RÉSUMÉ DU PLAN DE LA SOCIÉTÉ 2011-2015

BUDGET DE FONCTIONNEMENT • BUDGET DES INVESTISSEMENTS • PROGRAMME D'EMPRUNT

FÉVRIER 2011

Canada

EDC

Un monde d'opportunités à saisir

TABLE DES MATIÈRES

2 Introduction

3 Sommaire

7 Chapitre premier – Contexte de planification

15 Chapitre 2 – Stratégie d'affaires d'EDC

17 2.1 Développer des connaissances et des réseaux de relations

28 2.2 Déployer des solutions novatrices

37 2.3 Livrer de la valeur aux clients et aux partenaires d'EDC

46 2.4 Mesurer le succès

53 Chapitre 3 – Plan financier

54 3.1 Hypothèses

58 3.2 Stratégie de gestion financière

59 3.3 États consolidés projetés des résultats et du résultat étendu

63 3.4 Bilans consolidés projetés et états consolidés projetés des variations des capitaux propres

66 3.5 États consolidés projetés des flux de trésorerie

67 3.6 Conventions comptables et modifications comptables futures

70 3.7 Capital économique

72 3.8 Dépenses d'investissement

74 3.9 Gestion de l'actif et du passif et stratégies d'emprunt

81 3.10 Activités de la filiale

83 Annexe I – Aperçu de la Société

91 Annexe II – Prévisions relatives aux exportations canadiennes par secteur industriel et marché

Le Plan de la Société 2011-2015 a été approuvé par le Conseil d'administration d'EDC le 22 octobre 2010. Le Plan et les hypothèses qui le sous-tendent ont été élaborés au cours de l'été et de l'automne 2010, pendant une période d'incertitude économique soutenue à l'échelle mondiale. Ils reflétaient bien la conjoncture économique au moment où ils ont été formulés, mais une volatilité persistante de l'économie mondiale pourrait transformer le paysage économique et, dans certains cas, se répercuter sur les hypothèses qui sous-tendent le présent Plan.

INTRODUCTION

Depuis plus de 65 ans, Exportation et développement Canada (EDC) propose des solutions financières aux entreprises canadiennes pour les aider à tirer parti des débouchés qui s'offrent à elles sur le plan du commerce international et des investissements à l'étranger. Son expertise en matière d'échanges commerciaux et de gestion des risques, son réseau solide de relations et sa volonté inébranlable d'être un partenaire de confiance pour ses clients, lui ont permis de livrer des solutions financières fiables et opportunes aux compagnies canadiennes lorsqu'elles en ont le plus besoin.

Renforcer les résultats commerciaux du Canada – Faits saillants 2009

- EDC a facilité, directement et en partenariat, des échanges commerciaux et des investissements à l'étranger d'une valeur de 82,8 milliards de dollars pour un nombre record de 8 469 entreprises.
- Dans un contexte empreint d'incertitude, les compagnies canadiennes ont dû composer avec un risque mondial accru et une contraction de la capacité du crédit. EDC a redoublé d'efforts afin d'ajouter à la capacité sur le marché, facilitant 18,7 % des échanges commerciaux et des investissements à l'étranger du Canada.
- Les transactions facilitées par EDC ont contribué à générer 61,0 milliards de dollars en contribution au PIB canadien, soit 4,9 % du PIB total, et ont soutenu, selon les estimations, 642 000 emplois, soit 3,8 % de l'emploi national.

L'économie mondiale émerge de la récession, mais l'incertitude règne toujours sur le contexte de planification. Bien qu'il existe des débouchés pour les entreprises qui cherchent à se mondialiser et à renforcer leur compétitivité, la route de la reprise sera cahoteuse. C'est pourquoi il est essentiel que ces compagnies puissent compter sur de solides ressources financières et des renseignements fiables sur les marchés.

À titre de fournisseur de solutions financières commerciales et de centre canadien d'expertise en matière de commerce international et d'investissement à l'étranger, EDC joue un rôle important auprès des compagnies canadiennes, les aidant à découvrir les occasions d'affaires à l'étranger. À mesure que le Canada s'adapte au contexte de la « nouvelle normalité », la Société continuera d'acquérir les connaissances et de forger les relations nécessaires pour faciliter la réussite des entreprises canadiennes mondialisées, de déployer des solutions novatrices qui répondront aux besoins de ses clients et de ses partenaires, et de s'efforcer de livrer une valeur réelle qui renforcera les résultats commerciaux du Canada.

SOMMAIRE

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

Son mandat est de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international. Par ailleurs, EDC a été habilitée à répondre, de mars 2009 à mars 2011, aux besoins commerciaux des compagnies canadiennes sur le marché intérieur.

Le contexte commercial est en pleine évolution, et EDC continuera de répondre aux besoins changeants de ses clients – directement et en partenariat avec les organismes du secteur public et les institutions financières privées – afin d'accroître les résultats commerciaux du Canada.

CONTEXTE DE PLANIFICATION

Dans le contexte de planification actuel, l'économie mondiale est à la croisée des chemins, entre récession et reprise. La crise financière récente a transformé le paysage politique, financier, réglementaire et économique, définissant une nouvelle normalité, c'est-à-dire une conjoncture caractérisée par la lenteur de la croissance comparativement à celle de 2002-2007, la capacité excédentaire, la concurrence acharnée et une tendance déflationniste soutenue. La récession est peut-être terminée, mais la persistance des contraintes de crédit et la réglementation financière accrue nées de la crise signalent un changement de mentalité : du « cours normal des affaires », l'optique passe désormais à l'intermédiation financière.

EDC et les organismes de crédit à l'exportation (OCE) ailleurs dans le monde ont joué un rôle crucial, ajoutant de la capacité sur le marché et aidant les entreprises à garder le cap pendant la récession. Notre pays doit s'adapter à la nouvelle normalité, et l'objectif d'EDC visant à renforcer les résultats commerciaux du Canada est plus important que jamais. Grâce à son expertise en gestion des risques, à son réseau bien établi de partenaires au pays et à l'étranger, et à son engagement soutenu à l'égard d'une saine gestion financière, EDC contribue à faire des entreprises canadiennes des chefs de file à l'échelle mondiale et fournit la stabilité et la prévisibilité dont ses clients ont besoin.

STRATÉGIE D'AFFAIRES D'EDC

L'an dernier, la Société a adopté un nouveau cadre stratégique qui soulignait son objectif d'être un partenaire de confiance, dans un contexte canadien élargi. La raison d'être d'EDC est de renforcer les résultats commerciaux du Canada, et cet engagement est à la base de sa stratégie d'affaires.

La stratégie d'affaires 2011-2015 continuera de reposer sur les trois objectifs stratégiques de la Société.

Développer des connaissances et des réseaux de relations

EDC **DÉVELOPPERA des connaissances et des réseaux de relations** afin de mieux comprendre le marché et de se positionner comme centre d'expertise en matière de commerce international et d'investissement à l'étranger.

La capacité d'EDC de répondre aux besoins des compagnies canadiennes dépend de sa compréhension du marché mondial et des rouages du commerce d'intégration. L'évolution de l'économie mondiale restant incertaine, il est encore plus impérieux de mettre l'accent sur les connaissances.

EDC renforce ses connaissances grâce à un solide réseau de partenaires des secteurs public et privé. Ses relations avec les institutions financières canadiennes, les acheteurs étrangers, d'autres sociétés d'État et son actionnaire lui permettent de dégager une foule de ressources dont profitent les entreprises canadiennes mondialisées.

Déployer des solutions novatrices

EDC **DÉPLOIERA des solutions novatrices**, directement et par l'intermédiaire de son réseau de partenaires, ce qui aidera les entreprises canadiennes à emprunter la voie de la réussite et contribuera à la prospérité du Canada.

Les solutions financières novatrices qu'offre EDC sont d'une importance toute particulière à l'heure actuelle, le monde étant à la croisée des chemins entre récession et reprise. L'incertitude économique persistant, les risques restent élevés et beaucoup d'entreprises ont encore des difficultés à obtenir du crédit selon des modalités raisonnables.

La Société a joué un rôle considérable en ajoutant de la capacité sur le marché au cours du récent ralentissement économique, dans le cadre de son mandat de base et des pouvoirs temporaires qui lui ont été conférés sur le marché intérieur. L'économie mondiale s'adaptant à la nouvelle normalité, les solutions de financement et d'assurance d'EDC continuent d'offrir une meilleure prévisibilité aux entreprises pour gérer leurs finances, réduire leurs risques et investir dans leur expansion future.

