RÉSUMÉ DU PLAN DE LA SOCIÉTÉ 2004-2008

Mars 2004

Table des matières

Résumé 2

1. Introduction 8

1.1 Raison d'être d'EDC 8
1.2 Pouvoirs législatifs 9
1.3 Produits et services 10
1.4 Structure administrative et hiérarchique d'EDC 13
1.5 Structure du Conseil d'administration et de ses comités 14

2. Cadre de planification 15

2.1 Contexte mondial 15
2.2 Contexte canadien 18
2.3 Cadre de planification – Résumé et conclusions 21

3. Stratégie de la Société 23

3.1 Mandat et sphère opérationnelle d'EDC 23
3.2 Principes directeurs 25
3.3 Objectifs d'intérêt public 29
3.4 Ressources génératrices de résultats 38

4. Plan financier 41

4.1 Risques importants touchant les résultats du plan financier 41
4.2 États des résultats projetés – années civiles 2002 à 2008 43
4.3 Dépenses d'investissement – années civiles 2002 à 2006 44
4.4 Bilans projetés – années civiles 2002 à 2008 45
4.5 État consolidé des flux de trésorerie projetés – années civiles 2002 à 2008 47
4.6 Opérations de la filiale 48
4.7 Stratégies d'emprunt et de gestion de l'actif et du passif 49

Ce document est un résumé du Plan de la Société 2004-2008, qui a été préparé à l'automne 2003. Son contenu correspond donc à cette période.

Résumé

Raison d'être d'EDC

Exportation et développement Canada (EDC) a été créée le 1er octobre 1969 par une loi du Parlement (la Loi sur le développement des exportations). La Société relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international.

En sa qualité d'organisme de crédit à l'exportation du Canada, EDC a pour mandat :

« de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada et la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés qu'offrent les marchés internationaux. »

Examen du mandat et de l'orientation d'EDC

La loi constituante d'EDC a été modifiée au terme d'un examen législatif exhaustif mené de 1998 à la fin de 2001. Durant cet examen, le mandat, l'orientation stratégique et les principes commerciaux d'EDC ont été nettement endossés. EDC a, à ce moment-là, adapté ses pratiques en fonction des recommandations et des suggestions formulées, et continue de le faire.

À l'automne de 2002, le Conseil d'administration d'EDC a entrepris un vaste examen stratégique d'EDC et de ses activités. Cet examen avait pour but de vérifier si les exportateurs et les investisseurs canadiens disposent des produits, des services et de la capacité dont ils ont besoin en matière de financement du commerce extérieur pour réaliser leur plein potentiel sur des marchés mondiaux de plus en plus concurrentiels. Se fondant sur les résultats et l'analyse des études réalisées, le Conseil a reconnu l'importance et la valeur du rôle d'EDC dans la prestation de services de financement et de gestion des risques aux exportateurs et aux investisseurs canadiens. Il estimait toutefois que certains changements étaient souhaitables pour qu'EDC réponde mieux aux besoins des exportateurs et rende sa gamme de produits plus concurrentielle, notamment en ce qui a trait aux garanties bancaires. Le Conseil a donné son consentement à la formation de deux équipes de travail pour qu'ils examinent plus à fond les questions stratégiques relatives au programme d'assurance à court terme et aux garanties bancaires et qu'ils proposent des recommandations à ce sujet au Conseil d'administration en 2004.

Perspectives économiques mondiales

Le PIB mondial devrait croître de 3,1 % en 2003, ce qui correspond au rythme maintenu en 2002. Pour 2004, la croissance économique devrait s'accélérer pour atteindre 3,9 %, conformément à la tendance à long terme. Les incertitudes géopolitiques diminuent, mais certains risques persistants pourraient faire dérailler la reprise naissante dans le monde, sinon la retarder, et de nouveaux risques sont susceptibles de s'ajouter.

Tendances du financement international

Lorsque la conjoncture économique mondiale est caractérisée par une augmentation des incertitudes et des risques, on assiste au renforcement de la demande de services de gestion des risques du commerce extérieur. Mais des faits nouveaux survenus ces dernières années dans le domaine de l'intermédiation financière sont à l'origine d'une diminution du nombre de fournisseurs de ces services.

Rôle continu des organismes de crédit à l'exportation (OCE)

On s'attend à ce que les OCE continuent de jouer un rôle important pour appuyer les exportations sur les marchés développés et ceux en développement, car les institutions commerciales se succèdent dans le milieu du financement du commerce extérieur et du crédit à l'exportation. Afin de s'adapter aux changements provoqués par la mondialisation et de rester efficaces tout en exerçant leurs activités sur un marché de plus en plus commercial, les OCE cherchent des moyens pour demeurer des acteurs utiles dans un environnement financier complexe.

Priorités du gouvernement du Canada en matière de commerce extérieur et d'investissement

Le Canada est une nation commerçante, et sa prospérité est liée à sa capacité de faciliter le commerce avec le monde entier. Le gouvernement joue un rôle essentiel dans le développement et le soutien d'un environnement favorable à la réussite des investisseurs et des exportateurs canadiens. Il appuie un programme de commerce extérieur et d'investissement qui a pour but :

- d'améliorer l'accès aux marchés;
- d'exploiter au maximum le potentiel des missions commerciales d'Équipe Canada et du gouvernement;
- d'accroître le nombre d'exportateurs canadiens;
- d'appuyer les efforts d'expansion au-delà du marché américain;
- d'accroître la part du Canada dans les investissements mondiaux.

Contexte d'exportation pour les entreprises canadiennes

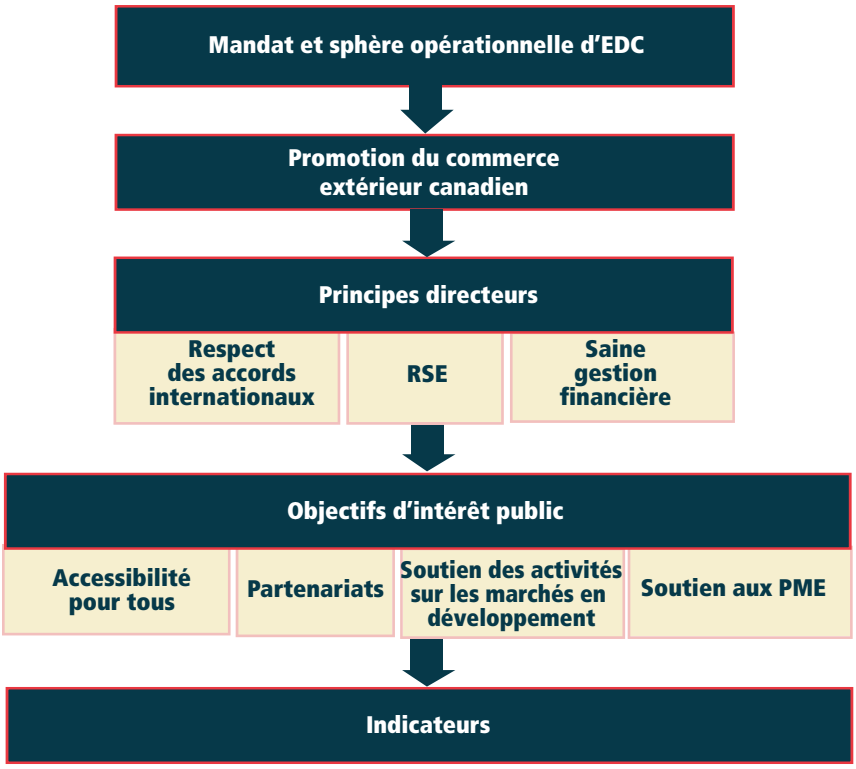
La hausse du dollar canadien, la maladie de la vache folle, les cours élevés de l'énergie et le SRAS ont porté un dur coup aux exportateurs canadiens en 2003. Toutefois, les exportations canadiennes devraient augmenter de 4 % en 2004, après trois années difficiles de performance inférieure à la moyenne. Les États-Unis demeurent la destination d'exportation de prédilection pour la majorité des exportateurs canadiens, et la conjoncture économique de ce marché montre déjà des signes d'amélioration. La Chine, l'Asie de l'Est, le Mexique et l'Europe de l'Est devraient connaître les taux de croissance des exportations les plus élevés, le développement économique dans ces marchés offrant des débouchés intéressants aux exportateurs et aux investisseurs.

Évolution des besoins des entreprises canadiennes

Les exportateurs canadiens connaissent bien les risques inhérents à l'exportation. De nouveaux risques et une incertitude accrue font surface, les coûts d'exploitation augmentent, l'accès au capital est restreint ou parfois inexistant, la concurrence internationale s'intensifie et la capacité dans l'industrie des assurances diminue ou coûte plus cher. En outre, il est plus difficile de trouver un bon partenaire financier, surtout pour les petites et moyennes entreprises (PME).

Stratégie de la Société

Le diagramme suivant illustre les diverses composantes de la stratégie de la Société.



Mandat et sphère opérationnelle d'EDC

En sa qualité d'organisme officiel de crédit à l'exportation du Canada, EDC contribue à la compétitivité des exportateurs et investisseurs canadiens de toutes tailles. Son mandat est plus vaste que celui d'autres organismes de crédit à l'exportation (OCE), car elle couvre un plus grand éventail d'activités de commerce international. Son approche commerciale particulière lui permet en outre d'exercer ses activités à la fois sur les marchés commerciaux et sur ceux du Consensus et d'être financièrement autonome. Contexte favorable ou non, EDC n'a jamais relâché son appui financier, puisque sa sphère opérationnelle s'étend au-delà du champ traditionnel des marchés à risque et des petites entreprises, qui demeurent toutefois au cœur de sa stratégie d'affaires.

Promotion du commerce extérieur canadien

EDC fait partie intégrante de la politique canadienne en matière de commerce extérieur et d'investissements internationaux. Des représentants de la Société sont présents à l'étranger afin d'identifier et d'accroître les débouchés pour les entreprises canadiennes. EDC participe activement, au Canada et à l'étranger, à des missions commerciales, à des séminaires et à d'autres activités dirigés par des entités gouvernementales dans le but d'accroître le commerce extérieur sur les marchés en développement. EDC est un membre exécutif d'Équipe Canada inc.

Principes directeurs

EDC exerce ses activités en conformité avec des accords internationaux signés par le Canada, ses engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises et des principes de saine gestion financière.

Respect des accords internationaux

EDC veille à mettre en place les politiques et les pratiques requises pour se conformer aux accords internationaux signés par le Canada.

Programme de responsabilité sociale des entreprises d'EDC

EDC exerce ses activités d'une manière socialement responsable et reconnaît que les normes à ce chapitre continuent d'évoluer, notamment par l'instauration de conventions internationales et de nouvelles pratiques au sein du secteur privé. En 2003, la Société finalise son cadre de référence en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE), un outil fondamental qui intégrera ses nombreuses pratiques en matière de RSE. EDC est en train de préparer à l'intention de sa direction un premier rapport annuel exposant ses activités et ses réalisations dans le secteur de la RSE. Elle prévoit rendre publics des rapports subséquents sur ce sujet.

Saine gestion financière

EDC exerce ses activités de façon autonome en générant suffisamment de revenus pour protéger son actif et soutenir ses activités futures. La Société a mis en place un cadre de gestion des risques d'entreprise qui lui donne une vue d'ensemble des principaux risques avec lesquels elle doit composer, ainsi que des outils et des méthodes de mesure, de suivi et de gestion de ces risques.

OBJECTIFS D'INTÉRÊT PUBLIC

Les quatre objectifs suivants définissent et orientent les activités d'EDC dans l'exécution de son mandat. Ils constituent la charnière centrale de la stratégie d'EDC et sous-tendent les mesures et les buts que se fixe EDC relativement à la prestation de services aux exportateurs et aux investisseurs.

Accessibilité pour tous

Pour EDC, il est primordial que les entreprises canadiennes de toutes tailles aient accès aux services de financement et de gestion des risques dont elles ont besoin pour être concurrentielles sur les marchés internationaux. Pour s'acquitter de cet engagement, EDC exploite divers canaux de distribution et travaille en collaboration avec de nombreux partenaires des milieux de l'exportation et de la finance pour joindre et servir les entreprises canadiennes.

Pour assurer cette accessibilité, EDC veille à bien coordonner ses activités de développement des affaires, à assurer des services efficaces et efficients, de même qu'à actualiser ses outils pour répondre aux besoins changeants des exportateurs et des investisseurs.

Partenariats

EDC a établi un vaste réseau de partenaires qui lui permet de combiner ses compétences et ses capacités de gestion des risques à celles d'autres acteurs du milieu de l'exportation et de la finance, afin de joindre des entreprises canadiennes et de s'assurer qu'elles obtiennent les services financiers dont elles ont besoin pour soutenir la concurrence sur les marchés internationaux. Au fil des ans, les activités de partenariat se sont accrues et sont devenues essentielles à la satisfaction des besoins des clients.

EDC établit des partenariats afin : 1) de joindre les exportateurs et les investisseurs canadiens au moyen de diverses initiatives de marketing ou de couverture; 2) d'amener d'autres acteurs à participer à la prestation de solutions financières et de gestion des risques à l'appui des transactions des clients; 3) de gérer son portefeuille.

Soutien des activités sur les marchés en développement

L'engagement de longue date à soutenir le développement du commerce extérieur et des investissements du Canada sur les marchés en développement est au cœur du mandat d'EDC. La Société a lancé un certain nombre d'initiatives visant à accroître le volume d'activités sur les marchés en développement, tout en sachant qu'il faudra un certain temps avant d'atteindre la croissance souhaitée. Fait à souligner, il existe une bonne collaboration entre EDC et les ministères dans l'atteinte de cet important objectif d'intérêt public.

Soutien aux PME

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent plus de 90 % de la clientèle d'EDC. Leur plus grand défi consiste à trouver les services financiers dont elles ont besoin pour exporter davantage. Un programme d'envergure visant à accroître la notoriété d'EDC et de promouvoir les produits qu'elle offre aux PME demeure prioritaire, tout comme l'est l'amélioration de l'efficacité et de la qualité de la prestation des services offerts à cet important segment de sa clientèle.

RESSOURCES GÉNÉRATRICES DE RÉSULTATS

Société axée sur le savoir, EDC doit son succès en grande partie à la qualité et au rendement de ses employés. Sa stratégie de gestion des ressources humaines reflète son engagement à créer et à maintenir un climat de travail agréable, notamment en ce qui a trait aux deux grands volets suivants : améliorer sa réputation pour que des candidats chevronnés la considèrent comme un choix de carrière stimulant; se doter de stratégies de « gestion du talent » axées sur le perfectionnement professionnel, sur la planification de la relève et sur la formation et le perfectionnement.

Indicateurs de performance

Le tableau ci-dessous présente les indicateurs clés qui appuient l'atteinte des objectifs d'intérêt public d'EDC, les niveaux prévus pour 2003 et les cibles fixées pour 2004.

	2002	2003	2003	2004
Objectifs d'intérêt public	**Réel**	**Plan**	**Prévu**	**Plan**
Accessibilité pour tous				
Volume d'activités (G$) – exportations seulement	51,2	54,5	52,4	55,1
Nombre de clients servis	7 223	8 000	7 600	8 000
Satisfaction de la clientèle	81,8	80,0	80,0	80,0
Indice de valeur pour le client	-	-	-	à dét.
Partenariats				
Volume total avec les banques et les sociétés de cautionnement (G$)	6,9	s.o.	7,5	7,8
N^{bre} de transactions des MLTFS avec les partenaires	-	s.o.	1 200	1 300
Soutien des activités sur les marchés en développement				
Volume d'activités (G$)	9,9	11,8	10,4	11,0
Nombre de transactions des MLTFS	1 080	s.o.	1 250	1 350
Nombre de clients	1 370	s.o.	1 450	1 520
Soutien aux PME				
Nombre de PME servies	6 575	7 200	6 800	7 200
	2002	**2003**	**2003**	**2004**
Autres objectifs de la Société	**Réel**	**Plan**	**Prévu**	**Plan**
Saine gestion financière				
Bénéfice net (M$)	122	190	100	102
Rendement des capitaux propres (%)	5,9	8,4	4,6	4,5
Ratio d'efficience brut (%)	17,4	19,8	18,1	19,6
Ratio de viabilité financière (%)	13,9	13,0	13,5	12,8
Ressources génératrices de résultats				
Taux de départs volontaires	4 %	< 10 %	< 6 %	< 6 %
Nombre moyen de jours de formation par employé	5	5	5	5
Rang par rapport à des organisations reconnues dans notre sondage auprès des employés	s.o.	50 %+	50 %+	s.o.

Plan financier

Selon les hypothèses qui ont servi à préparer le plan financier, EDC disposera de capitaux suffisants pour appuyer ses activités actuelles et futures pendant la période de planification. EDC prévoit actuellement que son volume d'activités total, à l'exclusion de l'assurance sur le marché canadien, se chiffrera à 52,4 milliards de dollars en 2003 et à 55,1 milliards de dollars en 2004. Le flux de trésorerie devrait demeurer élevé, le bénéfice net devrait atteindre 100 millions de dollars en 2003 et 102 millions de dollars en 2004. EDC prévoit que les frais d'administration nets s'accroîtront de 17 millions de dollars en 2004 par rapport à la prévision de 2003, en raison surtout des investissements dans la technologie, qui entraînent des coûts d'entretien et d'amortissement des systèmes plus élevés, et de l'augmentation de l'effectif moyen.

1. Introduction

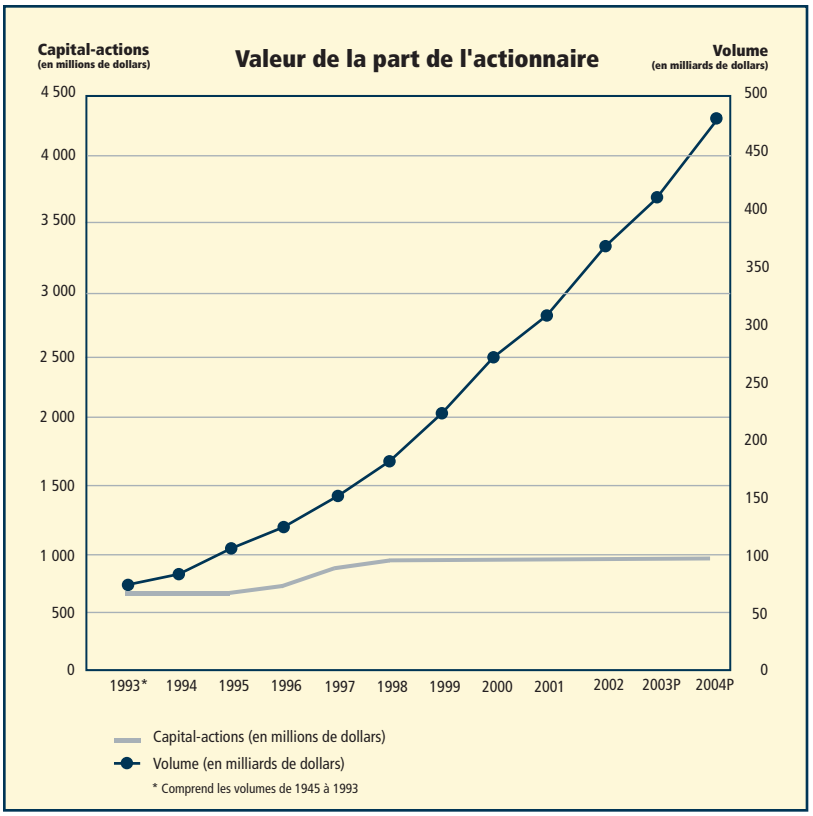
1.1 RAISON D'ÊTRE D'EDC

Exportation et développement Canada (EDC) a été créée le 1er octobre 1969 par une loi du Parlement (la Loi sur le développement des exportations). La Société relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. En sa qualité d'organisme de crédit à l'exportation du Canada, EDC a pour mandat :

« de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada et la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés qu'offrent les marchés internationaux. »

EDC fait partie intégrante des initiatives du Canada en matière de commerce extérieur et de développement des affaires internationales, travaillant en collaboration avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux pour accroître la visibilité et le succès des entreprises canadiennes à l'étranger. En tant que société d'État financière, EDC fournit toute une gamme de services de financement et de gestion des risques aux exportateurs et investisseurs canadiens, souvent en partenariat avec le secteur privé, afin de les aider à soutenir la concurrence et à réussir sur les marchés internationaux.

