigibles de FinDev Canada ²	6	-	-	3	181	-	-	-
Indemnités recouvrables sur assurances	35	50	28	34	39	40	41	40
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes	150	152	138	134	96	96	97	97
Autres actifs	170	165	160	148	140	134	134	134
Actifs au titre des prestations de retraite	92	238	107	139	174	214	257	291
Immobilisations corporelles	49	47	45	47	46	44	42	39
Immobilisations incorporelles	110	114	109	90	73	61	51	43
Immeuble faisant l'objet d'un contrat de location-financement	127	129	130	121	112	103	94	86
Total des actifs	69 389	65 895	65 596	63 943	64 887	65 033	65 456	65 847
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	225	102	98	91	83	77	77	77
Emprunts	55 448	52 505	52 689	51 082	52 049	52 184	52 512	52 707
Instruments dérivés	1 971	1 866	2 065	2 065	2 065	2 065	2 065	2 065
Obligation au titre d'un contrat de location-financement	150	144	156	149	142	135	128	121
Obligations au titre des prestations de retraite	172	176	195	204	213	222	231	240
Provision pour pertes sur engagements de prêts ¹	20	28	31	31	41	41	41	41
Passifs au titre des primes et des sinistres	890	624	508	485	419	424	430	435
Garanties de prêts ¹	158	190	141	184	222	278	343	426
Total des passifs	59 034	55 635	55 883	54 291	55 234	55 426	55 827	56 112
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués	9 022	8 927	8 380	8 319	8 320	8 274	8 296	8 402
Total des capitaux propres	10 355	10 260	9 713	9 652	9 653	9 607	9 629	9 735
Total des passifs et des capitaux propres	69 389	65 895	65 596	63 943	64 887	65 033	65 456	65 847

¹ Les mises à jour sont établies en continu, conformément au modèle d'IFRS 9 utilisé pour calculer le compte de correction de valeur pour pertes sur prêts et provisions pour pertes sur engagements de prêts et sur garanties de prêts. Aucune prévision à l'égard de ces changements ne figure dans le Plan puisque nous n'en connaissons pas encore les répercussions.

² Le gouvernement du Canada a fait part de son intention d'effectuer un examen de FinDev Canada au cours de ses cinq premières années d'existence. Comme les années 2022, 2023 et 2024 sont au-delà de la période de cinq ans, l'information financière de FinDev Canada n'est pas disponible pour l'instant. Une fois l'examen terminé, les résultats éclaireront la stratégie de financement future de FinDev Canada, et les plans d'entreprise subséquents tiendront compte de cette approche.

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

Pour les prêts et les emprunts, les prévisions sont conformes au Plan.

Comparaison entre le plan d'entreprise 2020 et les prévisions pour 2019

Le faible montant de remboursements nets prévu n'entraînera qu'un très faible recul des prêts en 2020.

De 2021 à 2024

Les montants exigibles de notre filiale, FinDev Canada, augmenteront en 2021 en raison du financement par emprunt fourni par EDC. Voir l'appendice VI pour en savoir plus sur les emprunts contractés par FinDev Canada.

La proportion des capitaux empruntés par rapport aux capitaux propres augmentera de 0,2 durant la période de planification, et le ratio capitaux empruntés/capitaux propres atteindra 5,8 en 2024. Depuis la fin 2011, nous avons versé 6,7 milliards de dollars en dividendes et elle projette d'en verser 4,5 milliards de plus au cours de la période de planification.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 5 : États résumés projetés des variations des capitaux propres (2018-2024)

<i>Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	8 709	9 009	9 022	8 380	8 319	8 320	8 274	8 296
Ajustement lors de la transition aux règles de dépréciation d'IFRS 9	400	-	-	-	-	-	-	-
Ajustement lors de la transition à IFRS 16	-	-	(1)	-	-	-	-	-
Solde révisé à l'ouverture de l'exercice	9 109	9 009	9 021	8 380	8 319	8 320	8 274	8 296
Bénéfice net	838	835	385	793	885	842	865	909
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	44	89	(16)	32	34	37	39	41
Dividende payé	(969)	(1 006)	(1 010)	(886)	(918)	(925)	(882)	(844)
Solde à la clôture de l'exercice	9 022	8 927	8 380	8 319	8 320	8 274	8 296	8 402
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	10 355	10 260	9 713	9 652	9 653	9 607	9 629	9 735
Rendement des capitaux propres	8,2 %	8,1 %	3,9 %	8,2 %	9,2 %	8,7 %	9,0 %	9,4 %

Depuis le 1^{er} janvier 2019, les contrats de location sont présentés selon IFRS 16, *Contrats de location*. La norme oblige les locataires à comptabiliser les actifs et les passifs résultant des droits et des obligations prévus aux termes des contrats de location. À EDC, cette norme concerne surtout les locaux et le matériel. L'ajustement transitoire lié à l'adoption de la norme correspond à une réduction de 1 million de dollars du solde d'ouverture des résultats non distribués.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 6 : États résumés projetés des flux de trésorerie (2018-2024)

Exercices clos les 31 décembre	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
(en millions de dollars canadiens)	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net	838	835	385	793	885	842	865	909
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation								
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise)	(11)	20	200	100	20	20	30	40
Écart actuariel sur la provision nette pour sinistres sur assurances	197	(78)	(362)	(20)	(18)	13	10	10
Dotation aux amortissements	40	44	41	40	38	33	32	29
(Profits) pertes réalisés	(12)	(34)	(6)	-	(19)	(15)	(41)	(59)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation des intérêts courus et des commissions sur prêts négociables	(118)	43	(62)	101	70	59	37	49
Variation des intérêts courus et de la juste valeur des emprunts	57	-	673	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(10)	-	(160)	-	-	-	-	-
Autres	99	9	(231)	(12)	(16)	(14)	(11)	(6)
Déboursements sur les prêts	(31 240)	(31 899)	(21 643)	(23 201)	(23 144)	(23 465)	(23 728)	(23 730)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	31 021	31 261	22 185	23 361	22 846	23 726	22 103	22 734
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	847	201	766	1 162	662	1 199	(703)	(24)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements sur les placements	(252)	(296)	(270)	(337)	(252)	(232)	(219)	(217)
Encaissements sur les placements	260	220	159	188	216	248	314	386
Remboursements sur les contrats de location-financement	-	-	-	5	-	-	-	-
Déboursements pour les placements dans FinDev Canada	(100)	(100)	(100)	(100)	-	-	-	-
Achats de titres négociables	(14 435)	(12 933)	(10 062)	(14 359)	(14 751)	(16 922)	(16 104)	(16 132)
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	11 424	12 254	11 198	15 706	14 359	16 615	17 114	16 581
Achats d'immobilisations corporelles	(4)	(8)	(1)	-	-	-	-	-
Achats d'immobilisations incorporelles	(28)	(28)	(17)	-	-	-	-	-
Produit de la vente d'actifs détenus en vue de la vente	-	-	13	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(3 135)	(891)	920	1 103	(428)	(291)	1 105	618
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	13 128	17 564	17 479	13 230	16 007	17 868	16 581	19 829
Remboursement d'emprunts à long terme	(12 058)	(14 414)	(14 656)	(13 524)	(15 734)	(18 160)	(15 223)	(19 395)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	31 515	51 930	42 506	54 789	51 116	55 497	53 639	49 523
Remboursement d'instruments d'emprunt à court terme	(27 651)	(53 208)	(46 587)	(56 117)	(50 452)	(55 099)	(54 701)	(49 788)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(567)	-	(324)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	3	-	-	-	-	-	-	-
Montants empruntés par FinDev Canada ¹	-	-	6	(3)	(178)	-	-	-
Dividende payé	(969)	(1,006)	(1,010)	(886)	(918)	(925)	(882)	(844)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	3 401	866	(2 586)	(2 511)	(159)	(819)	(586)	(675)
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	155	-	(64)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 268	176	(964)	(246)	75	89	(184)	(81)
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	1 627	3 005	2 895	1 931	1 685	1 760	1 849	1 665
À la clôture de l'exercice	2 895	3 181	1 931	1 685	1 760	1 849	1 665	1 584
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie								
Trésorerie	167	95	76	76	76	76	76	76
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	2 728	3 086	1 855	1 609	1 684	1 773	1 589	1 508
	2 895	3 181	1 931	1 685	1 760	1 849	1 665	1 584

¹ Le gouvernement du Canada a fait part de son intention d'effectuer un examen de FinDev Canada au cours de ses cinq premières années d'existence. Comme les années 2022, 2023 et 2024 sont au-delà de la période de cinq ans, l'information financière de FinDev Canada n'est pas disponible pour l'instant. Une fois l'examen terminé, les résultats éclaireront la stratégie de financement future de FinDev Canada, et les plans d'entreprise subséquents tiendront compte de cette approche.

MÉTHODES COMPTABLES ET FUTURES MODIFICATIONS COMPTABLES

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

Normes modifiées et normes en évolution

L'International Accounting Standards Board (IASB) compte plusieurs projets en cours. La norme qui suit concerne tout particulièrement EDC.

IFRS 17, *Contrats d'assurance* – En mai 2017, l'IASB a publié la norme IFRS 17, qui contient des dispositions relatives à la comptabilisation, à l'évaluation et à la présentation des contrats d'assurance, ainsi qu'aux informations à fournir à leur sujet. La norme oblige les entités à fournir une information pertinente qui donne une image fidèle de ces contrats. On s'attend à ce que la norme ait de grandes répercussions sur nos états financiers, et elle s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2021. L'incidence de cette norme n'est pas prise en compte dans le Plan d'entreprise.

GESTION DES RISQUES

Les pages 92 à 101 du Rapport annuel 2018 renferment un examen plus approfondi de notre gestion des risques.

GESTION DU CAPITAL

Politique sur la suffisance du capital

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

En tant qu'institution financière, nous gérons efficacement son capital en observant la Politique sur la gestion du capital et les dividendes, que le Conseil d'administration a approuvée, de manière à satisfaire aux exigences de ses activités actuelles et futures tout en étant capable de gérer les risques futurs et imprévisibles. La Politique est un mécanisme de gouvernance essentiel, tant pour la direction que pour notre actionnaire.

L'un des principes clés de la Politique sur la gestion du capital et les dividendes est l'établissement d'une norme de solvabilité cible qui permet de déterminer le niveau de la demande de capital requis pour que nous puissions nous acquitter de nos 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 de cette 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. Nous versons un dividende à l'actionnaire quand elle dispose d'un excédent de capital.

Tableau 7 : Situation projetée du compte capital (2018-2024)

	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Risque de crédit	3 024	3 354	3 239	3 086	3 041	3 191	3 375	3 418
Risque de marché	907	862	840	833	836	843	847	843
Risque opérationnel	227	225	184	225	227	225	229	238
Risques totaux au titre du pilier I	4 158	4 441	4 263	4 144	4 104	4 259	4 451	4 499
Risque stratégique	416	444	426	414	410	426	445	450
Risque lié aux régimes de retraite	520	492	469	469	469	469	469	469
Risques totaux au titre du pilier II	936	936	895	883	879	895	914	919
Total du capital économique	5 094	5 377	5 158	5 027	4 983	5 154	5 365	5 418
Réserve de capital pour des initiatives stratégiques	200	100	100	-	-	-	-	-
Réserve de capital pour surmonter une période de crise	-	-	-	-	-	-	-	-
Total de la demande de capital	5 294	5 477	5 258	5 027	4 983	5 154	5 365	5 418
Offre de capital	10 345	10 260	9 690	9 619	9 609	9 563	9 585	9 691
Excédent (déficit) de capital	5 051	4 783	4 432	4 592	4 626	4 409	4 220	4,273
Cote cible d'EDC	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA
Cote de solvabilité implicite d'EDC	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA	AAA

Afin d'offrir une meilleure compréhension des facteurs de notre demande de capital du point de vue macroéconomique, les deux tableaux qui suivent donnent une ventilation géographique et sectorielle de la demande d'exercices antérieurs. Dans les tableaux 8 et 9, les chiffres des périodes antérieures ont été retraités en raison des changements apportés à la méthode d'affectation du capital que nous utilisons.

Tableau 8 : Répartition de la demande liée au risque de crédit par marchés géographiques

Marché géographique	2016 Réels	2017 Réels	2018 Réels
Afrique et Moyen-Orient	15,6 %	26,0 %	24,5 %
Asie et Pacifique	32,1 %	21,4 %	23,2 %
Europe et CEI	10,5 %	19,8 %	19,4 %
Amérique du Nord	31,1 %	26,6 %	24,4 %
Amérique centrale, Amérique du Sud et Antilles	10,7 %	6,2 %	8,5 %

Tableau 9 : Répartition de la demande liée au risque de crédit par secteurs industriels

Secteur industriel	2016 Réels	2017 Réels	2018 Réels
Aéronautique	13,9 %	15,9 %	9,2 %
Produits agroalimentaires	0,5 %	0,7 %	1,3 %
Automobile	1,6 %	1,4 %	2,3 %
Construction	2,2 %	2,2 %	2,8 %
Environnement	0,9 %	0,7 %	0,7 %
Services financiers et d'assurance	4,9 %	5,4 %	4,4 %
Foresterie	0,7 %	0,9 %	3,6 %
Technologies du savoir	0,6 %	1,1 %	1,5 %
Industrie légère	6,6 %	5,2 %	6,9 %
Exploitation minière	32,6 %	17,1 %	11,7 %
Pétrole et gaz naturel	26,0 %	33,6 %	34,4 %
Prêts souverains	0,8 %	1,4 %	1,5 %
Transport de surface	1,7 %	2,4 %	3,5 %
Télécommunications et médias	5,1 %	4,5 %	6,6 %
Tourisme et services gouvernementaux	0,0 %	0,0 %	0,3 %
Services publics, énergie de remplacement et énergie renouvelable	1,9 %	7,5 %	9,3 %

La répartition du capital indiquée dans les tableaux 8 et 9 dépend des volumes d'activités et des caractéristiques de risque associés à chaque élément, de même que des activités de transfert de risques réalisées. La répartition du capital n'est donc pas une représentation directe des montants de prêts en cours selon le pays ou le secteur. Par exemple, la réduction observée dans le secteur minier est principalement attribuable aux activités de transfert de risques.

Dividende admissible

Lorsque nous générons un excédent de capital au cours d'une période donnée, ce dernier est distribué à l'actionnaire sous forme de dividende sur une certaine période, laquelle devrait correspondre à la période de prévisions. Le tableau 10 indique les paiements de dividende prévus selon les situations projetées du compte de capital du tableau 7 sur la période de projection de cinq ans du Plan d'entreprise. Selon notre Politique sur la gestion du capital et les dividendes, le montant du dividende sera fondé sur 20 % du surplus de capital disponible; cependant, l'actionnaire et EDC conservent tous deux le droit de demander qu'un dividende soit versé selon une méthodologie différente ou qu'aucun dividende ne soit versé.

Tableau 10 : Dividendes (2018-2024)

(en millions de dollars canadiens)	2018 Réels	2019 Plan	2019 Prév.	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan
Total de la demande de capital	5 294	5 477	5 258	5 027	4 983	5 154	5 365	5 418
Offre de capital	10 345	10 260	9 690	9 619	9 609	9 563	9 585	9 691
Excédent (déficit) de capital	5 051	4 783	4 432	4 592	4 626	4 409	4 220	4 273
Dividende calculé	1 010	957	886	918	925	882	844	855

Nous devons emprunter pour pouvoir verser un dividende même si nous avons les liquidités suffisantes, car celles-ci sont conservées conformément aux paramètres de la Politique de gestion du risque de financement et d'illiquidité approuvée par le Conseil d'administration.

LIMITES PRESCRITES PAR LA LOI

La *Loi sur le développement des exportations* (la « Loi ») impose deux limites à EDC, 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 72.

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

Tableau 11 : Limites prescrites par la Loi (2018-2024)

(en millions de dollars canadiens)	2018 Réels	2019 Plan	2019 Prév.	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan
Limite des passifs éventuels	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Assurance crédit	11 032	11 423	10 406	10 892	11 056	11 277	11 502	11 732
Assurance d'institution financière	1 996	2 640	3 542	2 816	2 858	2 916	2 974	3 033
Garanties pour le commerce international	10,016	8 120	10 878	9 353	9 085	9 158	9 308	9 564
Assurance risques politiques	886	939	836	847	576	576	576	576
Garanties de prêts	3 274	2 908	3 619	3 726	4 041	4 772	5 552	6 345
Position par rapport à la limite	27 204	26 030	29 281	27 634	27 616	28 699	29 912	31 250
Pourcentage utilisé	60 %	58 %	65 %	61 %	61 %	64 %	66 %	69 %
Limite des emprunts	150 600	155 130	155 175	145 350	144 285	144 135	143 445	143 775
Position par rapport à la limite	55 448	52 505	52 689	51 082	52 049	52 184	52 512	52 707
Pourcentage utilisé	37 %	34 %	34 %	35 %	36 %	36 %	37 %	37 %

BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET NOTES

Charges administratives et ratio de productivité

Tableau 12 : Charges administratives et ratio de productivité projetés (2018-2024)

	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
(en millions de dollars canadiens)	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Salaires et avantages	231	261	265	265	271	277	282	285
Services professionnels	53	61	48	31	30	30	30	29
Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages postérieurs à l'emploi	48	43	44	44	44	44	44	44
Systèmes	37	44	45	58	58	58	58	58
Dotations aux amortissements	33	37	33	31	30	24	23	22
Marketing et communications	25	30	35	29	27	27	25	24
Occupation	25	28	26	29	29	29	29	29
Voyages, accueil et conférences	11	14	13	10	10	10	10	10
Autres	26	36	31	33	31	31	29	29
Total des charges administratives	489	554	540	530	530	530	530	530
Ratio de productivité	32,9 %	36,9 %	36,4 %	35,5 %	35,3 %	35,5 %	34,8 %	33,6 %

Nous ciblons des charges administratives de 530 millions de dollars pour 2020, tandis que la prévision actuelle pour 2019 s'élève à 540 millions de dollars. Les facteurs clés de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2020 sont les suivants :

- Le projet de déploiement du Cadre de gestion des risques d'entreprise (Cadre de GRE) sera presque terminé en 2019. Notre plan de GRE instaurera une solide culture du risque fondée sur la surveillance, une orientation claire, l'appropriation, la reddition de comptes, ainsi que la nécessité d'appliquer des pratiques rigoureuses de surveillance et de communication d'information.
- Dans le but d'améliorer notre capacité à servir les PME et les micro-entreprises, nous continuerons d'élargir notre offre de base afin de mieux répondre à leurs besoins à l'aide de stratégies de canaux et de partenariats. Nous avons créé plusieurs initiatives pour stimuler cette croissance et accroître le nombre de clients servis chaque année. Nous ne comptons pas augmenter nos charges administratives pour mener à bien ces initiatives.
- La deuxième phase du Programme de transformation de l'assurance crédit se terminera elle aussi en 2019. Le but de ce programme est de créer un produit simplifié d'assurance crédit sur le marché canadien et un guichet unique en ligne pour les exportateurs du pays (les PME, notamment). Nous prévoyons d'économiser des coûts en ressources humaines au terme de ce projet.

Nous demeurons fidèles à notre engagement d'assurer une viabilité financière à long terme grâce à la gestion de notre ratio de productivité (RP), qui mesure les charges administratives en pourcentage de nos produits des activités ordinaires nets. En 2019, nous nous attendons à ce que le RP s'améliore légèrement par rapport aux cibles du Plan d'entreprise.

En 2020, nous prévoyons que le RP augmentera pour atteindre 35,5 % en raison des facteurs présentés plus haut. Si les charges administratives demeurent stables, le RP devrait rester aux environs de 34 % à 36 % au cours des dernières années du Plan.

Les tableaux suivants dressent le portrait des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences de 2016 à 2024. Ces coûts ne devraient pas augmenter au cours de la période de planification.

Tableau 13 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences (2016-2024)

	2016	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
(en milliers de dollars canadiens)	Réels	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Voyages*	7 855	7 418	9 025	11 533	10 095	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Accueil	959	994	1 077	1 550	1 646	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
Conférences	667	742	769	1 011	1 011	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Total	9 481	9 154	10 871	14 094	12 752	9 600	9 600	9 600	9 600	9 600

* Les dépenses de voyages réelles pour 2016-2018 et celles du Plan 2019 comprennent les déplacements liés à la formation du personnel. Ces dépenses ont été reclassées pour les prévisions et la période de planification.

Tableau 14 : Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences exprimées en pourcentage du total des charges administratives (2016-2024)

	2016	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
(en millions de dollars canadiens)	Réels	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	9,5	9,2	10,9	14,1	12,8	9,6	9,6	9,6	9,6	9,6
Total des charges administratives	385	429	489	554	540	530	530	530	530	530
Dépenses de voyages, d'accueil et de conférences exprimées en pourcentage du total des charges administratives	2,5 %	2,1 %	2,2 %	2,5 %	2,4 %	1,8 %	1,8 %	1,8 %	1,8 %	1,8 %

BUDGET D'INVESTISSEMENT ET NOTES

Dépenses d'investissement

Tableau 15 : Dépenses d'investissement projetées (2018-2024)

	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
(en millions de dollars canadiens)	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Installations	2,6	6,7	4,0	9,4	6,3	5,7	6,0	5,0
Technologies de l'information	30,6	29,0	23,9	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Total des dépenses d'investissement	33,2	35,7	27,9	14,4	11,3	10,7	11,0	10,0

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

En 2019, les dépenses d'investissement devraient être inférieures à celles indiquées dans le Plan en raison de dépenses en installations moins élevées que prévu, certaines dépenses pour les bureaux régionaux et le siège social ayant été reportées. De plus, le Plan 2019 prévoyait des dépenses en technologies de l'information de 5 millions de dollars pour des projets qui ne répondent plus aux critères de capitalisation; ces dépenses ont donc été transférées à la catégorie des charges d'exploitation.