Livrer de la valeur

EDC **LIVRERA de la valeur** à ses clients et à ses partenaires en offrant des services de qualité exceptionnelle d'une façon prévisible.

EDC livre de la valeur en offrant des services fiables, opportuns et pertinents axés sur les besoins en évolution de ses clients peu importe leur situation géographique, leur segment ou leur secteur industriel. Grâce à son effectif talentueux et à ses investissements dans son architecture technologique, dans le nouvel immeuble du siège social et dans l'application de la méthode allégée à ses processus, EDC peut offrir de la valeur aux entreprises canadiennes mondialisées de manière rentable.

Il est important de noter que livrer de la valeur veut aussi dire répondre aux attentes de la population canadienne. C'est pourquoi l'engagement d'EDC à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) continue d'être au cœur de sa stratégie d'affaires.

PLAN FINANCIER

Le déploiement des services financiers d'EDC repose sur une saine gestion financière. Grâce à son expertise en gestion des risques, à son engagement à assurer sa viabilité financière et à l'accent qu'elle met sur l'efficience, EDC peut aujourd'hui répondre efficacement aux demandes de ses clients sans compromettre sa capacité de servir à long terme les entreprises canadiennes mondialisées.

Ce souci d'efficience demeure crucial pour EDC, particulièrement dans le contexte actuel de limitation des coûts. À titre de société d'État qui ne dépend pas de crédits parlementaires, EDC a été invitée à répondre à l'esprit et à l'intention du récent gel du Conseil du Trésor sur les budgets de fonctionnement. La Société cernera donc dans son Plan financier les domaines dans lesquels elle fait preuve d'une prudence accrue pour gérer ses coûts opérationnels et y montrera comment, en investissant dans ses employés, ses processus et sa technologie, elle pourra exercer ses activités de manière efficiente pendant la période de planification.

Le Plan financier décrit comment EDC met à contribution son capital pour renforcer la capacité financière et économique du Canada, tant au pays qu'à l'étranger.

1

CONTEXTE DE PLANIFICATION

Introduction

Dans le contexte de planification actuel, l'économie mondiale est à la croisée des chemins, entre récession et reprise. Sur la voie de la reprise, EDC prévoit une conjoncture caractérisée par l'incertitude et des risques accrus, et une reconnaissance généralisée que la crise financière récente a transformé le paysage politique, financier, réglementaire et économique. Il s'agit de la « nouvelle normalité ».

Cette conjoncture présente à la fois des défis et des débouchés pour les compagnies canadiennes. Dans le sillage de la crise du crédit, on s'attend à ce que les gouvernements imposent un resserrement des conditions de prêt aux institutions financières afin d'éviter que la dynamique qui a précipité la crise financière se répète et d'assurer la disponibilité du crédit. Il en découle que, si les entreprises ayant une cote de solvabilité de première qualité peuvent s'attendre à un intérêt renouvelé des banques internationales, celles dont la cote est de qualité inférieure – particulièrement les PME – continueront à avoir des difficultés à accéder au crédit. La capacité financière d'EDC et sa plus grande tolérance au risque continueront donc d'être très prisées.

Cependant, la nouvelle normalité offre aussi des occasions de diversification par rapport aux marchés traditionnels. Contrairement aux États-Unis, où la croissance ralentit, les marchés émergents affichent une croissance solide appelée à se maintenir dans un avenir prévisible. Ces marchés présentent une foule de débouchés dans les transports, l'infrastructure et la fabrication, et créent une forte demande sur le plan de l'énergie et d'autres ressources naturelles. Il importe que les compagnies canadiennes diversifient leur clientèle au-delà des frontières américaines et prennent de l'expansion sur ces marchés, en trouvant des moyens novateurs d'offrir de la valeur à leurs clients et en s'intégrant aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

EDC et les organismes de crédit à l'exportation (OCE) ailleurs dans le monde ont joué un rôle crucial, ajoutant de la capacité sur le marché et aidant les entreprises à garder le cap pendant la récession. Notre pays doit s'adapter à l'économie de la nouvelle normalité, et l'objectif d'EDC visant à renforcer les résultats commerciaux du Canada est plus important que jamais. Grâce à son expertise en gestion des risques, à son réseau bien établi de partenaires au pays et à l'étranger, et à son engagement soutenu à l'égard d'une saine gestion financière, EDC contribue à faire des entreprises canadiennes des chefs de file à l'échelle mondiale et fournit la stabilité et la prévisibilité dont ses clients ont besoin.

Planification dans le contexte de la nouvelle normalité

PERSPECTIVES[1]

L'économie mondiale renoue avec la croissance, certes, mais avec une croissance bien inférieure aux niveaux d'avant la récession, qui témoigne de la lenteur de la reprise. Au premier semestre de 2010, le dynamisme de la croissance a été atténué par un ralentissement accru de l'économie mondiale. En conséquence, la croissance du PIB mondial devrait se situer à 4,3 % en 2010, puis baisser à 3,9 % en 2011. Le PIB canadien devrait quant à lui croître de 3,0 % cette année et se modérer à 2,2 % en 2011.

Dans cette conjoncture, l'augmentation des exportations canadiennes se fera plus modeste. EDC prévoit une expansion des exportations canadiennes de 11 % en 2010 puis de 6 % en 2011, tirée en grande partie par les industries extractives – énergie, métaux et minéraux et engrais – et par le secteur automobile. En dehors de ces secteurs, les exportations canadiennes annoncent une croissance beaucoup plus lente. Tout compte fait, malgré les gains dans certains secteurs, les recettes totales tirées des exportations resteront bien inférieures aux niveaux de 2002-2007.

À mesure que le Canada se fraie un chemin vers la reprise, les niveaux de dette créés pendant les années fastes devraient se résorber, et la stabilité se restaurer sur les marchés. Restent toutefois certaines variables qui infléchiront sensiblement le contexte de planification.

Premièrement, la volatilité des marchés internationaux des capitaux est un risque majeur sur la voie de la reprise de l'économie mondiale. De nombreuses institutions financières internationales sont encore aux prises avec d'énormes difficultés, et l'éventualité de défaillances d'emprunteurs souverains européens comme la Grèce, l'Espagne, le Portugal et l'Irlande pourrait se transformer en gros nuages noirs sur l'économie du monde. D'où d'ailleurs les craintes de récession à double creux et des réactions protectionnistes qui pourraient en résulter.

Deuxièmement, la force du dollar canadien a des conséquences à la fois positives et négatives sur l'ensemble de l'économie. Positives, car acheter des biens et services étrangers est meilleur marché et entraîne des hausses de productivité, les compagnies canadiennes prenant des mesures pour rester compétitives au pays et à l'étranger. Négatives, car une hausse du dollar canadien affaiblit la compétitivité de nombreux exportateurs. Les prix demandés aux acheteurs étrangers augmentent et la concurrence des importations s'intensifie, ce qui se traduit par une diminution des ventes, de la trésorerie et des marges des compagnies canadiennes.

EDC s'attend à ce que le dollar s'échange en moyenne à 0,96 dollar américain en 2010 et à 0,95 dollar américain en 2011. Pour un complément d'information sur les hypothèses d'EDC relativement aux taux de change, se reporter à la section 3.1 du Plan financier.

[1] La description d'EDC de l'environnement de planification est fondée sur les Prévisions à l'exportation 2010, qui sont présentées au www.edc.ca.

RÉGLEMENTATION FINANCIÈRE DANS LE CADRE DE LA NOUVELLE NORMALITÉ

Une autre variable importante est le résultat des réformes de la réglementation internationale encadrant les institutions financières, qui visent à réduire le risque de crises futures du crédit.

De nouveaux règlements adoptés à l'échelle internationale imposent des règles plus strictes sur le capital et des réserves de liquidités accrues aux institutions financières de partout au monde, ce qui pourrait réduire la capacité des banques et des compagnies d'assurance à prêter des fonds et à fournir une couverture et faire grimper le coût du crédit, les institutions financières devant mettre plus de capitaux de côté pour leurs prêts. De plus, les changements apportés au cadre de Bâle III assujettiront les activités hors bilan comme le financement du commerce extérieur à des ratios de conversion plus élevés pour le capital, ce qui entraînera une hausse des coûts des provisions en capital pour les formes traditionnelles de financement à l'exportation à court terme comme les lettres de crédit, et rendrait le financement des exportations plus coûteux pour les banques.