EDC mène ses activités de manière socialement responsable, en prenant soin d'établir un équilibre entre la nécessité de fonctionner dans le cadre d'une saine gestion financière et ses valeurs durables d'intérêt public, afin de créer la prospérité pour le Canada. Centre d'excellence reconnu en financement du commerce extérieur au Canada, EDC réunit un grand réservoir de talents qui lui permet de se distinguer à l'échelle internationale. Cette expertise est essentielle à la réalisation de son mandat.



Au fil des ans, les fonds investis par l'actionnaire ont permis à EDC d'appuyer un volume croissant d'exportations et d'investissements, ce qui a eu un effet multiplicateur considérable sur l'avoir de l'actionnaire, comme l'illustre le graphique à la page précédente.

La ligne pointillée alignée sur l'échelle de droite du graphique représente le volume cumulatif appuyé par la Société depuis ses débuts en 1945. La ligne continue correspondant à l'échelle de gauche montre l'investissement total de l'actionnaire dans EDC au cours de la même période. Le volume cumulatif appuyé par EDC, qui s'établissait à 95 milliards de dollars en 1993, devrait passer à 497 milliards d'ici 2004 tout en s'appuyant sur un capital-actions pratiquement inchangé.

1.2 POUVOIRS LÉGISLATIFS

Les pouvoirs législatifs permettant à EDC de recourir au **Compte de la Société** sont précisés à l'article 10 de la *Loi sur le développement des exportations*.

Certaines transactions commerciales et d'investissement conclues par EDC sont assujetties à des règlements pris par le gouverneur en conseil, conformément au paragraphe 10(6) de la *Loi sur le développement des exportations*, ou à des conditions générales fixées par le ministre des Finances, conformément au paragraphe 10(5) de la *Loi sur le développement des exportations*.

Aux termes du paragraphe 10(3) de la *Loi sur le développement des exportations*, la dette éventuelle d'EDC ne peut à aucun moment être plus de dix fois supérieure au capital autorisé de la Société ou à tout montant supérieur précisé dans une loi de crédits. En 1999, le plafond de la dette éventuelle de la Société a été porté de 15 à 17,5 milliards de dollars en vertu d'une de ces lois. Comme les projections indiquaient que ce plafond serait dépassé, une autre augmentation de 20 milliards de dollars a été approuvée en 2003.

EDC peut, avec l'approbation du ministre des Finances, emprunter des fonds comme elle l'entend, notamment par l'émission et la vente d'obligations, de débentures, de billets et d'autres titres de créance. De plus, à la demande d'EDC, le ministre des Finances peut, selon des modalités qu'il fixe lui-même, prêter des fonds à EDC sur le Trésor. Cette dernière n'a contracté aucun emprunt sur le Trésor depuis un certain nombre d'années. En vertu de l'article 14 de la *Loi sur le développement des exportations*, la limite d'emprunt d'EDC est fixée à un montant égal à quinze fois la somme de son capital versé et de ses bénéfices non répartis.

Aux termes de l'article 23 de la *Loi sur le développement des exportations*, le ministre de tutelle peut, avec l'assentiment du ministre des Finances, autoriser EDC à s'engager dans certaines transactions de nature financière ou portant sur des dettes éventuelles s'il juge qu'elles sont dans l'intérêt du Canada. Pour les transactions d'une valeur supérieure à 50 millions de dollars, l'approbation du Cabinet est requise. Toutes ces transactions et leur fondement juridique sont connus collectivement sous le nom de **Compte du Canada**.

Toutes les transactions qu'EDC peut conclure sur son propre compte peuvent aussi être appuyées en vertu du Compte du Canada, à l'exception de l'acquisition de titres, de la constitution de filiales, et d'investissements liés à la gestion financière de la Société.

Le ministre des Finances doit imputer au Trésor toutes les sommes dont EDC a besoin pour s'acquitter de ses obligations à l'égard des transactions portées au Compte du Canada. EDC doit quant à elle remettre au gouvernement du Canada les recettes et les recouvrements provenant de ces transactions, déduction faite des montants qu'elle a le droit de prélever pour couvrir les dépenses et les frais généraux entraînés par les transactions en question.

En vertu de l'article 24 de la *Loi sur le développement des exportations*, la somme des prêts et des engagements en cours, ainsi que des dettes éventuelles en cours au titre du Compte du Canada ne doit pas dépasser 13 milliards de dollars.

1.2.1 EXAMEN DE LA LOI

En vertu de l'article 25 de la *Loi sur le développement des exportations*, le ministre de tutelle doit, en consultation avec le ministre des Finances, entreprendre un examen indépendant des dispositions et de l'application de la *Loi sur le développement des exportations* cinq ans après l'entrée en vigueur de cet article et, par la suite, tous les dix ans. La loi constituante d'EDC a été modifiée au terme d'un examen législatif exhaustif mené de 1998 à la fin de 2001.

L'adoption d'un nouveau nom, « Export Development Canada » en anglais et « Exportation et développement Canada » en français, et l'obligation légale d'examiner les effets environnementaux de projets, sont les principales modifications apportées à la loi régissant les activités d'EDC.

Au cours du processus, le mandat d'EDC, son orientation stratégique et ses principes commerciaux ont été fermement endossés. EDC a, à ce moment-là, adapté ses pratiques en fonction des recommandations et des suggestions formulées, et continue de le faire.

1.3 PRODUITS ET SERVICES

Dans l'exercice de son mandat, EDC offre aux entreprises canadiennes toute une gamme de services financiers. Caractérisés par leur souplesse, ces services se divisent en quatre catégories, qui sont décrites dans le tableau suivant.

PRODUITS	CARACTÉRISTIQUES ET AVANTAGES
Assurance	**Protège l'assuré contre divers types de risques.**
Assurance-comptes clients	Protège les assurés contre les risques de crédit tels le non-paiement de la part de leurs acheteurs étrangers, que ce soit en raison d'insolvabilité, de défaut de paiement, de refus de prendre livraison des marchandises ou de résiliation des contrats. Il peut aussi s'agir de risques politiques comme l'impossibilité de convertir ou de transférer des devises, l'annulation de licences d'exportation ou d'importation et les risques de guerre et de troubles connexes. Toutes les entreprises, peu importe leur taille, ont accès à ces produits d'assurance, dont certains ont été simplifiés afin de mieux répondre aux besoins des PME (petites et moyennes entreprises).
*Prot*EXPORT	Voir Outils et produits en ligne
Assurance-crédits documentaires	Protège les banques au Canada qui confirment, négocient, acceptent ou paient des lettres de crédit irrévocables (LCI) émises par des banques étrangères aux exportateurs de biens et services canadiens. L'assurance couvre contre le risque que la banque étrangère ne rembourse pas à la banque assurée des paiements effectués pour l'exportateur en vertu de la LCI. L'exportateur peut ainsi obtenir son paiement auprès d'une banque au Canada au lieu de devoir s'adresser à la banque étrangère.
Assurance-opération individuelle (STI)	Fournit une couverture sur mesure à l'égard de contrats ponctuels de biens, de services et de projets (pour lesquels généralement les périodes de risque sont plus longues).
Assurance-risques politiques	Appuie les entreprises canadiennes qui investissent à l'étranger et les prêteurs qui financent des transactions conclues à l'étranger par des entreprises canadiennes. Les polices traditionnelles protègent les investisseurs ou les prêteurs contre les difficultés de conversion ou de transfert des devises, l'expropriation par le gouvernement hôte et la violence politique. L'assurance-risques politiques permet également aux investisseurs et aux banques d'augmenter le financement de projets. EDC a récemment élargi cette couverture afin d'y ajouter le non-respect des obligations de paiement souveraines à l'égard d'un prêteur ou le non-paiement à un investisseur suite à une décision arbitrale contre une entité souveraine.

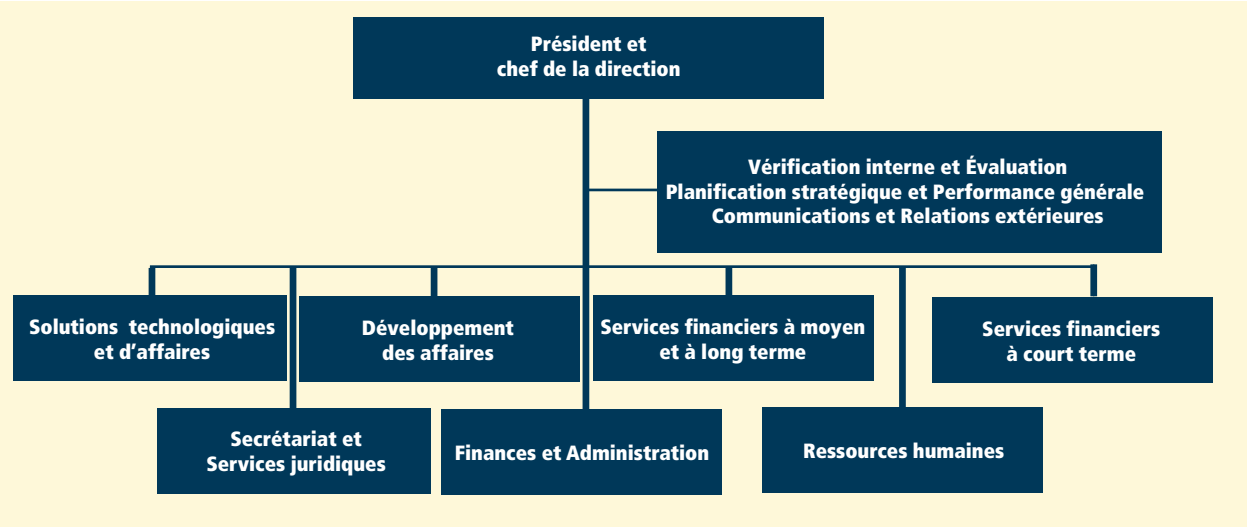
PRODUITS	CARACTÉRISTIQUES ET AVANTAGES
Outils et produits en ligne	**Services sur le Web pour informer les entreprises canadiennes, entrer en contact et faire affaire avec elles, et les servir.**
*Prot*EXPORT	Fournit une couverture en ligne à l'égard d'une transaction unique conclue avec un acheteur étranger.
Vérif-EXPORT	Permet d'obtenir un profil sur le crédit de l'acheteur étranger ou un rapport sur l'entreprise produit par Dun & Bradstreet, ou les deux.
*Prêt-à-l'*EXPORT?	Aide d'éventuelles entreprises exportatrices à déterminer si elles sont prêtes ou non à exporter.
*Info-Marchés*EXPORT	Fournit une foule de renseignements sur les marchés qui permettent à l'abonné de se tenir au fait des risques et des débouchés sur les marchés étrangers.
Financement	**Permet aux entreprises canadiennes d'offrir à leurs clients des modalités de paiement souples, à moyen ou à long terme. EDC propose des montages variés, qui peuvent être adaptés aux besoins changeants des marchés, partout dans le monde.**
Ligne de crédit	Représente pour les exportateurs une façon rapide et peu coûteuse de conclure des ventes. Mécanisme de financement dont les modalités sont établies à l'avance, la ligne de crédit est conclue entre EDC et une banque ou un organisme étranger. EDC prête des fonds à une institution financière étrangère qui, en retour, les prête à divers acheteurs ou à une importante société locale pour financer des transactions subséquentes à divers exportateurs canadiens.
Prêt	Peut être consenti à des acheteurs ou à des emprunteurs dans le cadre de toute transaction d'exportation, mais s'applique généralement à ceux dont la durée de remboursement est supérieure à deux ans. Deux grands types sont offerts : ***Crédit acheteur*** **–** Accord entre EDC et l'acheteur (ou un emprunteur distinct pour le compte de l'acheteur) visant à financer des exportations canadiennes liées à un contrat d'exportation précis. Sert normalement à financer des transactions d'envergure ayant de longues durées de remboursement. ***Crédit fournisseur*** **–** Les transactions sont structurées de façon à permettre à l'exportateur (au fournisseur) d'accorder à son acheteur de longs délais de paiement. EDC peut également fournir du financement préexpédition aux exportateurs, conjointement avec leur banque, pour couvrir les coûts directement liés à un contrat d'exportation.
Financement de projets	Financement avec recours limité visant des projets d'infrastructure dans divers secteurs, à l'appui d'exportations canadiennes destinées à ces projets ou d'investissements accordés par des parrains canadiens à ces projets. Les parrains des projets peuvent également bénéficier de l'expertise approfondie d'EDC dans la mise sur pied de transactions de financement de projets en collaboration avec d'autres prêteurs.

PRODUITS	CARACTÉRISTIQUES ET AVANTAGES
Garantie	EDC peut garantir un prêt accordé par une institution financière à un emprunteur étranger pour l'achat de biens canadiens ou à un exportateur pour couvrir les coûts préexpédition directement liés à un contrat d'exportation.
Capital-actions et autres investissements connexes	Procure du capital de risque essentiellement aux petites et moyennes entreprises canadiennes dont les perspectives d'exportation sont très bonnes, et ce, dans les trois grands secteurs industriels suivants : haute technologie, technologie industrielle, technologie propre. De plus, EDC peut envisager, au cas par cas, faire des investissements dans i) des entités étrangères qui transigent avec des investisseurs ou des exportateurs canadiens (l'investissement pouvant se faire dans le cadre du financement d'un projet); ii) des partenariats d'investissement. La Société peut ainsi offrir un plus grand appui aux entreprises canadiennes, servir de catalyseur afin d'attirer des sources de financement supplémentaires, et encourager l'établissement de partenariats à valeur ajoutée.
Cautionnement	**Grâce aux cautions contractuelles, les entreprises canadiennes peuvent déposer des cautions garantissant la soumission, l'exécution du contrat ou d'autres obligations liées au contrat d'exportation. Ces cautions sont émises sous forme de lettres de garantie bancaires ou de sûretés contractuelles de sociétés de cautionnement accréditées.**
Garantie-caution de bonne fin	Fournit une couverture à la banque contre des appels injustifiés de garanties émises pour le compte d'un exportateur. Permet également de libérer le fonds de roulement de l'exportateur.
Assurance-caution de bonne fin	Protège les exportateurs contre des appels injustifiés de leurs lettres de garantie bancaires. Disponible aussi en ligne dans le cadre du Programme des appels injustifiés.
Partage des risques liés aux sûretés	Lorsqu'un exportateur qui dispose d'une sûreté limitée doit obtenir du cautionnement au lieu de lettres de garantie bancaires, EDC offre une sûreté sous forme de réassurance à des sociétés de cautionnement accréditées afin de faciliter l'émission de ce type d'instruments.
Accord de façade	Offert aux exportateurs dont le profil financier ou le volume d'activités ne respecte pas les lignes directrices habituelles en matière de souscription de sûreté. Des sociétés de cautionnement accréditées émettent alors des sûretés contractuelles avec l'appui total d'EDC, ce qui permet aux petits exportateurs d'accéder au marché des sûretés, qui normalement ne leur est pas accessible.

1.4 STRUCTURE ADMINISTRATIVE ET HIÉRARCHIQUE D'EDC

Conformément à la *Loi sur le développement des exportations*, EDC a son siège social dans la capitale nationale. Elle est aussi très présente en région grâce à ses bureaux de St. John's, Halifax, Moncton, Montréal, Québec, Toronto, London, Winnipeg, Calgary, Edmonton et Vancouver. Pour mieux servir ses clients et faire progresser les entreprises exportatrices canadiennes, EDC a également établi des représentations en Chine, au Brésil, au Mexique et, plus récemment, en Pologne, où elle partage dans chacun de ces pays les locaux de l'ambassade du Canada.

EDC offre des services financiers à court, à moyen et à long terme par l'intermédiaire d'équipes chargées de secteurs industriels ou de segments de clients particuliers. Ces équipes sont appuyées directement par le Groupe du développement des affaires et des centres d'expertise, notamment les spécialistes de pays et de produits, dont les clients apprécient beaucoup les connaissances.

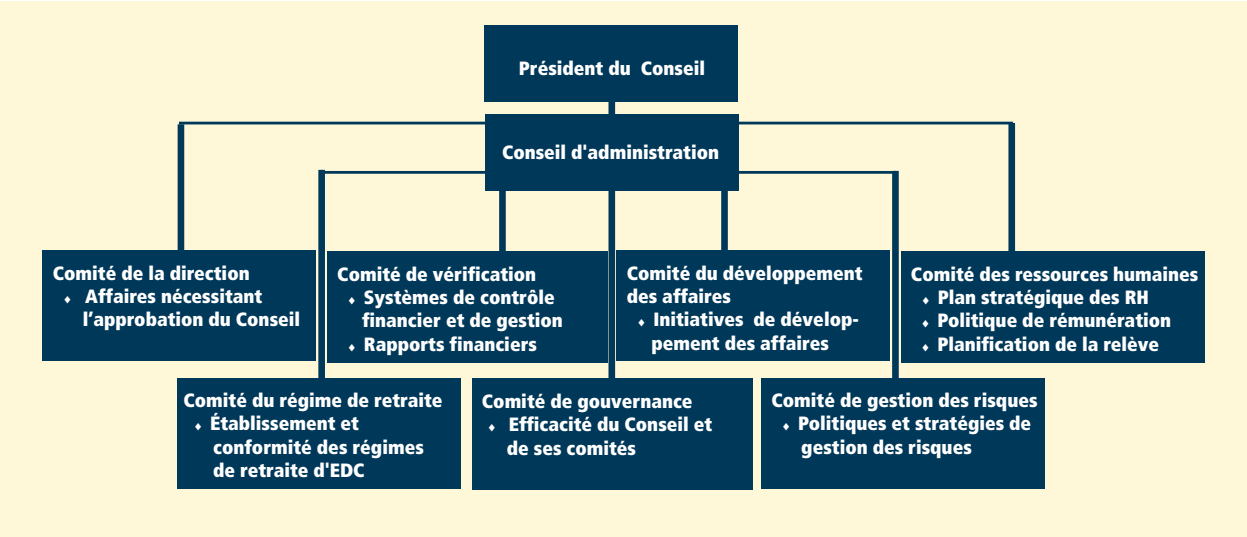


1.5 STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

Le Conseil d'administration, qui comprend quinze membres dont la majorité proviennent du secteur privé, supervise les activités de la Société. Sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, treize de ces membres sont nommés par le ministre de tutelle d'EDC. Le président du Conseil d'administration et le président d'EDC sont quant à eux nommés par le gouverneur en conseil. Le Conseil joue un rôle essentiel pour déterminer l'orientation stratégique d'EDC et veiller à l'atteinte des objectifs d'intérêt public de la Société de la manière la plus efficace possible. Par ailleurs, il réévalue le développement et le perfectionnement des divers services financiers offerts aux entreprises canadiennes, approuve certains prêts ou contrats d'assurance et de garantie, autorise les transactions de financement et suit l'évolution de la performance de la Société.