Les dépenses d'investissement devraient diminuer en 2020 et dans les années suivantes, alors que prendront fin nos projets de transformation importants. La baisse des dépenses en technologies sera en partie contrebalancée par une hausse des dépenses en installations, puisque nous investirons dans de nouveaux bureaux régionaux et dans des bureaux existants sur des marchés stratégiques afin de mieux soutenir les exportateurs dans l'ensemble du Canada.

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

EXPLOITATION DES FILIALES

Exinvest Inc.

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

Pour 2019 et la période de planification, aucun nouveau mécanisme de financement ni aucune transaction commerciale ne sont envisagés. Nous conservons le contrôle de la filiale afin de pouvoir y recourir pour de futures initiatives, s'il y a lieu.

FinDev Canada

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

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

Nos résultats financiers consolidés et ceux de nos filiales sont présentés dans les tableaux suivants.

État consolidé du résultat global

Tableau 16 : États consolidés résumés projetés du résultat global (2018-2024)

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits du financement et des placements								
Prêts	2 207	2 350	2 314	2 025	1 892	1 834	1 822	1 861
Titres négociables	257	289	258	173	140	133	128	132
Placements	9	6	4	6	6	6	6	6
Total des produits du financement et des placements	2 473	2,645	2 576	2 204	2 038	1 973	1 956	1 999
Charges d'intérêts	1 219	1 385	1 312	948	805	768	757	782
Charges de financement	33	27	28	24	21	22	22	22
Produits du financement et des placements, montant net	1 221	1 233	1 236	1 232	1 212	1 183	1 177	1 195
Commissions de garantie de prêt	48	49	56	62	63	70	80	92
Primes d'assurance et commissions de garantie	243	257	250	250	264	264	264	270
Cession en réassurance	(39)	(40)	(38)	(38)	(38)	(36)	(33)	(33)
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	204	217	212	212	226	228	231	237
Autres produits (charges)	(98)	(6)	264	5	(15)	(10)	(35)	(55)
Charges administratives	497	569	553	545	546	530	530	530
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	1 074	936	687	956	970	961	993	1 049
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise)	(11)	22	203	104	28	20	30	40
Charges liées aux sinistres	255	93	112	69	68	99	98	100
Bénéfice net	830	821	372	783	874	842	865	909
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	44	89	(16)	32	34	37	39	41
Résultat global	874	910	356	815	908	879	904	950

État consolidé de la situation financière

Tableau 17 : États consolidés résumés projetés de la situation financière (2018-2024)

Au 31 décembre <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie	170	97	78	78	78	78	78	78
Titres négociables	13 119	11 230	11 103	9 434	9 895	10 471	9 274	8 744
Instruments dérivés	256	490	761	761	761	761	761	761
Actifs détenus en vue de la vente	13	-	-	-	-	-	-	-
Prêts	54 566	52 716	52 267	52 141	52 521	52 261	53 921	54 948
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts ¹	(820)	(1 055)	(950)	(1 023)	(1 028)	(1 028)	(1 038)	(1 048)
Placements	1 342	1 492	1 593	1 803	1 931	1 930	1 876	1 766
Indemnités recouvrables sur assurances	35	50	28	34	39	40	41	40
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des primes	150	152	138	134	96	96	97	97
Autres actifs	170	165	162	150	142	(45)	(45)	(45)
Actifs au titre des prestations de retraite	92	238	107	139	174	214	257	291
Immobilisations corporelles	50	48	46	48	47	45	43	40
Immobilisations incorporelles	110	115	110	91	75	63	53	45
Immeuble faisant l'objet d'un contrat de location-financement	127	131	132	122	113	104	95	87
Total des actifs	69 380	65 869	65 575	63 912	64 844	64 990	65 413	65 804
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	226	102	98	91	83	77	77	77
Emprunts	55 448	52 505	52 689	51 082	52 049	52 184	52 512	52 707
Instruments dérivés	1 971	1 866	2 065	2 065	2 065	2 065	2 065	2 065
Obligation au titre d'un contrat de location-financement	150	146	158	151	143	136	129	122
Obligations au titre des prestations de retraite	172	176	195	204	213	222	231	240
Provision pour pertes sur engagements de prêts	20	28	31	31	41	41	41	41
Passifs au titre des primes et des sinistres	890	624	508	485	419	424	430	435
Garanties de prêts ¹	158	190	141	184	222	278	343	426
Total des passifs	59 035	55 637	55 885	54 293	55 235	55 427	55 828	56 113
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués	9 012	8 899	8 357	8 286	8 276	8 230	8 252	8 358
Total des capitaux propres	10 345	10 232	9 690	9 619	9 609	9 563	9 585	9 691
Total des passifs et des capitaux propres	69 380	65 869	65 575	63 912	64 844	64 990	65 413	65 804

¹Les mises à jour sont établies en continu, conformément au modèle d'IFRS 9 utilisé pour calculer le compte de correction de valeur pour pertes sur prêts et provisions pour pertes sur engagements de prêts et sur garanties de prêts. Aucune prévision à l'égard de ces changements ne figure dans le Plan puisque nous n'en connaissons pas encore les répercussions.

État consolidé des variations des capitaux propres

Tableau 18 : États consolidés résumés projetés des variations des capitaux propres (2018-2024)

Exercices clos les 31 décembre <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	8 707	8 995	9 012	8 357	8 286	8 276	8 230	8 252
Ajustement lors de la transition aux règles de dépréciation d'IFRS 9	400	-	-	-	-	-	-	-
Ajustement lors de la transition à IFRS 16	-	-	(1)	-	-	-	-	-
Solde révisé à l'ouverture de l'exercice	9 107	8 995	9 011	8 357	8 286	8 276	8 230	8 252
Bénéfice net	830	821	372	783	874	842	865	909
Autres éléments du résultat global								
Réévaluation des régimes de prestations de retraite	44	89	(16)	32	34	37	39	41
Dividende payé	(969)	(1 006)	(1 010)	(886)	(918)	(925)	(882)	(844)
Solde à la clôture de l'exercice	9 012	8 899	8 357	8 286	8 276	8 230	8 252	8 358
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	10 345	10 232	9 690	9 619	9 609	9 563	9 585	9 691
Rendement des capitaux propres	11,3 %	8,0 %	3,7 %	8,1 %	9,1 %	8,8 %	9,0 %	9,4 %

État consolidé des flux de trésorerie

Tableau 19 : États consolidés résumés projetés des flux de trésorerie (2018-2024)

Exercices clos les 31 décembre	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
(en millions de dollars canadiens)	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net	830	821	372	783	874	842	865	909
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation								
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise)	(11)	22	203	104	28	20	30	40
Écart actuariel sur la provision nette pour sinistres sur assurances	197	(78)	(362)	(20)	(18)	13	10	10
Dotation aux amortissements	40	44	41	40	38	33	32	29
(Profits) pertes réalisés	(12)	(34)	(6)	-	(19)	(15)	(41)	(59)
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation des intérêts courus et des commissions sur prêts	(118)	43	(63)	100	69	59	37	49
Variation des intérêts courus et de la juste valeur des titres négociables	(14)	-	(254)	-	-	-	-	-
Variation des intérêts courus et de la juste valeur des emprunts	57	-	673	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(11)	-	(160)	-	-	-	-	-
Autres	104	9	(230)	(9)	(17)	(14)	(11)	(6)
Déboursements sur les prêts	(31 240)	(31 949)	(21 713)	(23 293)	(23 248)	(23 465)	(23 728)	(23 730)
Remboursements sur les prêts et recouvrements de principal résultant de la vente de prêts	31 021	31 261	22 185	23 362	22 851	23 726	22 103	22 734
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	843	139	686	1 067	558	1 199	(703)	(24)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements sur les placements	(268)	(342)	(304)	(398)	(325)	(232)	(219)	(217)
Encaissements sur les placements	260	220	159	188	216	248	314	386
Remboursements sur les contrats de location-financement	-	-	-	5	-	-	-	-
Achats de titres négociables	(14 518)	(13 020)	(10 152)	(14 429)	(14 751)	(16 922)	(16 104)	(16 132)
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	11 479	12 367	11 281	15 808	14 359	16 615	17 114	16 581
Achats d'immobilisations corporelles	(5)	(8)	(1)	-	-	-	-	-
Achats d'immobilisations incorporelles	(28)	(29)	(18)	-	(1)	-	-	-
Produit de la vente d'actifs détenus en vue de la vente	-	-	13	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(3 080)	(812)	978	1 174	(502)	(291)	1 105	618
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	13 128	17 564	17 479	13 230	16 007	17 868	16 581	19 829
Remboursement d'emprunts à long terme	(12 058)	(14 414)	(14 656)	(13 524)	(15,734)	(18 160)	(15 223)	(19 395)
Émission d'instruments d'emprunt à court terme	31 515	51 930	42 506	54 789	51 116	55 497	53 639	49 523
Remboursement d'instruments d'emprunt à court terme	(27 651)	(53 208)	(46 587)	(56 117)	(50 452)	(55 099)	(54 701)	(49 788)
Déboursements pour la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	(567)	-	(324)	-	-	-	-	-
Encaissements sur la vente ou l'arrivée à échéance d'instruments dérivés	3	-	-	-	-	-	-	-
Dividende payé	(969)	(1,006)	(1 010)	(886)	(918)	(925)	(882)	(844)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	3 401	866	(2 592)	(2 508)	19	(819)	(586)	(675)
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	155	-	(64)	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	1 319	193	(992)	(267)	75	89	(184)	(81)
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	1 627	3 014	2 946	1 954	1,687	1,762	1,851	1,667
À la clôture de l'exercice	2,946	3 207	1 954	1 687	1,762	1,851	1,667	1,586
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie								
Trésorerie	170	97	78	78	78	78	78	78
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	2 776	3 110	1 876	1 609	1 684	1 773	1 589	1 508
	2 946	3 207	1 954	1 687	1 762	1 851	1 667	1 586

État consolidé des charges administratives

Tableau 20 : États consolidés projetés des charges administratives (2018-2024)

	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Salaires et avantages	233	269	272	274	280	278	283	285
Services professionnels	55	64	50	34	33	30	30	29
Prestations de retraite, autres avantages de retraite et avantages postérieurs à l'emploi	48	43	44	44	44	44	44	44
Systèmes	38	44	45	58	58	58	58	58
Dotation aux amortissements	33	37	33	31	30	24	23	22
Marketing et communications	26	31	36	30	28	27	25	24
Occupation	26	29	26	29	29	28	28	28
Voyages, accueil et conférences	11	15	14	11	11	10	10	10
Autres	27	37	33	34	33	31	29	30
Total des charges administratives	497	569	553	545	546	530	530	530

État consolidé des dépenses d'investissement

Tableau 21 : États consolidés projetés des dépenses d'investissement (2018-2024)

	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Installations	3,1	6,8	4,1	9,5	6,4	5,7	6,0	5,0
Technologies de l'information	30,7	29,7	24,6	5,7	5,7	5,0	5,0	5,0
Total des dépenses d'investissement	33,8	36,5	28,7	15,2	12,1	10,7	11,0	10,0

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



APPENDICE VI : PROGRAMME D'EMPRUNT

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

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

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

Les risques de marché auxquels nous sommes exposés incluent les fluctuations des taux d'intérêt et leurs répercussions sur nos positions d'actif et de passif; ils incluent également le risque de change, car nous présentons nos résultats financiers en dollars canadiens et détenons notre capital dans cette monnaie, alors que notre position d'actif et une grande partie de nos passifs sont libellés en dollars américains ou dans d'autres devises.

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

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

STRATÉGIES D'EMPRUNT

Pouvoir d'emprunt selon la loi

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

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

La *Loi sur le développement des exportations* nous autorise à contracter des emprunts dont l'encours total ne peut dépasser 15 fois la somme de notre capital versé et de nos résultats non distribués, tels qu'ils sont déterminés dans les états financiers audités de l'exercice précédent. La limite d'emprunt autorisée en vertu de la *Loi* pour 2020, établie en fonction des prévisions de 2019, est estimée à 145,4 milliards de dollars canadiens (109,5 milliards de dollars américains), alors que les emprunts prévus pour la fin de 2020 s'élèveraient à 51,1 milliards de dollars canadiens (38,5 milliards de dollars américains).

Conformément au paragraphe 127(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons obtenir l'approbation du ministre des Finances avant de procéder à une opération d'emprunt particulière, y compris pour les modalités de temps et les conditions de l'opération. Tous les ans, le ministre des Finances approuve nos projets d'emprunt 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'emprunt. Dans cette éventualité, nous demanderons encore l'autorisation du ministre des Finances et indiquerons les changements correspondants dans le Plan d'entreprise.

Si la conjoncture le justifie, nous pouvons recourir au Trésor public. L'accès au Trésor public est demandé au ministre des Finances dans le cadre du processus annuel d'autorisation d'emprunts à court et à long termes.

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

FinDev Canada

Conformément au mandat augmenté de la Société en vertu de l'alinéa 10(1)c) de la *Loi sur le développement des exportations*, sous sa forme modifiée, l'Institut de financement du développement Canada (IFDC) inc. a été constitué en filiale en propriété exclusive d'EDC et exerce ses activités sous le nom commercial de FinDev Canada. Nous avons fourni pour la première fois des capitaux à FinDev Canada en 2018 avec une injection de 100 millions de dollars canadiens (75 millions de dollars américains). Deux autres injections du même montant sont prévues pour 2019 et 2020. À l'heure actuelle, nous prévoyons fournir 3 millions de dollars canadiens (2,3 millions de dollars américains) en financement par emprunt en 2020. Notre Équipe de la trésorerie usera de son expertise afin d'effectuer toutes les opérations d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

Approche à l'égard des emprunts

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

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

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

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

SOURCES DE FINANCEMENT

Programme d'emprunt sur les marchés monétaires

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

Selon la Politique de gestion du risque de financement et d'illiquidité, le portefeuille de placements liquides doit pouvoir satisfaire à nos besoins quotidiens en cas d'événement déclenchant un appel de liquidités. La période minimale pendant laquelle le portefeuille doit être ainsi couvert est d'un mois. Les besoins attendus en liquidités sont calculés d'après une période de prévisions continues d'un mois, en fonction de facteurs tels que les transactions, les déboursements sur les prêts, les engagements renouvelables, les échéances des dettes et les remboursements sur les prêts non renouvelables. La fourchette cible de la branche en dollars américains de notre portefeuille de placements liquides se situera entre 6,0 et 7,5 milliards de dollars américains (8,0 et 10,0 milliards de dollars canadiens). Nous aurons aussi une branche en dollars canadiens dans notre portefeuille de placements liquides, dont la taille cible sera entre 300 et 500 millions de dollars canadiens (226 et 377 millions de dollars américains). De plus, nous aurons besoin d'une capacité non utilisée en papier commercial de 2,0 milliards de dollars américains (2,7 milliards de dollars canadiens) au minimum par jour.

Programme d'emprunt sur les marchés financiers

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

Les billets structurés et les billets à moyen terme peuvent servir à pondérer l'échéance de la dette, combler une demande venant des investisseurs ou donner l'accès à un financement en monnaie locale sur les marchés émergents prioritaires. Ces billets peuvent être émis pour diverses échéances, dont des échéances à moins d'un an ainsi que des échéances plus longues comportant des options de remboursement anticipé. Les instruments à plus long terme remboursables par anticipation font l'objet de swaps et deviennent des obligations à taux fixe ou variable. La diversification des sources de financement repose sur un certain nombre de facteurs, notamment le coût relatif de l'emprunt, les conditions du marché et le profil du portefeuille de prêts.

Total des emprunts – nouveaux et en cours

Emprunts en 2019

En date du 31 août 2019, nous avons émis des titres d'emprunt à long terme totalisant 10,2 milliards de dollars américains (13,5 milliards de dollars canadiens), par rapport au maximum approuvé par le ministre des Finances de 16,7 milliards de dollars américains (22,2 milliards de dollars canadiens). La valeur de l'encours du papier commercial s'élevait à 4,7 milliards de dollars américains (6,2 milliards de dollars canadiens) le 31 août 2019, par rapport au maximum approuvé par le ministre des Finances de 14,0 milliards de dollars américains (18,6 milliards de dollars canadiens). Selon les prévisions actuelles pour 2019, les emprunts à long terme seront inférieurs de 0,1 milliard de dollars canadiens (0,1 milliard de dollars américains) au montant indiqué dans le Plan 2019 en raison de prêts déboursés nets moins élevés que prévu. À la fin de l'exercice, les emprunts à court terme en 2019 devraient être supérieurs de 0,9 milliard de dollars canadiens (0,7 milliard de dollars américains) au montant indiqué dans le Plan 2019 en raison du financement à court terme nécessaire pour respecter les besoins en liquidités à l'échéance des dettes à long terme.

En 2019, le portefeuille de placements liquides devrait maintenir un solde moyen de 10,1 milliards de dollars canadiens (7,6 milliards de dollars américains), avec un solde minimum de 10,0 milliards de dollars canadiens (7,5 milliards de dollars américains) et un solde maximum de 10,2 milliards canadiens (7,7 milliards de dollars américains).

Emprunts en 2020

Emprunts sur les marchés monétaires (emprunts à court terme)

Les demandes de liquidités imprévisibles émanent la plupart du temps des clients n'ayant pas utilisé leurs crédits renouvelables, estimés à 9,2 milliards de dollars américains (12,2 milliards de dollars canadiens) au 31 décembre 2020. Les montants des engagements renouvelables varient d'environ 311 milliers à 300 millions de dollars américains (413 milliers à 398 millions de dollars canadiens), peuvent offrir des avances le jour même de la demande et présentent parfois une faible diversité de secteurs et d'emprunteurs individuels. À la fin de 2020, les facilités engagées non utilisées totaliseraient 4,0 milliards de dollars américains (5,3 milliards de dollars canadiens).

En 2020, le portefeuille de placements liquides devrait maintenir un solde moyen de 8,6 milliards de dollars canadiens (6,5 milliards de dollars américains), avec un solde minimum de 8,0 milliards de dollars canadiens (6,0 milliards de dollars américains) et un solde maximum de 10,0 milliards canadiens (7,5 milliards de dollars américains). L'ensemble du portefeuille de placements liquides est accessible lors d'une panne de liquidités. Au 31 décembre 2020, l'encours des emprunts à court terme devrait être inférieur de 1,3 milliard de dollars canadiens (1,0 milliard de dollars américains) à celui prévu pour le 31 décembre 2019 en raison d'une réduction du portefeuille de placements liquides attribuable à des besoins en liquidités réduits.

Emprunts sur les marchés monétaires (emprunts à long terme)

Le Plan d'entreprise projette des besoins en financement de base de 10,0 milliards de dollars américains (13,2 milliards de dollars canadiens), ainsi qu'un montant additionnel éventuel de 2,8 milliards de dollars américains (3,7 milliards de dollars canadiens) à long terme en fonds de prévoyance. Ces besoins en financement sont inférieurs de 3,8 milliards de dollars américains (5,0 milliards de dollars canadiens) au montant indiqué dans le Plan 2019, principalement en raison de dettes à l'échéance moins élevées et d'une diminution des besoins en financement du portefeuille de placements liquides, lesquelles sont en partie contrebalancées par une augmentation des besoins en déboursements sur les prêts et par une plus faible dépendance à l'égard du financement à court terme pour respecter les besoins en liquidités à l'échéance des dettes à long terme.

Encours total des emprunts

En 2020, le total du principal non remboursé des emprunts contractés ne peut à aucun moment dépasser 52,3 milliards de dollars canadiens (39,4 milliards de dollars américains), limite qui est de beaucoup inférieure à la limite maximale réglementaire, soit 15 fois la somme de notre capital versé et de nos résultats non distribués (montant estimé à 145,4 milliards de dollars canadiens [109,5 milliards de dollars américains] au 31 décembre 2020).

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 prêts remboursés nets positifs en 2020.

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

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

AUGMENTATIONS POSSIBLES DES BESOINS

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

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

Préfinancement des activités à faciliter en 2021 – Nous pourrions chercher à financer d'avance une partie de nos besoins en financement sur les marchés financiers pour 2021 afin de réduire au minimum les coûts du service de la dette et d'obtenir du financement à plus long terme.

Tableau 22 : Projection relative aux besoins d'emprunt sur les marchés financiers pour 2020

<i>(en millions de dollars américains)</i>	Dollars américains	2020 Plan
Diminution (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation	(758)	
Prêts déboursés (remboursés) nets	(8)	
Besoins en financement pour l'Institut de financement du développement Canada	78	
Dividende admissible	667	
Activités liées à l'exploitation		(21)
Financement nécessaire en raison de la variation de l'encours du papier commercial	1 000	
Financement nécessaire en raison de la variation des titres négociables à la juste valeur par le biais du résultat net	(1 200)	
Refinancement de la dette venant à échéance	10 086	
Rachats	100	
Activités sur le passif		9 986
Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise		9 965
Augmentations possibles des besoins en financement		
Changements dans l'hypothèse relative à l'activité de prêt		1 000
Changements dans l'hypothèse relative aux mécanismes de crédit renouvelable		750
Diminution de l'encours du papier commercial		500
Préfinancement des volumes et des arrivées à échéance de 2021		500
Besoins d'emprunt prévus, y compris les éventualités		12 715

Tableau 23 : Projets d'emprunt (2017-2024)

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Limite d'emprunt sur les marchés financiers									
(16,7 G USD)*	17 978	21 707	21 343	21 343	-	-	-	-	-
Poste	12 459	13 857	17 564	17 479	13 230	16 007	17 868	16 581	19 829
Pourcentage utilisé	69 %	64 %	82 %	82 %	-	-	-	-	-
Limite d'emprunt à court terme									
(14,0 G USD)*	17 601	19 113	17 892	17 892	-	-	-	-	-
Poste	6 424	11 085	5 751	6 657	5 325	5 991	6 390	5 325	5 059
Pourcentage utilisé	36 %	58 %	32 %	37 %	-	-	-	-	-

* Limite pour 2019. Étant donné que les limites sont fixées chaque année en consultation avec le ministère des Finances, aucune limite n'a été établie ici pour 2020-2024.