Qu'est-ce que tout cela signifie pour EDC? Bien que les grandes banques canadiennes se soient bien préparées à répondre aux exigences de Bâle III, des charges plus élevées sur le capital destiné au financement du commerce extérieur pourraient inciter les banques à se tourner de plus en plus vers les OCE pour les aider à réduire leur risque, ce qui entraînerait de nouvelles occasions de partenariats. En outre, en détenant plus de capital, les banques internationales devront vraisemblablement augmenter leurs taux d'intérêt sur les prêts, et les compagnies d'assurance, hausser leurs taux de primes. L'appétence pourrait être circonscrite par la disponibilité du capital. Un plus grand écart pourrait alors se creuser sur le marché, que des prêteurs non banquiers, comme EDC, pourraient combler. Du coup, l'importance des OCE serait renforcée sur l'échiquier mondial.

IMPACT SUR LES COMPAGNIES CANADIENNES

Quels enjeux en découlent pour les compagnies canadiennes? La lenteur de la reprise cause toujours des problèmes dans de nombreux secteurs, toujours aux prises avec les effets du ralentissement économique. Cependant, il existe des occasions de croissance, particulièrement pour les entreprises qui sont prêtes à étendre leurs activités sur les marchés émergents.

Le tableau qui suit repose sur des évaluations réalisées par les équipes sectorielles d'EDC et résume les principales tendances pour les compagnies canadiennes en 2011.

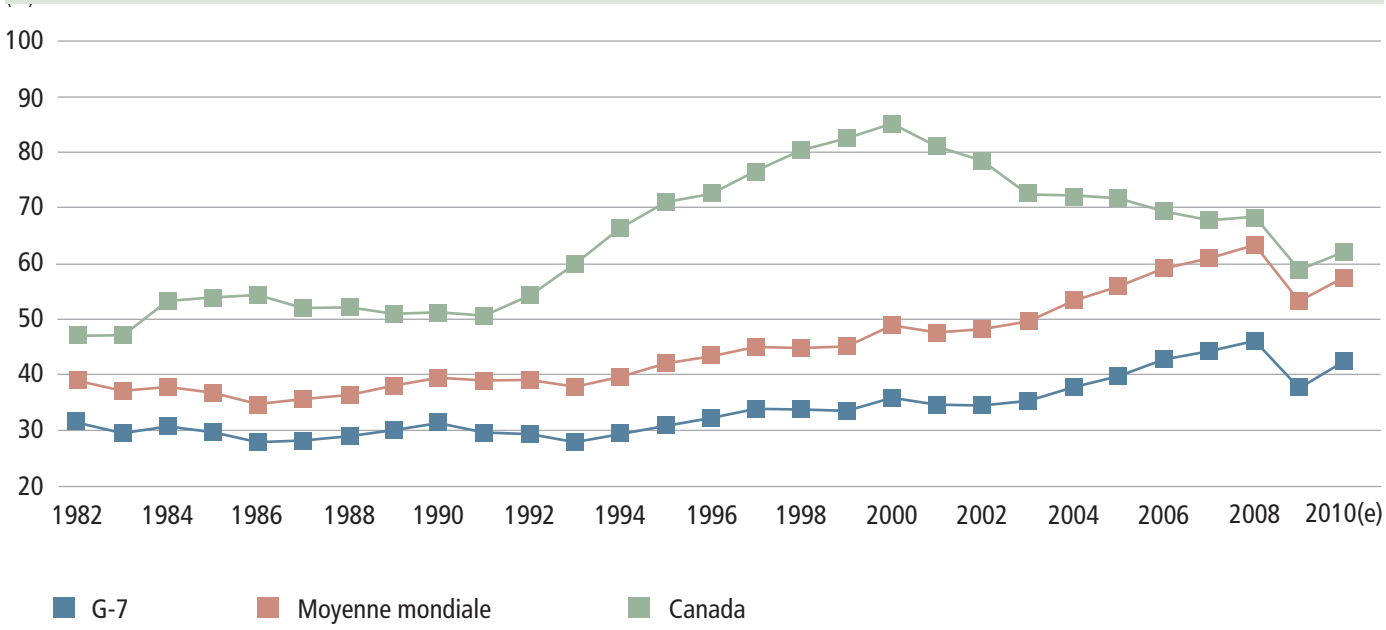
SECTEUR	ENJEUX
Technologies de l'information et des communications	
(Médias et télécommunications, technologies du savoir, ainsi que machinerie, équipement et services connexes)	❱ Possibilités de croissance dans les télécommunications et les nouveaux médias découlant d'une demande accrue à l'égard de la capacité des réseaux (bande passante) et de la demande entourant l'utilisation des téléphones intelligents et les nouvelles applications à cet égard ❱ Croissance aussi dans les industries des services, particulièrement dans le domaine de la télésanté (automatisation de la gestion des dossiers et du traitement des patients dans les hôpitaux) ❱ Besoin soutenu d'investissement en R-D en privilégiant la commercialisation afin de stimuler l'innovation et de maintenir le dynamisme des exportations
Transports	
(Aéronautique, chemins de fer, automobiles et autres véhicules de transport terrestre, ainsi que machinerie, équipement, composantes et services connexes)	❱ Impact probable des négociations entourant l'Accord sectoriel sur les crédits à l'exportation d'aéronefs civils de l'OCDE sur la façon dont EDC financera les ventes dans le secteur canadien de l'aéronautique ❱ Production automobile toujours basse, quoiqu'en croissance; fournisseurs préoccupés par la reprise aux États-Unis, mais encouragés par les perspectives d'expansion à long terme en Asie ❱ Rôle toujours important des gouvernements pour appuyer les industries à risque : projets ferroviaires en Europe et en Asie tirés par les mesures de relance ❱ Modération de la capacité excédentaire dans l'industrie ferroviaire en Amérique du Nord : débouchés émergeant dans les sous-secteurs du transport des passagers et du fret
Industries extractives	
(Exploitation minière, pétrochimie, engrais, pétrole et gaz naturel, ainsi que machinerie, équipement et services connexes)	❱ Report des dépenses en immobilisations et de certains projets en raison de l'incertitude économique soutenue ❱ D'éventuelles modifications législatives pourraient se répercuter sur l'accès des compagnies au financement ❱ Hausse des regroupements d'entreprises ❱ Régions de croissance possible : Amérique latine et Australie ❱ Répercussions éventuelles sur le forage en mer à la suite du déversement dans le golfe du Mexique
Industrie légère	
(Biens de consommation, produits secondaires, sciences de la vie, ainsi que machinerie, équipement et services connexes)	❱ Risques accrus de faillites dans des domaines comme l'ameublement et certaines catégories de machinerie et équipement ❱ Hausse de la demande de biens de consommation découlant de l'augmentation de la classe moyenne en Amérique latine ❱ Meilleures possibilités de croissance dans les sous-secteurs des appareils médicaux, des plastiques et des emballages, dans les économies émergentes où la classe moyenne augmente
Ressources	
(Produits agricoles en vrac, viande, pêche, foresterie, ainsi que machinerie, équipement et services connexes)	❱ Volatilité pour tous les aspects du secteur ❱ Difficultés en foresterie dues à la surcapacité, à la baisse de la demande et à la dépendance à l'égard du marché américain; déclin prévu à long terme ❱ Écarts continus de financement dans le secteur des pêches en raison du retrait de certaines banques étrangères ❱ Fortes occasions de croissance en agroalimentaire (cultures spéciales comme les oléagineux et les lentilles) et dans la fabrication de matériel agricole
Infrastructure et environnement	
(Services publics, projets de construction, projets de technologies en environnement, en énergie de rechange et en énergie renouvelable, ainsi que machinerie, équipement et services connexes)	❱ Nombreux débouchés sur les marchés émergents, mais baisse de la demande aux États-Unis ❱ Préoccupation continue au sujet du protectionnisme, surtout aux États-Unis ❱ Partenariats public-privé en hausse, les gouvernements cherchant des moyens de répondre à la demande croissante en infrastructure

Résultats commerciaux du Canada

Pour comprendre l'incidence du contexte de planification sur les entreprises canadiennes mondialisées, il faut examiner la question dans l'ensemble du paysage commercial du Canada. Bien que les résultats commerciaux du Canada restent forts par rapport au reste du monde, ils ont baissé au cours des dernières années, et l'écart entre le Canada et la moyenne mondiale se rétrécit (voir le graphique 1). En même temps, l'écart de productivité entre le Canada et d'autres nations industrialisées augmente : le Canada est actuellement au 15e rang à cet égard parmi 30 pays membres de l'OCDE.