Un comité ad hoc a été créé à l'automne 2002 afin d'élaborer un plan de travail visant à mettre en oeuvre un examen stratégique dont le but est de déterminer si les exportateurs et les investisseurs canadiens disposent des produits et services de financement du commerce extérieur dont ils ont besoin pour réaliser leur plein potentiel sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel. Pour plus de détails sur cet examen stratégique, se reporter au chapitre 3.

Pour ce qui a trait à la situation financière, notamment gestion, rapports et vérification, EDC est régie par la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses modifications, qui établissent un système de base pour le contrôle de certaines sociétés d'État.



2. Cadre de planification

2.1 CONTEXTE MONDIAL

La circulation des biens, des services et des capitaux à l'échelle internationale ouvre la voie à la croissance économique mondiale. La libéralisation et l'évolution technologique sont les principaux facteurs du rapprochement des économies nationales. La libéralisation des échanges favorise une spécialisation accrue de la production, par le biais de l'approvisionnement en biens de production à l'étranger généralisé et dynamique. Les produits que nous achetons aujourd'hui sont souvent fabriqués dans plusieurs pays, mais l'emballage n'indique que le nom du pays où l'assemblage final a eu lieu.

L'investissement direct étranger (IDE) est à la base de la mondialisation. En effet, pour mettre en place des chaînes d'approvisionnement mondiales où toutes les composantes s'intègrent, les entreprises doivent investir massivement dans les économies étrangères. Au cours des années 1990, l'IDE mondial a enregistré un rythme de croissance près de trois fois supérieur à celui du produit intérieur brut (PIB) mondial. Pour sa part, le commerce international a connu un taux de croissance de près de deux fois celui du PIB mondial. Cette situation tranche avec le passé, alors que l'on recourait surtout à l'IDE pour contourner les obstacles au commerce international.

Accroître l'accès aux marchés mondiaux ouvre des débouchés aux entreprises canadiennes mais, en même temps, présente plus de défis. Partout les entreprises font face à une concurrence de plus en plus vive pour vendre leurs biens et services. Par surcroît, tout comme les gouvernements, elles doivent désormais assumer une plus grande responsabilité en veillant à ce que les investissements satisfassent aux exigences en matière d'environnement et de développement durable. La participation à cette économie mondiale intégrée – combien plus concurrentielle et exigeante – contribue à la prospérité des pays, notamment celle du Canada, qui est intimement liée au commerce extérieur.

2.1.1 PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MONDIALES

L'économie mondiale a subi une série de chocs ces dernières années, dont l'éclatement de la bulle technologique en 2000 et les événements tragiques du 11 septembre 2001. Depuis, elle a fait face à des délits d'entreprise, à la faiblesse des marchés des actions, à la guerre en Iraq, aux cours élevés du pétrole et au SRAS. Ces chocs, conjugués à l'incertitude qui s'est ensuivie, ont paralysé l'activité économique mondiale dans la première moitié de 2003 – interrompant essentiellement la reprise. Bilan pour l'économie mondiale, 2003 sera la troisième année consécutive de croissance inférieure à la moyenne.

Des indicateurs avancés donnent à penser que ce ralentissement de l'économie a pour une bonne part été limité au premier semestre de 2003. Malgré les hésitations actuelles quant aux perspectives économiques mondiales, les fondements d'une reprise économique sont déjà jetés, principalement sous forme de mesures incitatives monétaires et budgétaires.

Le PIB mondial devrait croître de 3,1 % en 2003, ce qui correspond au rythme maintenu en 2002. Pour 2004, la croissance économique devrait s'accélérer pour atteindre 3,9 %, conformément à la tendance à long terme.

La croissance économique mondiale sera encore portée par les pays en développement de l'Asie pendant la période de planification. Les dépenses de consommation aux États-Unis devraient rester stables, parce que les gens tendent davantage à dépenser à cause de la menace terroriste et que le déplacement de l'investissement du marché boursier vers l'immobilier favorise la consommation. L'investissement semble déjà avoir atteint son plus bas niveau et devrait reprendre plus tard en 2003 et en 2004, mais les nouvelles dépenses en capital seront concentrées sur l'équipement qui permet d'augmenter la productivité et de réduire les coûts.

La croissance économique dans la plupart des **pays d'Asie** demeurera forte en 2003 et 2004, à l'exception notable du Japon. Chine en tête, la croissance moyenne en Asie hors Japon devrait être d'environ 6 % en 2003 et 2004. Bien que la région exporte toujours une part assez importante de sa production en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest, ce rapport avec les marchés étrangers perd de son importance, car l'essentiel de sa croissance vient de l'activité interne. Plus de 50 % du commerce de l'Asie est maintenant réalisé dans la région. Forte d'une plus grande intégration régionale, l'Asie ne dépend pas autant de la conjoncture économique dans le reste du monde et, ce qui est plus important encore, la région peut ainsi contribuer de façon significative à l'économie mondiale.

La croissance économique en **Amérique du Sud** a été faible encore en 2003, puisque les économies régionales tentent de surmonter leurs difficultés financières et politiques. Toutefois, les perspectives pour 2004 sont beaucoup plus encourageantes et une amélioration est déjà perceptible dans les principaux pays comme le Brésil. La hausse attendue du PIB de l'Amérique du Sud est fixée à environ 1 % en moyenne en 2003 et sera bien plus forte en 2004, soit 3,8 %.

L'**Europe de l'Est** s'est tirée assez bien d'affaire ces dernières années, compte tenu de la croissance mondiale au ralenti. Le processus d'adhésion à l'UE a aidé à soutenir les flux d'investissement et la restructuration. La croissance moyenne en Europe de l'Est devrait se situer entre 4 et 5 % tant en 2003 qu'en 2004. Par contre, la **zone euro** accusera encore un retard à ce chapitre en 2003 et 2004.

2.1.2 TENDANCES DU FINANCEMENT INTERNATIONAL

Lorsque la conjoncture économique mondiale est caractérisée par une augmentation des incertitudes et des risques, on assiste au renforcement de la demande de services de gestion des risques du commerce extérieur. Toutefois, des faits nouveaux survenus ces dernières années sont à l'origine d'une diminution du nombre de fournisseurs de ces services à l'échelle internationale. Par conséquent, il est plus difficile pour les entreprises – sauf les très grandes entreprises internationales – d'obtenir les services dont elles ont besoin pour mener leurs affaires dans un contexte de mondialisation.

Dans le secteur mondial des services financiers, plus particulièrement dans le créneau de l'intermédiation financière, trois tendances dominantes s'imposent : le **regroupement** des fournisseurs; la **convergence** des piliers; la **spécialisation**. La mise en œuvre prochaine de l'**Accord de Bâle sur les fonds propres** (Bâle II) favorisera une plus grande harmonisation, car les entreprises du secteur des services financiers chercheront des occasions d'aligner leur capital économique sur le nouveau cadre réglementaire, renforçant la possibilité de lacunes en matière d'intermédiation.

Ces forces s'appliquent aussi au secteur de l'assurance, qui a connu des difficultés récemment, dont la diminution des revenus de placement consécutive à la baisse des rendements obligataires et à la chute des cours des actions. La baisse de rendement sur les investissements a été particulièrement problématique pour les compagnies d'assurance incendies, accidents, risques divers (IARD) qui essuient depuis quelques années des pertes appréciables.

---

[1] Les crédits à l'exportation à moyen et à long terme dans les pays de catégorie I représentaient 40 % du total déclaré en 2001 par les OCE, contre 27 % en 1995.

2.1.3 RÔLE CONTINU DES ORGANISMES DE CRÉDIT À L'EXPORTATION (OCE)

On s'attend à ce que les OCE continuent de jouer un rôle important pour appuyer les exportations sur les marchés développés et ceux en développement, puisque les institutions commerciales se succèdent dans le milieu du financement du commerce extérieur et du crédit à l'exportation. Afin de s'adapter aux changements provoqués par la mondialisation et de rester efficaces tout en exerçant leurs activités sur un marché de plus en plus commercial, les OCE cherchent des moyens de demeurer des acteurs utiles dans un environnement financier complexe. Pour demeurer pertinents à plus long terme, les OCE devront relever des défis à l'égard des aspects présentés ci-dessous.

Lois commerciales internationales

Les OCE doivent demeurer aptes à réagir dans les domaines applicables relevant de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), selon l'interprétation de la jurisprudence établie dans le cadre de la procédure de règlement des différends rendus par l'OMC et avec la renégociation actuelle de l'*Accord sur les subventions et les mesures compensatoires* (Accord sur les SMC, de l'OMC), qui fait partie du Programme de Doha pour le développement. Les participants examinent certaines lacunes de l'Arrangement de l'OCDE. Pour ce faire, ils revoient le texte existant en cherchant à le rendre plus compatible avec l'Accord sur les SMC de même que plus transparent et accessible pour les non-participants.

Le Canada appuie entièrement ces démarches, et EDC a fait partie d'un petit groupe d'experts qui a conseillé l'OCDE en ce qui a trait à la refonte de l'Arrangement de l'OCDE, qui doit être adoptée par les participants d'ici la fin de 2003.

Le Canada continue de promouvoir une plus grande convergence entre l'Arrangement de l'OCDE et les conditions du marché, y compris l'élaboration d'un régime de taux d'intérêt variables afin de répondre à des préoccupations exprimées par des pays en développement (p. ex., coûts de financement plus élevés et valeur des garanties perçue comme étant plus faible). L'*Accord sectoriel sur les crédits à l'exportation d'aéronefs gros porteurs* (LASU), annexe importante en vertu de l'Arrangement de l'OCDE, pourrait aussi être réexaminé et réécrit pour tenir compte davantage des conditions actuelles du marché. Le Canada a appuyé une invitation faite au Brésil, où est établi le quatrième fabricant d'avions au monde, pour qu'il participe aux discussions à ce sujet.

Transparence des transactions visées par la vitrine commerciale

Les participants à l'OCDE cherchent à accroître la transparence en ce qui a trait aux transactions visées par la vitrine commerciale. Des échanges et des présentations ont eu lieu pour bien faire comprendre que les transactions actuelles correspondent à de saines pratiques commerciales, qu'elles ne comportent pas de subvention à l'exportation interdite et qu'elles sont entièrement conformes aux obligations internationales imposées par l'OMC. EDC est consciente de l'importance de la transparence en tant qu'outil permettant au Canada de rehausser la compréhension des autres participants à l'égard de ses activités fondées sur le marché. EDC continue de partager de l'information à ce sujet tout en respectant le principe du secret commercial.

Pertinence des OCE dans un environnement commercial

Dans le monde d'aujourd'hui, on s'attend à ce que les OCE ajoutent de la valeur en participant à des montages financiers de plus en plus variés et complexes avec leurs homologues du secteur privé et des institutions financières internationales (IFI). Pourtant, les OCE sont souvent mal placés en termes de compétences, de technologies et d'infrastructures pour souscrire et gérer les risques commerciaux comme il se doit. Ils doivent améliorer leurs compétences et leurs systèmes d'exploitation pour rehausser la valeur de leur contribution.

Bon nombre d'OCE prennent encore EDC en exemple pour en tirer des enseignements. Ils s'intéressent à sa capacité de proposer des solutions flexibles aux clients en étant complémentaire au marché commercial, tout en respectant les principes commerciaux qui assurent sa viabilité et sa durabilité à long terme, et ce, sans crédits budgétaires du gouvernement.

Surveillance accrue du public à l'égard de l'impact social des décisions d'affaires des OCE

La gestion des risques de réputation demeurera un sujet d'importance pour les OCE, qui doivent corriger les vulnérabilités possibles dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. Les préoccupations soulevées par la société civile ne sont plus des questions réservées à un petit nombre de pays ou d'institutions.

Les réseaux internationaux d'organisations non gouvernementales (ONG) continuent d'exercer des pressions, fructueuses, sur les OCE du monde entier pour que des progrès collectifs soient accomplis dans des domaines tels que l'environnement, la lutte contre la corruption et l'élimination des dépenses affectées à des fins improductives dans les pays pauvres très endettés. Bien que des progrès aient été accomplis par la conclusion de divers accords à l'OCDE, les ONG surveillent leur mise en œuvre et elles portent leur attention sur d'autres grands enjeux comme les droits des travailleurs, les droits de la personne et les préoccupations en matière de développement durable.

En tant qu'instruments de la politique du gouvernement, les OCE sont sensibles aux réserves légitimes émises par la société civile, et ils continueront d'adopter des pratiques raisonnables mais crédibles dans ces secteurs afin de bénéficier de l'appui soutenu de leur gouvernement respectif et du grand public, tout en poursuivant leur mandat de soutien aux exportateurs.

2.2 CONTEXTE CANADIEN

Au chapitre de la croissance économique en 2002, le Canada occupait le premier rang parmi les pays du G7, avec un taux de 3,4 % – performance qui ne se répètera pas en 2003. L'économie canadienne devrait progresser d'environ 2,2 % en 2003 et de 3,4 % en 2004.

Le ralentissement de la croissance du PIB canadien en 2003 est le fait de l'impact d'une économie américaine stagnante dans la première moitié de 2003, de l'incertitude suscitée à la veille de la guerre en Iraq, du SRAS et de la maladie de la vache folle. Les exportations canadiennes se ressentent aussi de la hausse du dollar canadien. Au premier semestre de 2003, le dollar canadien s'est apprécié de 15 % vis-à-vis du dollar américain. On estime qu'un recul de 0,5 à 0,7 point de pourcentage de la croissance du PIB canadien est attribuable à ces chocs.

Les perspectives pour le Canada en 2004 sont bien plus reluisantes. L'économie américaine commence à se redresser et la conjoncture des autres économies s'améliore également. Les cours des produits de base progresseront en 2004 et le dollar canadien devrait se stabiliser à environ 0,74 USD. Une croissance plus forte aux États-Unis et dans les autres économies, conjuguée à un dollar canadien stable, se traduira par un retour à la croissance des exportations canadiennes.

2.2.1 PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT DU CANADA EN MATIÈRE DE COMMERCE EXTÉRIEUR ET D'INVESTISSEMENT

Le Canada est une nation commerçante, et sa prospérité est liée à sa capacité de faciliter le commerce avec le monde entier. En fait, les exportations canadiennes représentent 42 % de son PIB – le plus fort taux des pays du G8. Compte tenu de l'importance du commerce extérieur pour le Canada, le gouvernement joue un rôle essentiel dans le développement et le soutien d'un environnement favorable à la réussite des investisseurs et des exportateurs canadiens.

Le programme de commerce extérieur et d'investissement du gouvernement du Canada vise d'abord et avant tout à servir les intérêts des Canadiens et des Canadiennes en aidant les entreprises canadiennes à tirer parti de nouveaux débouchés à l'étranger. Ainsi, le gouvernement maintient son engagement à faire du Canada la meilleure nation commerçante au monde, un pays qui crée des emplois et stimule la croissance économique grâce à l'innovation et à la croissance des exportations, qui fait preuve de leadership en matière de libéralisation des échanges internationaux et qui est la destination de prédilection pour les investissements mondiaux.

Le gouvernement appuie un programme de commerce extérieur et d'investissement qui a pour but :

- d'améliorer l'accès aux marchés;
- d'exploiter au maximum le potentiel des missions commerciales d'Équipe Canada et du gouvernement;
- d'accroître le nombre d'exportateurs canadiens;
- d'appuyer les efforts d'expansion au-delà du marché américain;
- d'accroître la part du Canada dans les investissements mondiaux.

2.2.2 CONTEXTE D'EXPORTATION POUR LES ENTREPRISES CANADIENNES

L'économie mondiale a affiché sa troisième année consécutive de performance inférieure à la moyenne en 2003 et les exportations canadiennes suivent cette tendance. Les exportations canadiennes de biens et de services ont régressé en 2001 et 2002. La dernière fois que les exportations ont connu un recul annuel sur deux années consécutives remonte à près de 50 ans, soit au début des années 1950. La hausse du dollar canadien, la maladie de la vache folle, les cours élevés du pétrole et le SRAS ont porté un dur coup aux exportations canadiennes en 2003.

La situation ne sera guère meilleure en 2003, les exportations de biens et de services devant rester au même point qu'en 2002, selon les prévisions. En excluant le secteur volatil de l'énergie, les exportations canadiennes devraient reculer de 4 % en 2003 et progresser de 4 % en 2004. À plus long terme, on prévoit que le taux de croissance des exportations canadiennes sera en moyenne légèrement supérieur à 5 % par année durant la période 2003-2008.

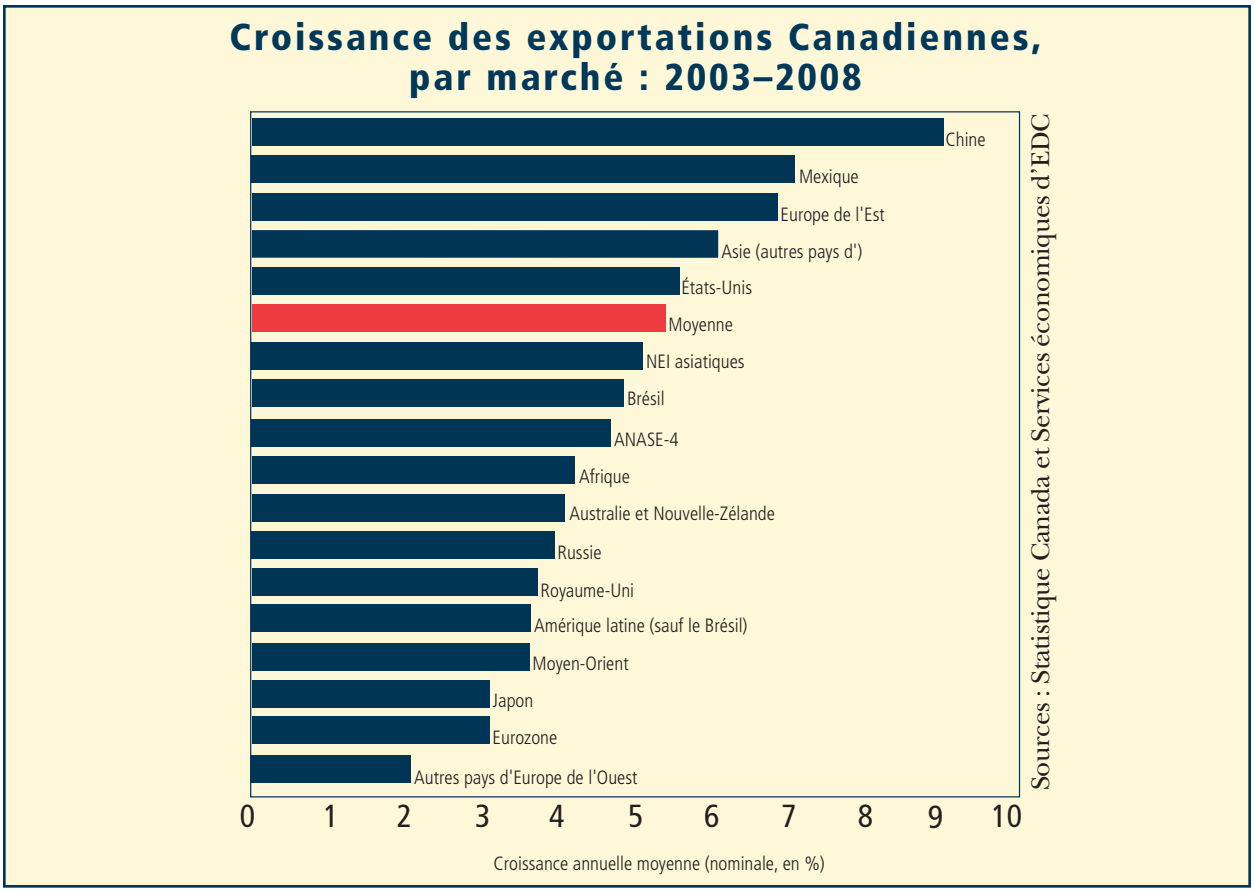
Prévisions régionales

Les exportations canadiennes vers la **Chine**, l'**Asie de l'Est** et le **Mexique** devraient afficher leur plus forte croissance dans les cinq prochaines années (voir figure I). Les exportations vers les **États-Unis** devraient augmenter et s'établir un peu au-dessus de la moyenne, à environ 5,5 %, hausse prévisible, puisque le Canada réalise plus de 80 % de ses ventes à l'étranger aux États-Unis.