Tableau 24 : Encours total des emprunts projetés (2017-2024)

Au 31 décembre	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Emprunts à court terme	6 424	11 085	5 751	6 657	5 325	5 991	6 390	5 325	5 059
Emprunts à long terme	40 690	44 363	46 754	46 032	45 757	46 058	45 794	47 187	47 648
Total des emprunts	47 114	55 448	52 505	52 689	51 082	52 049	52 184	52 512	52 707

Tableau 25 : Emprunts à court terme projetés par devises (2017-2024)

Au 31 décembre	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Dollar canadien	38	-	-	-	-	-	-	-	-
Dollar américain	6 386	10 772	5 751	6 657	5 325	5 991	6 390	5 325	5 059
Autres devises	-	313	-	-	-	-	-	-	-
Total des emprunts à court terme	6 424	11 085	5 751	6 657	5 325	5 991	6 390	5 325	5 059

Tableau 26 : Maximums projetés des emprunts à court terme par devises (2017-2024)

Exercices clos les 31 décembre	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Dollar canadien	61	136	-	-	-	-	-	-	-
Papier commercial en dollars américains	8 256	12 330	7 285	8 933	7 302	5 975	6 373	6 638	5 975
Ligne de crédit en dollars américains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres devises	-	313	-	302	-	-	-	-	-
Total des emprunts à court terme	8 317	12 779	7 285	9 235	7 302	5 975	6 373	6 638	5 975

Tableau 27 : Emprunts à long terme projetés (2017-2024)

	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Solde à l'ouverture	39 863	40 690	43 470	44 363	46 032	45 757	46 058	45 794	47 187
Échéances	(10 084)	(12 058)	(14 414)	(14 656)	(13 524)	(15 734)	(18 160)	(15 223)	(19 395)
Nouvelles émissions	12 847	13 128	17 564	17 479	13 230	16 007	17 868	16 581	19 829
Écart de change et autres variations	(1 936)	2 603	134	(1 154)	19	28	28	35	27
Total des emprunts à long terme	40 690	44 363	46 754	46 032	45 757	46 058	45 794	47 187	47 648

Tableau 28 : Emprunts à long terme projetés par types de taux (2017-2024)

Au 31 décembre	2017	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	Réels	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Taux fixe	15 802	18 257	18 178	17 591	15 306	14 150	15 865	15 483	15 153
Taux variable	24 888	26 106	28 576	28 441	30 451	31 908	29 929	31 704	32 495
Total des emprunts à long terme	40 690	44 363	46 754	46 032	45 757	46 058	45 794	47 187	47 648

APPENDICE VII : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES

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

GESTION DES RISQUES DE NON-CONFORMITÉ À EDC

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

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

La Politique ainsi que les lignes directrices et les processus connexes favoriseront davantage une culture de connaissance des risques à EDC. En 2018, nous nous sommes concentrés sur l'évaluation des contrôles de conformité actuels liés aux lois fédérales représentant un risque de non-conformité plus élevé pour EDC, comme la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur les mesures économiques spéciales* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

RESPECT DES DIRECTIVES MINISTÉRIELLES

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



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

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

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

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

ACCORDS COMMERCIAUX

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



APPENDICE VIII : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

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

Ces efforts de transparence visent à équilibrer notre rôle dans le secteur des banques commerciales et notre rôle de société d'État. Pour ce faire, nous donnons accès à l'information tout en respectant le secret des affaires de nos clients. Pour soutenir cet effort, nous avons défini la Politique de divulgation pour orienter les divulgations publiques d'une grande quantité d'informations transactionnelles. La Politique a été approuvée par le Conseil d'administration et encadre les pratiques de divulgation se rattachant à nos activités commerciales.

L'application de la Politique est contrôlée par notre agent chargé de la conformité, tandis que sa conformité est surveillée par le Service de la vérification interne et de l'évaluation. Nous évaluons régulièrement la Politique afin d'améliorer la compréhension des parties prenantes de nos activités et du processus d'analyse qui nous permet de décider si nous aidons (ou non) un exportateur ou un investisseur canadien. Sa dernière révision remonte à 2018 et s'inscrivait dans l'examen de la Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux. Nous avons alors consulté diverses parties prenantes, dont des membres de la société civile, AMC, des clients et des partenaires. Conformément à la Politique de divulgation en vigueur, nous publions sur notre site Web :

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

Sur notre site Web, nous publions de l'information sur les transactions ainsi que :

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

Dans le but de soutenir cette transparence accrue, nous sollicitons activement l'avis de parties prenantes et d'organisations non gouvernementales reconnues à propos de nos pratiques commerciales. Le Conseil consultatif sur la RDE, qui rassemble d'éminents experts offrant conseils et orientation sur nos pratiques de RSE, est un bon exemple de cette approche.

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

Nous tenons à jour une feuille de route du contrôle préalable à edc.ca. Cette infographie clarifie notre processus de contrôle préalable pour les prêts aux entreprises, processus qui prend en considération plusieurs facteurs, comme les risques financiers, sociaux et environnementaux et ceux liés à l'éthique commerciale. Elle aide également nos parties prenantes à comprendre les nombreuses vérifications préalables qui doivent être effectuées lorsque nous étudions les occasions de soutien.

Tout au long de la période de planification, nous accorderons une grande importance à la transparence quant à nos activités, aux entreprises que nous soutenons et aux efforts que nous déployons pour accroître la responsabilité des entreprises sur les marchés où nous sommes présents. Notre récente réorganisation nous aidera à ancrer la transparence encore plus profondément dans la Société et favorisera les discussions qui orienteront la prise de décisions viables à tous les échelons.

Nous menons aussi régulièrement un travail de consultation auprès de la société civile au sujet de nos politiques de gestion des risques environnementaux et sociaux. En 2018, nous avons amorcé un examen de ces politiques, invitant la société civile à nous transmettre ses commentaires, ce qu'elle a fait par écrit ou en personne. En mai 2019, nous avons présenté un document de réponse public parallèlement à la publication des politiques révisées, qui résumait les principaux thèmes des commentaires et décrivait comment nous les avons intégrés à notre examen. Il est disponible à edc.ca, tout comme les politiques révisées.

Au cours de la période de planification, nous continuerons de faciliter l'accès à l'information pour nos clients, nos partenaires et la société civile.

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS

Bien que nous n'ayons pas encore établi un processus officiel d'analyse comparative entre les sexes plus, les mesures visant à suivre et à évaluer les questions s'y rapportant sont en place. Nous travaillons aussi à l'établissement d'une base de référence sur la diversité des entreprises canadiennes que nous soutenons, notamment dans le secteur des entreprises détenues ou dirigées par des femmes.

En vue d'élaborer cette base de référence, nous avons accompli les activités suivantes :

- Consultation auprès de parties prenantes influentes de la communauté des entrepreneures canadiennes pour en savoir plus sur les besoins des entreprises dirigées par des femmes, ainsi qu'auprès d'organisations publiques et privées leur apportant du soutien, comme la division Femmes d'affaires en commerce international (FACI) d'AMC, la Banque de développement du Canada, Women Business Enterprises (WBE) Canada et le Réseau des Femmes d'affaires du Québec (RFAQ).
- Consultation au sein de notre organisation pour mieux comprendre la situation actuelle, les idées préconçues et les obstacles potentiels concernant l'appui aux entreprises détenues ou dirigées par des femmes.
- Ciblage des marchés actuels et potentiels d'entreprises dirigées par des femmes au Canada (parmi les entreprises qui exportent actuellement et celles qui sont prêtes à exporter), et formulation d'une définition officielle d'une « entreprise détenue par une ou des femmes » et d'une « entreprise dirigée par une ou des femmes ».
- Élaboration d'une feuille de route pour orienter nos stratégies concernant les femmes pendant la période de planification.

Dans cette optique, nous avons examiné dans quelle mesure nos services sont accessibles aux entreprises exportatrices dirigées par des Autochtones afin de renforcer le soutien qui leur est offert.

Nous soumettrons aussi nos processus à une analyse comparative entre les sexes pour vérifier si nos politiques et initiatives défavorisent des groupes sous-représentés. Ces bases de référence nous permettront de cibler, au cours de la période de planification, les aspects dont il nous faudra peut-être tenir compte relativement à l'analyse comparative entre les sexes plus.

Notre leadership en matière de soutien à la communauté LGBTQ2, au sein de notre organisation et auprès de notre clientèle, a été reconnu. À preuve, nous figurons dans le palmarès des 100 meilleurs employés ces dernières années, et nous sommes devenus, en 2019, le partenaire officiel de la Chambre de commerce gaie et lesbienne du Canada.

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

Nous croyons que nos employés, avec chacun sa perspective, son expérience et sa culture, constituent la base de notre succès. La diversification de l'effectif et le fait de favoriser l'appartenance – qui créent un lieu où les employés de tous les horizons se sentent à l'aise et en sécurité – renforcent notre vitalité. En 2019, soit pour une deuxième année consécutive, nous sommes fiers d'être reconnus parmi les *meilleurs employeurs pour la diversité au Canada* en raison de nos excellents programmes de diversité et d'intégration.

Grâce aux nominations de 2018, nous sommes parvenus à un pourcentage équilibré d'hommes et de femmes au Conseil d'administration, maintenant présidé par une femme. De plus, EDC a nommé en février 2019 sa première présidente et chef de la direction en 75 ans d'existence. Nous avons aussi récemment adhéré au Club canadien des 30 %, une initiative mondiale issue du secteur privé qui défend l'équilibre hommes-femmes aux conseils d'administration et chez les cadres supérieurs.

Nous travaillons aussi à accroître la représentation des minorités visibles, des Autochtones et des personnes handicapées au sein de la Société. Notre objectif est d'avoir un effectif qui reflète la disponibilité externe de ces groupes. Les efforts déployés sont encadrés par la Stratégie et plan d'action sur la diversité et l'inclusion, une feuille de route qui nous aidera à établir une meilleure représentation et à favoriser l'appartenance en vue de créer un milieu de travail inclusif et respectueux. Notre processus d'auto-identification est en cours d'examen, la finalité étant de disposer de données robustes et représentatives de notre effectif de plus en plus diversifié. Par ailleurs, nos efforts en matière de diversité et d'inclusion font actuellement l'objet d'une évaluation externe de la maturité ayant pour but d'analyser nos progrès et de guider l'élaboration de notre prochain plan d'action.

Notre Stratégie et plan d'action sur la diversité et l'inclusion vise également une plus grande représentation des femmes dans notre organisation. Si les femmes composent aujourd'hui la moitié de notre effectif, nous nous donnons jusqu'à 2020 pour atteindre la parité à la direction de la Société, et visons l'horizon 2023 pour faire de même à la direction des secteurs d'activité. À la moitié de 2019, nous en étions déjà à 48 % et à 46,5 % respectivement.

Avec l'aide du gouvernement du Canada et d'autres partenaires, nous nous employons à mieux répondre aux besoins liés à l'exportation des entreprises détenues ou dirigées par des femmes ou des Autochtones et à lever les obstacles que rencontrent particulièrement ces entreprises. En plus d'offrir des produits du savoir ciblés et des séances de formation, nous avons nommé des responsables pour les entreprises dirigées par des femmes ou des Autochtones afin de nous rapprocher de ces deux groupes.

Notre effectif étant de plus en plus diversifié, nous constatons qu'il devient très important d'offrir un milieu de travail inclusif, sécurisant et accueillant. Nous avons consacré beaucoup de temps et d'énergie aux changements culturels nécessaires, qu'ont rendus possibles des initiatives organisées par des groupes de ressources pour les employés et appuyées par le Comité de la diversité et de l'inclusion, sans parler de nos responsables de la sensibilisation aux problèmes et aux préoccupations des employés.

De plus, la diversité linguistique sur les marchés mondiaux où nous sommes présents est un atout indéniable, et la multiplicité des langues parlées par notre personnel nous aide à bâtir la confiance et à tisser des liens sur les marchés locaux, ce qui facilite nos interactions avec les entreprises et les parties prenantes internationales. Afin que les compétences linguistiques de notre personnel – et surtout, celles de nos cadres – se maintiennent et s'améliorent, notre stratégie en matière de bilinguisme prévoit une formation linguistique bonifiée. Nous souhaitons ainsi implanter une culture où la dualité linguistique du Canada est non seulement respectée, mais aussi encouragée, et pouvoir compter sur les bonnes personnes ayant les bonnes compétences professionnelles et linguistiques.

QUESTIONS AUTOCHTONES

Nous respectons l'obligation légale de la Couronne de consulter les populations autochtones et reconnaissons l'importance de mener des consultations avec celles qui pourraient être touchées par les projets et activités que nous soutenons. Lorsque nous envisageons la possibilité d'offrir notre soutien à des projets au Canada, nous nous assurons, dans le cadre de notre processus d'évaluation, que cette obligation a été remplie et que les populations autochtones ont participé activement et librement au processus de consultation. Nos processus de contrôle préalable pour les projets étudiés, au Canada comme à l'étranger, visent à cerner la nature et l'état des communications avec les populations touchées, les principaux problèmes et les mesures prises pour les régler.

ÉCOLOGISATION ET DURABILITÉ DES OPÉRATIONS GOUVERNEMENTALES

Nous appuyons les objectifs de durabilité du gouvernement du Canada établis dans le cadre de l'Accord de Paris sur les changements climatiques et le Cadre pancanadien sur la croissance propre et les changements climatiques, et nous nous engageons à mener nos activités dans le respect de l'environnement.

Cet engagement s'étend aux exportateurs et aux investisseurs canadiens qui reçoivent notre aide. Nous savons que nos activités comportent des risques environnementaux et sociaux, et que nous devons mettre en place des procédures rigoureuses pour cerner et réduire les répercussions potentiellement négatives des activités des entreprises que nous appuyons dans le monde entier. La Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux de 2019 fait état de ces visées indispensables pour aider le Canada à accroître ses efforts en matière de durabilité partout dans le monde.

Grâce à l'Équipe de la responsabilité et de la durabilité des entreprises, nous sommes animés par le souci de préserver l'environnement et de réduire les répercussions négatives de nos activités. En outre, tous nos gestes sont guidés par le Cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux, qui repose sur divers accords et normes internationaux et qui comprend la Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux, la Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale, la Politique sur les changements climatiques (énoncée en 2019), la Politique sur les droits de la personne (énoncée en 2019) et la Politique de divulgation.

Nous avons déjà mentionné l'importance du travail, en évolution, de notre fonction de RSE, lequel comprend de nouvelles initiatives qui se rattachent à notre pilier « Environnement et population ». Par exemple, nous avons procédé, sur la période 2018-2019, à un examen exhaustif du Cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux afin de nous assurer que nos politiques s'y rattachant étaient pertinentes, uniformes et alignées sur l'évolution du contexte de commerce international. Nous continuerons d'évaluer et d'analyser les transactions dans le but d'atténuer les risques environnementaux et sociaux, ainsi que de conseiller nos clients en matière de pratiques commerciales durables.

Soutien à la stratégie du Canada pour un gouvernement vert

Transition vers une économie sobre en carbone

Nous appuyons les efforts déployés par le gouvernement du Canada pour opérer la transition vers une économie sobre en carbone, qui représente un élément important de sa Stratégie pour un gouvernement vert. Nous sommes conscients du risque que représentent les changements climatiques pour les générations actuelles et futures, et nous nous efforçons de limiter, de réduire et d'atténuer notre empreinte. Nos grandes initiatives en la matière sont décrites dans la section 3.3 du Plan.

Engagement organisationnel

Nous avons dans nos rangs un groupe de bénévoles passionnés qui s'affaire à promouvoir et à mettre en œuvre des pratiques écologiques : l'Équipe verte. Formée en 2007, celle-ci est appuyée par le chef de la direction financière.

Son mandat est de soutenir et de promouvoir nos efforts pour réduire notre empreinte opérationnelle sur l'environnement, notamment notre consommation de papier, d'énergie et d'eau, nos déchets prenant le chemin des sites d'enfouissement et nos déplacements d'affaires. Ses initiatives nous permettent de tenir les engagements énoncés dans la Politique sur les changements climatiques. L'Équipe verte sert également de groupe baromètre afin d'encourager les initiatives écologiques et de les intégrer à nos pratiques et dirige elle-même des initiatives de sensibilisation et d'appui au respect de l'environnement dans nos lieux de travail et nos collectivités.

Elle collabore étroitement avec des parties prenantes internes, dont l'Équipe de la RDE, les Installations, le propriétaire de notre siège social (Manuvie) et d'autres décideurs qui ont une influence sur notre empreinte environnementale. Avec la participation de ces parties prenantes, l'Équipe verte aide à communiquer les renseignements concernant la vérification trimestrielle de la gestion des déchets et s'emploie à établir des objectifs et à mettre en œuvre des initiatives pour réduire notre empreinte opérationnelle.

Nous avons aussi divers programmes de gestion environnementale qui vont dans le sens de la Stratégie pour un gouvernement vert du Canada et sous-tendent notre engagement organisationnel en matière d'activités vertes et durables, dont les suivants :

- Surveillance continue des initiatives et des progrès accomplis sur le plan environnemental, y compris la production de notre rapport annuel intégré et des évaluations environnementales (internes et externes);
- Programme interne de recyclage visant à accroître la proportion des déchets détournés des sites d'enfouissement;
- Initiatives de réduction de la consommation de papier et des déplacements des employés;
- Investissements continus dans nos capacités numériques visant à permettre aux clients d'utiliser nos services en ligne (Assurance crédit de portefeuille numérique);
- Bureaux situés autant que possible dans des immeubles détenant des certifications environnementales (ex. : Leadership in Energy and Environmental Design [LEED], BOMA Canada), y compris notre siège social à Ottawa, différents bureaux régionaux et notre bureau à Singapour, qui a reçu le sceau BCA Green Mark;
- Diverses initiatives écologiques pilotées par les employés, comme l'édition annuelle du Défi Transport, des colloques d'éducation environnementale et des activités à caractère environnemental à l'occasion de la Journée d'investissement dans la collectivité;
- Bourses d'études destinées à des étudiants inscrits à un programme combinant le commerce international à l'environnement ou à la gestion durable.

LIEU DE TRAVAIL SÛR

Nous sommes déterminés à offrir un lieu de travail empreint de civisme et de respect, et exempt de harcèlement. En 2018, nous avons lancé un module d'apprentissage en ligne obligatoire, *Le respect mutuel en milieu de travail*, qui présente des concepts tels que l'incivilité, le harcèlement, la discrimination et la violence au travail. Nous avons également mis à la disposition des employés des outils et ressources supplémentaires pour les renseigner sur ces questions.

Le sondage sur l'engagement du personnel mené dans l'ensemble de la Société vise à évaluer le niveau global de satisfaction et d'engagement, à recueillir des données sur la composition et la diversité de l'effectif et à permettre aux employés d'exprimer leurs commentaires sur le climat de travail. Il sert également à examiner leur perception de la discrimination et du harcèlement. Comme nous l'avons mentionné, nos résultats de 2019 – pareils à ceux de 2017 – se comparent encore favorablement à ceux des sociétés semblables hautement performantes, ce qui place EDC dans le premier quartile au Canada en ce qui a trait à l'engagement, tout comme en 2017. Nos résultats ont d'ailleurs été comparés à ceux de 600 organisations nord-américaines et de 32 organisations très performantes : ils y étaient systématiquement supérieurs.

ACCESSIBILITÉ

Nous aspirons à devenir un lieu de travail où chacun peut être authentique. Nos efforts visant à créer davantage d'occasions d'emploi pour les personnes handicapées et à offrir des lieux de travail accessibles et inclusifs ont valu à EDC d'être reconnue comme l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada à 12 reprises. Nous sommes aussi devenus membres du Partenariat en accès, informations et ressources d'emploi, une initiative communautaire de Centraide Ottawa qui rassemble des employeurs et des fournisseurs de services dans le but de faire progresser l'accessibilité pour les personnes handicapées.

Par ailleurs, l'immeuble de notre siège social à Ottawa a été aménagé dans un souci d'accessibilité. Parmi les principales caractéristiques, mentionnons des corridors plus larges que l'exige le code du bâtiment, des ouvre-portes automatiques pour entrer à tous les étages et aux toilettes, des comptoirs à une hauteur accessible dans les toilettes et les espaces collectifs, des surfaces de travail réglables en hauteur, des voies d'accès spacieuses à la salle du Conseil aux allures d'amphithéâtre ainsi qu'un garage de stationnement et un espace commercial aménagés pour accès facile. Des outils informatiques améliorés sont aussi offerts aux personnes à mobilité réduite ou malentendantes – téléphones avec reconnaissance vocale, logiciels à commande vocale et système de communication écrite par ligne téléphonique.

Notre équipe Immobilier et Installations cherche sans cesse à faciliter l'accès partout dans l'immeuble, et notre Comité de la diversité et de l'inclusion a parrainé plusieurs événements pour sensibiliser les employés aux incapacités et à la vaste gamme de soutien que nous proposons.