GRAPHIQUE 1 : PÉNÉTRATION COMMERCIALE DU CANADA PAR RAPPORT À D'AUTRES PAYS DU MONDE

EXPORTATIONS ET IMPORTATIONS EN PROPORTION DU PIB – DOLLARS HISTORIQUES



La pénétration commerciale mesure l'activité commerciale d'un pays relativement à la taille de son économie. Après une ascension régulière depuis 1990, la pénétration commerciale du Canada a atteint un sommet de 85 % en 2000 puis a amorcé un mouvement à la baisse. En 2010, elle était tombée à 62,1 %, alors que le taux de pénétration des principaux concurrents du Canada au G-7 était à la hausse[2].

Le gouvernement du Canada a un rôle important à jouer afin d'aider les entreprises canadiennes à s'adapter aux réalités du commerce d'intégration et d'éviter une plus grande érosion encore de la pénétration commerciale du Canada. Entre autres mesures, il fait la promotion d'un accès accru aux marchés et de la protection des investissements, ce qui devrait demeurer prioritaire.

En s'incorporant à des chaînes d'approvisionnement mondiales, en diversifiant sa clientèle et en investissant sur les marchés internationaux, le Canada peut stimuler ses résultats commerciaux et jouer un rôle de chef de file sur ces marchés.

[2] Les ratios de pénétration commerciale du Canada sont établis à partir des données de Statistique Canada sur les exportations, les importations et le PIB. Ceux des pays du G-7 et de la moyenne mondiale reposent sur les données de l'Economic Intelligence Unit.

Au cours de la dernière décennie, les modèles de la production mondiale se sont transformés, ce qui s'est répercuté sur les activités des compagnies canadiennes. Aujourd'hui, pour exporter efficacement et être concurrentielle, une entreprise doit avoir une chaîne d'approvisionnement solide comptant des fournisseurs nationaux et étrangers avec lesquels elle travaille en collaboration, à de multiples paliers, sur les marchés du monde entier. L'automatisation des processus d'affaires entre acheteurs, fournisseurs et institutions financières tout au long de la chaîne d'approvisionnement est un autre moyen par lequel les entreprises mondialisées peuvent réduire leurs frais généraux et augmenter les efficiences opérationnelles pour renforcer leur compétitivité.

Il est important de noter que les grandes multinationales ne sont pas les seules à profiter des chaînes d'approvisionnement. Des acteurs plus petits jouent aussi un rôle important dans l'économie du commerce d'intégration, les chaînes d'approvisionnement mondiales créant des débouchés qui leur permettent de s'installer sur des créneaux – maillons importants des chaînes établies – et de travailler comme fournisseurs de plus grandes compagnies dans le monde.

Certaines industries canadiennes ont déjà profité de leur intégration aux chaînes d'approvisionnement, mais encore d'autres possibilités s'offrent aux entreprises de s'intégrer aux chaînes d'approvisionnement mondiales et de les gérer efficacement afin, au bout du compte, d'améliorer leurs résultats et leur compétitivité internationale.

Diversifier ses exportations sur de nouveaux marchés est un autre moyen par lequel le Canada peut renforcer ses résultats commerciaux. Les populations vieillissent aux États-Unis et en Europe, partenaires commerciaux traditionnels de notre pays, tandis que les marchés émergents ont du mal à soutenir leur croissance démographique et commerciale. Selon les prévisions du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), un seul dixième de pourcentage du marché d'importation des pays BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) devrait représenter 29 milliards de dollars en 2038, d'où l'importance de la part de marché du Canada dans ces économies[3].

En collaboration avec le gouvernement du Canada et avec ses partenaires des secteurs public et privé, EDC peut mettre à contribution ses connaissances et ses solutions financières au profit des compagnies canadiennes afin qu'elles puissent saisir les nombreux débouchés qu'offre le monde en émergence. Grâce à son réseau international et à son expertise acquise sur place, la Société peut aider les exportateurs canadiens à pénétrer de nouveaux marchés. Qui plus est, ses solutions en financement et en assurance, ses activités de jumelage et ses services consultatifs en commerce mondial peuvent contribuer à faciliter les transactions d'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE) des entreprises canadiennes, tant sur les marchés émergents que traditionnels.

[3] MAECI. Le commerce international du Canada. Le point sur le commerce et l'investissement – 2009.

Rôle d'EDC

Dans le contexte de la nouvelle normalité, les solutions des OCE continuent à être fortement sollicitées. Au Canada, les compagnies ont encore du mal à accéder au crédit et se tournent vers EDC pour fournir de la capacité sur le marché. La Société est fin prête pour aller au-devant de leurs besoins. Quelques faits.

- EDC dispose d'un vaste réseau de partenaires dans les secteurs public et privé, avec lesquels elle peut fournir une capacité financière supplémentaire sur le marché.
- Le bilan d'EDC est solide, ce qui lui donne la capacité financière nécessaire pour répondre aux besoins de ses clients.
- Le réseau international de la Société continue de s'étendre, ce qui lui permet de déceler de nouvelles occasions d'affaires sur les marchés mondiaux et de les faire connaître aux compagnies canadiennes.
- À l'interne, les améliorations apportées par EDC à ses processus ont entraîné une hausse de la productivité et une expérience-client plus uniforme, prévisible et opportune.
- Le Conseil d'administration continue de veiller à l'orientation stratégique d'EDC afin de lui permettre de bien remplir son mandat. Au cours des deux dernières années, ses membres ont accordé plus de temps aux questions touchant les affaires internationales et aux possibilités d'amélioration de ses produits et services.

En outre, le Conseil joue un rôle de surveillance dans bon nombre de domaines, notamment la gestion financière, l'approbation de certaines transactions, l'établissement des contrôles internes, la rémunération, la planification de la relève et des questions d'ordre plus général liées à la bonne gouvernance. Ensemble, ces mesures assurent une gestion efficace et efficiente d'EDC.

Conclusion de l'examen législatif de 2008

Le gouvernement du Canada a reconnu la contribution d'EDC à l'économie canadienne lors de son récent examen législatif. Au terme de cet examen, il a rehaussé la capacité d'EDC à faire le pont entre les compagnies canadiennes et les marchés mondiaux par des modifications à la *Loi sur le développement des exportations* qui autorisent EDC à ouvrir des bureaux autonomes à l'étranger. La Société aura aussi plus de souplesse pour gérer son actif et son passif, dans le cadre des pratiques exemplaires établies pour les institutions financières.

Le prochain chapitre souligne comment EDC s'y prend pour contribuer à renforcer les résultats commerciaux du Canada : en perfectionnant ses connaissances et son expertise sur le commerce d'intégration, en déployant des solutions novatrices qui permettent aux compagnies canadiennes de devenir des acteurs mondiaux et de tirer parti des débouchés internationaux et en livrant de la valeur à ses clients et à ses partenaires.

Engagement à l'égard d'une saine gestion financière

Le déploiement des services financiers d'EDC repose sur une saine gestion financière. Grâce à son expertise en gestion des risques, à son engagement à assurer sa viabilité financière et à l'accent qu'elle met sur l'efficience, EDC peut aujourd'hui répondre efficacement aux demandes de ses clients sans compromettre sa capacité de servir à long terme les entreprises canadiennes mondialisées.

Au cours des dernières années, EDC a lancé un certain nombre d'initiatives importantes pour étendre sa gamme de services et offrir une plus grande valeur aux compagnies canadiennes et à ses partenaires financiers. C'est ainsi que la Société est passée de sept représentations internationales en 2005 à 16 à la fin de 2010. Elle a aussi investi dans son réseau de bureaux régionaux au Canada, consolidant sa présence dans les régions en y assurant une capacité de souscription, améliorant sa fonction de gestion des comptes et renforçant la gestion de ses relations avec les institutions financières.