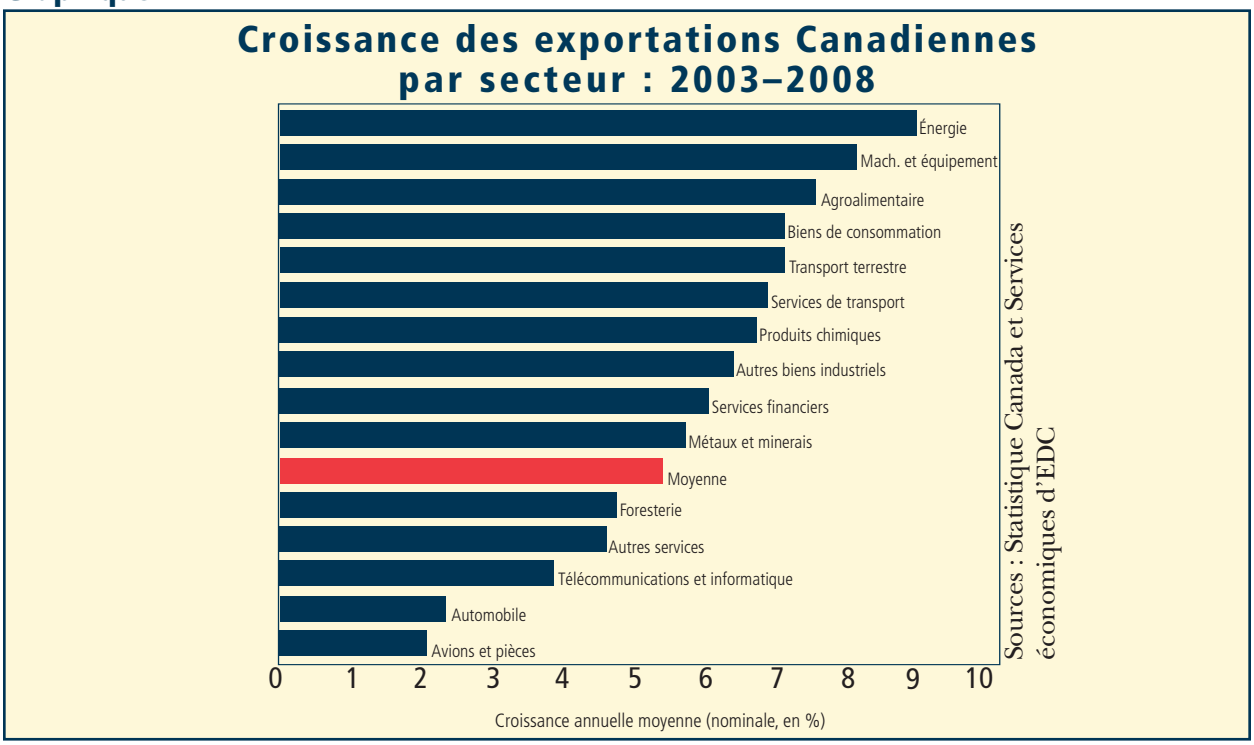
Prévisions sectorielles

Bien que la plupart des grands secteurs industriels du Canada doivent afficher une croissance positive des exportations en 2004 (voir figure II), certains demeureront faibles, dont ceux de l'aéronautique et de l'automobile. Les exportations de matériel de télécommunications et de technologies de pointe seront encore fragiles en 2003, mais ce secteur devrait renouer avec la croissance en 2004, même si elle ne sera en rien comparable aux forts taux à deux chiffres atteints en 1999 et en 2000.

Graphique I



Graphique II



2.2.3 ÉVOLUTION DES BESOINS DES ENTREPRISES CANADIENNES

Les données récentes fournies par Statistique Canada indiquent que le Canada compte 34 880 exportateurs actuellement, dont 70 % de petites entreprises (chiffre d'affaires annuel inférieur à 5 millions de dollars). Collectivement, les petites entreprises représentent approximativement 2 % de la valeur des exportations canadiennes.

Nombre d'exportateurs canadiens, 2003	
Petits	24 806
Moyens	5 816
Grands	4 258
Total	34 880

Source : Statistique Canada, 2003

Les **petits exportateurs** apprécient les services facilement accessibles, abordables, rapides et simples, en raison de leurs ressources limitées et de leurs contraintes de temps. C'est la catégorie d'exportateurs qui a le plus de difficultés à trouver les services financiers qu'il leur faut pour augmenter leurs transactions à l'exportation.

Pour leur part, les **exportateurs moyens** exigent davantage de services personnalisés, recherchent des institutions financières qui connaissent leur secteur et veulent que les produits dont ils ont besoin leur soient fournis de manière efficace. Ces exportateurs sont constamment à l'affût de nouvelles occasions et se tournent vers leurs fournisseurs de services financiers pour obtenir des solutions qui les aideront à trouver de nouveaux débouchés tout en gérant les risques.

Les entreprises transnationales et les **grands exportateurs** canadiens, quoique moins nombreux, génèrent la plus grande part des exportations canadiennes. Pour accroître leur compétitivité, ils établissent des installations manufacturières à l'étranger et peuvent avoir besoin de financement pour leurs investissements ou de moyens de réduction des risques pour se protéger. Ils font du commerce international bien souvent avec des partenaires, et ce, sur plusieurs marchés, où les risques diffèrent beaucoup. Pour répondre à leurs besoins financiers complexes, il faut des connaissances approfondies du marché et du secteur et de grandes compétences en financement du commerce extérieur. Ces entreprises veulent établir une relation stratégique avec leurs partenaires financiers et elles s'attendent à ce que ceux-ci leur offrent des solutions complètes adaptées à leurs besoins.

Depuis quelques années, les exportateurs et les investisseurs canadiens doivent exercer leurs activités internationales dans une conjoncture très difficile. De nouveaux risques et une incertitude accrue font surface, les coûts d'exploitation augmentent, l'accès au capital est restreint ou parfois inexistant, la concurrence internationale s'intensifie et la capacité dans l'industrie des assurances diminue ou coûte plus cher.

2.3 CADRE DE PLANIFICATION – RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

Après presque trois années de croissance économique au ralenti, les perspectives pour 2004 sont plus favorables pour les économies mondiales et pour les exportations canadiennes. L'activité économique, alimentée par la croissance soutenue en Chine et dans les pays en développement de l'Asie, devrait renouer avec la tendance à long terme. Dans cette conjoncture, les risques et l'incertitude demeureront élevés pendant que le monde s'adapte aux nouvelles réalités.

Les exportations canadiennes devraient augmenter en 2004, après trois années difficiles de performance inférieure à la moyenne. En supposant que le huard se stabilise au milieu de la fourchette de 0,70-0,80 USD, la plupart des secteurs industriels devraient enregistrer une croissance positive en 2004. Les secteurs de l'aéronautique, de l'automobile et des télécommunications auront encore des défis à relever dans les prochaines années, et leur expansion sera plus lente que la moyenne.

Les États-Unis demeureront la destination d'exportation de prédilection pour la majorité des exportateurs canadiens, et la conjoncture économique de ce marché montre déjà des signes d'amélioration. La Chine, l'Asie de l'Est, le Mexique et l'Europe de l'Est devraient connaître les taux de croissance des exportations les plus élevés, le développement économique dans ces marchés offrant des débouchés intéressants aux exportateurs et aux investisseurs. Ceci dit, la base des exportations canadiennes dans ces marchés en développement est assez restreinte, les entreprises canadiennes auront donc besoin de mesures incitatives et de partenaires appropriés pour se lancer sur ces marchés étrangers et être concurrentielles.

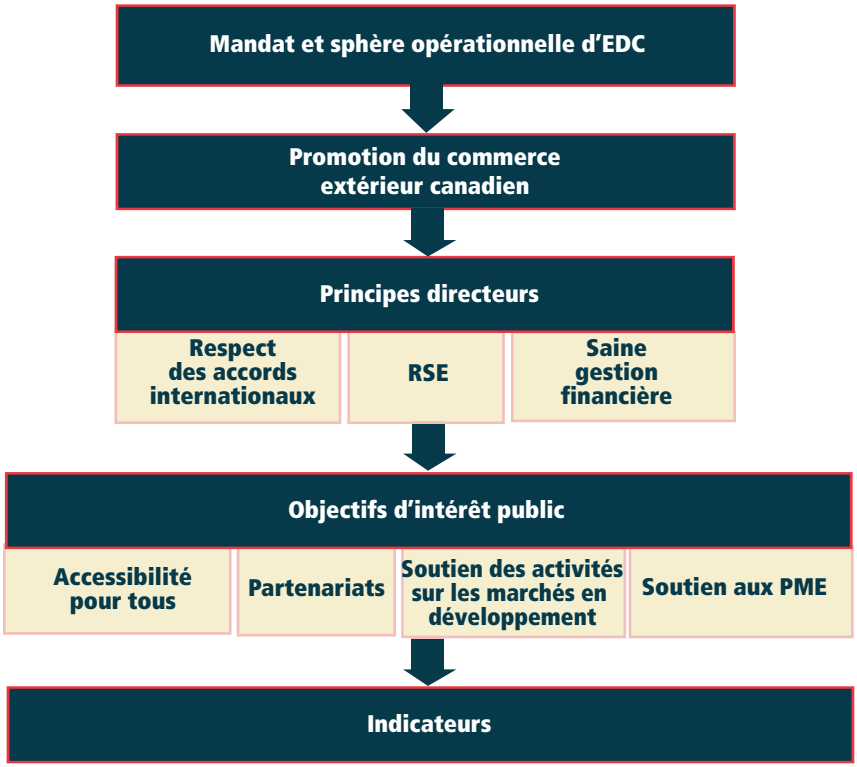
Les exportateurs canadiens connaissent bien les risques inhérents à l'exportation. Qu'ils se lancent sur un marché en développement ou qu'ils fassent affaire avec notre voisin du sud, ils font face à divers risques et ont besoin d'outils financiers pour les gérer ou du financement nécessaire pour conclure des transactions. Pour certains, il est devenu plus difficile de trouver le bon partenaire financier, car les banques et d'autres institutions financières se sont retirées de certains créneaux ou offrent leurs produits à des prix beaucoup plus élevés ou encore exigent plus de garanties de leurs clients.

EDC a été témoin de ces changements et a adapté son modèle d'exploitation au fil des ans pour répondre aux besoins changeants des entreprises canadiennes. Son approche commerciale et son mandat particuliers lui permettent de couvrir la vaste gamme de besoins des entreprises de toutes tailles. En tant qu'OCE officiel du Canada, doté d'une approche commerciale et d'un mandat particuliers, EDC est un partenaire idéal pour les institutions du secteur privé désireuses d'appuyer les exportateurs et les investisseurs canadiens.

La stratégie de la Société est décrite en détail au chapitre 3. Son principal objectif, soit être « accessible à tous », ne peut être atteint pleinement que si EDC collabore avec un réseau complet de partenaires pour s'assurer que les entreprises connaissent les produits et les services mis à leur disposition et que la capacité du marché requise est prise en compte au moment de proposer des solutions au client. Comme les PME constituent la majorité des exportateurs canadiens et que les marchés en développement offriront le meilleur potentiel de croissance en 2004, ces deux composantes traditionnelles demeureront au cœur de la stratégie de la Société.

3. Stratégie de la Société

Le diagramme suivant illustre les diverses composantes de la stratégie de la Société. Les stratégies et activités présentées dans cette section relèvent du Compte de la Société.



3.1 MANDAT ET SPHÈRE OPÉRATIONNELLE D'EDC

3.1.1 MANDAT D'EDC

EDC est l'organisme officiel de crédit à l'exportation du Canada. En créant EDC il y a plus de 50 ans, le gouvernement désirait établir une entité qui favoriserait la compétitivité des exportateurs et investisseurs canadiens de toutes tailles.

Pour aider les entreprises canadiennes à composer avec un environnement international en mutation, le gouvernement a modifié en 1993 le mandat d'EDC en élargissant sa mission et en la dotant des outils dont elle a besoin pour répondre aux besoins changeants des entreprises canadiennes. Voici le libellé du mandat actuel d'EDC :

« soutenir et développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada et la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés qu'offrent les marchés internationaux. »

À l'automne de 2002, le Conseil d'administration d'EDC a entrepris un vaste examen stratégique (l' « examen ») d'EDC et de ses activités. Pour aider le Conseil dans cette démarche, le Comité *ad hoc* de l'examen stratégique a été formé et a reçu comme mandat d'élaborer un plan de travail visant à examiner le système canadien de crédit à l'exportation ainsi que la place qu'EDC y tient et son fonctionnement à l'intérieur de ce système.

L'examen avait pour but de vérifier si les exportateurs et les investisseurs canadiens disposent des produits, des services et de la capacité dont ils ont besoin en matière de financement du commerce extérieur pour réaliser leur plein potentiel sur des marchés mondiaux de plus en plus concurrentiels. On a demandé au Comité de revoir tout particulièrement le rôle d'EDC dans la prestation de services d'assurance à court terme et de services financiers à moyen et à long terme, et surtout les garanties bancaires.

Le plan de travail du Comité comportait deux étapes : la première consistait à réunir et à analyser des données et la seconde, à formuler des options et des propositions. À la première étape, le Comité a fait faire un certain nombre d'études et de sondages afin de dresser un portrait global du crédit à l'exportation au Canada. À la deuxième étape, le Comité a présenté un résumé de ses résultats et de son analyse au Conseil d'administration et a formulé un certain nombre de recommandations.

Le Conseil a entériné la recommandation du Comité visant à former deux équipes de travail, soit l'équipe de travail sur l'assurance à court terme et l'équipe de travail sur les garanties bancaires, qui auront pour mandat d'élaborer un plan de travail visant à examiner plus à fond les questions stratégiques relatives à chacun de ces sujets et de proposer des recommandations au Conseil d'administration en 2004. Le Conseil a aussi demandé à la haute direction d'EDC d'examiner en détail les résultats du sondage réalisé auprès des exportateurs et de travailler avec le Comité du développement des affaires du Conseil à la formulation de recommandations visant les domaines à améliorer.

3.1.2 SPHÈRE OPÉRATIONNELLE D'EDC

Comme c'est le cas pour les autres organismes de crédit à l'exportation (OCE), le modèle d'EDC s'est transformé au fil des ans pour permettre à la Société de répondre aux besoins du marché où elle évolue. La sphère opérationnelle d'EDC est plus complète que celle d'un OCE traditionnel, puisque la Société s'efforce de répondre aux besoins et aux attentes des exportateurs et investisseurs canadiens. Le mandat d'EDC couvre un plus vaste éventail d'activités de commerce international et sa gamme de produits est plus étendue. Contrairement à la majorité des autres OCE, EDC offre notamment un programme d'assurance à court terme et un programme de cautionnement de contrats; son approche commerciale particulière lui permet en outre de fonctionner à la fois sur les marchés commerciaux et sur ceux du Consensus et d'être financièrement autonome.

Contexte favorable ou non, EDC n'a jamais relâché son appui financier, puisque sa sphère opérationnelle s'étend au-delà du champ traditionnel des marchés à risque et des petites entreprises, qui demeurent toutefois au cœur de sa stratégie d'affaires.

3.1.3 PROMOTION DU COMMERCE EXTÉRIEUR CANADIEN

EDC est une institution financière, mais elle n'offre pas que des services financiers. Elle fait partie intégrante de la stratégie canadienne en matière de commerce extérieur et d'investissements internationaux et travaille de concert avec d'autres entités gouvernementales, y compris d'autres sociétés d'État, dans le but d'accroître la visibilité et le succès des entreprises canadiennes à l'étranger.

Des représentants d'EDC sont présents à l'étranger pour établir des relations avec des intervenants clés sur des marchés ciblés et aussi pour cerner et accroître les débouchés pour les entreprises canadiennes. EDC joint aussi ses efforts à ceux du Service des délégués commerciaux du Canada afin d'ouvrir des portes aux exportateurs canadiens, surtout sur les marchés en développement. EDC participe activement, au Canada et à l'étranger, à des missions commerciales, à des séminaires et à d'autres activités dirigés par des entités gouvernementales dans le but d'accroître le commerce extérieur sur les marchés en développement.

EDC est un membre exécutif d'Équipe Canada inc., partenariat de 21 ministères et organismes fédéraux concernés par le développement du commerce international. La Société collabore aussi sur une base individuelle avec certains membres d'Équipe Canada inc., notamment avec Partenaires pour l'investissement au Canada, les provinces et des associations professionnelles.

3.1.4 FAVORISER LA PROSPÉRITÉ DU CANADA

Dans l'application de son mandat à l'intérieur de sa sphère opérationnelle, EDC a pour objectif ultime de favoriser la prospérité du Canada. L'indicateur le plus important de sa contribution à la prospérité du Canada est la proportion du produit intérieur brut (PIB) qu'elle génère par ses activités. Les services financiers d'EDC aident les entreprises canadiennes à exporter leurs biens et leurs services ou à investir sur les marchés étrangers, deux activités génératrices d'emplois et de prospérité pour le Canada.

La valeur des transactions de commerce extérieur et d'investissements internationaux facilitées en 2002 par EDC au nom d'entreprises canadiennes s'est chiffrée à 51,2 milliards de dollars. Une ventilation du volume d'activités d'EDC par catégorie de transactions et par secteur permet de chiffrer à près de 32 milliards de dollars la contribution d'EDC au PIB canadien, soit 3,5 % du PIB total. Exprimé en main-d'œuvre, cet apport au PIB a représenté environ 429 000 années-personnes d'emploi, soit environ 2,8 % de tous les emplois au Canada.

L'objectif consistant à favoriser la prospérité est au cœur de la stratégie du gouvernement en matière de commerce extérieur et d'investissements internationaux. Sa stratégie d'innovation est en fait directement liée à l'augmentation du niveau général de prospérité du Canada. EDC appuie cette stratégie en procurant un soutien important aux entreprises qui investissent en R-D – un moteur d'innovation – et en investissant dans des entreprises de haute technologie, directement ou dans des fonds de capital de risque.

3.2 PRINCIPES DIRECTEURS

EDC exerce ses activités en conformité avec des accords internationaux signés par le Canada, ses engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises et des principes de saine gestion financière.