→ Résumé du plan d'entreprise 2020-2024

TABLE DES MATIÈRES

1.0 SOMMAIRE	4
2.0 APERÇU	6
2.1 INTRODUCTION	6
2.2 RÉALISATIONS DE 2019	7
2.3 2020, TRANSITION VERS LA PHASE DE CROISSANCE	8
3.0 CONTEXTE OPÉRATIONNEL	9
3.1 PERSPECTIVES MONDIALES	9
3.2 LE SECTEUR DES IFD	10
3.3 LE CONTEXTE CANADIEN	11
4.0 STRATÉGIE D'AFFAIRES DE FINDEV CANADA – POURSUIVRE LA CROISSANCE	12
4.1 PERFECTIONNEMENT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES	12
4.2 GESTION DE PORTEFEUILLE	17
4.3 EXPANSION ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE FINDEV CANADA	17
4.4 PARTENARIATS	25
5.0 STRATÉGIE ET OPÉRATIONS – POUR UNE IFD PLUS EFFICACE	27
5.1 GESTION DES RISQUES	27
5.2 TRANSPARENCE ET DIVULGATION	27
5.3 PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE	28
5.4 UN MODÈLE DE SERVICES PARTAGÉS EFFICACE	28
5.5 RENFORCEMENT CONTINU DE L'IMAGE DE MARQUE DE FINDEV CANADA	30
5.6 VERS LA VIABILITÉ FINANCIÈRE	30
6.0 MESURE DE LA RÉUSSITE	31
6.1 GESTION DES IMPACTS	31
6.2 MOBILISATION	32
6.3 ORIENTATION-CLIENT	32
7.0 APERÇU DES RÉSULTATS FINANCIERS	33
7.1 RÉSUMÉ	33
7.2 PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES	34
8.0 ANNEXES	35
ANNEXE 1 : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS	35
ANNEXE 2 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE	35
ANNEXE 3 : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE	38
ANNEXE 4 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS	39
ANNEXE 5 : PROGRAMME D'EMPRUNT	44
ANNEXE 6 : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES	45
ANNEXE 7 : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT	46

1.0 SOMMAIRE

FinDev Canada est une société d'État dont le mandat est de fournir du financement et du soutien aux entreprises dans les pays en développement – pour contribuer au renforcement du pouvoir économique des femmes, à l'atténuation des changements climatiques et au développement des marchés d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international. FinDev Canada s'investit activement dans le secteur du financement du développement par le biais de ses transactions, de son leadership et de ses initiatives, pour s'y positionner en tant que chef de file.

Le financement du développement a connu un changement de paradigme avec la publication des objectifs de développement durable (ODD), notamment la reconnaissance accrue du rôle que doit jouer le secteur privé pour améliorer les conditions sociales et économiques dans les pays en développement. Cela dit, le financement du développement comporte son lot de difficultés, vu la faible croissance des sources traditionnelles de financement pour l'aide au développement ainsi que les risques inhérents à la conduite des affaires dans les pays en développement.

Les institutions de financement du développement (IFD) jouent un rôle plus important que jamais et elles renforcent leurs capacités afin de combler les écarts. Qui plus est, il y a un besoin pressant d'accroître la participation des investisseurs privés au financement du développement. FinDev Canada est bien placée pour accomplir cette tâche et aider à rediriger le financement vers les marchés qui en ont le plus besoin, tout en contribuant à l'atteinte des ODD.

S'appuyant sur sa vision, *créer un monde plus durable et inclusif, où les femmes contribuent à l'économie et profitent des possibilités qu'elle recèle*, FinDev Canada a jeté de solides bases afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. En 2019, elle a recruté des employés expérimentés, terminé la conception de sa stratégie d'égalité des genres, établi des partenariats et constitué un portefeuille de transactions ayant un impact important.

Dans la foulée du travail accompli en 2018-2019, le Plan d'entreprise 2020-2024 de FinDev Canada détaille la transition vers sa phase de croissance. Pendant cette phase, elle intensifiera ses efforts afin de passer d'un rôle de « preneur de marché » – participer à des transactions dont les modalités sont pour l'essentiel établies par d'autres institutions – à « teneur de marché » – jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration des caractéristiques et conditions d'une transaction. Le plan reflète aussi la plus grande maturité de l'organisation dans divers domaines. À noter en particulier :

- une présentation plus complète de notre stratégie d'investissement, fondée sur notre filière de transactions en rapide croissance; elle vise à constituer un portefeuille diversifié et équilibré, dans des pays divers au sein de nos régions-cible, y compris dans des pays à bas revenus ou notre impact est d'autant plus ressenti, tout en maintenant les meilleurs standards en matière environnementale, sociale et de gouvernance;
- une stratégie d'Assistance technique étoffée, qui crée des synergies significatives avec notre stratégie d'investissement, et constitue un outil important pour assurer le succès de nos entreprises clientes;
- l'exposé de notre stratégie d'égalité des genres, récemment publiée, qui explique comment nous comptons affirmer notre position de chefs de file en matière de renforcement du pouvoir économique des femmes;
- notre intention de commencer à établir une présence dans nos marchés-cible, afin d'assurer une meilleure efficacité dans le développement et la gestion de nos transactions ; et,
- une présentation de notre stratégie améliorée de gestion de risque, bâtie sur les bases du travail accompli en 2018.

FinDev Canada s'emploiera à être plus efficace en privilégiant une gestion rigoureuse des risques, des processus opérationnels souples et des pratiques exemplaires en matière de durabilité. Son modèle organisationnel repose sur une solide équipe composée de professionnels dévoués qui peut compter sur les connaissances approfondies et la vaste expertise de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC).

Pour être crédible sur les marchés et pouvoir tirer parti de la capacité financière d'autres acteurs, FinDev Canada doit être viable financièrement. En conséquence, elle évaluera et communiquera les performances financières de son portefeuille.

En 2019, les efforts consacrés par FinDev Canada au renforcement de sa capacité, de sa crédibilité et de sa visibilité à l'échelle mondiale ont été couronnés de succès. L'institution a notamment été nommée par ses pairs à la présidence du Défi 2X, dans le cadre duquel les IFD des pays du G7 se donnent collectivement pour objectif de mobiliser 3 milliards de dollars américains pour des investissements qui contribuent à l'autonomisation économique des femmes.

Portée par cet élan, FinDev Canada accélérera la réalisation de ces initiatives tout au long de la période de planification et s'efforcera constamment d'adopter une stratégie d'égalité des genres dans tout ce qu'elle fait, de renforcer son portefeuille, de nouer des partenariats et de faire rayonner son image de marque à l'échelle mondiale.



2.0 APERÇU

2.1 INTRODUCTION

FinDev Canada est l'institution de financement du développement (IFD) du Canada, une société d'État qui contribue à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies en aidant les entreprises privées dans les pays en développement à prospérer. Elle a été constituée en 2017 pour *fournir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien du développement, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international*¹. Depuis son lancement en 2018, FinDev Canada effectue des transactions sur le marché du financement du développement. Elle a rapidement pris de l'envergure en recrutant une équipe de professionnels chevronnés et met actuellement en œuvre une stratégie pour accomplir son ambitieux mandat. Elle s'impose déjà comme une organisation crédible et appréciée sur le marché mondial du financement du développement.

FinDev Canada aborde 2020 avec des capacités établies dans des domaines essentiels pour une institution financière axée sur le développement, tels que le développement des affaires et les investissements, la gestion des risques, les impacts en développement, l'égalité des genres, la stratégie et la mobilisation des parties prenantes. Tout au long de la période de planification 2020-2024, FinDev Canada se concentrera sur la croissance de ses activités, augmentant son influence sur les transactions auxquelles elle participe et s'affirmant en tant que centre d'excellence du financement du développement pour le Canada et comme chef de file mondial en investissement intégrant une optique de genre.



Figure 1 : Décaissements de FinDev Canada en date de juillet 2019

1 *Loi sur le développement des exportations* (L.R.C. [1985], ch. E-20), article 10(1)c), <http://laws-lois.justice.gc.ca>.

2.2 RÉALISATIONS DE 2019

En 2019, sa première année complète d'activité, FinDev Canada a jeté les bases de sa réussite future :

- **Renforcement des capacités internes** – L'organisation a connu une croissance rapide tout en maintenant une approche flexible et axée sur le client, principalement grâce à ses efforts efficaces de recrutement pour l'ensemble des fonctions : gestion des risques, investissements, impacts, services juridiques et exploitation. Des efforts ont aussi été consentis en vue de mettre sur pied et de renforcer des processus internes.
- **Adoption d'une stratégie intégrant une optique de genre et promotion de l'investissement d'impact** – FinDev Canada a terminé la conception de sa stratégie d'égalité des genres, qui est maintenant mise en œuvre à travers diverses initiatives. Un élément primordial de la stratégie de l'entreprise est son leadership éclairé; FinDev Canada a démontré sa notoriété et sa crédibilité par sa participation active à de nombreuses conférences. Ceci est ultérieurement souligné par sa nomination à la présidence du groupe de travail du Défi 2X² pour 2019-2020. En outre, FinDev Canada est devenue signataire des principes directeurs pour la gestion des impacts de la Société financière internationale (IFC) et a été élue membre du conseil consultatif des principes.
- **Constitution de son portefeuille** – FinDev Canada prévoit d'avoir approuvé neuf nouvelles transactions dans le courant de 2019, en plus des deux transactions signées en 2018. Elle a également travaillé à bâtir une filière diversifiée de transactions qui lui permettra de croître en 2020 et au-delà. Elle s'est efforcée de nouer des relations solides avec des pairs qui partagent son orientation et ses objectifs stratégiques. FinDev Canada a signé 11 protocoles d'entente (PE) depuis sa création – dont 7 en 2019 – principalement avec des IFD européennes et des institutions multilatérales, et elle en récolte déjà les fruits, plusieurs occasions de transaction lui ayant été présentées. Ces PE seront au cœur de sa stratégie de développement des affaires et soutiendront l'élaboration de pratiques opérationnelles exemplaires.



Figure 2 : IFD, BMD et organisations ayant signé des PE avec FinDev Canada

2 Défi 2X, <https://www.2xchallenge.org/home> (page d'accueil consultée à l'été 2019).

- **Développement de réseaux externes et de partenariats symbiotiques** – Les partenariats sont essentiels à la réussite de FinDev Canada. En plus d'établir des partenariats axés sur les transactions, l'institution a piloté et soutenu diverses initiatives d'égalité des genres. Elle a signé un PE avec ONU Femmes³ pour contribuer au renforcement du pouvoir économique des femmes en misant sur des initiatives du secteur privé. Elle s'est aussi jointe au Gender Finance Collaborative, un groupe qui coordonne les efforts d'investissement des IFD pour favoriser l'égalité des genres. En tant que membre fondatrice du Défi 2X, FinDev Canada a dirigé – avec le soutien de CDC, de l'Overseas Private Investment Corporation (OPIC), de Proparco et de la Mastercard Foundation – le lancement du projet pilote Invest2Impact⁴, un concours qui vise à augmenter les ressources bancaires des entreprises à fort potentiel dirigées par des femmes en Afrique orientale.
- **Promotion de l'image de marque de FinDev Canada à l'échelle mondiale** – Durant sa première année d'activité, FinDev Canada a établi sa présence sur le marché par l'intermédiaire de divers canaux et initiatives. Étaient présents à son lancement, en septembre 2018, la ministre du Développement international et des représentants éminents du secteur du développement du Canada et d'ailleurs. FinDev Canada a aussi participé à de nombreuses manifestations professionnelles dans son secteur, telles les réunions de printemps de la Banque mondiale –, lors desquelles elle a organisé une table ronde sur les questions de technologie – le Forum Afrique Énergie ou Women Deliver à Vancouver en juin. Dans une optique de sensibilisation à l'égalité des genres, FinDev Canada a également lancé Inégalopolis, un jeu de société qui illustre les défis qu'affrontent les femmes faisant des affaires dans les pays en développement.

2.3 2020, TRANSITION VERS LA PHASE DE CROISSANCE

Avec l'élan créé en 2019, FinDev Canada est bien placée pour concrétiser les objectifs quinquennaux énoncés l'an dernier dans le Plan d'entreprise 2019-2023. Les efforts déployés durant sa première année d'existence portent leurs fruits. Dans ces conditions, la stratégie à fort impact de FinDev continuera de s'articuler autour des éléments structurants suivants :

- Un cadre de référence d'impact sur le développement fondé sur trois domaines prioritaires : l'autonomisation économique des femmes, le développement des marchés, et l'adaptation aux changements climatiques et leur atténuation;
- Une concentration géographique en Amérique latine et les Antilles, et en Afrique subsaharienne;
- Un accent sur les secteurs qui cadrent bien avec ses objectifs d'impact et le savoir-faire canadien, y compris la chaîne d'approvisionnement agroalimentaire, la croissance verte et le secteur financier.

Consciente que le financement du développement est une activité à long terme, FinDev Canada continuera de travailler à la réalisation des priorités fixées en 2018 pour les cinq prochaines années.

Les objectifs de FinDev Canada énoncés dans son Plan d'entreprise 2020-2024 sont de peaufiner et d'enrichir ses activités dans des domaines stratégiques tout en maintenant la souplesse nécessaire pour s'adapter à l'évolution du marché et aux besoins des clients.

3 ONU Femmes est une entité des Nations Unies qui se consacre à l'égalité des genres et au renforcement du pouvoir économique des femmes – Nations Unies. *ONU Femmes*, <http://www.unwomen.org/fr>.

4 Invest2Impact, <https://invest2impact.africa/> (page consultée à l'été 2019).

3.0 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

3.1 PERSPECTIVES MONDIALES

L'année 2020 marque le cinquième anniversaire de deux initiatives internationales phares : la publication des objectifs de développement durable (ODD) de l'Organisation des Nations Unies et la signature de l'Accord de Paris sur les changements climatiques. Également en 2015, a eu lieu la Conférence internationale sur le financement du développement d'Addis-Abeba, autre événement d'intérêt pour FinDev Canada. La communauté internationale aura bientôt fait le tiers du chemin vers la date cible de l'horizon 2030⁵, dont les ODD sont un élément fondamental. Il est primordial de faire le point sur le travail accompli et les défis restants.

Au cours des quatre dernières années, le secteur privé a joué un rôle de plus en plus central dans le progrès économique et social des pays en développement, notamment en grâce aux ODD. Étant donné le ralentissement de la croissance des sources traditionnelles de soutien au développement⁶, il est de plus en plus important de contribuer à la mobilisation des ressources du secteur privé à l'échelle mondiale et d'accroître le soutien aux entrepreneurs dans les pays en développement.

Toutefois, les efforts pour aider ces entrepreneurs demeurent insuffisants, particulièrement dans les pays à faible revenu. Malgré l'accent mis sur la nécessité d'augmenter le soutien financier et de faire passer les flux financiers de milliards à des milliers de milliards (billions) – un des principaux objectifs pour l'horizon 2030 –, il demeure difficile pour les organisations qui ciblent le secteur privé, comme les institutions de financement du développement (IFD), de faire en sorte que les entreprises prospèrent.

Les spécialistes sur le terrain reconnaissent à quel point il est difficile de transformer un projet d'affaires en une entreprise apte à recevoir un financement bancaire. L'urgence de mobiliser de grandes quantités de ressources ne doit pas masquer la difficulté de faire sa place sur le marché, de se conformer au cadre réglementaire, de relever les défis logistiques et de surmonter les contraintes en matière d'embauche. Outre se concentrer sur les besoins globaux à long terme, le secteur du financement du développement doit tenir compte des facteurs de réussite de chaque transaction ou groupe de transactions.

Le financement mixte – l'utilisation stratégique du financement du développement et des fonds d'organismes philanthropiques – est un moyen efficace de surmonter ces difficultés. Combinant les ressources de divers acteurs, le financement mixte peut servir à combler des besoins auxquels n'auraient pas pu répondre des organisations individuelles. Un mélange équilibré de subventions ou de ressources concessionnelles et de financements traditionnels peut faciliter la réalisation des premières étapes d'un projet et aider à structurer des transactions en soutien aux entreprises en démarrage ou à profil de risque élevé. Cette approche peut aussi contribuer à établir un précédent pour le financement du développement dans des pays considérés comme trop risqués, tels les pays à faible revenu ou les États fragiles et en conflit.

Les entreprises qui tentent de percer ces marchés requièrent plus que toute autre une assistance technique⁷ en plus de services financiers pour renforcer leurs capacités. Cette assistance technique ne représente pas une subvention indue, mais un complément essentiel au soutien offert à l'entreprise ciblée pour maximiser ses chances de réussite.

5 Assemblée générale des Nations Unies. *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030* (A/RES/70/1), 2015, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>.

6 OCDE, *Global Outlook on Financing for Sustainable Development*. 2018, <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/Global-Outlook-on-Financing-for-SD-2019.pdf>.

7 Voir section 4.3.2.

Mobiliser les ressources financières du secteur privé est un défi que doivent relever beaucoup d'acteurs du secteur, particulièrement les IFD. Les institutions qui gèrent un volume important de capitaux privés, comme les banques, les fonds de capital-investissement, les gestionnaires d'actifs de caisse de retraite et les fonds d'investissement souverains, investissent de plus en plus dans la croissance inclusive sur les marchés émergents. Bien que certains investisseurs soient attirés par des débouchés précis sur les marchés, particulièrement dans le secteur des technologies propres, d'autres réagissent à la pression grandissante les poussant à investir de manière responsable.

Par exemple, les Principes de Kampala⁸ pour un engagement efficace du secteur privé dans le cadre de la coopération pour le développement, publiés en 2019, visent à coordonner et à uniformiser la mobilisation des partenaires du secteur privé. Ces principes reconnaissent l'importance de déterminer le rôle précis que peut jouer le secteur privé dans le développement. Chaque organisation a ses fonctions et ses objectifs, et leur compréhension est essentielle à la réussite des initiatives de collaboration.

3.2 LE SECTEUR DES IFD

Le financement du développement a connu un changement de paradigme : alors qu'on mettait autrefois l'accent sur les services sociaux et l'aide publique au développement sous forme de subventions, on reconnaît désormais le secteur privé comme un collaborateur incontournable dans la sphère du développement. De ce fait, de nombreux pays ont renforcé leurs IFD afin d'accroître leur capacité à créer des emplois, à stimuler le développement économique et à réduire la pauvreté, ce qui a entraîné de nombreux changements majeurs ces deux dernières années.

Parallèlement à la création de FinDev Canada en 2018, le Royaume-Uni a injecté des capitaux dans sa propre IFD, CDC Group, et quadruplé son plafond de financement, qui est passé de 1,5 à 6 milliards de livres sterling⁹, afin d'accroître ses capacités opérationnelles, ce qui a permis notamment l'expansion de ses programmes. Par ailleurs, le Congrès des États-Unis a approuvé le lancement d'une nouvelle IFD, la US Development Finance Corporation (USDFC), le 1^{er} octobre 2019, dont le plafond d'engagement sera, à 60 milliards de dollars¹⁰, presque trois fois plus élevé que celui de sa prédécesseure, l'OPIC; USDFC sera dotée de nouveaux pouvoirs d'investissement en capitaux propres, ce qui lui confèrera des capacités opérationnelles accrues. Le portefeuille combiné des IFD européennes comportait 5 665 investissements totalisant 41,2 milliards d'euros à la fin de 2018, soit 4 milliards d'euros (10 %) de plus qu'en 2017¹¹. D'autres pays, comme l'Australie, envisagent aussi de créer leur propre IFD.

Étant donné leur mandat de soutien au secteur privé pour le développement et, pour la plupart, leur longue expérience, les IFD possèdent une expertise considérable en ce qui a trait au repérage, à l'élaboration et à la structuration de transactions visant à générer un impact positif. La plupart d'entre elles ont entrepris un examen approfondi de leurs stratégies au cours des dernières années et les ont revues, au besoin. Comme les IFD sont généralement gérées selon des principes commerciaux, elles arrivent à faire preuve de résilience et de souplesse dans un environnement en constante évolution. Elles ont également conçu des outils pour structurer les transactions de façon à assurer leur additionnalité¹², c'est-à-dire faire en sorte qu'elles ne concurrencent pas le secteur privé, tout en évitant de subventionner indûment les activités de ce dernier.

8 Partenariat mondial pour la coopération efficace au service du développement, *Principes de Kampala pour un engagement efficace du secteur privé dans le cadre de la coopération pour le développement*, 2019, <https://effectivecooperation.org/wp-content/uploads/2019/06/Kampala-Principles-final.pdf>.

9 *Commonwealth Development Corporation Act 2017*, chapitre 5, 23 février 2017. Voir l'article 1(2). http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2017/5/pdfs/ukpga_20170005_en.pdf.

10 Shayerah Ilias Akhtar et Marian L. Lawson, Congressional Research Services, *BUILD Act: Frequently Asked Questions About the New U.S. International Development Finance Corporation* (R45461), 15 janvier 2019.

11 EDFI, *Facts & Figures*, <https://www.edfi.eu/members/facts-figures/> (page consultée à l'été 2019).

12 Voir la section 4.1.4.

Cela dit, plusieurs défis guettent actuellement les IFD. D'abord elles courent le risque de se disperser en tentant de répondre à différentes orientations stratégiques. Ce risque est atténué par le riche dialogue et la saine collaboration qu'entretiennent les IFD, mais il n'est pas éliminé, notamment en raison de la multitude d'approches utilisées pour l'évaluation des impacts; il est bon de noter que des efforts d'harmonisation sont actuellement faits dans ce sens.

Ensuite, on s'attend des IFD qu'elles augmentent la part de leur portefeuille consacrée à des régions qui posent le plus de défis, à savoir les pays à faible revenu et les états fragiles. Bien qu'elles soient généralement bien outillées pour remplir ce mandat, les IFD subissent une pression accrue sur leur rentabilité du fait du profil de risque plus élevé de leur portefeuille, ce qui nécessite une gestion rigoureuse. Qui plus est, la mission des IFD est souvent mal comprise par l'ensemble des parties prenantes : « Les IFD sont des outils de développement puissants, mais précis, dont le rôle n'est pas toujours bien compris des décideurs.¹³ » Cela peut mener à des attentes qui ne tiennent pas nécessairement compte du savoir-faire spécialisé des IFD ou des risques de marché.