Toutes ces mesures, et d'autres encore, ont nettement relevé la contribution d'EDC à la prospérité de notre pays. En 2005, il était estimé que les retombées pour le Canada générées par les activités d'EDC représentaient 37,4 milliards de dollars. En 2009, la contribution d'EDC était passée à 61 milliards de dollars, soit une hausse de près de 63 % en quatre ans. Pendant cette période, la Société a maintenu son effectif à un niveau relativement constant, déplaçant ses ressources vers les activités en contact direct avec les clients. L'augmentation des frais d'administration est allée de pair avec la hausse des résultats d'affaires.

Tout au long de cette période de croissance, EDC a gardé le cap sur la viabilité financière et l'efficience opérationnelle, ce qui demeure d'autant plus important dans le contexte actuel de limitation des coûts.

À titre de société d'État qui ne dépend pas de crédits parlementaires, EDC a été invitée à répondre à l'esprit et à l'intention du récent gel du Conseil du Trésor sur les budgets de fonctionnement. La Société cernera donc dans sa stratégie d'affaires et son Plan financier les domaines dans lesquels elle fait preuve d'une prudence accrue pour gérer ses coûts opérationnels et y montrera comment, en investissant dans ses employés, ses processus et sa technologie, elle pourra continuer de servir les compagnies canadiennes de manière efficiente pendant la période de planification.

2

STRATÉGIE D'AFFAIRES D'EDC

Introduction

L'économie canadienne navigue en ce moment entre récession et reprise, ce qui rend l'engagement d'EDC à être un partenaire de confiance plus important que jamais. La nouvelle normalité s'installe et l'économie mondiale se transforme. EDC s'efforce donc de tout mettre en place pour pouvoir répondre aux besoins des entreprises mondialisées du Canada.

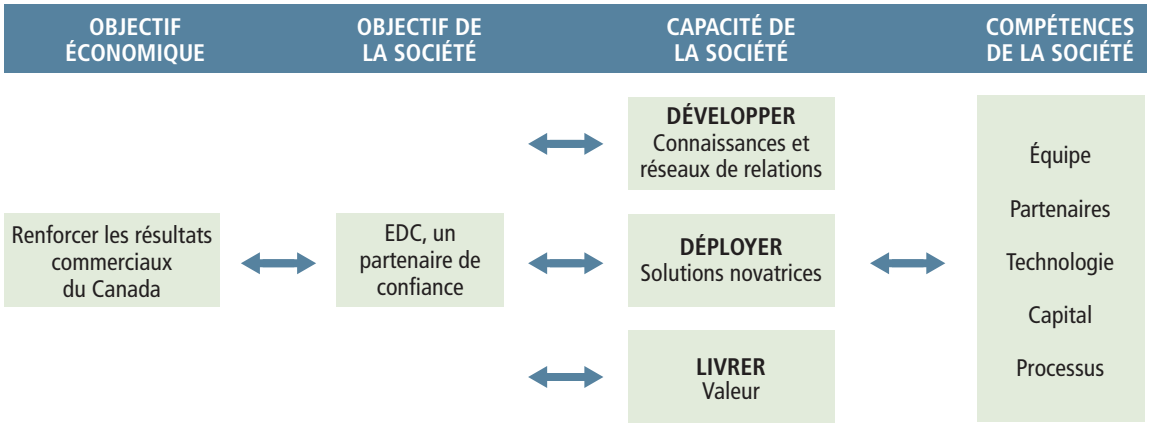
L'an dernier, la Société a adopté un nouveau cadre stratégique qui soulignait son objectif d'être un partenaire de confiance, dans un contexte canadien élargi. La raison d'être d'EDC est de renforcer les résultats commerciaux du Canada, et cet engagement est à la base de tous les aspects de sa stratégie d'affaires.

Être un partenaire de confiance signifie :

- livrer une expérience-client et une valeur exceptionnelles;
- promettre ce qu'on peut livrer et livrer ce qu'on a promis;
- être à l'écoute de ses clients et donner suite à leur rétroaction.

La stratégie d'affaires 2011-2015 continuera de reposer sur les trois objectifs stratégiques de la Société.

- EDC **DÉVELOPPERA des connaissances et des réseaux de relations** afin de mieux comprendre le marché et de se positionner comme centre d'expertise en matière de commerce international et d'investissement à l'étranger.
- EDC **DÉPLOIERA des solutions novatrices**, directement et par l'intermédiaire de son réseau de partenaires, ce qui aidera les entreprises canadiennes à emprunter la voie de la réussite et contribuera à la prospérité du Canada.
- EDC **LIVRERA de la valeur** à ses clients et à ses partenaires, en offrant des services de qualité exceptionnelle d'une façon prévisible.



C'est grâce à ses employés, à ses partenaires, à sa technologie, à son capital et à ses processus qu'EDC peut atteindre ces objectifs. Il s'agit des grands moteurs de sa performance. Ses investissements des dernières années lui ont permis, de façon efficiente et rentable, de proposer des solutions aux récentes difficultés économiques et d'aider les entreprises à croître et à réussir.

Il est important de noter que ce cadre reflète l'évolution actuelle d'EDC, qui cherche à être une organisation plus centrée sur le client, résolue à offrir aux exportateurs canadiens l'information, les renseignements commerciaux et les solutions financières dont ils ont besoin pour réussir.

Au cours des cinq dernières années, la Société a axé son modèle d'affaires sur l'exportateur. Cette réorientation s'inspirait de la croyance que dans un contexte commercial qui se mondialise rapidement, les compagnies canadiennes auraient besoin de la part d'EDC de services taillés sur mesure afin de pouvoir profiter des débouchés en matière de commerce international et d'investissements à l'étranger. EDC a donc investi massivement dans les services au client, créant des postes de directeurs des relations, établissant des bureaux régionaux et des représentations à l'étranger et intégrant ses équipes selon les secteurs d'activité de ses clients plutôt qu'uniquement selon les produits et services offerts. La nouvelle organisation en découlant et l'application de la méthode allégée aux programmes de Financement, de Cautionnement et d'Assurance crédit ont rendu l'expérience-client plus prévisible et uniforme.

L'orientation-client a de plus transformé les relations avec les clients internes, comme en témoignent la gestion et la gouvernance sur le plan des investissements en technologie à l'appui de la stratégie d'affaires. Les changements apportés aux pratiques de ressources humaines ont nourri une transformation culturelle au sein de l'organisation, faisant en sorte qu'EDC puisse continuer à compter sur une main-d'œuvre passionnée et performante.

En plaçant le client au centre de tout ce qu'elle fait, EDC a changé sa façon d'envisager ses solutions et de les déployer, tout en stimulant la collaboration interne. Se donner les moyens de renforcer et de mettre en valeur l'orientation-client est par conséquent un élément important de la stratégie d'affaires.

La stratégie d'affaires est par ailleurs conforme aux objectifs établis pour la Société par le ministre du Commerce international dans l'énoncé des priorités et des responsabilités d'août 2010. Ce document d'orientation souligne les attentes de haut niveau du gouvernement et permet à EDC de s'assurer que le Plan de la Société s'harmonise avec le programme de commerce international. L'Annexe I présente un résumé de l'énoncé des priorités et des responsabilités de 2010.

2.1 DÉVELOPPER DES CONNAISSANCES ET DES RÉSEAUX DE RELATIONS

La capacité d'EDC de répondre aux besoins des compagnies canadiennes dépend de sa compréhension du marché mondial et des rouages du commerce d'intégration. L'évolution de l'économie mondiale restant incertaine, il est encore plus impérieux de mettre l'accent sur les connaissances.

EDC **DÉVELOPPERA des connaissances et des réseaux de relations** afin de mieux comprendre le marché et de se positionner comme centre d'expertise en matière de commerce international et d'investissement à l'étranger.

EDC renforce ses connaissances grâce à un solide réseau de partenaires des secteurs public et privé. Ses relations avec les institutions financières canadiennes, les acheteurs étrangers, d'autres sociétés d'État et son actionnaire lui permettent de dégager une foule de ressources dont profitent les entreprises canadiennes mondialisées.

Développer des connaissances et de l'expertise

L'expertise d'EDC liée au commerce est une ressource précieuse pour les compagnies canadiennes présentes dans le commerce d'intégration. Le développement des connaissances est donc un élément clé de sa stratégie d'affaires. Ses représentations sur les marchés émergents un peu partout dans le monde, ses recherches sur les tendances économiques mondiales et sa capacité à cerner des efficiences par la gestion efficace des chaînes d'approvisionnement permettent à EDC de mettre ses connaissances au service des entreprises canadiennes mondialisées.