3.2.1 RESPECT DES ACCORDS INTERNATIONAUX

Le Canada est partie à de nombreux accords internationaux assortis d'obligations. Bien qu'il s'agisse dans la plupart des cas de déclarations ou d'engagements concernant le respect de certains principes guidant l'élaboration de lois nationales et la position à adopter à l'égard de certaines questions, une partie de ces engagements sont des accords officiels. Lorsqu'il y a lieu, EDC veille à mettre en place les politiques et les pratiques requises pour se conformer aux dispositions de ces accords. Voici les principaux documents officiels auxquels EDC est liée :

- Consensus de l'OCDE;
- Accord de l'OMC sur les subventions et les mesures compensatoires;
- lois sur la lutte contre la corruption;
- lois sur la lutte contre le terrorisme.

3.2.2 PROGRAMME DE RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) D'EDC

EDC exerce ses activités d'une manière socialement responsable et reconnaît que les normes à ce chapitre continuent d'évoluer, notamment par l'instauration de conventions internationales et de nouvelles pratiques au sein du secteur privé. En 2003, EDC finalise son cadre de référence en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE), un outil fondamental qui intégrera les nombreuses pratiques d'EDC en matière de RSE. La Société est en train de préparer à l'intention de sa direction un premier rapport annuel exposant ses activités et ses réalisations dans le secteur de la RSE. Elle prévoit rendre publics des rapports subséquents sur ce sujet.

EDC suit l'évolution des normes établies à l'échelle internationale et dans le secteur privé en matière de RSE. Elle entend comparer ses pratiques avec celles d'autres institutions financières actives sur la scène internationale, notamment les organismes de crédit à l'exportation, afin de les harmoniser avec les tendances émergentes.

Éthique commerciale

En mettant en place un *Code de conduite* et un *Code d'éthique commerciale*, EDC a clarifié à l'intention de ses employés, de ses clients et des parties prenantes les normes d'éthique élevées qu'elle applique dans l'exercice de ses activités.

EDC est également assujettie aux initiatives internationales contre la corruption telles que la *Déclaration d'action concernant la corruption* signée par les OCE membres de l'OCDE et la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers du Canada*. La Société a d'ailleurs créé son propre Programme de lutte contre la corruption et en a assuré la mise en œuvre en procurant la formation appropriée à ses employés, en actualisant sa documentation et en améliorant ses systèmes. En vertu de ce programme, les clients d'EDC doivent maintenant produire des déclarations anti-corruption ou se conformer à des énoncés ou à des clauses figurant dans la documentation appropriée.

En 2003, EDC a distribué à ses clients un dépliant sur la lutte contre la corruption pour les renseigner sur les risques liés à la corruption et les encourager à implanter des pratiques commerciales exemplaires. Cette documentation est accessible sur le site Web d'EDC et est fournie à toute nouvelle entreprise qui s'intéresse aux produits et services de la Société.

Examen environnemental

Instaurée en décembre 2001 dans le cadre des modifications apportées à la *Loi sur le développement des exportations*, la *Directive en matière d'évaluation environnementale* (ERD) expose les processus révisés d'évaluation des incidences environnementales et sociales des projets examinés. Le Conseil d'administration d'EDC a approuvé le 1er mai 2002 la version finale de la Directive. Pour assurer la conformité à l'égard de la Directive, EDC a renforcé ses mécanismes internes au moyen de procédures appropriées. Un Comité consultatif sur l'examen des questions environnementales a été formé en 2003 pour procurer de façon continue des conseils et de l'orientation sur la mise en œuvre de la Directive. Un premier rapport de l'éco-conseiller en chef a été rendu public en 2003.

Le Bureau du vérificateur général du Canada a amorcé en 2003 son examen spécial des procédures du Cadre de référence pour l'examen des questions environnementales d'EDC. L'exercice se poursuivra jusqu'en 2004 et le personnel d'EDC collaborera étroitement avec les vérificateurs pour leur faciliter la tâche.

L'étude comparative de pratiques exemplaires est une activité importante qui permet à EDC de suivre de près les tendances émergentes à l'échelle internationale. Les *principes d'Équateur* en sont un bon exemple. Il s'agit d'un ensemble de directives élaborées en 2003 à l'initiative de plusieurs banques commerciales internationales pour gérer les questions d'ordre social et environnemental liées au financement de certains types de projets. Un examen de ces principes révèle que la Directive d'EDC soutient avantageusement la comparaison.

Toujours en 2003, EDC a entamé des discussions et des négociations avec d'autres organismes de crédit à l'exportation au sujet de révisions appropriées à apporter au document *Approches communes concernant l'environnement et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public* de l'OCDE. En 2004, les travaux seront axés sur la mise en application de tout changement découlant des révisions adoptées d'un commun accord.

En 2004, les spécialistes de l'environnement d'EDC continueront de diffuser de l'information sur les initiatives d'examen environnemental d'EDC au moyen de séminaires destinés aux clients et partenaires financiers d'EDC au Canada et à l'étranger, la Chine étant l'un des marchés ciblés.

Divulgation et transparence

En ce qui a trait à la divulgation d'information concernant ses activités, EDC doit trouver le juste milieu entre son engagement à dévoiler davantage d'information et son obligation de préserver la confidentialité des données que lui confient ses clients. Sa *Politique de divulgation*, mise en œuvre en octobre 2001, lui permet de respecter cet équilibre en améliorant la présentation des données regroupées et des transactions individuelles.

EDC continuera d'être un chef de file en ce qui a trait à l'application de pratiques exemplaires de divulgation touchant les exportateurs, les promoteurs de projets et les institutions financières, y compris les autres OCE. À cet égard, le Canada et EDC participent en 2003 à des discussions à l'OCDE dans le but d'améliorer les approches communes, notamment pour qu'elles prévoient une plus grande divulgation dans le cas de transactions présentant des incidences environnementales importantes.

Respect des droits de la personne

En 2002, EDC et le MAECI ont renforcé les canaux de communication entre les deux organisations quant au respect des droits de la personne dans certains pays. EDC a ainsi accès à de l'information et à des conseils du MAECI sur la situation des droits de la personne à l'échelle mondiale. Cette information facilite l'examen des risques-pays et des risques liés au projet, y compris des facteurs comme les inégalités socioéconomiques, la présence d'institutions ou de mécanismes de résolution pacifique des différends, ou encore la violence comme mode d'expression politique. Cet échange d'information aide EDC à renforcer continuellement son cadre de référence pour l'évaluation des questions relatives aux droits de la personne. Cet outil permet à EDC d'évaluer l'impact éventuel d'une transaction sur les droits de la personne dans un pays donné.

Des représentants officiels d'EDC et du MAECI se réuniront pour explorer plus à fond comment EDC pourrait contribuer à sensibiliser les exportateurs aux obligations internationales du Canada en matière de droits de la personne.

Des parties prenantes non gouvernementales ont exprimé de l'intérêt à l'égard des pratiques appliquées par EDC pour évaluer la situation relative aux droits de la personne dans un pays donné. En 2003, EDC a amorcé un dialogue avec des organisations non gouvernementales (ONG) au sujet de ces pratiques. Ce dialogue se poursuivra en 2004 avec diverses parties prenantes.

Implication des parties prenantes

L'implication des parties prenantes est intégrée à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques d'EDC. Les relations d'EDC avec les ONG ont évolué. Le mécanisme de réponse aux demandes de renseignements s'est en effet transformé en un véritable dialogue, ce qui permet à EDC de remplir plus efficacement son mandat.

Au cours de la prochaine année, EDC abordera régulièrement avec les ONG les questions entourant la RSE. EDC compte élargir l'éventail des ONG participantes afin d'attirer celles qui s'intéressent à ses activités et qui sont tournées plus particulièrement vers les marchés en développement.

Durant cette même période, EDC continuera d'inviter les clients concernés et certaines associations commerciales clés à se prononcer sur les pratiques de RSE. La Société se penchera sur l'élaboration d'un mécanisme qui permettra de mettre en valeur les pratiques exemplaires du secteur privé en matière de RSE et de sensibiliser les clients à l'importance de la RSE dans une stratégie de saine gestion d'entreprise.

Établi à l'automne de 2001, le *Conseil consultatif sur la RSE* se réunit semestriellement. Les sept membres qui le composent conseillent la haute direction d'EDC sur ses pratiques et ses politiques en matière de RSE. Pour assurer la transparence, EDC affiche sur son site Web un résumé du contenu des réunions du Conseil consultatif sur la RSE. En 2004, EDC continuera de prêter une oreille très attentive aux conseils et aux observations de ce groupe de personnes extrêmement compétentes.

Créé pour assurer la conformité aux engagements entourant l'amélioration de la transparence, de la divulgation et de la reddition de comptes, la participation au développement durable et l'amélioration du respect des droits de la personne reconnus à l'échelle internationale, le Programme de conformité d'EDC est pleinement opérationnel depuis le printemps de 2002. Le premier rapport annuel produit par l'agente chargée de la conformité se trouve sur le site Web d'EDC. La sensibilisation accrue de toutes les parties prenantes à l'égard du Programme demeure donc une priorité pour l'agente chargée de la conformité. En 2004, un examen est prévu pour évaluer son efficacité.

Investissement dans la collectivité

La Stratégie éducation et emploi jeunesse d'EDC renforce la capacité concurrentielle du Canada sur les marchés internationaux en contribuant à former une main-d'œuvre mieux instruite et davantage axée sur le commerce extérieur et en créant des partenariats avec des établissements d'enseignement et d'autres intervenants clés. L'appui accordé par EDC à l'éducation et à l'emploi des jeunes repose sur trois piliers :

- sensibiliser les jeunes aux activités d'EDC et à l'importance du commerce international;
- recruter des jeunes et participer à des initiatives axées sur la jeunesse en vue de profiter de leur imagination constructive;
- favoriser des occasions d'apprentissage et d'emploi pour les jeunes.

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE PERFORMANCE

Le programme d'EDC en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) intègre diverses politiques et pratiques. Des objectifs sont fixés à l'égard d'initiatives clés et les réalisations sont mesurées pour chacune de ces initiatives. En 2003, EDC évaluera en plus, dans le cadre de son Sondage d'opinion auprès des employés, dans quelle mesure les employés sont au courant de son engagement matière de RSE. Elle pourra ainsi se situer plus facilement pour déterminer la marche à suivre.

3.2.3 SAINE GESTION FINANCIÈRE

EDC exerce ses activités de façon autonome en générant suffisamment de revenus pour protéger son actif et soutenir ses activités futures. La viabilité financière de l'organisation ne repose pas uniquement sur la tarification en fonction des risques des transactions, mais également sur la gestion efficace d'une myriade de risques auxquels la Société est exposée quotidiennement. Pour assurer cette viabilité, la Société utilise un cadre de gestion des risques d'entreprise (ERM), qui lui procure une vision globale des principaux risques avec lesquels elle doit composer, ainsi que des outils et des méthodes de mesure, de suivi et de gestion de ces risques.

En 2001, la Société a conçu un tableau exposant les risques qu'elle doit gérer. Cet outil est actualisé annuellement pour orienter la gestion des risques qui pourraient compromettre l'atteinte des objectifs d'affaires d'EDC. La Société en tient également compte au moment d'établir ses priorités.

Le plan financier présenté au chapitre 4 expose les diverses composantes de notre performance financière.

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE PERFORMANCE

EDC fait un suivi de sa performance financière au moyen de quatre indicateurs clés décrits en détail au chapitre 4. Il s'agit des quatre indicateurs suivants :

Indicateurs	2002 Réel	2003 Plan	2003 Prévu	2004 Plan
Bénéfice net (M$)	122	190	100	102
Rendement des capitaux propres (%)	5,9	8,4	4,6	4,5
Ratio d'efficience brut (%)	17,4	19,8	18,1	19,6
Ratio de viabilité financière (%)	13,9	13,0	13,5	12,8

3.3 OBJECTIFS D'INTÉRÊT PUBLIC

Les quatre objectifs suivants définissent et orientent les activités d'EDC dans l'exécution de son mandat. Ils constituent la charnière centrale de la stratégie d'EDC et sous-tendent les mesures et les buts que se fixe EDC relativement à la prestation de services aux exportateurs et aux investisseurs.

- Accessibilité pour tous
- Partenariats
- Soutien des activités sur les marchés en développement
- Soutien aux PME

3.3.1 ACCESSIBILITÉ POUR TOUS

Pour EDC, il est primordial que les entreprises canadiennes de toutes tailles aient accès aux services de financement et de gestion des risques dont elles ont besoin pour être concurrentielles sur les marchés internationaux. Pour s'acquitter de cet engagement, EDC exploite divers canaux de distribution et travaille en collaboration avec de nombreux partenaires des milieux de l'exportation et de la finance pour joindre et servir les entreprises canadiennes.

En 2002, EDC a aidé au-delà de 7 200 exportateurs et investisseurs canadiens en appuyant des transactions d'une valeur totale de 51,2 milliards de dollars réalisées sur plus de 200 marchés étrangers. Il s'agit de la meilleure performance de l'histoire d'EDC qui, fait à souligner, est survenue durant une deuxième année consécutive de déclin des exportations.

Le volume d'activités d'EDC au premier semestre de 2003 laisse présager que le taux de croissance en ce qui a trait au nombre de clients servis et au volume d'activités facilité sera plus modeste qu'au cours des années antérieures, en raison d'une conjoncture moins favorable aux exportations. À ce stade-ci, la Société prévoit servir 7 600 entreprises en 2003 par rapport à l'objectif de 8 000 du Plan et appuyer un volume d'activités de 52,4 milliards de dollars (exportations seulement), comparativement aux 54,5 milliards du Plan.

L'analyse des résultats cumulatifs de 2003 faite par EDC révèle que les entreprises font face à des coûts de plus en plus élevés au poste de l'assurance des biens et des risques divers. Ces coûts ont grugé leur marge et les ont incitées à abandonner ou à reporter la souscription d'une police d'assurance-comptes clients. Les petits exportateurs doivent aussi trouver des services abordables d'assurance responsabilité civile pour assurer leurs ventes aux États-Unis. Certaines entreprises canadiennes ont ainsi réduit leurs activités d'exportation. Ce sont les principaux facteurs qui empêcheront EDC d'atteindre son objectif de clients servis pour 2003.

La montée plus rapide que prévu du dollar canadien en 2003 a également eu un impact négatif sur les résultats d'EDC, puisqu'une part importante du volume d'activités conclu et du bénéfice d'exploitation sont libellés en dollars américains, ce qui explique en grande partie le recul anticipé du volume d'activités de la Société pour 2003 au regard des données du Plan.

EDC croit que 2004 sera une année de reprise pour les entreprises canadiennes et qu'elles seront plus nombreuses à recourir aux services d'EDC.

Assurer l'accessibilité pour tous signifie qu'EDC doit répondre à un vaste éventail de besoins exigeant le déploiement d'efforts de développement des affaires bien coordonnés, de mécanismes de prestation efficients et efficaces, et d'outils très diversifiés. Chacun de ces aspects est exposé plus en détail ci-après. Pour assurer cette accessibilité, EDC doit en outre travailler étroitement avec d'autres acteurs des milieux de l'exportation et de la finance pour joindre les entreprises canadiennes et mettre au point des solutions concurrentielles correspondant à leurs besoins. Les activités de partenariat d'EDC sont décrites à la section 3.3.2.

Coordonner les efforts de développement des affaires : l'objectif des 10 000 clients servis

Tel que signalé à la section 2.2.3 du Plan, Statistique Canada estime à quelque 35 000 le nombre d'entreprises exportatrices au Canada. En 1999, EDC s'était fixé comme objectif à l'interne de servir 10 000 clients à la fin de 2004 pour appuyer la priorité du gouvernement consistant à accroître le nombre d'exportateurs. La clientèle d'EDC a augmenté de plus de 45 % depuis l'établissement de l'objectif des 10 000 clients et les prévisions actuelles pour 2003 font état de 7 600 clients servis. Plus de 90 % de ces clients sont des PME.

À l'heure actuelle, EDC s'attend à servir 8 000 clients d'ici la fin de 2004, ce qui est en deçà de son objectif de 10 000 clients. Cet écart est avant tout attribuable au contexte moins propice aux exportations et au fait qu'il est de plus en plus difficile à EDC d'acquérir de nouveaux clients à mesure qu'elle accroît sa pénétration du marché. L'objectif des 10 000 clients ne sera pas atteint, ce qui est décevant, mais il a néanmoins été un facteur de motivation. EDC s'est montrée plus audacieuse dans son démarchage – en communiquant avec les PME directement ou par l'intermédiaire de son réseau de partenaires – et a rehaussé l'efficacité de son service.

La force de vente d'EDC, qui travaille à partir de bureaux régionaux, et l'Équipe des exportateurs en essor (par l'intermédiaire de centres d'appels entrants et sortants) sont les principales source de recrutement de nouveaux clients. L'acquisition de nouveaux clients est cependant un objectif de la Société qui nécessite la participation de nombreuses autres équipes. En 2003, un groupe de cadres supérieurs, appelé le V8, a été créé afin de coordonner les efforts de développement des affaires et d'assurer un suivi et une analyse systématiques des résultats.

Également en 2003, une nouvelle méthode de vente a été présentée à notre force de vente régionale et au personnel de notre centre d'appels sortants dans le but de mieux comprendre les besoins des exportateurs et d'y répondre plus adéquatement.

Améliorer le service

EDC s'efforce de servir avec efficience et efficacité tous les segments d'exportateurs. Le service au segment des petits exportateurs est assuré par des équipes spécialisées qui ont pour mandat d'assurer un service efficient et accessible à un grand nombre d'entreprises. Les segments des gros exportateurs et des exportateurs de taille moyenne sont servis par des équipes sectorielles appuyées par des centres d'expertise, y compris des spécialistes des pays et des produits, dont les connaissances sont très prisées par les clients.

Un certain nombre d'initiatives lancées en 2003 devraient améliorer l'efficacité du service.

Protocole de service à la clientèle – EDC élabore actuellement un protocole de service à la clientèle dont les normes seront appliquées à l'échelle de la Société.

Protocole de gestion des relations avec les clients – EDC reconnaît que le service aux gros exportateurs canadiens est son plus important défi aux chapitres de la capacité de risque et des attentes en matière de service. EDC est en train d'élaborer un protocole de gestion des relations avec les clients pour gérer plus efficacement les relations plus complexes qu'elle entretient avec les gros exportateurs.

Amélioration du service et de la productivité grâce à la technologie – Au cours des dernières années, EDC a beaucoup investi dans la modernisation de sa plateforme technologique dans le but de gérer sa croissance et de rehausser de façon sûre et fiable la prestation de ses services. Créé à l'été de 2003, le Groupe des solutions technologiques et d'affaires rassemble des spécialistes dont les efforts concertés permettront de mieux coordonner les nombreuses initiatives en cours. En 2003, EDC a lancé Globex, une nouvelle application de gestion importante, et ses applications Web ont connu une hausse d'activité.

Évolution des outils

EDC propose un vaste éventail d'outils, qui couvrent trois grandes catégories de services, soit l'assurance, le cautionnement de contrats et le financement (prêts directs et garanties de prêts), à court et à moyen terme. Bon an, mal an, les programmes d'assurance représentent environ 75 % du volume d'activités, alors que le cautionnement de contrats en représente 10 % et le financement, 15 %.

Les besoins des entreprises canadiennes évoluent au rythme des conditions changeantes du marché. EDC doit suivre cette évolution en adaptant ses outils en conséquence. En 2003, la Société a donc rehaussé son éventail d'outils. À ce titre, les améliorations présentées ci-dessous sont dignes de mention.