Même s'il est toujours possible de faire mieux, les IFD sont bien placées pour jouer un rôle crucial dans les actions visant à s'attaquer aux enjeux internationaux pour l'horizon 2030.

3.3 LE CONTEXTE CANADIEN

Le gouvernement du Canada a récemment considérablement renforcé sa capacité à cibler le secteur privé dans le cadre de sa politique d'assistance internationale. En complément de ses programmes de Financement climatique existants, distribués par le biais des banques de développement multilatérales, Affaires mondiales Canada (AMC) a récemment lancé un programme pilote d'Innovation en aide internationale de même qu'un ensemble de nouveaux outils de mise en œuvre. FinDev Canada joue un rôle prépondérant dans cette panoplie élargie d'outils de développement international du gouvernement du Canada, en tant qu'institution dédiée à l'offre de services financiers commerciaux ou quasi commerciaux destinés au secteur privé dans les pays en développement et avec pour objectif de générer des retombées positives en matière de développement.

Cette nouvelle réalité ouvre la possibilité de proposer, grâce à une collaboration renforcée, des programmes cohérents et fonctionnels qui placeront le Canada à l'avant-garde de l'efficacité en matière de financement du développement.

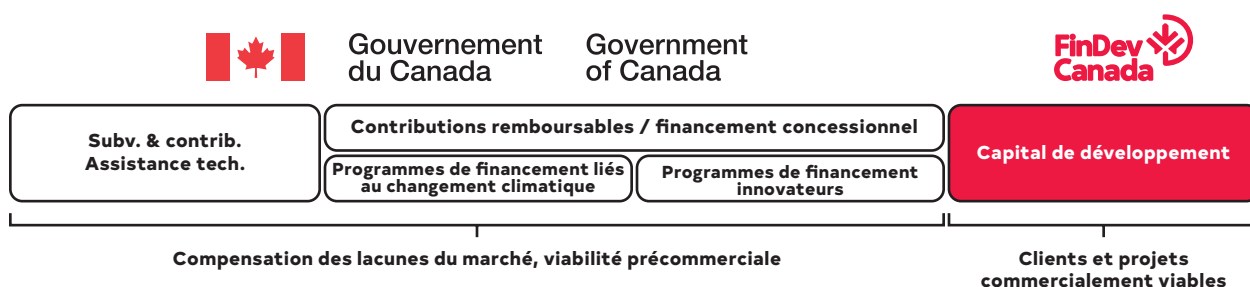


Figure 3 : Continuum des solutions canadiennes à l'intention du secteur privé dans les pays en développement

13 Conor M. Savor, Paddy Carter et Alberto Lemma, dirigés par : Daniel F. Runde et Dirk Willem Te Velde, *Development Finance Institutions Come of Age: Policy Engagement, Impact, and New Directions*, Center for Strategic and International Studies, octobre 2016, https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/161005_Savor_DFI_Web.pdf (traduction libre).

4.0 STRATÉGIE D'AFFAIRES DE FINDEV CANADA – POURSUIVRE LA CROISSANCE

Au cours de la période de planification 2020-2024, FinDev Canada passera de preneur de marché – participant à des transactions dont les modalités ont été définies en grande partie par d'autres institutions – à teneur de marché – jouant un rôle de premier plan dans la définition des caractéristiques et modalités des transactions. Elle pourra ainsi s'affirmer comme un agent d'innovation, particulièrement en matière d'investissement intégrant une optique de genre et de technologies propres¹⁴.

En tant qu'organisation jeune et agile, FinDev Canada vise à se différencier par son attention aux besoins du client et sa capacité à y répondre avec des approches et solutions innovatrices. En soutien à la mise en œuvre de ses stratégies, FinDev Canada a défini ses principaux objectifs pour la période de planification :

- renforcer sa capacité d'investissement et élargir son portefeuille;
- adopter une stratégie d'égalité des genres et promouvoir les investissements d'impact;
- attirer les meilleurs talents et optimiser son modèle opérationnel;
- mettre en œuvre une offre d'assistance technique;
- renforcer ses relations avec les parties prenantes au Canada et à l'international;
- continuer à affirmer l'image de marque de FinDev Canada au niveau mondial.

4.1 PERFECTIONNEMENT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

L'impact sur le développement est au cœur des activités d'investissement de FinDev Canada, qu'il s'agisse du développement des marchés, de la protection de l'environnement et de la lutte contre les changements climatiques ou, tout particulièrement, du renforcement du pouvoir économique des femmes. La vision à long terme de FinDev Canada, qui repose sur un modèle de fonctionnement aux volets divers comme l'innovation, l'additionnalité, le suivi et l'évaluation, est celle d'un portefeuille atteignant un juste équilibre entre des investissements assurant un rendement financier stable et des impacts significatifs sur le développement.

En 2019, FinDev Canada a constitué son équipe d'investissement afin d'avoir la capacité nécessaire pour mettre en œuvre sa stratégie de développement d'affaires et d'investissement, comme le souligne le présent plan.

4.1.1 UN PORTEFEUILLE ÉQUILIBRÉ

FinDev Canada cherche à bâtir un portefeuille équilibré conjuguant objectifs ambitieux et novateurs à viabilité financière à long terme.

¹⁴ Le terme « technologies propres » (parfois interchangeable avec le terme « écotecnologies ») peut désigner à la fois une catégorie d'investissements et d'actifs, un type de technologie et des secteurs d'activité, dont ceux de l'énergie propre, de l'environnement et des produits et services écologiques ou durables.

La stratégie d'investissement se déroule par phases : la phase initiale est axée sur le développement de l'expertise de FinDev Canada dans les régions et secteurs ciblés – la plupart des transactions sont réalisées avec des partenaires stratégiques. Alors qu'elle amorce sa phase de croissance, FinDev adoptera une approche de développement des affaires plus indépendante afin d'influer davantage sur les caractéristiques¹⁵ des transactions. Puis, lorsqu'elle atteindra une certaine maturité et aura acquis une expérience considérable dans les secteurs et sur les marchés ciblés, elle s'intéressera à des transactions inédites dans le but de créer des occasions d'investissement à fort impact.

4.1.2 PARAMÈTRES D'INVESTISSEMENT

SECTEURS

FinDev Canada, comme la plupart des IFD, choisit de cibler des secteurs particuliers, reconnaissant qu'une approche trop large ne lui permettrait pas de générer les impacts souhaités. Dans cette optique, elle se concentrera sur les secteurs de l'agroalimentaire, de la croissance verte et des services financiers, étant donné leur fort potentiel à générer des impacts notables et l'expertise canadienne dans ces domaines. Les capacités de nos équipes sont alignées avec ces secteurs afin que l'organisation acquière l'expertise dont elle a besoin pour réussir.

Au fil du temps, FinDev Canada demeurera réceptive aux investissements dans d'autres secteurs à fort potentiel d'impact. Elle visera également les sous-secteurs à fort potentiel qui sont négligés au sein de ses secteurs prioritaires et ces derniers pourraient évoluer à mesure qu'elle renforce son expertise interne.

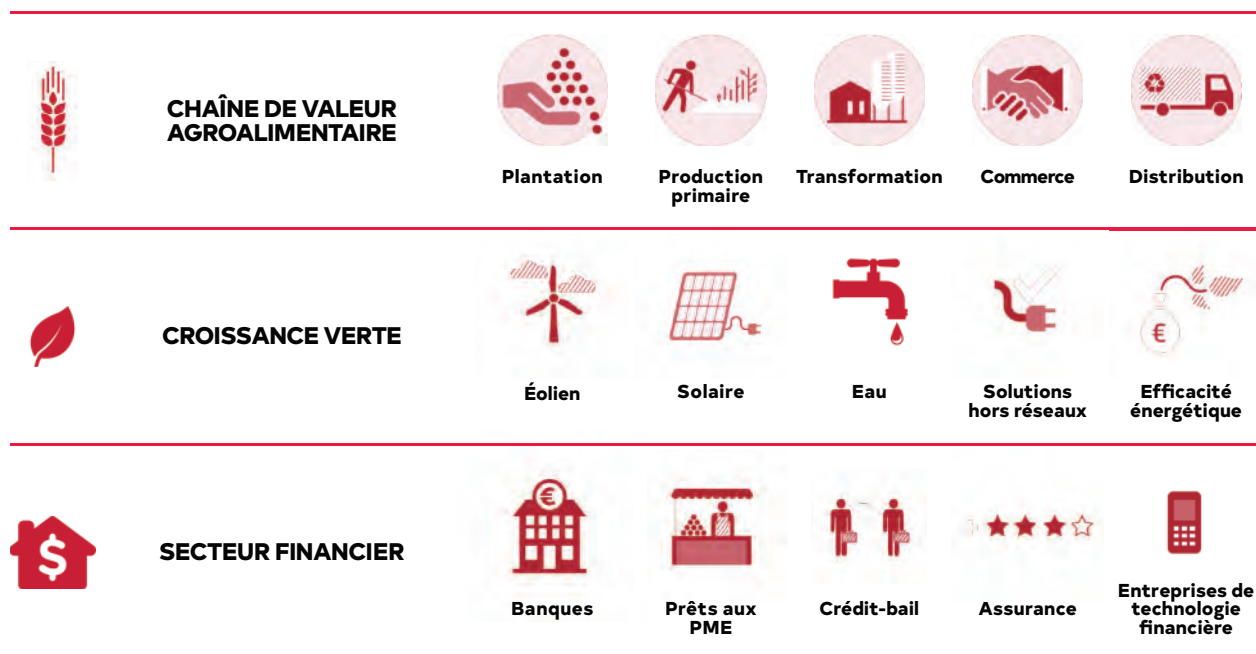


Figure 4 : Secteurs prioritaires de FinDev Canada

¹⁵ Les caractéristiques des transactions englobent des éléments comme la durée, la tarification, la structure et le profil de remboursement.

MARCHÉS

FinDev Canada continue d'accorder la priorité à l'Amérique latine et aux Antilles ainsi qu'à l'Afrique subsaharienne. Elle approfondit ses connaissances et tisse des partenariats pour être en mesure de structurer et de gérer ses transactions efficacement dans les 25 à 30 pays initialement ciblés, qui comprennent à la fois des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire (tranches inférieure et supérieure) et de tailles et profils socioéconomiques variés.

FinDev Canada pourrait investir dans des fonds actifs à l'extérieur de ces marchés, à condition que les gestionnaires de ces fonds accordent toutefois la priorité aux régions ciblées.

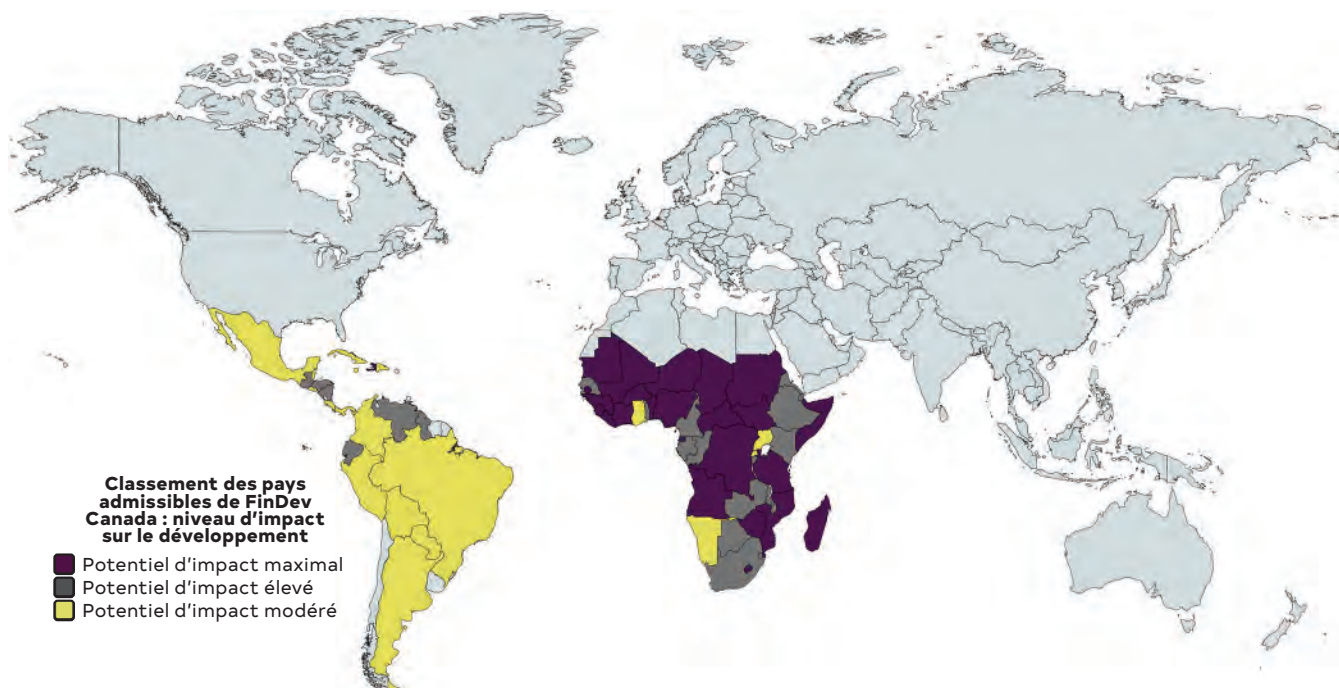


Figure 5 : Régions ciblées par FinDev Canada

PROFILS DES TRANSACTIONS

Durant sa phase initiale, FinDev Canada met l'accent sur les transactions de 5 à 20 millions de dollars américains. Au cours des phases de croissance ultérieures, elle ciblera des transactions plus petites, principalement avec des partenaires locaux afin d'éviter les coûts inutiles pour les clients.

FinDev Canada continuera de diversifier la structure de ses transactions, avec un accent sur le renforcement de son portefeuille de prêts, dans le respect de sa politique en matière d'appétit pour le risque. Elle saisira les occasions directes d'investissement tant en capital qu'en prêts. Comme c'est le cas pour les secteurs et les régions, les types d'investissements continueront d'évoluer au fil de la croissance de l'organisation.

4.1.3 CANAUX DE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

Afin d'assurer le succès de ses activités d'un bout à l'autre de son cycle d'investissement, une solide stratégie de développement d'affaires est essentielle. FinDev Canada met à profit les vastes réseaux des membres de son équipe pour conclure certaines de ses transactions et a instauré des relations stratégiques avec ses pairs et d'autres partenaires, en partie pour compléter ses efforts de développement d'affaires.

Dans le cadre de cette stratégie, FinDev Canada a déterminé les canaux grâce auxquels elle peut cerner des occasions s'intégrant à son cycle de gestion de l'impact sur le développement. À la longue, l'expertise et l'expérience acquises permettront d'exploiter davantage les canaux externes.

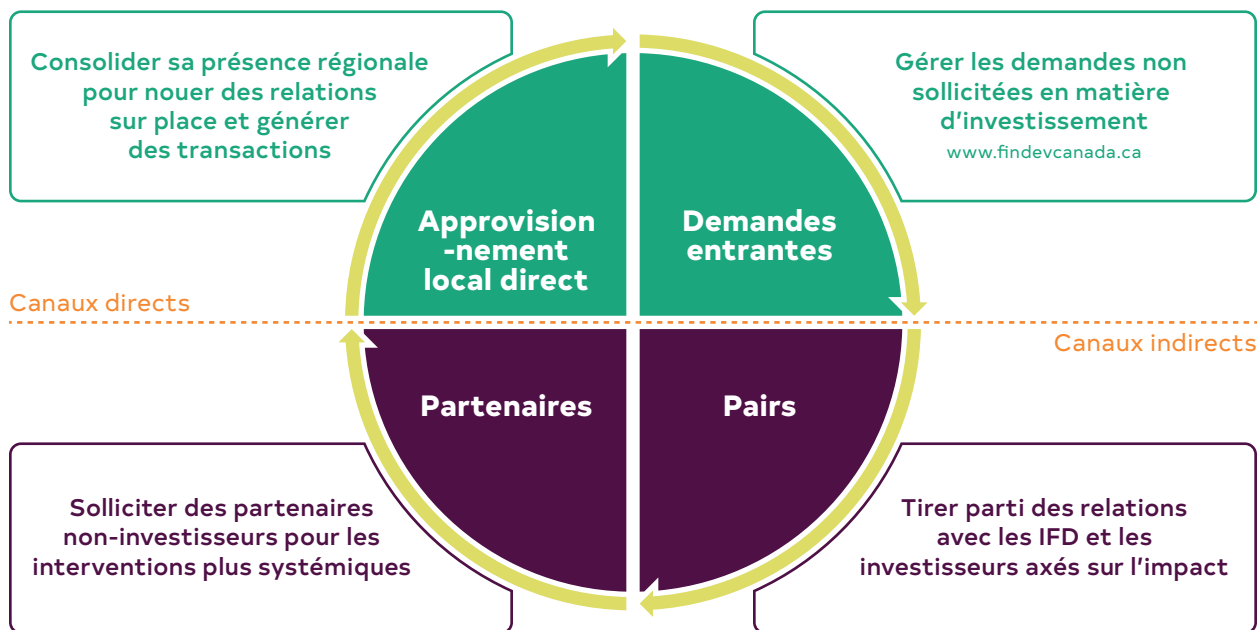


Figure 6 : Canaux de structuration des transactions ciblés par FinDev Canada

4.1.4 ADDITIONNALITÉ

La contribution des IFD au développement sera plus grande si leurs efforts complètent ceux des autres acteurs potentiels, en particulier le secteur privé, plutôt que de les concurrencer. C'est ce qu'on appelle le principe d'« additionnalité ». Si ce concept est difficile à définir, démontrer et mesurer précisément, plusieurs organisations, notamment le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), ont établi un ensemble de principes et de pratiques généralement reconnus dans le secteur.

Depuis sa création, FinDev Canada souscrit au principe d'additionnalité et bâtit son portefeuille d'investissements en s'appuyant sur la définition de l'OCDE, qui comporte deux dimensions :

- Additionnalité financière – L'apport de capital qui n'est pas offert par le secteur privé, ou seulement en quantité insuffisante ou selon des modalités déraisonnables¹⁶.
- Additionnalité en matière de valeur ajoutée – Les connaissances, les relations et les capacités qui soutiennent les progrès des clients et leur réussite potentielle.

En 2020, FinDev Canada affinera ses pratiques d'évaluation et de démonstration de l'additionnalité et les intégrera davantage dans ses processus de prise de décisions. Pour ce faire, elle se référera aux méthodes et pratiques exemplaires du secteur et mettra à profit sa propre expérience en collaboration avec d'autres IFD.

¹⁶ CDC Group, *Investing to Transform Lives: Strategic Framework 2017-2021*, 2017, <https://assets.cdcgroup.com/wp-content/uploads/2017/06/25150902/Strategic-Framework-2017-2021.pdf>.

4.1.5 AMÉLIORATION DES RENSEIGNEMENTS SUR LES MARCHÉS

La réussite de FinDev Canada, avant et après un investissement, dépend de la solidité de sa connaissance des marchés où elle est présente et de ses liens avec leurs acteurs. Les relations sur place et les renseignements sur les marchés sont essentiels pour comprendre comment faire des affaires dans une région donnée, et ce à toutes les phases du processus d'investissement, du développement initial des affaires à la diligence raisonnable, à l'engagement, à la gestion des actifs et à la gestion des risques après signature. Si la plupart de ces renseignements peuvent être obtenus par l'entremise de nos réseaux et de nos partenaires de confiance, l'importance d'une présence sur place ne saurait être sous-estimée.

En 2020, FinDev Canada commencera à établir une présence locale sur les principaux marchés ciblés, en priorité dans les régions à fort potentiel d'impact. Elle mettra aussi à profit ses partenariats dans les pays pour s'y implanter de la manière la plus économique possible, tout en veillant avec le plus grand soin à la sécurité de ses employés.

Les représentations locales seront également essentielles pour recueillir des renseignements et établir des relations. Durant la phase initiale de sa présence sur un marché, FinDev Canada s'efforcera d'en comprendre la dynamique et les contraintes et de repérer les débouchés et les partenaires prometteurs. Une fois qu'elle détiendra des actifs sur le marché, les renseignements locaux l'aideront à gérer les risques, et à prévoir et résoudre les problèmes potentiels. Lors des phases ultérieures, sa présence locale l'aidera à élaborer des partenariats et des stratégies régionales exhaustives lui permettant de maximiser les impacts.

FinDev Canada prévoit d'établir sa présence sur un premier marché d'ici la fin de 2020, préférablement en Afrique orientale. Les leçons qu'elle tirera de cette expérience l'aideront à planifier son développement au cours des prochaines années.

4.1.6 COLLABORATION

FinDev Canada cherchera à travailler avec l'ensemble du secteur de l'investissement d'impact, tenant compte des objectifs et priorités de ses co-investisseurs et partenaires tout en maintenant ses propres objectifs d'impact. Par conséquent, elle est disposée à partager des renseignements et des flux de transactions et, ultimement, à co-investir avec d'autres prêteurs et investisseurs, notamment d'autres IFD.

FinDev Canada explore actuellement les possibilités de mettre à profit l'expertise d'autres IFD au moyen de détachements et d'échanges d'employés, ce qui devrait déboucher sur des initiatives particulières.

Elle misera également sur des intermédiaires et des fonds dans les cas où les investissements directs sont impossibles en raison de l'ampleur du montant, du contexte opérationnel ou du risque, ou encore lorsque les gestionnaires de fonds se conforment à un modèle axé sur les impacts sur le développement et des cibles de mobilisation.

Sa stratégie de collaboration et de partenariat passera par un examen approfondi des objectifs stratégiques de ses partenaires; cet examen garantira la complémentarité de leurs intérêts et priorités.