MAXIMISER L'EXPERTISE LIÉE AU COMMERCE POUR SES CLIENTS

Le déploiement de solutions de financement et d'assurance n'est qu'une partie de la valeur qu'EDC livre à ses clients. Chaque jour, ses directeurs de compte fournissent des renseignements commerciaux à leurs clients de manière informelle, qui dépassent la portée de la transaction examinée, notamment sur les marchés, les secteurs, les défis et les débouchés de l'exportation, et les options permettant de réduire les risques. De plus, EDC offre un certain nombre de produits d'information aux compagnies canadiennes mondialisées, comme les *Prévisions à l'exportation*, le

Les recherches d'EDC montrent que l'information et la formation en matière d'exportation bénéficient le plus aux PME, tandis que l'expertise sur les marchés et les secteurs, l'information prête à l'emploi et les séances spécialisées sont surtout privilégiées par les exportateurs du marché intermédiaire.

magazine *Exportateurs avertis* et des exposés à l'intention des exportateurs de tout le pays. Ses clients accordent une très grande valeur à cette expertise, qui a pris une importance croissante dans sa proposition de valeur.

Afin d'améliorer la disponibilité, l'opportunité et la valeur de son expertise, la Société a mis sur pied en juin 2010 les Services consultatifs sur le commerce international en tant que projet pilote. Les Services visent à regrouper l'ensemble de l'information commerciale d'EDC et à la structurer sous forme efficiente et accessible. Cette information est offerte gratuitement aux clients d'EDC.

En mettant au point des outils internes en ligne et la section Liens d'affaires de son site Web externe, EDC met à la portée de ses employés en contact direct avec la clientèle l'information qu'il leur faut pour répondre aux questions que posent fréquemment les clients. Dans le cas des demandes plus complexes, les directeurs de comptes peuvent s'en remettre à l'Équipe virtuelle des Services consultatifs sur le commerce international, composée d'experts de toutes les équipes d'EDC, notamment de groupes consultatifs en matière d'économie, de financement, d'assurance, de communications ainsi que de risques environnementaux et politiques et de risques liés aux droits de la personne.

En 2011, EDC fera le point sur le projet pilote des Services consultatifs sur le commerce international pour éventuellement en améliorer la portée et la structure.

DÉVELOPPER UNE EXPERTISE EN GESTION DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT

La force de l'expertise d'EDC en commerce international ne dépend pas seulement de ses connaissances courantes du marché, mais aussi de sa compréhension des tendances futures dans le contexte du commerce d'intégration. Pour bien servir ses clients, la Société doit reconnaître les besoins des compagnies canadiennes et y répondre à mesure qu'elles s'adaptent aux nouvelles réalités de l'économie mondiale.

Comme il est mentionné au chapitre premier, un des principaux moteurs de l'innovation et de l'investissement qui façonne l'avenir du financement du commerce international est la gestion des chaînes d'approvisionnement. Forte de ses recherches et de son savoir-faire sur le plan du fonctionnement de ces chaînes, EDC a développé un portefeuille de services de formation et de consultation à l'intention des compagnies canadiennes.

Pour les petites entreprises, la Société anime des ateliers sur la gestion efficace de la trésorerie et du risque au sein des chaînes d'approvisionnement mondiales. Elle mènera une vingtaine d'ateliers de ce type en 2010, notamment dans le cadre d'une initiative conjointe avec BDC, les deux organismes souhaitant offrir ensemble un atelier à leurs clients. De telles activités de mobilisation et de diffusion des connaissances continueront à figurer parmi les priorités en 2011.

En outre, EDC propose aux entreprises du marché intermédiaire un diagnostic du fonctionnement des chaînes d'approvisionnement, qui leur permet d'obtenir une rétroaction sur leurs activités en tenant compte des pratiques exemplaires de l'industrie ainsi que des analyses comparatives et des renseignements commerciaux à sa disposition. En 2010, elle établira de 10 à 12 diagnostics pour ses clients dont le chiffre d'affaires se situe entre 20 et 200 millions de dollars.

En plus de ces services, la Société poursuit ses recherches sur le financement des chaînes d'approvisionnement et s'efforce de trouver des moyens novateurs d'adapter ses solutions aux besoins des compagnies à diverses étapes des chaînes. Dans le cadre de ce processus,

EDC continuera également à renforcer ses relations avec les fournisseurs de plateformes pour les chaînes d'approvisionnement afin d'aider les institutions financières canadiennes à mettre en place des programmes technologiques qui permettront aux fournisseurs canadiens d'avoir un meilleur accès au marché et aideront les acheteurs étrangers à consolider leur base d'approvisionnement au Canada.

EDC contribuera aussi à un document de recherche sur les chaînes de valeur mondiales que fera paraître le MAECI en 2011 et qui comprendra des articles rédigés par des universitaires de renom dans le domaine des chaînes de valeur mondiales et par des chercheurs du gouvernement. EDC y traitera de la gestion financière de ces chaînes et examinera l'importance des solutions de financement des chaînes d'approvisionnement pour aider les compagnies canadiennes à accroître leur accès au financement, à participer activement aux chaînes de valeur mondiales existantes et à s'intégrer à de nouvelles chaînes.

Finalement, pour sensibiliser les entreprises canadiennes, notamment les PME, à l'importance d'une gestion saine des chaînes d'approvisionnement, EDC lancera en 2011 à leur intention une Table ronde sur les chaînes d'approvisionnement canadiennes, en partenariat avec l'Association chaîne d'approvisionnement et logistique Canada. Cette Table ronde aura pour objectif de déterminer les pratiques exemplaires au sein des chaînes d'approvisionnement en regroupant des experts qui se concentrent sur les occasions de renforcer la compétitivité, tout en créant de plus grandes efficiences le long de la chaîne d'approvisionnement.

Pour en savoir plus sur les solutions de financement et d'assurance qu'EDC déploie afin de répondre aux besoins des entreprises canadiennes mondialisées tout au long des chaînes d'approvisionnement, voir en page 35 la section *Déployer des solutions novatrices* du chapitre 2, *Stratégie d'affaires d'EDC*.

EDC ET L'ENVIRONNEMENT

EDC appuie de diverses façons les compagnies canadiennes qui se spécialisent dans les technologies, les produits et les services écologiques. D'abord, par l'entremise du Programme EnviroExport, elle soutient des initiatives comme la valorisation énergétique des déchets, la lutte contre la pollution atmosphérique, l'énergie renouvelable et l'épuration de l'eau.

Ensuite, EDC continue d'appuyer les fonds de capital-investissement axés sur l'environnement, au pays et à l'étranger, qui offrent du capital à la nouvelle génération d'exportateurs, notamment à ceux qui s'intéressent aux technologies environnementales.

De plus, EDC fait des recherches sur l'émergence d'un marché du carbone et a mis sur pied un comité directeur transfonctionnel afin de mieux comprendre le rôle des institutions financières, dont les autres OCE, sur le marché émergent du carbone. On s'attend à ce que les compagnies canadiennes cherchent, avec leurs institutions financières, des moyens de monétiser les crédits carbone dans le but de les transformer en actifs. EDC fera porter ses recherches sur l'évolution du marché afin d'y déterminer son rôle le cas échéant.

EDC prend en outre part aux discussions tenues à l'échelle internationale au sein de l'OCDE. Dans le cadre des mesures prises afin de mobiliser des fonds à l'appui de projets d'atténuation des changements climatiques pour lesquels il est difficile d'obtenir du financement, les OCE, dont

EDC, travaillent à déterminer les secteurs et les projets qui devraient être visés par les conditions plus avantageuses dont bénéficient actuellement les projets d'énergie renouvelable aux termes de l'Accord sectoriel sur les crédits à l'exportation pour les projets dans les domaines des énergies renouvelables et des ressources en eau. Au nombre des secteurs à l'étude, mentionnons la production d'énergie, le captage et la séquestration du carbone, la cogénération et la valorisation énergétique des déchets. D'autres secteurs font l'objet d'une étude préliminaire : les piles à combustible, les réseaux intelligents, l'infrastructure de l'hydrogène et la construction écologique. Pour des précisions sur le travail d'EDC au sein de l'OCDE, voir la page 44 de la section sur la responsabilité sociale des entreprises du présent Plan.