Accord-cadre de garantie à moyen terme – Comme indiqué dans le Plan de la Société 2003-2007, EDC a entrepris l'examen de son accord-cadre de garantie à moyen terme pour déterminer s'il est possible d'accroître la valeur de cet outil d'aide aux entreprises canadiennes. En 2003, EDC a entrepris d'offrir de l'assurance à des prêteurs commerciaux pour des prêts consentis à des entités souveraines ou garantis par celles-ci. Cette *couverture contre le non-respect des obligations souveraines (NHS)* est plus complète que notre assurance-risques politiques traditionnelle, puisqu'elle inclut le risque de non-paiement ou le manquement à une obligation souveraine pour quelque raison que ce soit.

Comme indiqué à la section 3.1.1, un groupe de travail est actuellement mis sur pied pour examiner en profondeur les questions stratégiques entourant l'élaboration d'un mécanisme amélioré de garantie bancaire. Les progrès réalisés à l'égard de cette initiative seront exposés dans le Plan de la Société 2005-2009.

Traité de réassurance-cautionnement – Quote-part – En réaction à une baisse de la capacité de cautionnement offerte aux exportateurs canadiens, EDC a conclu en 2003 un traité de réassurance-cautionnement de portefeuille avec la Compagnie d'Assurance St. Paul Garantie.

Prêts infra-étatiques – De nombreux pays transfèrent de plus en plus de responsabilités aux administrations régionales et municipales pour la prestation de services municipaux. Les entreprises qui vendent à ces entités ont de la difficulté à organiser un financement, puisque ces acheteurs ne figurent pas sur les listes des agences de notation reconnues. Pour remédier à cette situation, EDC a signé récemment avec Standard & Poor's une entente lui permettant de faire évaluer le crédit d'entités régionales ou municipales non notées lorsque les services de financement d'EDC sont requis pour l'achat de produits ou de services canadiens.

Couverture globale d'assurance-crédits documentaires – EDC a entrepris des travaux concernant l'introduction d'une couverture globale d'assurance-crédits documentaires, qui fournirait une couverture aux banques pour tous leurs crédits documentaires admissibles.

Programme du capital-actions – Les modifications à la Loi sur le développement des exportations concernant la réglementation sur le capital-actions devraient être ratifiées à la fin de 2003. Ces modifications serviront à accroître le volume de transactions de ce programme et donneront à EDC la capacité de participer plus activement à des projets internationaux, et donc de mieux servir les entreprises canadiennes.

Rétroaction des clients

EDC mesure activement la satisfaction de la clientèle depuis le milieu des années 1990 au moyen d'un sondage d'opinion annuel qui permet à des clients de se prononcer sur la performance d'EDC concernant divers paramètres de service. Depuis l'instauration de cet outil, la précieuse rétroaction des clients a aidé EDC à améliorer ses produits et la prestation de ses services. Plusieurs indicateurs sont extraits des résultats de ce sondage, dont un indice global de satisfaction de la clientèle. Le sondage réalisé à l'automne de 2002 a permis de dégager un taux de satisfaction global de 81,8 sur 100, en légère hausse par rapport au taux de 81,5 enregistré en 2001.

Le sondage de 2003 sur la satisfaction de la clientèle, prévu cet automne, permettra à EDC d'évaluer et d'analyser 18 énoncés de valeur pour le client pour chacun des principaux programmes de la Société. Les résultats de l'analyse et certaines améliorations supplémentaires qui seront apportées au modèle serviront à définir précisément la composition d'un nouvel indicateur, appelé « Indice de la valeur pour le client », au regard duquel des objectifs seront établis pour 2004. EDC entend conserver le présent indicateur de satisfaction globale, puisqu'il lui permet de suivre l'évolution annuelle de la satisfaction de la clientèle.

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE PERFORMANCE

À l'heure actuelle, le succès d'EDC à l'égard de cet objectif est mesuré en fonction du nombre de clients servis, du volume d'activités et de la satisfaction de la clientèle. Un indice de valeur pour le client s'ajoutera à cet ensemble en 2004 et une cible sera fixée à partir du point de référence qui sera établi à l'automne dans le contexte du sondage de 2003.

	2002	2003	2003	2004
Indicateurs	**Réel**	**Plan**	**Prévu**	**Plan**
Volume d'activités (G$) – exportations seulement	51,2	54,5	52,4	55,1
Nombre de clients servis	7 223	8 000	7 600	8 000
Satisfaction de la clientèle	81,8	80,0	80,0	80,0
Indice de valeur pour le client	-	-	-	à dét.

3.3.2 PARTENARIATS

EDC a établi un vaste réseau de partenaires qui lui permet de combiner ses compétences et ses capacités de gestion des risques à celles d'autres acteurs du milieu de l'exportation et de la finance, afin d'aller au-devant des entreprises canadiennes et de s'assurer qu'elles obtiennent les services financiers dont elles ont besoin pour soutenir la concurrence sur les marchés internationaux.

Les activités de partenariat à EDC se classent en trois catégories :

- initiatives de marketing ou de couverture;
- partenariats liés aux transactions;
- activités de gestion de portefeuille.

Initiatives de marketing ou de couverture

EDC tire parti de nombreuses occasions de communications commerciales avec des institutions des secteurs public et privé afin de sensibiliser davantage leurs membres et les exportateurs. Ces occasions peuvent se présenter sous forme d'ententes de partenariat de marketing, d'activités de parrainage ou d'accords de diffusion de matériel promotionnel.

EDC travaille depuis des années avec des associations d'exportateurs de divers secteurs et régions tant à l'échelle nationale que provinciale. Elle a récemment signé des accords de marketing officiels, notamment avec la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (décrit plus en détail dans la partie 3.3.4) et l'Association canadienne du capital de risque. Ces partenariats lui permettent de consolider un certain nombre d'activités de marketing pour élargir sa présence, telles que le parrainage de conférences, la présentation d'allocutions, la publicité dans les imprimés et les promotions sur le Web.

Les partenariats formés avec les associations peuvent également prendre la forme de polices d'assurance collective ou d'assurance cadre, qui permettent aux membres des associations, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), d'obtenir plus facilement et plus économiquement une assurance d'EDC. La Société a établi de telles polices avec, entre autres, le Wood Products Group et la Fédération canadienne du vêtement, tandis que deux autres sont à l'étude.

Le secteur bancaire demeure le principal moyen de soutien financier aux PME. En 2002, la Société a élaboré et mis en œuvre une stratégie visant à élargir son appui en matière de fonds de roulement par l'intermédiaire du réseau bancaire. Cette stratégie prévoit la création et la mise à l'essai d'un microsite bancaire (outil intranet) qui fournit aux directeurs de comptes bancaires des renseignements à jour sur les produits d'EDC. Le premier microsite a été lancé avec succès en 2003 avec la Banque Scotia et EDC envisage l'établissement de tels sites avec d'autres banques.

Enfin, les conseillers professionnels et les fournisseurs de services comme les comptables et les transitaires constituent une autre filière importante de tierces parties par l'intermédiaire de laquelle les PME entendent parler d'EDC. Soulignons qu'EDC ciblera particulièrement les grandes associations de comptables comme partenaires en 2004.

Partenariats liés aux transactions

Les transactions des clients se présentent sous divers types et tailles. Chacune d'elles est évaluée séparément et on détermine ensuite la meilleure façon de l'appuyer. EDC fournit parfois elle-même, selon ses critères, tout l'appui dont le client a besoin. Pour certaines transactions, ce sont les institutions financières qui lui demandent une couverture afin de fournir une solution à leurs clients. Il peut arriver aussi qu'EDC approche des institutions financières ou qu'elle soit approchée par elles afin d'accroître les capacités et de fournir ainsi une solution complète au client.

Le nombre de transactions et le volume d'activités à EDC ont considérablement augmenté ces dernières années, ce qui explique la nécessité pour la Société de former des partenariats avec d'autres institutions financières afin d'optimiser les capacités offertes aux entreprises canadiennes. Les partenariats liés aux transactions peuvent être classés en deux grands genres : l'optimisation de la capacité d'EDC et les coparticipations

Optimisation de la capacité d'EDC – EDC offre aux institutions financières plusieurs produits de partage des risques grâce auxquels elles peuvent mieux participer à l'élaboration de solutions pour les clients. Ces produits, qui visent spécifiquement les institutions financières, sont utilisés essentiellement afin d'appuyer les PME ou les transactions sur les marchés en développement, pour lesquelles le secteur privé hésite souvent à prendre des risques.

En 2002, la couverture fournie aux institutions financières dans le cadre des produits de partage des risques représentait plus de 40 % du volume d'activités d'EDC. Les banques commerciales étant les principales utilisatrices de ces produits, elles constituent donc un important groupe de clients d'EDC. Soulignons que près de 60 % des transactions à moyen et à long terme sont conclues actuellement en partenariat avec un ou plusieurs fournisseurs de services financiers.

En 2003, plusieurs initiatives ont été entreprises ou sont en cours afin d'améliorer la valeur des produits de partage des risques d'EDC. Parmi celles-ci, mentionnons la promotion d'un « groupe » de produits de cautionnement et de fonds de roulement auprès de nombreuses banques, coopératives de crédit, caisses populaires et autres institutions financières; la mise en place d'une couverture contre le non-respect des obligations souveraines pour les prêteurs commerciaux relativement aux prêts accordés à des entités souveraines ou garantis par elles; une nouvelle rédaction de la Garantie-caution de bonne fin (PSG) afin de mieux respecter les normes RAROC des banques; la conclusion d'un Traité de réassurance – Quote-part avec la Compagnie d'Assurance St. Paul Garantie afin de couvrir les cautionnements émis par cette dernière pour le compte de ses clients canadiens; et la possibilité d'offrir une couverture globale d'assurance-crédits documentaires (DCI) qui fournirait une couverture aux banques pour tous leurs crédits documentaires admissibles (laquelle n'est disponible actuellement que pour certaines transactions).

Coparticipations – Certaines transactions entreprises par des entreprises canadiennes sont parfois tout simplement de trop grande envergure pour qu'une institution financière puisse à elle seule les appuyer en entier. Dans de tels cas, EDC est sollicitée par ses partenaires financiers ou elle fait appel à eux afin de veiller à ce que ces entreprises puissent bénéficier de solutions complètes.

EDC a conclu un certain nombre d'accords de coassurance et de réassurance avec d'autres assureurs dans le cadre de ses programmes d'assurance à court terme et d'assurance-risques politiques, chaque partenaire apportant sa part de capacité dans la transaction. Ces accords permettent de répartir les risques entre plusieurs acteurs, ce qui contribue à une gestion prudente de portefeuille.

La Société cherche activement à former des partenariats avec les banques commerciales dans presque toutes ses transactions de financement de projets, compte tenu de l'envergure et de la complexité des risques normalement associés à ces projets. Le rôle d'EDC dans ces transactions peut varier, allant de participant au financement à sous-syndicataire à coarrangeur. Soulignons qu'EDC a déployé avec succès une gamme de produits de financement et d'assurance-risques politiques afin de maximiser la participation du marché bancaire aux projets sur les marchés en développement.

EDC s'associe également à d'autres organismes de crédit à l'exportation (OCE) lorsque plusieurs pays fournissent des biens et des services pour réaliser un projet ou une transaction. Afin de faciliter cette association, EDC a signé des accords de réassurance avec huit OCE, et des pourparlers sont en cours avec deux autres pour finaliser des accords semblables.

Activités de gestion de portefeuille

Le capital de base d'EDC augmente au fil des ans, mais la demande de services financiers de la Société s'accroît encore plus rapidement. Dans le cadre d'une stratégie prudente de gestion de portefeuille, EDC réassure ou liquide une partie importante des risques qu'elle assure et vend également des actifs existants ou utilise d'autres formes de transfert des risques pour libérer sa capacité. La capacité de s'associer avec d'autres institutions financières fait partie intégrante de la gestion de portefeuille, tant sur le plan de l'amélioration de la capacité de risque que de la prestation de solutions aux clients.

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE PERFORMANCE

Pour l'instant, il n'existe aucun indicateur pour évaluer le succès de l'ensemble des initiatives de marketing ou de couverture, bien qu'EDC mesure normalement le succès de chacune d'elles pour déterminer si le partenariat a ajouté de la valeur. De plus, les activités de gestion de portefeuille sont établies en fonction d'un certain nombre de facteurs tels que la volonté de libérer de la capacité et la nécessité de respecter les limites de crédit ou d'établir un meilleur équilibre des risques dans notre portefeuille. À l'heure actuelle, EDC ne mesure pas ces activités au moyen d'un indicateur de performance et n'envisage pas d'en établir un à ce moment-ci.

EDC fait un suivi des activités au titre de ses programmes de partage des risques et continuera de le faire à l'avenir. En 2003, un premier indicateur de performance a été mis en place comme incitatif pour accroître le nombre de transactions conclues dans le cadre de ses programmes à moyen et à long terme, en particulier avec les banques canadiennes et étrangères. La Société a l'intention de mesurer la performance sur une plus grande échelle en 2004, en ajoutant deux composantes à son indicateur, soit le volume conclu dans le cadre de son programme d'assurance-crédits documentaires et le volume conclu avec des sociétés de cautionnement.

En 2004, EDC mettra également en place un nouvel indicateur, qui mesurera le nombre de transactions conclues avec un partenaire financier.

	2002	2003	2003	2004
Indicateurs	**Réel**	**Plan**	**Prévu**	**Plan**
Volume total avec les banques et les sociétés de cautionnement (G$)	6,9	s.o.	7,5	7,8
Nombre de transactions des MLTFS avec les partenaires *	-	s.o.	1 200	1 300

* *MLTFS désigne notre programme de services financiers à moyen et à long terme.*

3.3.3 SOUTIEN DES ACTIVITÉS SUR LES MARCHÉS EN DÉVELOPPEMENT

L'engagement de longue date à soutenir le développement du commerce extérieur et des investissements du Canada sur les marchés en développement est au cœur du mandat d'EDC. En 2002, EDC a facilité sur les marchés en développement des transactions d'une valeur de 9,9 milliards de dollars, comparativement à l'objectif de 9,5 milliards de dollars du Plan. De ce total, 6,4 milliards de dollars ont servi à appuyer des transactions d'exportation et 3,5 milliards ont été consacrés aux investissements. L'appui aux transactions d'investissement est plus rentable, puisque la Société estime que chaque dollar investi par le Canada sur les marchés en développement génère deux dollars d'exportations canadiennes.

Le volume prévu de transactions facilitées par EDC sur les marchés en développement se chiffre à 10,4 milliards de dollars, ce qui représente une baisse de 11 % par rapport à l'objectif de 11,75 milliards du Plan. La reprise sur ces marchés a été plus lente que prévu, et la hausse du dollar canadien s'est répercutée négativement sur le volume conclu par EDC, puisque le gros des transactions facilitées sont libellées en dollars américains. Les exportations canadiennes vers les marchés en développement devraient reprendre en 2004, mais la montée continue du dollar canadien amène la Société à revoir à la baisse l'augmentation de volume prévue pour 2004, à pas plus de 6 % au-dessus du niveau prévu en 2003.

À l'automne de 2002, EDC a lancé un certain nombre d'initiatives visant à accroître les volumes d'affaires sur les marchés en développement, tout en sachant qu'il faudra un certain temps avant d'atteindre la croissance souhaitée. En 2003, EDC a créé un Comité des occasions d'affaires sur les marchés émergents, qui se veut un forum dynamique d'échange d'idées et de suivi des diverses initiatives en cours, présentées dans les paragraphes qui suivent.

Définir un positionnement clair à l'égard des marchés en développement – EDC a élaboré un plan de marketing et de communication pour sensibiliser les exportateurs canadiens à son engagement et à son rôle de leader au chapitre de la prestation de services financiers liés à leurs activités sur les marchés en développement.

S'impliquer activement dans le milieu des exportateurs – En plus des séminaires et des autres activités destinées aux exportateurs, EDC s'est réunie en 2003 avec un certain nombre de clients clés fortement orientés sur les marchés en développement afin de discuter d'initiatives conjointes concernant ces marchés.

Collaborer avec le MAECI et d'autres ministères – EDC et le ministère des Affaires étrangères et du commerce international (MAECI) ont pour objectif commun l'intensification du commerce extérieur sur les marchés en développement. En mai 2003, des cadres supérieurs d'EDC et du MAECI se sont réunis pour officialiser une entente sur l'adoption d'une approche conjointe en matière de développement du commerce international. Les champs de coopération couvrent une vaste gamme d'initiatives, dont la mise en place de plans d'action conjoints pour les cinq marchés prioritaires que sont le Brésil, la Chine, l'Inde, le Mexique et la Russie.

Élargir la représentation d'EDC à l'étranger – Des représentants d'EDC sont actuellement en poste au Brésil (São Paulo), en Chine (Beijing), au Mexique (Mexico et Monterrey) et en Pologne (Varsovie). Deux autres affectations ont été approuvées pour la fin de 2003 et le début de 2004, soit à Rio de Janeiro (Brésil) et à Kuala Lumpur (Malaisie). En plus d'établir des relations avec des intervenants stratégiques sur les marchés, les représentants d'EDC à l'étranger prêtent leur concours aux entreprises canadiennes désireuses d'exploiter les débouchés offerts sur ces marchés.

Appuyer la priorité du gouvernement concernant l'Afrique – Un groupe de travail sur l'Afrique regroupant des représentants d'EDC et du MAECI a été créé en 2003. Cette démarche conjointe vise à explorer et à exploiter des débouchés sûrs en Afrique.

Explorer de nouvelles avenues – La facilitation des affaires sur les marchés en développement peut nécessiter des solutions financières conçues expressément pour ces marchés. En 2003, EDC a amélioré ses produits pour appuyer plus efficacement les entreprises canadiennes sur ces marchés.

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE PERFORMANCE

For a number of years, EDC has assessed its performance in developing markets via a measure of volume of business concluded. This measure is one of EDC's four corporate incentive measures for 2003.Depuis un certain nombre d'années, EDC évalue sa performance sur les marchés en développement au moyen d'un indicateur du volume d'activités. Cet indicateur est l'un des quatre indicateurs de performance retenus par la Société pour 2003.

Même si le volume d'activités s'est révélé un indicateur de performance utile, une fiche d'évaluation multidimensionnelle a néanmoins été élaborée afin de refléter plus fidèlement les activités d'EDC sur ces marchés. Cette fiche comporte les éléments clés suivants : le nombre de transactions conclues, le nombre de clients servis et le volume d'activités (indicateur de longue date). Pour chacun des nouveaux indicateurs, des objectifs ont été fixés à l'interne pour 2003 et les progrès font l'objet d'un suivi trimestriel, par programme.

En 2004, EDC entend continuer d'exercer un suivi de la performance en fonction des trois éléments clés de la fiche d'évaluation. Des objectifs ont été fixés pour chacun des éléments présentés ci-après.

	2002	2003	2003	2004
Indicateurs	**Réel**	**Plan**	**Prévu**	**Plan**
Volume d'activités (G$)	9,9	11,8	10,4	11,0
Nombre de transactions des MLTFS*	1 080	s.o.	1 250	1 350
Nombre de clients	1 370	s.o.	1 450	1 520

* *MLTFS désigne notre programme de services financiers à moyen et à long terme.*

3.3.4 SOUTIEN AUX PME

Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent plus de 90 % de la clientèle d'EDC. De 1999 à la fin de 2002, le nombre de PME clientes a augmenté de 4 550 à 6 575, soit une hausse de 45 %. Ce segment d'exportateurs est celui où le potentiel de recrutement de nouveaux clients est le plus important. Des efforts soutenus de promotion et d'accroissement de la notoriété d'EDC ont donc été déployés dans ce segment au cours des dernières années afin de permettre à la Société d'atteindre son objectif de 10 000 clients.