4.2 GESTION DE PORTEFEUILLE

À mesure que son portefeuille prendra de l'ampleur, il est important pour FinDev Canada d'assurer une surveillance et une gestion adéquates de sa performance, tant sur le plan financier que sur celui des impacts.

4.2.1 GESTION DES ACTIFS

Au cours de la période de planification, FinDev Canada développera ses capacités internes de gestion des actifs tout au long de leur cycle de vie, y compris de leur performance financière et de tous les aspects de l'exposition de FinDev Canada.

Grâce à ses capacités accrues, FinDev Canada pourra détecter les problèmes de performance et de durabilité touchant les entreprises en portefeuille et déterminer les mesures à prendre. La gestion de ces actifs aidera FinDev Canada à protéger ses intérêts financiers et sa réputation. Elle prendra aussi en considération la viabilité des entreprises qu'elle soutient de même que leur capacité à générer des impacts positifs sur le développement au fil du temps.

Dans l'ensemble, le portefeuille devra demeurer diversifié sur le plan des secteurs, des régions, des types d'investissement et des profils de risque.

4.2.2 SUIVI ET ÉVALUATION

La présence auprès des clients est un outil déterminant pour mieux gérer les risques et comprendre l'impact réel de leurs activités sur le développement, et aussi une pratique exemplaire du secteur. En 2020, FinDev Canada mettra en place un programme de suivi et d'évaluation des transactions, dans le cadre duquel elle effectuera des visites de site auprès des entreprises en portefeuille afin de recueillir toutes les données qualitatives et quantitatives pertinentes sur leur performance d'affaires, financière et en matière d'impact.

Les renseignements recueillis aideront FinDev Canada à détecter et résoudre les problèmes potentiels sous tous les aspects de la performance des entreprises en portefeuille de même qu'à orienter les pratiques et les décisions d'investissement futures. De surcroît, ces renseignements lui permettront de rendre des comptes détaillés sur ses activités par l'intermédiaire de son rapport annuel en ligne et autres canaux.

4.3 EXPANSION ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE FINDEV CANADA

4.3.1 IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT

L'impact sur le développement demeure la principale considération guidant le processus d'investissement de FinDev Canada. C'est pourquoi elle a élaboré et continue d'affiner le Cadre de référence d'impact sur le développement, qui est basé sur trois objectifs: le renforcement du pouvoir économique des femmes, le développement des marchés, ainsi que l'adaptation aux changements climatiques et leur atténuation. Ces domaines de concentration s'alignent respectivement avec les Objectifs de développement durable 5, 8 et 9, 7 et 13, et constituent un axe fort de la stratégie et des activités de FinDev Canada. Le cadre comprend divers outils d'évaluation des impacts sur le développement, qui servent à estimer les impacts potentiels des activités des clients aux différentes étapes des transactions et du cycle de vie du portefeuille.

Le cadre sert ainsi à plusieurs fins :

- Il oriente la décision de s'engager ou non dans une transaction très tôt dans le processus décisionnel. Les transactions qui ne correspondent pas aux objectifs d'impact de FinDev Canada ou qui n'ont pas le potentiel d'atteindre les objectifs ciblés ne sont pas soutenues.
- Il guide l'évaluation des impacts des entreprises en portefeuille tout au long de l'engagement de FinDev Canada. Il est à noter que l'atteinte des impacts souhaités prend du temps et nécessite un suivi constant et, le cas échéant, un soutien spécifique.
- Il guide la démarche de divulgation publique de FinDev Canada concernant l'atteinte de ses objectifs en matière d'impact.

Bien qu'il en soit encore à la phase initiale de mise en œuvre, le cadre s'avère un outil important et efficace dans le processus de prise de décisions de FinDev Canada. Au fil de son application à un nombre croissant de transactions, son efficacité continuera d'être évaluée et, au besoin, ses méthodes seront adaptées.

Vu l'évolution rapide du secteur, la gestion collaborative des impacts est un élément fondamental de l'approche de FinDev Canada. En 2019, cette dernière est devenue signataire fondatrice et membre du conseil consultatif des principes directeurs de la gestion des impacts de la Société financière internationale (SFI). Ces principes l'aideront à définir les caractéristiques des processus d'investissement à impact social. Elle participe également à des forums techniques avec certains partenaires, dont l'association des Institutions européennes de financement du développement (EDFI), le Global Impact Investing Network (GIIN) et l'Emerging Markets Private Equity Association (EMPEA), pour la mise en commun des innovations et des connaissances en matière de gestion des impacts.

4.3.2 ASSISTANCE TECHNIQUE

L'assistance technique est un volet essentiel du financement du développement utilisé par les IFD, les banques multilatérales de développement et les investisseurs sociaux pour renforcer les capacités des entreprises de leur portefeuille et ainsi accroître les impacts sur le développement, atténuer les risques et améliorer les résultats d'affaires.

FinDev Canada a élaboré une stratégie d'assistance technique et elle établira une facilité d'assistance technique pour compléter ses solutions de financement et offrir une valeur ajoutée aux clients en leur permettant d'améliorer leur capacité à croître et à étendre leurs activités de manière durable. La facilité soutiendra également des initiatives de développement des marchés visant à éliminer les obstacles à la croissance et aux investissements privés sur les marchés et secteurs prioritaires de FinDev Canada.

La facilité répondra à divers besoins de renforcement des capacités de nos clients, notamment en matière de gouvernance et de leadership inclusifs, de développement du capital humain, de gestion et d'analyse financières, de mesure des impacts et de reddition de comptes, dans le cadre des quatre principaux programmes suivants :

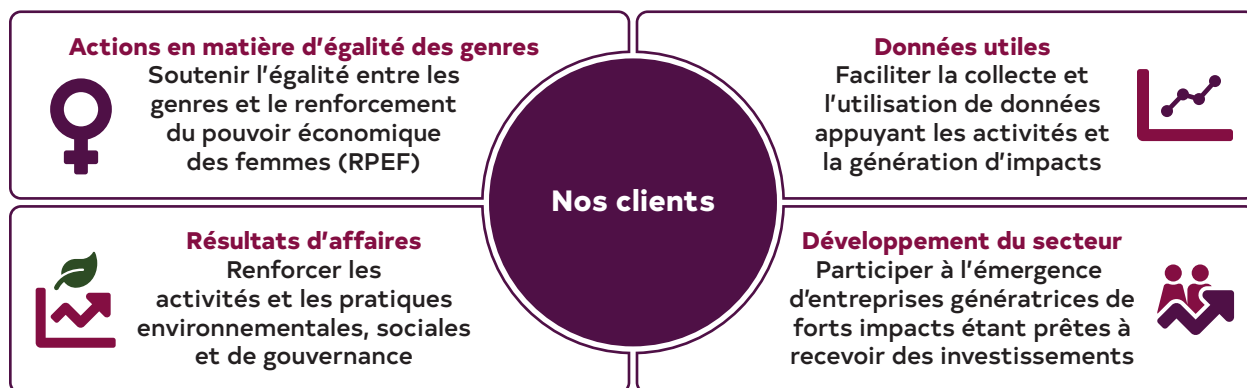


Figure 7 : Types d'initiatives de renforcement des capacités visées par la facilité d'assistance technique

En 2020, FinDev Canada lancera ses services d'assistance technique avec une équipe spécialisée, une étape importante pour étayer sa réussite et procurer de la valeur à ses clients.

Elle travaillera de près avec les donateurs pour répondre à ses besoins en matière d'assistance technique, notamment en collaborant avec Affaires mondiales Canada (AMC) et en s'appuyant sur le travail réalisé en 2019 en lien avec la facilité d'assistance technique. Elle explorera aussi des occasions de travailler avec d'autres donateurs publics et privés, au Canada et à l'étranger, dont la mission et les priorités correspondent aux objectifs de la facilité.

De plus, FinDev Canada cherchera des sources de financement pérennes et stables pour permettre la planification à long terme de ses activités au-delà de 2020, dans une optique de maximisation des impacts. Dans certains cas, elle envisagera d'utiliser ses propres ressources pour soutenir des initiatives d'assistance technique de petite taille mais à fort impact, lorsque la rapidité d'action est essentielle à l'atteinte des objectifs.

4.3.3 MOBILISATION

Mobiliser des ressources financières du secteur privé – c'est-à-dire faire en sorte que les entreprises privées utilisent leurs ressources pour financer des occasions qu'elles n'auraient autrement pas prise en compte – est un objectif central de toute IFD. Il existe actuellement de multiples définitions et méthodes de mesure de la mobilisation, mais l'OCDE a accompli un travail considérable sur cette question et est considérée comme la principale référence en la matière par la communauté internationale.

La modification du profil de risque ou des risques perçus de certains actifs peut influencer sur les décisions des investisseurs et des prêteurs du secteur privé. La mobilisation dépend donc essentiellement de la capacité à structurer les transactions pour faire en sorte que les occasions d'investissement correspondent à l'appétit de risque des investisseurs partenaires, par exemple au moyen de financements mixtes ou par la démonstration concrète, basée sur des activités d'investissement, que le profil de risque des actifs n'est pas aussi élevé qu'il paraît (« effet de démonstration »).

Cela dit, la mobilisation prend du temps et peut être particulièrement difficile dans les pays à faible revenu. Il peut y avoir une tension inhérente entre la recherche d'impacts élevés liés à des investissements plus risqués d'une part et la volonté d'attirer des capitaux du secteur privé d'autre part. Il est plus difficile d'obtenir un niveau significatif de mobilisation dans les pays à faible revenu que dans les pays à revenu intermédiaire et élevé.

Une mobilisation efficace nécessite une compréhension approfondie des stratégies d'investissement et des priorités des partenaires potentiels. FinDev Canada compte parmi ses priorités la mobilisation des ressources du secteur privé, particulièrement des investisseurs canadiens potentiels, et elle misera sur sa connaissance des marchés émergents pour intéresser les investisseurs institutionnels canadiens ciblés. À cette fin, elle organisera une rencontre avec d'importantes parties prenantes canadiennes au printemps 2020 pour explorer les possibilités de collaboration. Grâce à ce travail préliminaire, FinDev Canada mettra en œuvre une stratégie de présence sur le terrain dans le but d'accroître la visibilité de ses activités et de repérer ou de structurer des occasions particulières à prendre en considération. Elle prévoit d'affecter une ressource dédiée à cette stratégie, qui sera mise en œuvre graduellement. En 2020, l'accent sera mis sur l'identification et la priorisation des relations potentielles, ainsi que sur l'élaboration de modèles de collaboration.

Elle cherche également à mobiliser plus de capitaux pour les investissements intégrant une optique de genre grâce à sa participation au Défi 2X¹⁷.

La mise en œuvre de cette stratégie de mobilisation se fera par étapes. En 2020, les efforts seront axés sur l'établissement des occasions, en s'appuyant sur les activités préliminaires de sensibilisation menées en 2019.

FinDev Canada travaillera également de près avec AMC afin de déterminer la meilleure façon de mettre à profit des programmes complémentaires pour mobiliser davantage les investisseurs potentiels. La capacité d'AMC à déployer des capitaux à effet catalyseur élevé grâce, entre autres, à ses nouveaux programmes de financement innovateurs, conjuguée aux capacités de FinDev Canada et à son expertise en matière de structuration de transactions, peut contribuer grandement au succès des efforts de mobilisation.

4.3.4 ÉGALITÉ DES GENRES

Depuis sa création, FinDev Canada a fait du renforcement du pouvoir économique des femmes une de ses priorités en matière d'impact et un élément central de son processus de prise de décisions. Elle a affirmé son engagement à promouvoir l'égalité des genres¹⁸ et le renforcement du pouvoir économique des femmes¹⁹ par l'intermédiaire de ses investissements et de ses activités dans son plan d'entreprise 2019-2023, qui définit sa vision concernant l'élaboration d'une stratégie d'égalité des genres.

17 Voir l'encadré relatif portant sur le Défi 2X à la section 4.3.4.

18 Adapté de : Mennonite Economic Development Associates (MEDA), *Gender Equality Mainstreaming (GEM) Framework*, et Centre de Formation d'ONU Femmes, *Glossaire d'égalité de sexes*.

19 Anne Marie Golla, Anju Malhorta, Priya Nanda et Rehka Mehra, International Center for Research on Women (ICRW), *Understanding and Measuring Women's Economic Empowerment*, 2018, <https://www.icrw.org/wp-content/uploads/2016/10/Understanding-measuring-womens-economic-empowerment.pdf>.



Figure 8 : L'investissement intégrant une optique de genre repose sur l'hypothèse que la question de l'égalité des genres touche tous les aspects de la société, y compris les systèmes économiques et financiers, et que tous les investissements ont des répercussions liées à cet enjeu²⁰.

La stratégie d'égalité des genres de FinDev Canada guide ses activités, et elle repose sur une politique qui établit un ensemble de principes généraux pour l'intégration et la promotion de l'égalité des genres et du renforcement du pouvoir économique des femmes. Elle tient compte des secteurs prioritaires de FinDev Canada, des domaines d'impact, des besoins à combler et des ressources. Cette stratégie s'arrime et fait écho au Cadre de référence d'impact sur le développement, à la stratégie d'investissement, à la stratégie d'assistance technique et à la politique d'évaluation en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) de FinDev Canada.

La stratégie d'égalité des genres met l'accent sur quatre volets du renforcement du pouvoir économique des femmes :



1. Utiliser le capital pour combler les écarts en matière d'investissement intégrant une optique de genre. Investir de façon à promouvoir le renforcement du pouvoir économique des femmes de manière délibérée et active.
2. Promouvoir l'action en matière d'égalité des genres en aidant les clients à améliorer leurs pratiques en matière d'inclusion et de diversité tout en favorisant davantage le renforcement du pouvoir économique des femmes par leurs activités.
3. Montrer l'exemple en veillant à ce que les pratiques institutionnelles et de gouvernance de FinDev Canada se conforment et contribuent aux pratiques exemplaires internationales en matière d'inclusion et d'investissement intégrant une optique de genre.
4. Être un catalyseur de changement pour l'intégration d'une optique de genre dans le secteur de l'investissement.

²⁰ David Venn, NextBillion, *Turning Intentions into Action: How to Boldly Implement Gender Lens Investing*, 20 juillet 2018, <https://nextbillion.net/how-to-boldly-implement-gender-lens-investing/>.

Les exemples ci-dessous illustrent le leadership de FinDev Canada dans les initiatives d'investissement intégrant une optique de genre.



En juin 2018, les IFD des pays du G7 ont lancé le Défi 2X, par lequel elles cherchent à mobiliser ensemble 3 milliards de dollars américains d'ici 2020 à investir pour les femmes. À la réunion suivante du G7, en août 2019, près de 2,5 milliards de dollars américains avaient été mobilisés pour des investissements admissibles au Défi 2X.



En novembre 2018, FinDev Canada s'est engagée aux côtés de 14 IFD et de la Banque européenne d'investissement pour former le Gender Finance Collaborative, dans une visée de coordination des efforts d'investissement favorisant l'égalité des genres.

La stratégie sera mise en œuvre graduellement. Au cours de la période de planification, FinDev Canada travaillera à intégrer le principe d'égalité des genres dans toutes ses fonctions et activités de base. Au fil du temps, par la collaboration, les investissements et le renforcement des capacités, elle sera en mesure d'atteindre les objectifs suivants :

- Mettre en valeur les résultats de ses clients pour promouvoir l'inclusion dans la direction, la main-d'œuvre et la chaîne de valeur du secteur privé, et pour renforcer la capacité des femmes à prendre et à mettre à profit des décisions économiques.
- Contribuer à sensibiliser le secteur à la valeur que revêt l'inclusion des femmes pour les entreprises et, ultimement, démontrer la viabilité de l'investissement intégrant une optique de genre.

DANPER ALV

Grâce au prêt de 8 millions de dollars américains de FinDev Canada, Danper Agrícola La Venturosa pourra créer des emplois, améliorer les systèmes de gestion de l'environnement et soutenir la participation économique des femmes au secteur agricole péruvien. Depuis plus de 25 ans, Danper Trujillo et ses filiales montrent la voie au Pérou et en Amérique latine en misant sur des pratiques agricoles exemplaires, un leadership social et environnemental, et une efficacité toujours plus grande. Ce prêt est la deuxième transaction à se qualifier pour le Défi 2X : du financement pour les femmes.



4.3.5 TECHNOLOGIE

FinDev Canada cherche à générer de nouvelles occasions d'affaires en déployant des technologies novatrices. C'est pourquoi elle a élaboré une feuille de route numérique qui définit des objectifs stratégiques et propose des outils technologiques pour les atteindre. Ces objectifs s'articulent autour d'un ensemble de principes grâce auxquels FinDev Canada fera figure d' « IFD pour l'avenir », mettant l'accent sur la promotion de modèles d'affaires numériques, l'exploitation des données et les technologies comme outils d'expansion pour les entreprises.

STRATÉGIE ET MISE EN ŒUVRE

FinDev Canada mettra en place des solutions technologiques pour gagner en efficacité, se rapprocher de ses clients et trouver des initiatives technologiques qui engendreront de plus grands impacts sur le développement. La feuille de route numérique fournit l'orientation générale pour ce qui est d'utiliser des technologies aux fins suivantes :

- Utiliser les mégadonnées pour éclairer les décisions d'investissement et les approches d'intermédiation financière.
- Favoriser l'innovation dans les produits par des outils d'atténuation des risques fondés sur les technologies et les données.
- Se servir des plateformes numériques pour recueillir des données, mobiliser les investisseurs et réduire les inefficacités du marché.
- Appliquer des méthodes avancées d'analyse et de visualisation des données au suivi et à la mesure des impacts.

En 2019, FinDev Canada a créé le poste de responsable du numérique. Le titulaire de ce poste, une fois nommé, sera responsable de l'ambitieuse feuille de route numérique de FinDev Canada et de son plan de mise en œuvre, en s'appuyant au besoin sur l'expertise et la plateforme des technologies de l'information d'EDC.

Dans un horizon à court terme, FinDev Canada s'est donné comme objectif de développer l'infrastructure et l'expertise nécessaires à la conduite de ses activités d'exploitation et d'investissement. Il s'agit notamment de se doter d'une plateforme d'investissement pour la filière des transactions envisagées et leur gestion, des outils de productivité pour la communication et des outils d'analytique de base. Elle procédera aussi à des analyses comparatives pour comprendre les pratiques exemplaires d'autres IFD et d'institutions comparables en matière de technologie.

Ses priorités à moyen terme englobent, dans l'optique de faciliter l'atteinte de ses objectifs d'affaires, la mise en place de systèmes intégrés qui recueillent les données et en tirent parti. Elle poursuivra ses efforts d'exploitation des mégadonnées et des analyses avancées en utilisant diverses plateformes et en concevant des modèles et des outils d'évaluation des impacts pour ses clients.

LEADERSHIP ÉCLAIRÉ

FFinDev Canada souhaite faire la preuve de son leadership dans le milieu du financement du développement en créant une communauté de pratique. Tout au long de la période de planification, elle continuera d'établir des partenariats avec ses pairs, le milieu universitaire et des entreprises novatrices du monde numérique dans le secteur privé, et de mettre en contact des parties prenantes aux intérêts convergents.

En avril 2019, elle a coanimé avec l'IFD suédoise Swedfund la table ronde sur le financement du développement et de la technologie à Washington, D.C. Cet événement réunissait des entreprises technologiques, des investisseurs en capital-risque, des IFD, des IFI, des Banques de développement multilatérales (BDM) et des établissements de recherche dans le but d'explorer des façons d'arrimer les technologies émergentes et perturbatrices aux ODD. En définissant des mesures claires²¹ – énoncées ci-dessous, la table ronde a jeté les bases pour la poursuite du dialogue.

- Réorienter la vision et la stratégie des IFD à l'égard de la sphère technologique.
- Aider les pays à investir dans les fondamentaux : élaboration de cadres réglementaires, consolidation de la capacité des États, développement des marchés financiers.
- Soutenir les efforts locaux pouvant favoriser la croissance des solutions.
- Pressentir les investisseurs en capital-risque et les investisseurs sociaux.
- Comblent le déficit de financement d'entreprises novatrices en phase de consolidation.

En mettant à profit le travail accompli, FinDev Canada et ses partenaires continueront, tout au long de la période de planification, à réaliser des initiatives de leadership éclairé.



Figure 9 : Aperçu de la table ronde sur le financement du développement et de la technologie tenue à Washington D.C. en avril 2019, en bas à gauche : Suzanne Gaboury, directrice des investissements de FinDev Canada, Peter Eriksson, ministre suédois de la Coopération internationale pour le développement, Maria Hakansson, chef de la direction de Swedfund, et Paul Lamontagne, directeur général de FinDev Canada.

21 Daniel F. Runde, Romania Bandura et Sundar R. Ramanujam, Center for Strategic and International Studies, *The Role of Development Finance Institutions in Enabling the Technology Revolution* (note d'orientation), juin 2019, https://csis-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/publication/190617_RundeRominaRamanujam_DFI_v3.pdf.

4.4 PARTENARIATS

4.4.1 RELATIONS AVEC LE GOUVERNEMENT DU CANADA

Pendant la période de planification, FinDev Canada continuera de renforcer ses relations avec AMC afin de garantir que les forces et capacités des divers programmes offerts par la communauté gouvernementale sont utilisées de manière complémentaire. Les deux organisations travailleront notamment à élaborer des solutions de financement communes pour les entreprises de pays à faible revenu et celles qui sont habituellement négligées à cet égard, comme les entreprises détenues par des femmes ou les gestionnaires de fonds novices. La capacité d'AMC à fournir des ressources concessionnelles ou des subventions peut constituer un complément important à l'expertise et à l'offre commerciales de FinDev Canada. Pour la première fois, le Canada est en mesure d'offrir des solutions complètes répondant à l'ensemble des besoins de financement.