Par ailleurs, à la suite de l'orientation donnée dans l'énoncé des priorités et des responsabilités, EDC contribuera à l'approche générale du gouvernement visant à appuyer les initiatives canadiennes sur les changements climatiques et à mettre au point des mécanismes permettant de suivre son appui dans les domaines ciblés, dans le cadre des engagements du Canada aux termes de l'Accord de Copenhague.

DÉVELOPPER DES CONNAISSANCES AU PAYS ET À L'ÉTRANGER

Forger des relations est essentiel pour recueillir de l'information et pouvoir tirer parti de débouchés clés. Travaillant dans les 17 bureaux d'EDC un peu partout au Canada, les directeurs de comptes sont le visage de la Société. Ils servent les exportateurs canadiens dans tous les secteurs, où qu'ils soient établis. Parallèlement, les membres du Groupe des intermédiaires financiers canadiens en poste dans des bureaux choisis d'un bout à l'autre du pays cultivent de bonnes relations avec les banques canadiennes.

Au cours des dernières années, EDC a renforcé ses activités dans les régions pour que les exportateurs canadiens aient plus facilement accès à ses services, notamment en dotant les bureaux régionaux d'une capacité de souscription. Les souscripteurs étant sur place, les clients obtiennent localement tous les services dont ils ont besoin.

Mais le réseau d'EDC s'étend bien au-delà des frontières canadiennes. Ses représentations dans le monde entier lui permettent d'acquérir les connaissances et de cultiver les relations indispensables pour aider les entreprises canadiennes mondialisées à étendre leurs activités sur les nouveaux marchés émergents, à diversifier leur clientèle et à s'intégrer aux chaînes d'approvisionnement mondiales.

Grâce à sa présence sur d'importants marchés du monde, la Société peut recueillir des renseignements commerciaux locaux et découvrir de nouveaux débouchés pour les compagnies canadiennes. Ses représentants à l'étranger peuvent aussi forger et entretenir des relations avec des acheteurs étrangers stratégiques afin d'encourager l'approvisionnement auprès de fournisseurs canadiens et l'établissement de partenariats financiers qui créeront des retombées pour le Canada, particulièrement sur les marchés en croissance rapide comme la Chine, l'Inde, le Brésil et le Mexique.

Comme il a été mentionné dans le Plan de la Société 2010-2014, EDC a institué un modèle d'architecture étoilée pour ses représentations internationales : les vice-présidents régionaux sont en poste dans la ville-pivot de leur marché et bénéficient de l'appui solide d'employés recrutés sur place (ERP) dans d'autres villes de la région.

Les ERP sont un élément essentiel du modèle des représentations d'EDC à l'étranger car ils connaissent à fond le marché local. De plus, ils permettent à la Société de tirer pleinement parti de ses ressources. En établissant une bonne proportion entre ERP et employés canadiens, EDC a pu rehausser sa proposition de valeur à l'étranger, tout en gérant de façon appropriée les dépenses opérationnelles et en réduisant les coûts de déménagement et de logement, entre autres.

La présence internationale d'EDC sera renforcée en 2010 par l'ouverture de nouvelles représentations à Istanbul, Düsseldorf et Panama.

Le choix d'une représentation à Düsseldorf marque un tournant par rapport à l'exclusivité dont avaient bénéficié jusqu'ici les marchés émergents et témoigne du rôle que jouent aujourd'hui les chaînes d'approvisionnement dans la conduite des affaires mondiales. Une présence là où nombre des grandes multinationales sont situées permettra à EDC d'aider les compagnies canadiennes à s'intégrer aux chaînes d'approvisionnement mondiales plus tôt dans le processus en approfondissant ses relations avec les décideurs clés et ainsi de faciliter les occasions d'affaires pour les entreprises canadiennes dans le monde entier.

L'ouverture de la représentation à Düsseldorf en 2010 coïncidera avec la fermeture de celle de Varsovie. EDC vise à utiliser plus efficacement ses ressources pour répondre aux besoins des entreprises canadiennes et a pris la décision de fermer sa représentation en Pologne après avoir étudié à fond les meilleures façons de travailler sur le marché européen. C'est la même approche qu'elle avait adoptée en 2008 lorsqu'elle a déménagé sa représentation de Kuala Lumpur à Singapour pour mieux couvrir le marché du Sud-Est asiatique.

Depuis plus de 10 ans maintenant, EDC étend son réseau de représentations à l'étranger.

1997 : Beijing (Chine)

2000 : Mexico (Mexique)
São Paulo (Brésil)

2002 : Monterrey (Mexique)
Varsovie (Pologne)

2004 : Rio de Janeiro (Brésil)

2005 : New Delhi (Inde)

2006 : Moscou (Russie)

2007 : Shanghaï (Chine)
Mumbai (Inde)

2008 : Santiago (Chili)
Abou Dhabi (EAU)
Singapour (auparavant à Kuala Lumpur, Malaisie)

2009 : Lima (Pérou)

2010 : Istanbul (Turquie)
Panama (Panama)
Düsseldorf (Allemagne)

Une fois qu'elle aura établi ces trois représentations en 2010, la Société évaluera l'ensemble de son réseau pour déterminer quelles seront les prochaines étapes et sur quels marchés elle gagnerait le plus à établir des représentations ou des bureaux.

En examinant les occasions d'étendre davantage son empreinte internationale, EDC poursuivra ses discussions avec le MAECI pour déterminer quelles mesures prendre pour servir efficacement les compagnies canadiennes sur les marchés mondiaux, notamment comment profiter de sa capacité d'ouvrir des bureaux à l'étranger en dehors du réseau consulaire et diplomatique du Canada, à la suite des récentes modifications apportées à la *Loi sur le développement des exportations*.

Comme il est mentionné plus haut, les représentations d'EDC à l'étranger lui sont essentielles pour forger des relations avec les multinationales qui cherchent à s'approvisionner dans le monde entier. En s'associant à ces compagnies, EDC peut cerner les occasions où elle peut mettre à profit sa capacité financière et servir ainsi de catalyseur pour les activités à l'exportation des entreprises canadiennes.

Par sa participation aux consortiums internationaux de financement visant les compagnies étrangères qui ont de vastes besoins en approvisionnement, EDC peut découvrir des débouchés pour les fournisseurs canadiens. La capacité financière que la Société offre à ses comptes stratégiques internationaux (CSI) les encourage à acheter des biens et services à des entreprises canadiennes et crée des occasions d'affaires pour les exportateurs, qui peuvent ainsi étendre leur présence sur des marchés émergents et développés et diversifier leur clientèle.

Comme il est mentionné dans le Plan de la Société 2010-2014, EDC continue d'examiner ses CSI afin de déterminer quels acheteurs étrangers importants pourraient avoir besoin de ses services financiers et de faciliter l'intégration des compagnies canadiennes dans leurs chaînes d'approvisionnement mondiales en expansion.

Sur la carte qui suit, on voit les marchés où certains des CSI d'EDC sont situés.

CULTIVER DES DÉBOUCHÉS À L'EXPORTATION

Parmi les clients étrangers d'EDC : CFE et Pemex (Mexique), Codelco (Chili), Vale et Petrobras (Brésil), Southern Copper Corporation (Pérou), PLDT (Philippines), Larsen & Toubro (Inde), China Gas (Chine), Sonatrach (Algérie), MTN (Afrique du Sud), Orascom Telecom Holding S.A.E. (Égypte), EA (Russie/CEI), Abu Dhabi National Oil Corporation (EAU), Saudi Aramco et Saudi Polymers (Arabie saoudite) et ConocoPhillips (États-Unis). Pour un complément d'information, visitez le **www.edc.ca**.

Pleins feux sur les partenariats

Pour répondre aux besoins des entreprises canadiennes mondialisées, EDC compte sur les relations approfondies qu'elle entretient avec ses partenaires des secteurs public et privé. Cultiver des partenariats est une priorité depuis longtemps à EDC, car ils lui permettent de miser sur les connaissances et l'expertise des ministères, des institutions financières et d'autres sociétés d'État.

Comme il est mentionné dans l'énoncé des priorités et des responsabilités, EDC continuera de travailler avec ses partenaires du portefeuille et d'autres organismes fédéraux pour que les compagnies canadiennes puissent profiter de manière efficiente de toute la gamme des services gouvernementaux visant à améliorer leur compétitivité sur un marché mondial très exigeant.