EDC offre une gamme de produits adaptée aux besoins des PME, tant sur le plan de la gestion des risques que sur celui de l'augmentation du fonds de roulement. Ces produits et services sont offerts par des spécialistes en commerce extérieur d'EDC qui se consacrent exclusivement à la satisfaction des besoins des PME.

Un programme d'envergure visant à accroître la notoriété d'EDC et des produits qu'elle offre aux PME demeure prioritaire, tout comme l'est l'amélioration de l'efficacité et de la qualité de la prestation des services offerts à cet important segment de notre clientèle.

Accroissement de la notoriété

EDC a recours à de nombreux moyens pour accroître sa notoriété auprès des PME : publipostage, télémarketing, ateliers, publicité et marketing électronique. EDC s'efforce constamment d'élargir la portée de ses services au sein de la communauté des exportateurs canadiens. La création de partenariats avec les institutions financières canadiennes et les intermédiaires financiers et l'élargissement des partenariats existants sont donc devenus une nécessité. Ces institutions et ces intermédiaires mettent EDC en contact avec leurs clients et leurs membres, et ils travaillent également avec EDC à la fourniture conjointe de produits à leur clientèle. À titre d'exemple, mentionnons qu'en juillet, EDC a conclu un accord de commercialisation qui lui donnera accès pendant 12 mois aux 100 000 membres de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). Le contrat, conclu avec Venngo, l'agent de marketing exclusif de cette association, prévoit l'affichage du logo d'EDC et la diffusion d'information sur la Société dans un site Web personnalisé, dans des lettres acheminées par courriel et dans des documents imprimés, de même que des offres promotionnelles touchant les produits d'EDC et s'adressant aux membres.

Amélioration de l'efficacité et de la qualité de la prestation des services

EDC travaille sur plusieurs fronts afin d'améliorer le service aux PME clientes. Les noms de clients éventuels proposés à EDC proviennent de nombreuses sources et afin d'améliorer l'efficacité de la prospection commerciale, de la gestion des résultats et de la conversion de ces prospects en véritables clients, EDC a procédé en 2003 à la schématisation de son processus de prospection commerciale. Des possibilités d'amélioration ont été cernées et des mesures sont en cours afin d'accroître l'efficacité du processus.

Une formation accrue des employés est et demeurera une priorité dans les deux domaines clés suivants : l'évaluation des besoins des clients éventuels en matière de financement et de gestion des risques; la formation à de multiples produits afin de permettre aux employés d'acquérir une connaissance étendue de l'ensemble de la gamme de produits et services offerts par EDC. Ces deux thèmes s'ajouteront au perfectionnement en techniques de vente déjà offert aux employés afin de rehausser globalement la prestation de services aux PME.

Afin de servir un nombre toujours plus grand de PME clientes, EDC est déterminée à offrir une plus forte proportion de ses services par l'entremise de tierces parties. Le financement des exportations peut être complexe pour les PME et aucune institution financière ne peut à elle seule répondre à tous leurs besoins. EDC a constaté l'existence d'une lacune sur le marché, soit l'absence d'une offre regroupée de produits de cautionnement et de fonds de roulement. Elle a donc travaillé avec les banques, les coopératives de crédit et les caisses populaires canadiennes afin de promouvoir activement ces produits et de les offrir à leurs clients communs. Ce resserrement de la collaboration a permis d'augmenter de 25 à 30 % le nombre de clients servis et le nombre de transactions conclues avec ces partenaires au cours des 18 derniers mois. EDC prévoit que le nombre de PME clientes servies augmentera de 30 % en 2004 grâce à ces partenariats.

Comme prévu, le Web s'avère une excellente plateforme pour joindre les PME et conclure des transactions avec elles. Les PME préfèrent souvent la commodité et la simplicité d'Internet pour effectuer leurs recherches et présenter leurs demandes de services à EDC. Grâce à sa stratégie axée sur le Web, EDC reçoit maintenant en moyenne 40 demandes d'assurance-comptes clients en ligne par mois. Pendant toute l'année 2002, EDC n'avait reçu au total que 35 demandes en ligne. À l'automne de 2003, la Société lancera le « Conseiller en ligne pour les PME », un outil intelligent qui aidera les entreprises à cerner leurs besoins financiers et leur indiquera comment les produits d'EDC peuvent combler ces besoins.

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE PERFORMANCE

EDC mesure depuis longtemps le succès de ses initiatives destinées aux PME en fonction du nombre de PME servies pendant l'année. La Société a conservé cet indicateur de performance en 2004.

	2002	2003	2003	2004
Indicateur	**Réel**	**Plan**	**Prévu**	**Plan**
Nombre de PME servies	6 575	7 200	6 800	7 200

3.4 RESSOURCES GÉNÉRATRICES DE RÉSULTATS

Afin de réussir la mise en œuvre de sa stratégie d'affaires, EDC doit s'assurer d'avoir les capacités et les ressources internes requises pour atteindre ses objectifs au profit des exportateurs canadiens. Société axée sur le savoir, EDC doit son succès en grande partie à la qualité et au rendement de ses employés.

Les priorités d'EDC en matière de ressources humaines sont axées sur le renforcement des capacités pour l'avenir, le resserrement des liens avec la clientèle et le fonctionnement de la Société d'une manière responsable sur le plan social. C'est pourquoi le recrutement et le maintien d'employés qualifiés demeurent une nécessité stratégique pour la Société.

3.4.1 CRÉATION D'UN CHOIX DE CARRIÈRE STIMULANT

Les valeurs d'EDC, soit l'excellence, l'apprentissage, l'équipe et la passion, fournissent un cadre stimulant aux travailleurs du savoir hautement qualifiés qui composent la majeure partie de l'effectif de la Société. EDC favorise l'établissement d'un climat de travail positif et offre un large éventail de programmes, dont un bon nombre favorisent la diversité, l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et la responsabilité sociale des entreprises. En 2002, EDC a décidé que les futurs sondages d'opinion des employés seraient réalisés aux deux ans. À l'automne de 2002, un mini-sondage a été effectué sur six facteurs clés du « climat » de travail. Ce sondage a permis de produire un rapport d'étape positif sur ces facteurs clés, et a facilité la communication et la mise en œuvre de plans d'action susceptibles d'engendrer de nouvelles améliorations. À l'externe, les politiques et les programmes d'EDC ont été reconnus, la Société ayant été honorée par le magazine McLean's comme l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada pour une deuxième année consécutive.

Le taux de roulement du personnel ne devrait pas dépasser 6 % en 2003. Pour 2004, EDC s'est fixé un objectif de départs volontaires inférieur à 6 %. Le maintien des ressources clés est prioritaire et fait l'objet d'un suivi dans ses rapports trimestriels sur les activités de ressources humaines.

Au cours de l'année, EDC a continué à concentrer ses efforts sur la productivité et a été en mesure d'assurer la poursuite de sa croissance grâce à une utilisation plus stratégique de ses ressources humaines. En 2003, l'effectif devrait augmenter de moins de 3 % par rapport à 2002, et se situer à 1 020 employés actifs à la fin de l'année. En 2004, la Société prévoit que le nombre d'employés passera à 1 030, une augmentation de moins de 1 %, et que l'effectif moyen sera maintenu à 1 025 employés.

En 2003, EDC a mis l'accent sur ses initiatives de diversité, qu'elle poursuivra d'ailleurs en 2004 en renforçant la communication et les programmes de formation axés sur la mise en valeur de la diversité dans l'organisation. En 2003, la Société a eu l'honneur d'être de nouveau reconnue pour ses programmes de diversité en étant citée dans le Rapport annuel 2001-2002 du ministère du Patrimoine canadien sur l'application de la *Loi sur le multiculturalisme canadien*.

3.4.2 GESTION DU TALENT

Lancée au début de 2003, la stratégie de gestion du talent d'EDC est un programme proactif et complet axé sur le développement du talent au sein de l'organisation, en encourageant l'avancement individuel et en assurant une dotation stratégique. Le « Plan de gestion du talent » repose sur trois piliers : la planification de la relève, le perfectionnement professionnel et la formation et le perfectionnement (Université EDC).

Planification de la relève

EDC a élargi son processus de planification de la relève en 2003 en y incluant un volet d'identification à des échelons inférieurs de l'organisation des éléments de relève prometteurs pour des postes de haute direction. Ce plan comporte un aspect important : la définition des futures vulnérabilités de l'organisation tant sur le plan des ressources qualifiées que sur celui de la structure organisationnelle. À l'instar d'autres organisations du secteur public, l'horizon de planification d'EDC va bien au-delà de 2004. Il est donc essentiel que la Société se prépare au départ à la retraite d'un nombre croissant de leaders et d'employés jouant des rôles clés, et elle s'y emploie déjà.

Perfectionnement professionnel

EDC a mis en place il y a déjà plusieurs années un cadre des compétences en matière de leadership et, en 2002, la Société a entrepris d'élargir ce programme afin d'y inclure des « compétences à l'échelle de l'entreprise », ce qui finalement générera un cadre applicable à tous les postes au sein de l'organisation. Le projet Compétences dans son ensemble est en cours et devrait être entièrement opérationnel d'ici 2005.

Formation et perfectionnement (Université EDC)

Les programmes de gestion du talent d'EDC visent à identifier et à aider les employés qualifiés qui aspirent à des postes de leader de niveau plus élevé tout en offrant des possibilités de perfectionnement continu à ceux qui préfèrent se spécialiser et acquérir des compétences plus approfondies dans un domaine particulier ou dans leur rôle actuel. L'indicateur de performance de la Société prévoyant au minimum cinq jours de formation par personne est maintenu en 2004. Au chapitre des méthodes de formation, EDC continuera de favoriser l'apprentissage en ligne. Elle s'efforcera plus particulièrement d'établir et d'élargir ses partenariats actuels en ce domaine avec d'autres organismes gouvernementaux, comme le MAECI, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement.

INDICATEURS ET OBJECTIFS DE PERFORMANCE

	2002	2003	2003	2004
Indicateurs	**Réel**	**Plan**	**Prévu**	**Plan**
Taux de départs volontaires	4 %	< 10 %	< 6 %	< 6 %
Nombre moyen de jours de formation par employé	5	5	5	5
Rang par rapport à des organisations reconnues dans notre sondage auprès des employés[1]	s.o.	50 %+	50 %+	s.o.

[1] *Dépasse les organisations de qualité supérieure pour la plupart des éléments mesurés dans le cadre de l'évaluation du climat de travail, selon un rapport indépendant de Hay. L'évaluation du climat de travail à EDC (sous la forme du Sondage d'opinion auprès des employés) est effectuée tous les deux ans. Une évaluation est en cours en 2003.*

4. Plan financier

Les pages qui suivent fournissent une projection de la situation financière consolidée de la Société jusqu'en 2008. On y fait état des résultats, des bilans et des flux de trésorerie projetés pour la période de planification de cinq ans, de même que des dépenses d'investissement projetées pour la période 2004-2006.

Comme mentionné au chapitre 2, l'économie mondiale a subi une série de chocs ces dernières années : l'éclatement de la bulle technologique en 2000, les attentats terroristes du 11 septembre 2001 et, depuis, de nombreux cas de délits d'entreprise, la faiblesse des marchés des actions, la guerre en Iraq, les cours élevés du pétrole et le SRAS. Résultat : 2003 sera la troisième année consécutive de croissance inférieure à la moyenne pour l'économie mondiale.

On prévoit une reprise économique générale en 2004, de même que l'amélioration du cycle de crédit en 2003. Le nombre de faillites devrait toutefois demeurer supérieur aux moyennes historiques. EDC continuera d'appliquer de façon diligente ses politiques et pratiques de gestion des risques afin de gérer les risques inhérents au cycle de crédit.

4.1 RISQUES IMPORTANTS TOUCHANT LES RÉSULTATS DU PLAN FINANCIER

Note d'orientation concernant la comptabilité NOC-13 – Relations de couverture

L'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) a publié la *Note d'orientation concernant la comptabilité NOC-13, Relations de couverture*, qui s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er juillet 2003. Cette nouvelle note d'orientation touchera le Plan de la Société à partir de l'exercice 2004. Elle porte sur les instruments financiers dérivés et sur la façon dont ils doivent être comptabilisés dans les états financiers. Afin de financer ses actifs, dont la plupart sont libellés en dollars américains, EDC emprunte sur les marchés internationaux et convertit le produit en dollars américains en utilisant des instruments financiers dérivés.

En vertu de cette note d'orientation, l'utilisation de ces instruments financiers dérivés aux fins de conversion des emprunts en dollars américains ne constitue pas une opération de couverture, puisque la monnaie fonctionnelle d'EDC est le dollar canadien. Par conséquent, afin de se conformer à cette note d'orientation, EDC est tenue d'inscrire au bilan ses instruments dérivés à la valeur du marché, mais les instruments d'emprunt correspondants au coût historique.

L'approche prévue par EDC concernant l'application de cette note d'orientation à l'exercice financier de 2004 consiste à évaluer tous ses instruments financiers dérivés à la valeur du marché et à inscrire le résultat (gain ou perte) à la valeur du marché à un poste distinct de l'état des résultats, ainsi qu'à décrire les répercussions de la NOC-13 sur les états financiers de la Société par voie de note. Cet ajustement variera selon les fluctuations de taux d'intérêt. Des ajustements à la valeur du marché ponctuels concernant les instruments dérivés seront amenés à zéro à l'échéance de ces instruments. EDC prévoit que l'application de la note d'orientation aura pour effet d'accroître les fluctuations du bénéfice net.

Bien que la Société ne soit pas en mesure à ce stade-ci d'évaluer avec certitude l'impact de cet ajustement, une estimation préliminaire de l'impact sur le Plan de la Société de 2004 est présentée dans une note afférente à l'état des résultats, qui indique que la charge imputée au bénéfice prévu dans le Plan de la Société de 2004 serait d'environ 272 millions de dollars. Cette estimation est fondée sur les hypothèses de hausse de taux d'intérêt présentées dans le Plan de la Société de 2004 et sur l'impact de cette hausse sur les dérivés associés aux emprunts à taux variable. EDC tient pour acquis que tous les montants relatifs aux emprunts à taux variables sont tels qu'ils sont indiqués dans les états financiers du Plan de la Société et que des dérivés sont associés à ces emprunts. Pour les exercices 2005 à 2008, les taux d'intérêt sont maintenus constants aux niveaux de 2004, ce qui a pour effet de sous-estimer la volatilité potentielle présente dans le calcul de cet ajustement pour ces exercices.

Si une perte de l'ordre de 272 millions de dollars se produisait, des répercussions importantes affecteraient de nombreux éléments du Plan de la Société, notamment les bénéfices non répartis, le rendement des capitaux propres, la suffisance du capital et le ratio de viabilité financière.

De plus, l'ICCA a publié récemment trois exposés-sondages sur les instruments financiers, soit *Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation, Couvertures et Résultat étendu*. Selon ces exposés-sondages, EDC pourrait comptabiliser ces instruments d'emprunt à la valeur du marché, ce qui lui permettrait de traiter de la même façon ses instruments d'emprunt et les dérivés qui leur sont associés. Ceci permettrait de réduire dans une grande mesure le gain ou la perte mentionnée au paragraphe précédent, car les gains ou les pertes liés aux instruments dérivés seraient compensés en grande partie par les gains ou les pertes liés aux instruments d'emprunt qui leur sont associés. L'ICCA a indiqué qu'elle avait l'intention de mettre en vigueur la version finale de ces normes en 2006. EDC n'a pas tenu compte des répercussions potentielles de ces exposés-sondages dans les résultats financiers du Plan de la Société, en raison de l'incertitude entourant la version finale de ces normes et le moment de leur publication.

Club de Paris et « conditions d'Évian »

En sa qualité d'organisme de crédit à l'exportation et de mandataire de Sa Majesté du chef du Canada, la Société bénéficie de l'appartenance du Canada au Club de Paris. Ce groupe international a pour mission d'aider les entités souveraines à résoudre leurs difficultés de remboursement, en mettant en place des accords de rééchelonnement par lesquels les gouvernements créanciers consentent, à l'occasion, un allègement de la dette ou une réduction du service de la dette. Les répercussions de ces accords sont exposées dans le rapport annuel de la Société. À l'heure actuelle, le Club de Paris adopte de nouvelles mesures, les « conditions d'Évian », dans le cadre de sa stratégie évolutive de traitement des problèmes de dette extérieure des pays en développement. Selon ces conditions, on donnera plus de poids à la « soutenabilité de la dette » qu'au revenu par habitant du pays débiteur au moment de décider à combien pourrait se monter l'allègement de la dette dont il pourrait bénéficier. Les pays très endettés à revenu intermédiaire pourraient ainsi devenir admissibles à la radiation d'une partie de leur dette souveraine extérieure. L'Argentine sera probablement le premier cas traité, mais comme les conditions ne sont pas encore finalisées, les répercussions d'une telle opération sont inconnues et donc non prises en compte dans le présent plan financier.

Taux de change

Comme la majorité des transactions commerciales de la Société sont conclues en dollars américains, les fluctuations du taux de change américain peuvent avoir des répercussions importantes sur EDC. Selon les hypothèses financières énoncées concernant le taux de change, le taux moyen de conversion du dollar américain en dollar canadien est de 1,41 $ en 2003, 1,35 $ en 2004 et 1,34 $ pour les années suivantes. La conjoncture au moment de la rédaction du présent plan prévoit un renforcement du dollar canadien. Si ce renforcement se poursuit au-delà des prévisions initiales, il aura des répercussions négatives soutenues sur le bénéfice.

4.2 ÉTATS DES RÉSULTATS PROJETÉS – ANNÉES CIVILES 2002 À 2008

EDC prévoit réaliser un bénéfice net de 100 millions de dollars en 2003, soit 22 millions de moins qu'en 2002 et 90 millions de moins que le bénéfice prévu de 190 millions de dollars. La prévision de 2003 est inférieure à celle de 2002 en raison surtout de la baisse des intérêts créditeurs nets, et est inférieure à ce qui était indiqué dans le Plan de la Société de 2003 à cause de la baisse des intérêts créditeurs nets et de la hausse de la provision pour pertes sur créances, le tout étant compensé en partie par une diminution des frais d'administration nets. Le Plan de la Société de 2004 prévoit un bénéfice net de 102 millions de dollars, comparativement à une prévision de 100 millions en 2003. Ceci résulte d'une baisse des intérêts créditeurs nets et d'une hausse des frais d'administration nets, le tout compensé par une augmentation des revenus des primes d'assurance et de commissions de garantie et par une diminution de la provision pour crédit sur pertes.