Misant sur ses employés expérimentés, une filière des transactions grandissante et les relations internationales qu'elle a tissées, FinDev Canada est bien placée pour offrir une valeur unique en tant que centre reconnu d'expertise en financement du développement au sein du gouvernement et partout au pays.

4.4.2 MOBILISER L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

En tant que nouvelle organisation dans le paysage canadien de l'aide au développement, FinDev Canada se doit d'établir des relations solides avec l'ensemble des parties prenantes, tant au Canada qu'à l'étranger. Tirant parti des consultations et du travail de sensibilisation réalisés au cours des deux dernières années, FinDev Canada consolidera sa présence dans le milieu par l'intermédiaire de divers canaux et initiatives.

CONSEIL CONSULTATIF

Le conseil consultatif de FinDev Canada a été constitué au printemps 2018. Il compte maintenant neuf membres, et devrait en compter dix en 2020. Il s'est réuni plusieurs fois, joue un rôle important dans les activités de l'organisation et s'inscrit, fort de l'expertise solide et diversifiée de ses membres, en complémentarité avec la direction et le conseil d'administration.

Le conseil donne son avis et ses commentaires sur des sujets qui se trouvent au cœur des activités et des valeurs de FinDev Canada. En 2019, il a participé à une séance conjointe de réflexion stratégique avec le conseil d'administration pour jeter les bases de la stratégie 2020-2024 de FinDev Canada; une autre séance semblable est prévue en 2020.

Le conseil consultatif a eu l'occasion d'examiner et de commenter le Cadre de référence d'impact sur le développement de FinDev Canada, sa stratégie pour l'intégration d'une optique de genre et ses pratiques d'évaluation environnementale et sociale, entre autres. En 2020, l'organisation continuera de solliciter l'avis du conseil lors de rencontres officielles et de consultations informelles sur des enjeux particuliers.

MONDE DES AFFAIRES CANADIEN

FinDev Canada n'a pas l'obligation de prendre en compte les intérêts commerciaux canadiens lorsqu'elle soutient une transaction, mais aspire à cultiver des relations et des partenariats avec des entreprises canadiennes dont les intérêts convergent avec les siens. Pour ces raisons, FinDev mettra l'accent sur les secteurs d'activité qui correspondent aux capacités canadiennes.

Durant la période de planification, FinDev Canada explorera les occasions de mettre à profit l'expertise canadienne dans le cadre de transactions ou d'initiatives particulières, et elle engagera un dialogue avec les entreprises et les associations actives dans des domaines où elle estime que le potentiel de collaboration est élevé, notamment les secteurs des technologies propres, des services financiers et des technologies agricoles. FinDev Canada s'efforcera en particulier de bâtir des relations avec des entreprises canadiennes déjà présentes sur les marchés en développement et ayant une connaissance approfondie des répercussions locales de leurs activités sur le plan social, technologique et économique, et aux promoteurs de technologies ayant le potentiel de générer des impacts significatifs et durables sur les marchés où elles sont déployées.

FinDev Canada resserrera également sa collaboration avec des institutions canadiennes comme le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), avec qui elle étudie la possibilité de procéder à des affectations de personnel ou de partager des bureaux.

FinDev Canada est aussi un membre actif du Canada Forum for Impact Investment and Development (CAFIID), et s'est engagée à contribuer à faire augmenter les capitaux canadiens destinés à l'investissement à impact social sur les marchés émergents et frontière.

INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

Comme il a été mentionné, FinDev Canada souhaite tisser des liens de collaboration solides avec les investisseurs institutionnels canadiens afin de mobiliser leur capacité financière. Par exemple, elle explore la possibilité de collaborer avec le Réseau de leadership d'investisseurs (RLI), une initiative de grands investisseurs institutionnels du G7.

5.0 STRATÉGIE ET OPÉRATIONS – POUR UNE IFD PLUS EFFICACE

5.1 GESTION DES RISQUES

La gestion des risques est une fonction essentielle des institutions financières, particulièrement pour celles qui sont présentes sur des marchés difficiles. En 2018, FinDev Canada s'est appuyée sur l'expérience d'EDC pour établir son premier cadre de référence pour la gestion des risques, qui lui a permis de mener ses activités en suivant des lignes directrices et des processus clairs. L'équipe interne de gestion des risques a vu le jour l'année suivante. En 2020, l'objectif sera de poursuivre l'intégration de pratiques de gestion de risque exemplaires dans l'ensemble de l'institution tout en continuant à tirer parti de l'expérience d'EDC.

La structure de FinDev Canada est fondée sur le modèle des trois lignes de maîtrise, norme dans le secteur financier. Ce modèle définit clairement les rôles et responsabilités tout au long du cycle de vie d'une transaction, ainsi que les principes décisionnels et les spécialités de chaque fonction.

En 2020, l'Équipe de gestion des risques aura les priorités suivantes :

- achever la mise en place du cadre de « deuxième ligne de maîtrise » et des activités de gestion du capital et de reddition de comptes, qui seront au centre de la prise de décisions éclairées;
- examiner la structure de gouvernance établie dans les 18 premiers mois d'activité autour de la prise de décisions relatives à la gestion des risques, notamment le fonctionnement du comité de crédit, et à apporter des modifications, au besoin;
- revoir le cadre actuel de la politique de gestion des risques et envisager de le mettre à jour ou de l'étoffer;
- s'assurer que des procédures et des lignes directrices adéquates ont été mises en place pour soutenir l'application des politiques existantes.

L'Équipe de gestion des risques collaborera avec d'autres services de FinDev Canada pour renforcer le lien entre les pratiques de gestion des risques et les autres fonctions internes en assumant un rôle plus actif dans des domaines tels que le suivi et l'évaluation.

5.2 TRANSPARENCE ET DIVULGATION

Depuis sa création, FinDev Canada fait preuve d'un degré élevé de transparence, allié à une gestion active des parties prenantes.

Elle s'efforce toujours d'informer ses parties prenantes des transactions qu'elle compte faire avant de les conclure. Le profil des transactions en phase avancée d'examen sont publiées sur le site Web de la société 30 jours avant leur signature. Ce faisant, les parties prenantes disposent des délais voulus pour prendre acte des transactions envisagées par l'institution et exprimer toute préoccupation. De même, le résumé des transactions, contenant plus de détails sur les pratiques environnementaux, sociales ou de gouvernance et l'impact sur le développement, sont publiés au même endroit après leur signature et continueront de l'être.

5.3 PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE

FinDev Canada applique un ensemble de critères internationaux exigeants dans la conduite ses analyses en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), notamment les standards de performance de la Société Financière Internationale (SFI) en matière de durabilité environnementale et sociale. FinDev Canada se repose sur les services d'EDC, qui dispose d'une expertise considérable dans ce domaine.

FinDev Canada effectue une analyse rigoureuse de toute transaction qu'elle soutient. L'évaluation des éléments ESG de toute transaction est primordiale non seulement afin d'identifier les risques, mais aussi pour cerner les domaines dans lesquels un travail concerté avec les clients permettra à ceux-ci d'améliorer leurs pratiques en la matière et par conséquent améliorer les retombées qu'ils génèrent. Lorsque pertinents, des Plans d'action environnementale et sociale (PAES) sont inclus dans les transactions, établissant des objectifs que le client est tenu d'atteindre.

Les pratiques de FinDev Canada en matière d'ESG vont continuer à évoluer afin de se maintenir au niveau des meilleures pratiques internationales, grâce à un engagement continu auprès des autres IFD et autres parties prenantes. Au terme de 18 mois d'activité, la Société conduit une révision de la politique intérimaire adoptée à l'automne 2017, avant son entrée en activité. À l'été 2019, FinDev Canada a demandé à un prestataire de services externe de recommander quels éléments de la politique pourraient être améliorés, sur la base d'une analyse des pratiques et tendances du marché. La politique révisée devrait être adoptée au début de 2020. Elle comprendra un cadre décisionnel clair et sera le reflet des normes de qualité les plus élevées parmi ses pairs.

Cette politique complétera le Cadre d'impact en développement et constituera avec celui-ci un ensemble de normes, d'objectifs et d'outils qui guideront la prise de décision à FinDev Canada, lui permettant ainsi de remplir pleinement son mandat et ses aspirations : générer des retombées positives dans ses marchés-cible.

5.4 UN MODÈLE DE SERVICES PARTAGÉS EFFICACE

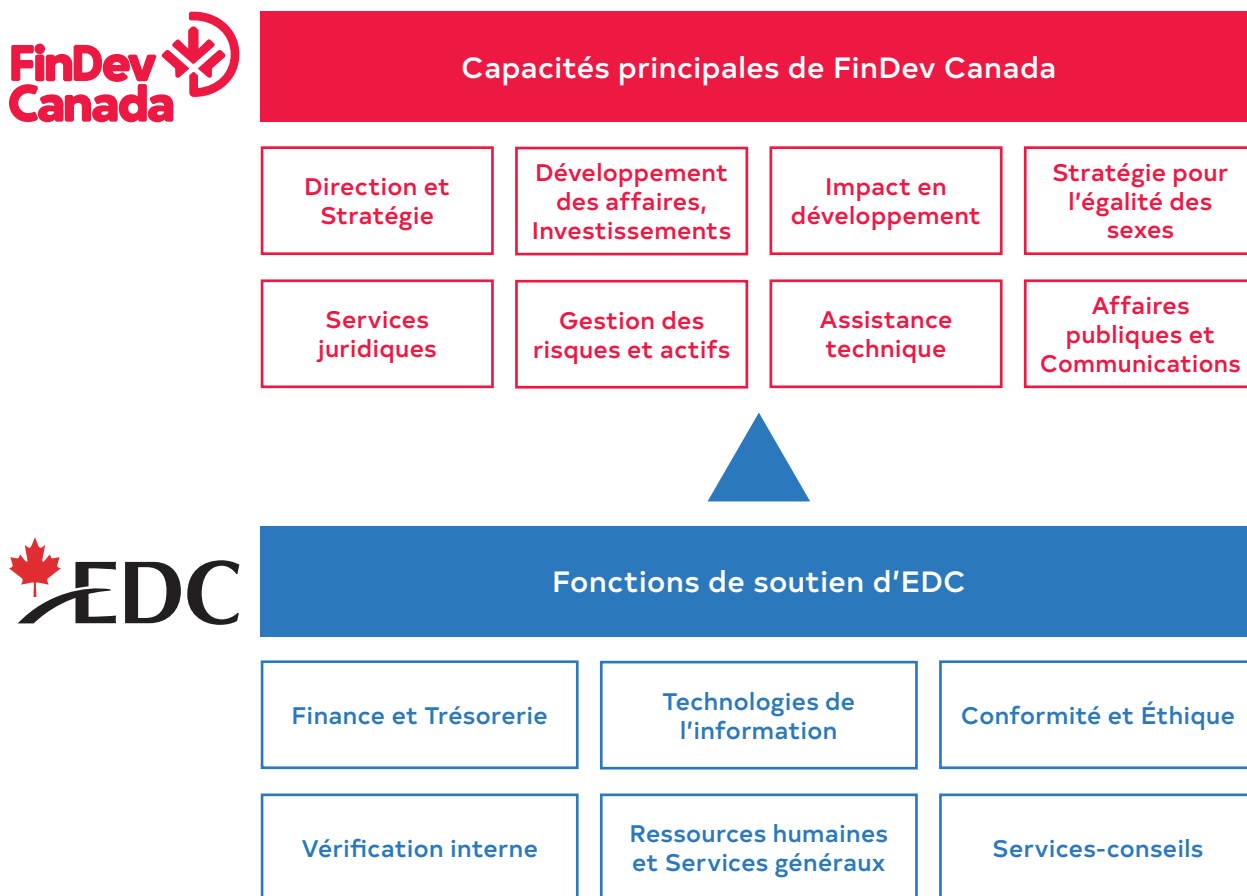
Le modèle organisationnel actuel a été conçu de façon à utiliser efficacement les capacités d'EDC pour les principaux services généraux, laisser à FinDev Canada l'autonomie nécessaire à la conduite de ses activités sur le marché et aider cette dernière à accomplir son mandat tout en évitant la confusion sur le marché entre les activités des deux entités. Élaboré avant la phase de lancement, ce modèle évoluera au fil de la croissance de l'institution et de l'élargissement de ses activités durant toute la période de planification.

En 2020, FinDev Canada concentrera ses efforts sur l'optimisation de ses services transactionnels pour accompagner la croissance de sa filière de transactions actives. Les principaux points à considérer seront la disponibilité des services d'EDC, la possibilité de les adapter aux besoins particuliers de l'institution et l'incidence de ces services sur ses ressources.

Si l'institution décide d'avoir recours aux services d'un tiers, elle le fera en toute transparence.

FinDev Canada estime que la demande de services d'EDC demeurera assez stable, tandis que l'institution renforcera ses propres capacités au fil de sa croissance. Les fonctions transactionnelles seront constituées au sein de l'équipe de FinDev Canada, et les services généraux continueront d'être fournis par EDC dans l'immédiat.

Figure 10 : Modèle de services partagés



5.4.1 UN CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR MESURE

En 2018 et 2019, EDC a nommé de nouveaux membres au conseil d'administration de FinDev Canada. Avec des experts provenant de tous les domaines d'activité de la Société, le conseil est fait sur mesure pour répondre aux besoins de l'institution et est à même de soutenir sa croissance prévue dans les prochaines années. Six de ses administrateurs siègent également au Conseil d'administration d'EDC, auxquels se rajoutent le directeur général et quatre nouveaux administrateurs, dont deux travaillent en Afrique, apportant au conseil leur expérience pratique des besoins de la région en financement du développement (voir l'annexe 1).

5.4.2 UNE CULTURE D'EXCELLENCE

Le succès de FinDev Canada repose sur la capacité de ses membres à accomplir son ambitieux mandat. En 2019, l'institution a connu une croissance considérable en affectant des professionnels chevronnés aux expertises et expériences diverses à l'ensemble de ses fonctions. Les embauches se poursuivront en 2020 – à un rythme toutefois plus lent – pour pourvoir les postes essentiels et aider FinDev Canada à croître et à se diversifier.

Cette même année, l'institution rédigera aussi des plans de formation personnalisés et des plans de relève dans l'optique de créer un environnement habilitant et d'assurer sa résilience.

Pendant sa première année d'activité, FinDev Canada a créé et favorisé une culture de respect, de collaboration et d'innovation. Tout au long de la période de planification, elle continuera de veiller à ce que cette culture prévale dans tous les volets de l'institution.

5.5 RENFORCEMENT CONTINU DE L'IMAGE DE MARQUE DE FINDEV CANADA

Comme mentionné dans le Plan 2019-2023, la marque de FinDev Canada, avec le thème « Un commerce inclusif pour un avenir durable », continuera d'être synonyme de transparence, de crédibilité, de collaboration et d'inclusion. L'institution poursuivra sur sa lancée en axant ses efforts sur les volets suivants :

- Orientation-client : FinDev Canada mettra en valeur le travail de ses clients en publiant des rapports d'impact et des mises en récit.
- Leadership éclairé : FinDev Canada s'efforcera de créer du contenu riche, instructif et dynamique, ce qui contribuera à faire connaître l'organisation et le financement du développement en général auprès de nouveaux acteurs.
- Contenu innovateur sur les enjeux importants aux yeux de l'institution : par des outils et du contenu novateurs, FinDev Canada amorcera le dialogue sur des enjeux tels que le renforcement du pouvoir économique des femmes et l'atténuation des changements climatiques dans la perspective de trouver des solutions et de se positionner comme un leader dans le domaine.

Au cours de la dernière année, par l'intermédiaire des canaux traditionnels et des médias sociaux, FinDev Canada a tissé des relations avec des clients, des partenaires, des pairs et diverses parties prenantes, ce qui lui a permis de :

- faire montre de sa transparence en annonçant ses événements et ses transactions;
- se faire connaître auprès de partenaires potentiels à même de l'aider à augmenter son impact;
- donner à ses clients une plus grande visibilité auprès d'investisseurs et de partenaires potentiels en racontant leur histoire.

En 2020 et pour le reste de la période de planification, FinDev Canada continuera d'utiliser ces canaux. Elle optimisera aussi son site Web pour qu'il soit plus interactif, instructif et dynamique pour ses parties prenantes.

5.6 VERS LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

FinDev Canada a reçu de la part du gouvernement du Canada l'objectif de devenir financièrement autonome. Si aucun échéancier de rentabilité particulier n'a été établi, l'équipe de direction s'attèle à trouver le juste équilibre entre sa priorité première – produire un impact notable sur les marchés – et l'atteinte d'un équilibre financier dans un laps de temps raisonnable.

6.0 MESURE DE LA RÉUSSITE

La fiche de performance 2020 favorisera la réalisation des objectifs de FinDev Canada en influant sur les comportements et les décisions internes au moyen des quatre éléments suivants :

- Cadre de référence de l'impact sur le développement : les activités de prévision et de suivi continu des indicateurs de performance des impacts sont toujours centrales à la fiche de performance, et ont été précisées en fonction d'objectifs à court et à long termes;
- capacité de mobilisation d'autres investisseurs, en particulier du secteur privé;
- viabilité financière;
- satisfaction des clients.

6.1 GESTION DES IMPACTS

FinDev Canada a mis sur pied une gestion de la performance des impacts du portefeuille s'inscrivant dans le Cadre de référence d'impact sur le développement. Elle comprend divers indicateurs pouvant être évalués à différentes étapes de la transaction et du cycle de vie du portefeuille.

Comme l'institution teste ses outils d'évaluation des impacts au moyen de sa filière de transactions envisagées, les notations de l'impact peuvent être comparées entre les secteurs, les régions et les modèles d'affaires de sorte à révéler des manières de perfectionner les outils pour améliorer leur estimation des résultats des développements au cours du processus d'analyse préalable.

De plus, FinDev Canada a conçu des outils de collecte initiale et de suivi des données sur les clients et, en 2020, explorera d'autres solutions technologiques afin de mener un suivi et une reddition de comptes efficace sur l'impact qualitatif et quantitatif de nos investissements.

Pour orienter sa gestion vers la réalisation de ses objectifs d'impact en développement, elle a aussi établi des cibles de performance d'impact, s'alignant sur le cadre de mesure des ODD et les objectifs de l'horizon 2030²², qu'elle suit régulièrement et dont elle fera un compte rendu chaque année. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des cibles d'impact.

Objectif d'impact	Sélection des principaux indicateurs de performance suivis	Mesure
DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS	Emplois permanents directs soutenus	N ^{bre} d'ETP
	Valeur ajoutée économique directe (masse salariale, taxes, achats locaux, etc.)	M \$
	PME financées	N ^{bre} d'entreprises
RENFORCEMENT DU POUVOIR ÉCONOMIQUE DES FEMMES	Entreprises appartenant à des femmes financées	N ^{bre} d'entreprises
	Femmes à des postes de direction	N ^{bre} d'ETP
	Emplois permanents directs pour femmes	N ^{bre} d'ETP
	Accès à des services / outils	N ^{bre} de femmes
ENVIRONNEMENT ET CLIMAT	Émissions nettes de CO ₂ non produites	Tonnes par an
	Production d'énergie renouvelable	MWh par an
	Réduction des déchets	Tonnes

En tant qu'IFD jouant un rôle de chef de file dans la promotion du pouvoir économique des femmes, FinDev Canada s'est engagé à contribuer au Défi 2X.

22 Assemblée générale des Nations Unies (UNGA). *Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development*. UNGA:2017. http://ggim.un.org/documents/A_RES_71_313.pdf

6.2 MOBILISATION

FinDev Canada élabore une méthode basée sur les pratiques exemplaires du secteur pour mesurer sa capacité à mobiliser des capitaux. Une fois en place, cette méthodologie lui permettra de fixer des cibles plus précises et d'affiner son objectif initial d'atteindre un ratio de mobilisation d'un pour un au fil du temps. À mesure qu'elle croît et qu'elle gagne en expérience, elle ajustera cette cible en fonction de l'état des marchés où elle exerce ses activités et du type d'instruments qu'elle entend utiliser.

6.3 ORIENTATION-CLIENT

Les perspectives de la clientèle ont une importance capitale. De fait, FinDev Canada mettra sur pied un système pour mesurer la satisfaction des clients et vérifier s'ils sont susceptibles de la recommander. Elle pourra ainsi mieux comprendre leurs besoins et les manières d'adapter sa gamme de services offerts pour attirer un plus grand nombre de clients.

Ce système, en cours d'élaboration, se fonde sur l'expérience d'EDC et les pratiques du secteur.

7.0 APERÇU DES RÉSULTATS FINANCIERS

7.1 RÉSUMÉ

Voici les points saillants du Plan financier :

- FinDev Canada reçoit ses capitaux initiaux de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC). Une première injection de capitaux de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, et deux autres du même montant devraient suivre en 2019 et en 2020.
- Les états financiers du présent plan couvrent les années 2019, 2020 et 2021. Les montants inscrits pour les exercices 2022, 2023 et 2024 sont nuls. Ces montants figurent généralement dans un plan d'entreprise, mais l'information financière pour ces exercices n'est pas actuellement disponible. Les motifs en sont énoncés ci-dessous (conformément à l'article 5 du *Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État* (DORS/95-223)) :
 - le gouvernement du Canada a prévu une capitalisation de 300 millions de dollars pendant les cinq premières années d'activité de FinDev Canada;
 - le gouvernement du Canada a exprimé son intention d'effectuer un examen de FinDev Canada au cours des cinq premières années d'activité de l'institution;
 - les exercices 2022, 2023 et 2024 ne sont pas compris dans cette période de cinq ans et, par conséquent, l'examen une fois réalisé contribuera à la formulation de la future stratégie relative au financement de FinDev Canada, ce dont tiendront compte les prochains plans d'entreprise.
- Une perte nette de 13 millions de dollars est prévue pour 2019. FinDev Canada consacre ses premières années d'activité au développement de ses capacités, au renforcement de sa présence sur le marché et à la construction progressive d'un portefeuille qui atteint ses objectifs d'impact. Par ailleurs, le profil type des transactions qui s'inscrivent dans sa stratégie ne génère dans un premier temps que peu de revenus.
- Les prêts devraient augmenter pour atteindre 258 millions de dollars d'ici 2021.
- Les investissements devraient s'élever à 50 millions de dollars en 2019 et augmenter pour atteindre 184 millions d'ici 2021.
- FinDev Canada prévoit avoir épuisé l'injection de capitaux de 300 millions de dollars d'EDC d'ici la fin de 2020. Pour soutenir sa croissance, FinDev Canada entend emprunter d'EDC jusqu'en 2021. FinDev Canada prévoit actuellement emprunter 3 millions de dollars en 2020. À la fin de 2021, ses emprunts totaliseront 181 millions de dollars.