TABLEAU 1— ÉTATS DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS PROJETÉS — 2002–2008

	2002	2003	2003	2004	2005	2006	2007	2008
(en millions de dollars)	Réel	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Intérêts créditeurs								
Prêts	1 404	1 482	1 240	1 277	1 378	1 464	1 553	1 656
Allègement de la dette	96	113	56	35	84	27	20	20
Portefeuille de placements	69	81	73	52	71	75	75	75
	1 569	1 676	1 369	1 364	1 533	1 566	1 648	1 751
Moins : Intérêts débiteurs	580	665	409	412	486	501	523	560
Intérêts créditeurs nets	**989**	**1 011**	**960**	**952**	**1 047**	**1 065**	**1 125**	**1 191**
Primes d'assurance et commissions de garantie	147	158	152	164	155	166	177	189
Provision pour pertes sur créances	840	780	831	816	867	815	865	903
Bénéfice après provision pour pertes sur créances	**296**	**389**	**281**	**300**	**335**	**416**	**437**	**477**
Frais d'administration	174	199	181	198	210	224	238	253
Bénéfice net	**122**	**190**	**100**	**102**	**125**	**192**	**199**	**224**
Bénéfices non répartis								
Début de l'exercice	1 067	1 091	1 094	1 194	1 296	1 421	1 613	1 812
Dividendes versés	95	-	-	-	-	-	-	-
Fin de l'exercice	**1 094**	**1 281**	**1 194**	**1 296**	**1 421**	**1 613**	**1 812**	**2 036**

Nota – Dans le tableau ci-dessus, on exclut les répercussions estimatives de la comptabilisation à la valeur du marché des instruments financiers dérivés d'EDC en application de la Note d'orientation concernant la comptabilité NOC-13, tel qu'exposé à la section 4.1. Selon une estimation préliminaire des répercussions de cette convention, la charge imputée au bénéfice prévu dans le Plan de la Société de 2004 serait d'environ 272 millions de dollars d'après les hypothèses présentées à la section 4.1. Ce montant peut varier beaucoup et repose en grande partie sur l'ampleur des fluctuations relatives des taux d'intérêt.

Les intérêts créditeurs nets diminueront de 8 millions de dollars en 2004 par rapport aux prévisions de 2003, en raison d'une réduction d'un allègement de la dette de 21 millions de dollars, compensée par une augmentation de 13 millions de dollars des revenus nets de prêts et de placements. Une tendance à la hausse s'amorcera en 2005, au moment où le volume du financement commencera à s'accroître.

Les primes d'assurance et les commissions de garantie gagnées devraient augmenter de 8 % en 2004, en raison de l'ajout de l'assurance à court terme sur le marché canadien, qui était émise auparavant par la Compagnie d'Assurance St. Paul Garantie. (La St. Paul Garantie, partenaire stratégique d'EDC, a informé la Société qu'elle comptait ne plus offrir d'assurance-comptes clients sur le marché canadien.) En 2005, les commissions diminueront, à cause du transfert des activités d'assurance sur le marché canadien à un nouveau partenaire, puis elles augmenteront de 7 % en moyenne au cours des exercices 2006-2008.

4.3 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT – ANNÉES CIVILES 2002 À 2006

Le tableau suivant résume les dépenses d'investissement d'EDC jusqu'en 2006. En 2004, les investissements en technologie seront le principal poste de dépenses. En effet, EDC a entrepris un vaste programme d'investissement dans la technologie et les systèmes d'information, notamment les systèmes de gestion des risques d'entreprise, le commerce électronique et l'infrastructure, afin de les adapter à ses activités croissantes et de répondre aux besoins toujours grandissants de sa clientèle, tout en améliorant son efficacité et sa productivité. Les prévisions pour 2003 et le plan des dépenses d'investissement pour 2004 comprennent les dépenses qui s'inscrivent dans le cadre d'engagements contractuels et d'affaires relatifs à un projet de technologie important entrepris en 2001. Les projections du plan des dépenses d'investissement de 2005 et 2006 illustrées ci-dessous tiennent compte de l'achèvement de ce projet technologique important et du retour à des niveaux d'investissement plus modérés.

Les dépenses en technologie de l'information prévues en 2003 sont plus faibles que ce qui est indiqué dans le plan des dépenses d'investissement pour l'année, en raison principalement de la décision de reporter l'acquisition et la mise en œuvre de certains logiciels. Les prévisions de dépenses relatives aux installations pour 2003, y compris les améliorations locatives, le mobilier et les agencements, sont inférieures au plan des dépenses d'investissement de 2003, parce que des dépenses pour les bureaux régionaux ont été reportées à 2004

TABLEAU 2 — PLAN DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT — 2002–2006

	2002	2003	2003	2004	2005	2006
(en millions de dollars)	**Réel**	**Plan**	**Prév.**	**Plan**	**Proj.**	**Proj.**
Installations	0,2	1,9	0,9	1,5	1,0	1,0
Technologie de l'information	20,7	28,2	18,8	13,7	17,0	17,0
Total des dépenses d'investissement	**20,9**	**30,1**	**19,7**	**15,2**	**18,0**	**18,0**

4.4 BILANS PROJETÉS – ANNÉES CIVILES 2002 À 2008

Le tableau 3 résume les bilans projetés d'EDC jusqu'en 2008.

TABLEAU 3 — BILANS CONSOLIDÉS PROJETÉS AU 31 DÉCEMBRE — 2002–2008

	2002	2003	2003	2004	2005	2006	2007	2008
(en millions de dollars)	Réel	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Actif								
Prêts	24 623	25 845	22 340	23 431	25 055	27 874	30 846	33 961
Provision pour pertes	3 613	3 500	3 457	3 891	4 300	4 909	5 551	6 227
	21 010	22 345	18 883	19 540	20 755	22 965	25 295	27 734
Encaisse et titres négociables	2 824	2 584	2 027	2 350	2 686	2 686	2 686	2 686
Placements	75	76	52	52	52	52	52	52
Intérêts courus et autres éléments d'actif	474	540	426	536	597	646	691	744
Montants liés aux instruments dérivés	171	181	150	158	169	185	202	219
Total de l'actif	**24 554**	**25 726**	**21 538**	**22 636**	**24 259**	**26 534**	**28 926**	**31 435**
Passif et avoir de l'actionnaire								
Emprunts à moyen et à long terme	16 919	18 653	15 014	15 537	16 997	19 128	21 018	23 349
Emprunts à court terme	3 909	3 063	2 761	3 184	3 154	3 007	3 210	3 059
	20 828	21 716	17 775	18 721	20 151	22 135	24 228	26 408
Intérêts courus et autres éléments de passif	428	516	247	291	306	328	335	353
Provision pour engagements sur prêts et garanties	377	555	570	547	566	598	642	681
Provision pour sinistres sur assurances	460	470	432	443	452	461	472	482
Montants liés aux instruments dérivés	384	205	337	355	380	416	454	492
	22 477	23 462	19 361	20 357	21 855	23 938	26 131	28 416
Capital-actions	983	983	983	983	983	983	983	983
Bénéfices non répartis	1 094	1 281	1 194	1 296	1 421	1 613	1 812	2 036
	2 077	2 264	2 177	2 279	2 404	2 596	2 795	3 019
Total du passif et avoir de l'actionnaire	**24 554**	**25 726**	**21 538**	**22 636**	**24 259**	**26 534**	**28 926**	**31 435**
Position par rapport aux limites statutaires								
Article 14								
Limite d'emprunt	30 750	31 110	31 155	32 655	34 185	36 060	38 940	41 925
Position par rapport à la limite d'emprunt	20 828	21 716	17 775	18 721	20 151	22 135	24 228	26 408
Paragraphes 10(3) et 10(4) Dette éventuelle (plafond)	20 000	17 500	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Position par rapport à la limite	15 263	18 302	12 765	14 229	14 564	16 124	17 536	19 147

Nota – Dans le tableau ci-dessus, on exclut les répercussions estimatives sur les prêts et les bénéfices non répartis de la comptabilisation à la valeur du marché des instruments financiers dérivés d'EDC en application de la Note d'orientation concernant la comptabilité NOC-13, tel qu'exposé à la section 4.1. Ce montant peut varier beaucoup et repose en grande partie sur l'ampleur des fluctuations relatives des taux d'intérêt.

On prévoit que les prêts en 2003 seront inférieurs à ceux anticipés, en raison surtout du volume du financement plus faible que prévu ainsi que du renforcement du dollar canadien. Les prêts devraient continuer à croître d'une année à l'autre au cours de la période de planification, au fur et à mesure que de nouveaux engagements seront conclus.

Au cours de la période de planification, EDC peut décider de conclure des transactions portant sur l'acquisition d'intérêts dans d'autres entités (transactions d'EDC portant sur les capitaux propres), directement ou par l'entremise de sa filiale, Exinvest Inc., ou encore de nouvelles filiales. Dans le cas où EDC déciderait de conclure une transaction sur capitaux propres par l'intermédiaire d'Exinvest Inc. ou d'une nouvelle filiale, i) les investissements d'EDC dans Exinvest Inc., tel qu'il est précisé dans le présent document, augmenteraient proportionnellement aux montants visés par la transaction, ii) les opérations d'Exinvest Inc., tel qu'il est précisé dans le présent document, pourraient augmenter du montant nécessaire pour effectuer cette transaction, et le présent Plan de la Société ainsi que le budget de fonctionnement d'EDC et de ses filiales seraient alors réputés modifiés en conséquence.

4.4.1 POLITIQUE DE DIVIDENDE

Conformément à la politique de dividende de la Société et sous réserve de l'approbation du Conseil d'administration, un dividende est payable en fonction du rendement des capitaux propres et à condition de maintenir les fonds propres nécessaires à la croissance future. Le taux de dividende est calculé sur la portion du rendement des capitaux propres excédant le rendement des obligations à long terme du gouvernement du Canada. Ce montant deviendrait exigible si l'évaluation du capital ajusté au risque affichait un excédent supérieur à une marge suffisante pour compenser les écarts de la composition des risques du portefeuille, pendant une année donnée. Cette marge de protection du capital de base se fonde sur le taux des obligations à long terme du gouvernement du Canada appliqué à l'avoir de l'actionnaire.

Les dividendes versés en 2002 étaient des paiements qu'EDC était obligée de remettre à l'actionnaire; il ne s'agissait pas de dividendes admissibles aux termes de la politique de dividende de la Société.

4.5 ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE PROJETÉS – ANNÉES CIVILES 2002 À 2008

Le tableau 4 présente l'état consolidé des flux de trésorerie projetés d'EDC pour les années civiles 2002 à 2008.

TABLEAU 4 – ÉTATS CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE PROJETÉS — 2002–2008

	2002	2003	2003	2004	2005	2006	2007	2008
(en millions de dollars)	Réel	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Activités d'exploitation								
Bénéfice net	122	190	100	102	125	192	199	224
Éléments sans incidence sur les espèces	363	630	1 074	528	607	614	647	685
Flux de trésorerie provenant d'activités d'expl.	485	820	1 174	630	732	806	846	909
Activités d'investissement								
Versements de prêts	(6 028)	(7 588)	(5 124)	(6 435)	(6 858)	(7 690)	(7 841)	(8 375)
Remboursements de prêts	5 157	5 081	3 989	5 072	5 019	4 871	4 872	5 255
(Augmentation) diminution des placements	97	-	23	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie provenant des activités d'invest.	(774)	(2 507)	(1 112)	(1 363)	(1 839)	(2 819)	(2 969)	(3 120)
Activités de financement								
Émissions d'emprunts à long terme	6 134	6 735	5 508	4 974	4 044	5 845	5 699	5 826
Remboursements d'emprunts à long terme	(5 277)	(4 481)	(5 219)	(4 341)	(2 571)	(3 685)	(3 779)	(3 464)
Augmentation (diminution) des emprunts à court terme	177	(538)	(1 148)	423	(30)	(147)	203	(151)
Dividendes	(95)	-	-	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie provenant des activités de financement	939	1 716	(859)	1 056	1 443	2 013	2 123	2 211
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des titres négociables	650	29	(797)	323	336	-	-	-
Encaisse et titres négociables								
Début de l'exercice	2 174	2 555	2 824	2 027	2 350	2 686	2 686	2 686
Fin de l'exercice	2 824	2 584	2 027	2 350	2 686	2 686	2 686	2 686
Augmentation (diminution) de l'encaisse et des titres négociables	650	29	(797)	323	336	-	-	-

Nota – Une norme comptable relative à la présentation de l'état de l'évolution de la situation financière a été publiée par l'ICCA et est entrée en vigueur en 1999. La présentation ci-dessus est conforme à cette norme, à l'exception de l'encaisse, des quasi-espèces et des titres négociables, qui ont été regroupés, aux fins de la planification, au poste « Encaisse et titres négociables ».

4.6 OPÉRATIONS DE LA FILIALE

En 1995, EDC a constitué Exinvest Inc., dont elle a 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'entités non constituées (véhicules de financement) et à investir dans de telles entités. Ces opérations ont pour but de fournir un appui financier à des ventes ou des locations de biens, à la prestation de services ou à une combinaison de ces formes d'appui.

Les tableaux qui suivent présentent les états financiers d'Exinvest Inc. pour la période de planification. Aucun plan des dépenses d'investissement n'a été prévu, étant donné que, pour le moment, Exinvest n'envisage pas de dépenses de ce genre.

Une somme de 95 millions de dollars a été versée à l'actionnaire en mars 2002. Elle correspond à un dividende de 20 millions de dollars et à une réduction de 75 millions de dollars au titre du capital déclaré.

TABLEAU 5 – EXINVEST INC. – ÉTATS DES RÉSULTATS PROJETÉS — 2002–2008

	2002	2003	2003	2004	2005	2006	2007	2008
(en millions de dollars)	Réel	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Revenus								
Intérêts créditeurs	1	1	1	1	1	1	1	1
Charges								
Frais d'administration et amortissement des frais de financement	1	1	1	2	1	2	1	2
Bénéfice net (perte)	-	-	-	(1)	-	(1)	-	(1)
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	20	-	-	-	-	-	-	-
Moins : dividendes versés	20	-	-	-	-	-	-	-
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	-	-	-	(1)	(1)	(2)	(2)	(3)

TABLEAU 6 – EXINVEST INC. – BILANS PROJETÉS AU 31 DÉCEMBRE — 2002–2008

	2002	2003	2003	2004	2005	2006	2007	2008
(en millions de dollars)	Réel	Plan	Prév.	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Actif								
Placements	24	24	24	24	24	24	24	24
Frais de financement reportés	7	9	7	6	6	5	5	5
Encaisse et placements à court terme	15	13	15	15	15	15	15	14
Total de l'actif	46	46	46	45	45	44	44	43
Passif et avoir de l'actionnaire								
Capital-actions	46	46	46	46	46	46	46	46
Bénéfices non répartis	-	-	-	(1)	(1)	(2)	(2)	(3)
Total du passif et avoir de l'actionnaire	46	46	46	45	45	44	44	43

4.7 STRATÉGIES D'EMPRUNT ET DE GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF

Conformément à la *Loi sur le développement des exportations* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, EDC finance ses besoins en capitaux sur les marchés financiers au Canada et à l'étranger en contractant divers emprunts, notamment par l'émission d'obligations, de débentures, de billets et d'autres titres de créance, en tenant compte de ses politiques de gestion des risques et de ses objectifs. Elle s'efforce de réduire au maximum le coût des emprunts et d'optimiser le rendement sur ses investissements, tout en gérant prudemment les taux d'intérêt, les taux de change et les risques de crédit.

4.7.1 POLITIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES DU MARCHÉ

EDC gère les risques de taux d'intérêt, de taux de change et de risques de crédit auxquels elle s'expose en se fondant sur des « pratiques exemplaires » élaborées avec le ministère des Finances et approuvées par le Conseil d'administration de la Société. Tous les mois, son Comité d'examen des éléments d'actif et de passif se réunit pour examiner les taux d'intérêt, les taux de change, les risques de crédit et les stratégies d'emprunt. Un bilan de ces activités et des risques est communiqué trimestriellement (ou plus souvent s'il y a lieu) au Comité de vérification et au Comité de gestion des risques du Conseil d'administration.

4.7.2 STRATÉGIE DE GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF

EDC exerce ses activités d'emprunt et de prêt conformément à une stratégie globale de gestion de l'actif et du passif. Elle surveille étroitement les risques liés aux variations des taux d'intérêt et les gère en fonction de sa stratégie. Cette stratégie et les modifications qui y sont associées sont communiquées régulièrement au Comité d'examen des éléments d'actif et de passif et au Comité de gestion des risques du Conseil d'administration.

4.7.3 STRATÉGIES D'EMPRUNT

Aux termes de la *Loi sur le développement des exportations*, l'encours des emprunts d'EDC ne doit pas dépasser 15 fois la somme du capital versé et des bénéfices non répartis de la Société, déterminés conformément à ses états financiers vérifiés les plus récents. Ce calcul appliqué aux chiffres des états financiers vérifiés pour l'exercice terminé le 31 décembre 2002 a donné lieu à une limite d'emprunt de 31,2 milliards de dollars, les emprunts au 31 décembre 2003 sont estimés à 17,8 milliards de dollars. Pour 2004, le plafond des emprunts devrait atteindre 32,7 milliards de dollars, soit 14,0 milliards de plus que les 18,7 milliards de dollars prévus à ce poste.

EDC a institué dans divers pays des programmes d'emprunt pour le financement à taux fixe ou à taux variable dans de nombreuses devises. Elle peut contracter des emprunts non couverts dans une devise tierce pour tirer avantage de la conjoncture favorable, à condition de respecter les plafonds de risque prédéfinis.

La Société émet régulièrement des titres de créance à court terme (moins d'un an) par l'entremise de programmes de papier commercial libellés en dollars canadiens, en dollars américains et en euros. Les montants et l'utilisation des emprunts à court terme dépendent des besoins financiers de la Société et de la disponibilité des fonds sur les marchés financiers.

Le produit des emprunts à court terme est utilisé, en montants variables, pour financer les besoins de trésorerie de la Société, pour financer provisoirement des actifs à taux fixe, pour financer des actifs à taux variable et pour investir le plus judicieusement possible conformément à sa politique et à ses lignes directrices en matière de gestion des risques du marché. Le montant et l'utilisation des emprunts à court terme sont déterminés régulièrement, selon les besoins, afin d'appuyer les activités commerciales de la Société.

D'après les signatures de prêts prévues, le total des nouveaux emprunts pour 2004 et 2005 est estimé à 5,4 milliards et à 4,0 milliards de dollars respectivement.

En raison de l'accroissement du volume des versements ou du préfinancement des besoins de l'année suivante, les emprunts pourraient augmenter d'environ 750 millions de USD (1,0 milliard de CAD).

Tableau 7 – Programmes d'emprunt projetés — 2002–2008

	2002	2003[1]	2004	2005	2006	2007	2008
(en millions de dollars)	Réel	Prévu	Plan	Proj.	Proj.	Proj.	Proj.
Pouvoir d'emprunt établi	8 293	7 193	7 071	7 051	7 051	7 051	7 051
Total des nouveaux emprunts[2]	6 311	4 360	5 397[3]	4 014	5 698	5 902	5 675
Emprunts exigibles à la fin de l'exercice							
À moyen terme	16 919	15 014	15 537	16 997	19 128	21 018	23 349
À court terme[4]	3 909	2 761	3 184	3 154	3 007	3 210	3 059
Total des emprunts exigibles	20 828	17 775	18 721	20 151	22 135	24 228	26 408
Remboursements de capital							
À moyen et à long terme	5 277	5 219	4 341	2 571	3 685	3 779	3 464

1. *Le taux de change moyen utilisé pour 2003 devrait être de 1 USD = 1,41 CAD; pour 2004, 1 USD = 1,35 CAD; et pour 2005-2008, 1 USD = 1,34 CAD.*
2. *Emprunts à moyen et à long terme plus l'augmentation (moins la diminution) des emprunts à court terme.*
3. *Si EDC commence à financer de nouvelles transactions importantes en 2004 ou si la conjoncture du marché favorise le préfinancement de la totalité ou d'une partie des besoins pour 2005, le montant total des nouveaux emprunts d'EDC pourrait s'accroître de 750 millions de USD en 2004.*
4. *EDC disposera d'une ligne de crédit confirmée d'au moins 1 milliard de USD et d'au plus 2 milliards de USD, ce qui lui permettra de contracter des emprunts à des taux d'intérêt établis à l'avance, si cela s'avère nécessaire à des fins d'exploitation.*