EDC entreprendra des opérations d'emprunt, d'investissement et de couverture au nom de FinDev Canada.

Le Plan financier présentera d'abord les principales hypothèses commerciales qui sous-tendent les résultats financiers projetés, puis une analyse des charges d'exploitation projetées et des dépenses d'investissement prévues, et enfin, les états financiers projetés.

7.2 PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES

Le Plan financier repose sur un ensemble d'hypothèses centrales qui ont toutes un impact important sur l'activité de FinDev Canada et sa performance financière, incluant le volume d'affaires, le profil de risque des transactions, les taux de change et les taux d'intérêt. Ces hypothèses sont dérivées de la stratégie d'affaires et des prévisions économiques de la société et permettent de produire des états financiers prévisionnels jusqu'à la fin de la période de planification, notamment une prévision pour la fin du présent exercice financier. Toute modification de la stratégie d'affaires ou aux hypothèses sous-jacentes peuvent avoir une incidence majeure sur les projections pour la période de planification.

VOLUME D'ACTIVITÉS

Le tableau ci-dessous indique le volume d'activités de chaque programme.

Tableau 1 : Volume d'activités projeté

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	À dét.	À dét.	À dét.
Volume d'activités								
Prêts	-	50	100	132	151			
Investissements	30	50	63	67	81			
	30	100	163	199	232			

PRÉVISIONS POUR 2019

Le volume d'activités de financement et d'investissement prévu pour 2019 est de 163 millions de dollars, alors que le Plan d'entreprise 2019 prévoyait 100 millions de dollars. Cet écart s'explique par les efforts accrus pour développer les activités depuis le début de l'année et par l'accroissement des capacités opérationnelles de l'institution.

PRÉVISIONS DE 2020 À 2021

FinDev Canada prévoit que le volume d'activités dans le cadre de ses programmes de financement et d'investissement augmentera de 17 % de 2020 à 2021, à mesure que le marché prend connaissance de l'institution et que les activités initiales de mise en marché commencent à porter leurs fruits.

PROFIL DE RISQUE DU VOLUME D'ACTIVITÉS

FinDev Canada s'attend à ce que ses activités de financement et d'investissement soient principalement de qualité inférieure du point de vue des investisseurs (« non-investment grade ») en raison de sa stratégie à fort impact. Le profil de risque du portefeuille de financement est l'un des principaux déterminants des provisions pour pertes ainsi que de la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit.

TAUX DE CHANGE

Le Plan financier utilise le taux mensuel moyen cumulé depuis le début de l'exercice courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2019 et tous les exercices suivants. Cette méthode élimine les fluctuations annuelles du cours du dollar et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent plan, basé sur le taux moyen de juin 2019, est de 0,75 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

TAUX D'INTÉRÊT

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

8.0 ANNEXES

ANNEXE 1 : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS

En vertu de la *Loi sur le développement des exportations*, le ministre de la Diversification du commerce international, en consultation avec le ministre du Développement international, est investi de la responsabilité de fournir à EDC une orientation au sujet de FinDev Canada, conformément à l'énoncé des priorités et des responsabilités 2020.

ANNEXE 2 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Constituée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA), FinDev Canada est dirigée par un conseil d'administration indépendant, dont les membres ont été nommés par le Conseil d'administration d'EDC. Son nouveau conseil d'administration, qui atteint la parité hommes-femmes, est composé de quelques membres du Conseil d'administration d'EDC, du directeur général et des membres indépendants qui apportent une expertise spécifique dans les domaines liés aux activités et aux marchés qui l'intéressent.

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



Figure 11 : Conseil d'administration de FinDev Canada, de gauche à droite et de haut en bas : Mairead Lavery, Mimi Alemayehou, Pierre Boivin, Albert Essien, Anne Gaboury, Karna Gupta, Paul Lamontagne, Elliot Lifson, Karen MacWilliam, Andrea Stairs Krishnappa et Jeffrey Steiner.

En consultation avec les ministres de la Diversification du commerce international et du Développement international, FinDev Canada a constitué un Conseil consultatif composé d'experts en développement et en financement du développement. Le Conseil consultatif a tenu sa première réunion au printemps 2018.

Le Conseil ne s'occupera pas de questions opérationnelles ou transactionnelles ni de gouvernance ou de dotation. Ses fonctions sont purement consultatives : il joue un rôle de baromètre dans l'établissement de certaines procédures et politiques de FinDev Canada.

Les membres du Conseil consultatif se réuniront chaque année avec ceux du conseil d'administration de FinDev Canada pour participer à une rencontre stratégique.



Figure 12 : Membres du Conseil consultatif de FinDev Canada, de gauche à droite et de haut en bas : Margaret Biggs, Debby Carreau, Piers Cumberlege, Danièle Henkel, John Hendra, Joan Larrea, Boris Martin, Khalil Shariff et Kim Thomassin.

FinDev Canada est dirigée par un directeur général qui relève directement du conseil d'administration. Le directeur général est chargé de formuler une stratégie d'affaires cadrant avec le mandat du gouvernement du Canada et l'orientation imprimée par le conseil d'administration. Le directeur général est chargé de constituer et de diriger une équipe d'experts et est responsable du rendement de FinDev Canada. Il est assisté par l'équipe de la haute direction.

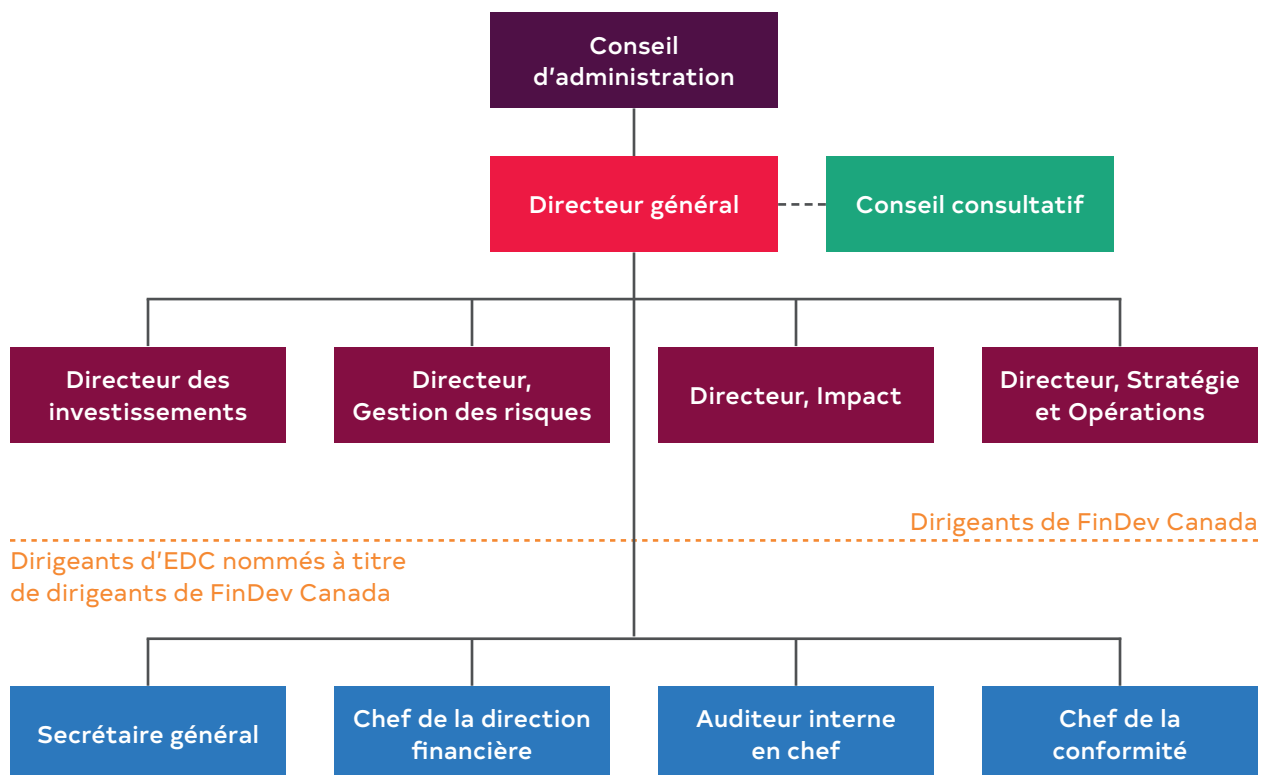


Figure 13 : Structure hiérarchique et organisationnelle de FinDev Canada

ANNEXE 3 : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

À titre de chef de la direction financière de FinDev Canada relevant du conseil d'administration de l'institution par l'entremise du directeur général, j'ai examiné les projections financières de son Plan d'entreprise 2020-2024. Ce dernier est conforme aux Normes internationales d'information financière à tous les égards importants, selon les renseignements disponibles que j'ai jugés pertinents au moment de la préparation du présent document à la date indiquée ci-dessous. Ce contrôle préalable m'amène à formuler les conclusions suivantes :

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

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

Le Plan d'entreprise 2020-2024 a été approuvé par le conseil d'administration de FinDev Canada le 25 octobre 2019.

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

Le premier vice-président et chef de la direction financière,
Exportation et développement Canada



Ken Kember
Le 25 octobre 2019

ANNEXE 4 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

4.1 ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 2 : États résumés projetés du résultat global

<i>Exercices clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	À dét.	À dét.	À dét.
Produits du financement et des investissements								
Prêts	-	1	1	8	15			
Titres négociables	1	2	1	1	-			
Total des produits du financement et des investissements*	1	3	2	9	15			
Charges d'intérêts	-	-	-	-	2			
Produits du financement et des investissements	1	3	2	9	13			
Autres charges (produits)	1	-	(1)	-	-			
Charges administratives	8	15	13	15	16			
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	-	2	3	4	8			
Bénéfice (perte) net	(8)	(14)	(13)	(10)	(11)			
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-			
Résultat global négatif	(8)	(14)	(13)	(10)	(11)			

* FinDev Canada ne prévoit pas générer de produits des investissements ni se départir d'investissements pendant la période de planification.

PRÉVISIONS POUR 2019

FinDev Canada prévoit une perte nette de 13 millions de dollars pour 2019, ce qui correspond à celle énoncée dans le Plan 2019.

PLAN D'ENTREPRISE 2020

FinDev Canada s'attend à une perte nette de 10 millions de dollars en 2020. Même si les produits nets du financement et des investissements s'élèveront à 9 millions, ils ne suffiront pas à compenser les charges administratives et la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 3 : État résumé projeté de la situation financière

<i>Au 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	À dét.	À dét.	À dét.
Actifs								
Trésorerie	3	2	2	2	2			
Titres négociables	77	48	56	-	-			
Prêts	-	50	68	160	258			
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	-	(2)	(3)	(6)	(12)			
Investissements	16	72	50	111	184			
Autres actifs	-	-	2	2	2			
Immobilisations corporelles	1	1	1	1	1			
Immobilisations incorporelles	-	1	1	1	2			
Immeuble faisant l'objet d'un contrat de location-financement	-	2	2	1	1			
Total des actifs	97	174	179	272	438			
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	1	-	-	-	-			
Dettes envers Exportation et développement Canada	6	-	-	3	181			
Obligation au titre d'un contrat de location-financement	-	2	2	2	1			
Total des passifs	7	2	2	5	182			
Capitaux propres								
Capital social	100	200	200	300	300			
Déficit	(10)	(28)	(23)	(33)	(44)			
Total des capitaux propres	90	172	177	267	256			
Total des passifs et des capitaux propres	97	174	179	272	438			

PLAN D'ENTREPRISE 2020

FinDev Canada reçoit ses capitaux de sa société mère, EDC. Une première injection de capitaux de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, et deux autres du même montant devraient suivre en 2019 et en 2020. Le capital excédentaire sera investi en titres négociables jusqu'à ce qu'il soit requis pour des sorties de fonds.

Les investissements devraient se chiffrer à 111 millions de dollars en 2020 et augmenter pour atteindre 184 millions de dollars d'ici 2021. Les prêts devraient s'élever à 160 millions de dollars en 2020.

FinDev Canada s'attend à avoir dépensé les 300 millions de dollars injectés par EDC d'ici la fin de 2020. Pour soutenir l'élan de sa croissance, FinDev Canada entend emprunter d'EDC jusqu'en 2021. FinDev Canada prévoit actuellement emprunter 3 millions de dollars auprès d'EDC en 2020. Pour sa part, EDC effectuera des opérations d'investissement, d'emprunt et de couverture au nom de FinDev Canada.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 4 : États résumés projetés des variations des capitaux propres

<i>Exercices clos le 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	À dét.	À dét.	À dét.
Capital social	100	200	200	300	300			
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	(2)	(14)	(10)	(23)	(33)			
Résultat global négatif	(8)	(14)	(13)	(10)	(11)			
Solde à la clôture de l'exercice	(10)	(28)	(23)	(33)	(44)			
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	90	172	177	267	256			
Rendement des capitaux propres	-18,2 %	-10,9 %	-9,7 %	-4,5 %	-4,2 %			

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 5 : Tableaux résumés projetés des flux de trésorerie

Exercices clos le 31 décembre <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réel	Plan	Prév	Plan	Plan	À dét.	À dét.	À dét.
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Perte nette	(8)	(14)	(13)	(10)	(11)			
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation								
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	-	2	3	4	8			
Variation des créances au titre des intérêts et des commissions	-	-	(1)	(1)	(1)			
Autres	-	-	1	3	(1)			
Déboursements sur les prêts	-	(50)	(70)	(92)	(104)			
Remboursements sur les prêts	-	-	-	1	5			
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	(8)	(62)	(80)	(95)	(104)			
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements sur les investissements	(16)	(46)	(34)	(61)	(73)			
Recettes d'investissements	-	-	-	-	-			
Achats de titres négociables	(83)	(87)	(90)	(70)	-			
Arrivées à échéance de titres négociables	55	113	83	102	-			
Achats d'immobilisations corporelles	(1)	-	-	-	-			
Achats d'immobilisations incorporelles	-	(1)	(1)	-	(1)			
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(45)	(21)	(42)	(29)	(74)			
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Augmentation (diminution) du montant dû à EDC	4	-	(6)	3	178			
Émission de capital social	100	100	100	100	-			
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	104	100	94	103	178			
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	51	17	(28)	(21)	-			
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	-	9	51	23	2			
À la clôture de l'exercice	51	26	23	2	2			
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie								
Trésorerie	3	2	2	2	2			
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	48	24	21	-	-			
	51	26	23	2	2			

MÉTHODES COMPTABLES ET FUTURES MODIFICATIONS COMPTABLES

Les méthodes comptables qui ont servi à la préparation du présent plan financier sont conformes aux Normes internationales d'information financière (IFRS) actuellement en vigueur. Les bénéficiaires de FinDev Canada ne sont pas assujettis à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

NORMES MODIFIÉES ET NORMES EN ÉVOLUTION

Le Bureau international des normes comptables (BINC) n'a aucun projet en cours ayant des répercussions sur les normes applicables à FinDev Canada.

GESTION DU CAPITAL

POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

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

4.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET NOTES

CHARGES ADMINISTRATIVES

Tableau 6 : Charges administratives projetées

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	À dét.	À dét.	À dét.
Salaires et avantages	2,0	5,1	4,7	6,3	6,5			
Services professionnels	1,9	2,8	2,1	3,0	3,0			
Frais d'administration	2,2	3,5	1,7	2,0	2,1			
Marketing et communications	0,7	0,7	0,7	1,0	1,0			
Voyages, accueil et conférences	0,5	0,9	1,0	1,3	1,3			
Autres	1,1	1,6	2,5	1,7	2,1			
Total des charges administratives	8,4	14,6	12,7	15,3	16,0			

PRÉVISIONS POUR 2019

Les charges administratives devraient être en baisse de 1,9 million de dollars par rapport au plan de 2019 en raison d'une révision des hypothèses relatives à la rétrofacturation des salaires et avantages d'EDC découlant de son soutien de FinDev Canada.

PLAN D'ENTREPRISE DE 2020

FinDev Canada cible des charges administratives de 15,3 millions de dollars pour 2020. Les principaux facteurs de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2020 sont les suivants :

- Les salaires et avantages devraient augmenter à mesure que FinDev Canada accueille de nouveaux employés.
- Les charges relatives aux services professionnels devraient augmenter en 2020, notamment en raison des frais de consultation et juridiques liés à la hausse du volume d'activités.

Tableau 7 : Dépenses de voyages et d'accueil

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2018	2019	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	À dét.	À dét.	À dét.
Voyages	435	770	907	1 190	1 214			
Accueil	35	35	45	43	43			
Conférences	7	100	57	57	58			
Total	477	905	1 009	1 290	1 315			

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

(en milliers de dollars canadiens)	2018 Réel	2019 Plan	2019 Prév.	2020 Plan	2021 Plan	2022 À dét.	2023 À dét.	2024 À dét.
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	477	905	1 009	1 290	1 315			
Total des charges administratives	8 427	14 608	12 703	15 332	15 997			
Dépenses de voyages et d'accueil exprimées en pourcentage du total des charges administratives	5,7 %	6,2 %	7,9 %	8,4 %	8,2 %			

4.3 BUDGET D'INVESTISSEMENT ET NOTES

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 9 : Dépenses d'investissement projetées

(en millions de dollars canadiens)	2018 Réel	2019 Plan	2019 Prév.	2020 Plan	2021 Plan	2022 À dét.	2023 À dét.	2024 À dét.
Installations	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1			
Technologies de l'information	0,1	0,7	0,7	0,7	0,7			
Total des dépenses d'investissement	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8			

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

Les dépenses d'investissement en technologies de l'information devraient s'élever à 0,7 million de dollars en 2019 et en 2020 et seront consacrées à l'achat et à l'amélioration des technologies requises.

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

ANNEXE 5 : PROGRAMME D'EMPRUNT

POUVOIR D'EMPRUNT

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

STRATÉGIE D'EMPRUNT

FinDev Canada prévoit emprunter 3 millions de dollars en 2020 à EDC et 178 millions en 2021. L'Équipe de la trésorerie d'EDC usera de son expertise afin d'effectuer toutes les opérations d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

ANNEXE 6 : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES

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

FinDev Canada a élaboré une gamme complète de politiques et établi des objectifs opérationnels conçus expressément pour satisfaire aux exigences législatives et respecter les politiques qui s'appliquent à ses activités. De plus, EDC étudie systématiquement les nouveaux projets de loi déposés au Parlement afin d'assurer sa conformité, ainsi que celle de FinDev Canada, à toutes les nouvelles exigences fédérales.

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

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

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

ANNEXE 7 : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

FinDev Canada s'est engagée à établir des relations basées sur la confiance et la responsabilité, entre autres par la communication rapide d'informations exactes. L'établissement d'une politique en ce sens (la Politique de divulgation) était essentiel à la création de FinDev Canada. Elle a été approuvée par son conseil d'administration en décembre 2017, avant qu'elle ne commence à exercer ses activités. FinDev Canada continuera d'évoluer et de renforcer cette politique au fil de la croissance de ses activités et de la complexification de son organisation.

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

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

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

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

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES GENRES PLUS

L'égalité entre les genres compte parmi les priorités de FinDev Canada, notamment ses activités à titre d'institution de financement du développement et ses pratiques internes. Comme il en est fait mention dans le présent document (voir la section sur l'égalité des genres), FinDev Canada examinera tous ses investissements du point de vue de l'égalité des genres et se démarquera ainsi des autres organisations du secteur.

Elle prêchera aussi par l'exemple en mettant l'égalité des genres au cœur de ses propres pratiques de gestion. Son processus d'embauche et sa méthode de gestion créeront une culture d'égalité des chances et de progression (voir la section suivante).

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

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

FinDev Canada s'appuie sur sa société mère en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et bénéficie de ce fait de la longue expérience d'EDC et de ses pratiques exemplaires reconnues en tant qu'employeur. Le fait qu'EDC ait été choisie comme l'un des meilleurs employeurs pour la diversité en 2019 témoigne des efforts constants qu'elle déploie pour accroître la diversité de son organisation depuis des années.

Comptant une majorité de femmes, l'équipe actuelle de FinDev Canada témoigne de sa grande ouverture à cet égard. Au fil de sa croissance, l'organisation cherchera à accroître la diversité de son équipe en favorisant l'embauche de personnes originaires des pays où elle exerce ses activités ou ayant un lien avec ces derniers.

QUESTIONS AUTOCHTONES

FinDev Canada n'exercera ses activités qu'à l'extérieur du Canada. En s'appuyant sur son processus de diligence raisonnable relatif aux questions environnementales, sociales et liées à la gouvernance, elle prêtera une attention particulière à l'impact des activités de ses clients sur les populations locales, y compris sur les groupes autochtones. FinDev Canada cherche aussi, par le soutien qu'elle apporte aux entreprises locales, à maximiser les retombées pour les communautés les plus pauvres, et notamment les communautés autochtones.