APPROFONDIR LES PARTENARIATS AVEC LE SERVICE DES DÉLÉGUÉS COMMERCIAUX DU CANADA

Même si l'appui au commerce international qu'offrent EDC et le Service des délégués commerciaux (SDC) est différent, les deux organisations ont un objectif commun, qui est de favoriser la réussite des exportateurs et des investisseurs canadiens.

Un des rôles clés que jouent les délégués commerciaux dans les missions à l'étranger est de gérer les relations avec le milieu des affaires local. Leur vaste réseau de contacts sur place peut être une source de renseignements précieuse pour EDC lorsqu'elle cherche à jumeler des compagnies et à approfondir ses relations avec les acheteurs étrangers.

Afin de mieux utiliser ce bassin de connaissances dans l'intérêt des compagnies canadiennes, EDC collabore avec le SDC à la mise en commun de l'information sur ses CSI. En étant bien sensibilisés aux activités commerciales d'EDC sur ces marchés, les délégués commerciaux seront mieux à même de comprendre comment les produits et services de la Société peuvent aider les entreprises canadiennes mondialisées, renforçant du coup leurs relations avec le monde des affaires. Ils pourront en outre faire le suivi des activités canadiennes générées par les transactions d'approvisionnement et intégrer plus de fournisseurs canadiens dans la chaîne d'approvisionnement, augmentant ainsi les retombées pour le Canada.

En travaillant ensemble, EDC et le SDC peuvent mieux faciliter l'investissement direct étranger dans l'économie hôte et contribuer à façonner la marque commerciale du Canada. Une plus grande synergie entre les deux organisations contribuera également à la réduction des coûts puisque les ressources existant sur place seront utilisées au maximum. Le resserrement des relations se fera au cours des prochains mois dans les missions où EDC a une représentation, en commençant par quelques secteurs ciblés.

Dans le cadre de l'initiative Investir au Canada du gouvernement du Canada, EDC collabore aussi avec le MAECI pour mieux faire connaître ses solutions financières en matière d'investissement à l'étranger. À ce jour, la Société a élaboré du matériel de promotion et a formé plus de 70 délégués commerciaux et agents des investissements au Canada relativement à la façon dont ses produits de financement peuvent favoriser l'investissement au pays. Elle continuera à travailler en étroite collaboration avec le MAECI à ce chapitre.

La collaboration entre EDC et le gouvernement du Canada s'étend au-delà du MAECI. Par exemple, lorsque l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) a voulu communiquer avec les entreprises canadiennes, il s'est adressé à EDC comme partenaire. L'Équipe des services aux petites entreprises de la Société a pu mettre à contribution les connaissances acquises grâce à ce partenariat afin de sensibiliser ses clients à l'importance de protéger leur propriété intellectuelle et de les diriger vers le Bureau central d'enregistrement de l'OPIC pour obtenir brevets, marques de commerce et droit d'auteur.

Pour renforcer la capacité commerciale du Canada et bien promouvoir les exportateurs canadiens, il est indispensable qu'EDC connaisse le rôle et les services du SDC, et vice-versa.

Forte du succès de ses programmes de formation revus et corrigés à l'intention des délégués commerciaux, EDC offre des séances de formation pour les ERP aux missions canadiennes situées en Inde et en Chine. Une fois ces séances terminées, la Société déterminera si elles ont eu pour

résultat de mieux faire connaître aux entreprises canadiennes présentes sur ces marchés les solutions qu'elle leur propose. Compte tenu de ses constatations, la Société déterminera s'il y a lieu d'offrir de telles séances de formation dans d'autres représentations à l'étranger.

Outre les séances de formation sur place, EDC fait de plus en plus appel à la technologie pour faire mieux connaître ses services au SDC. Une série de webinaires donnant un aperçu d'EDC et de ses produits et services sera bientôt offerte en ligne et sur CD-ROM, ce qui la rendra accessible tant aux délégués commerciaux en poste à l'étranger et aux ERP qu'au personnel du SDC à Ottawa. La Société est en train de remanier le portail du SDC pour que son contenu soit davantage axé sur les délégués commerciaux. Le MAECI et EDC travailleront ensemble à la mise à l'essai du site pour s'assurer que l'information est bien accessible et qu'elle est pertinente pour les délégués commerciaux. La technologie offre un moyen plus rentable de mettre l'information en commun et de renforcer la prestation des services aux compagnies canadiennes.

Pour approfondir encore ces relations et améliorer la compréhension mutuelle des mandats et des activités des deux organisations, des représentants du SDC ont mené des séances de formation destinées aux ERP d'EDC de passage à Ottawa ainsi qu'à son Équipe des services aux petites entreprises, afin de mieux faire connaître les objectifs stratégiques du MAECI et de diffuser de l'information qui peut s'avérer utile aux clients d'EDC.

Finalement, comme il est mentionné dans l'énoncé des priorités et des responsabilités, EDC discute avec le MAECI du rôle qu'elle pourrait jouer à l'appui du Programme de coopération pour l'investissement. Le gouvernement a remanié ce programme, qui lui permet de faciliter les investissements des entreprises sur les marchés en développement en assumant une part des coûts de diverses activités.

RENFORCER LA COLLABORATION AVEC D'AUTRES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Les activités d'EDC destinées à soutenir les compagnies canadiennes sont renforcées par ses relations avec d'autres sociétés d'État, notamment la Banque de développement du Canada (BDC), Financement agricole Canada (FAC) et la Corporation commerciale canadienne (CCC). En cultivant des relations avec ces sociétés, EDC peut présenter un plus vaste éventail de solutions pour répondre aux besoins des compagnies canadiennes, favorisant ainsi leur réussite.

EDC et BDC jouent chacune un rôle important afin d'offrir aux compagnies canadiennes les solutions financières qui les aident à prospérer et à soutenir la concurrence. Grâce à la collaboration et au dialogue, les deux organismes ont pu en arriver à un chevauchement minimal entre leurs produits et services.

Tout au long de 2010, EDC et BDC ont continué à travailler en étroite collaboration au profit des compagnies canadiennes dans le cadre du Programme de crédit aux entreprises (PCE). Bien que ce programme vienne à échéance en mars 2011, la Société poursuivra sa collaboration avec BDC et les banques du pays afin de continuer d'offrir une capacité de crédit aux compagnies canadiennes.

De plus, EDC et BDC ont créé un processus bilatéral de recommandations dans les cas où une transaction dépasse leur mandat ou leurs compétences clés. La collaboration se poursuit pour renforcer ce mécanisme de recommandation.

Plus généralement, les deux sociétés continueront de chercher des occasions de mettre en commun leurs connaissances et de se tenir au courant des produits et services qu'elles offrent, notamment en sensibilisant leurs équipes sectorielles respectives et en favorisant la collaboration entre employés au niveau local. EDC et BDC continueront d'explorer des moyens de resserrer leur collaboration à l'appui des PME exportatrices et des petits investisseurs en 2011.

Par ailleurs, EDC approfondit ses relations avec FAC dans l'intérêt de ses clients du secteur agricole. Les deux sociétés ont récemment lancé un programme pilote dans l'Ouest canadien visant le développement des affaires régionales, particulièrement dans les industries sectorielles à valeur ajoutée comme l'horticulture et l'agroalimentaire. Les leçons tirées de cette initiative serviront pour l'ensemble du Canada par la suite.

En plus des activités dans l'Ouest du Canada, EDC et FAC organisent des événements conjoints avec des clients en Ontario et au Québec. Finalement, FAC travaille à des analyses comparatives de ses processus avec EDC.

En 2010, EDC et la CCC continuent d'approfondir leurs connaissances de leurs pratiques de réduction des risques et de leurs produits et services respectifs et d'explorer les moyens de coopérer à l'appui des clients dans l'optique des priorités du marché et de la souscription. L'Initiative conjointe de développement des marchés – un programme pilote visant à découvrir les occasions d'affaires potentielles dans les projets intergouvernementaux au Panama, au Pérou et en Colombie – est maintenant terminée, et les deux sociétés examinent comment les leçons tirées de ce programme pourraient être appliquées sur d'autres marchés.

MAINTENIR DES RELATIONS SOLIDES AVEC L'INDUSTRIE FINANCIÈRE

À ses relations avec ses partenaires du secteur public, EDC ajoute de solides relations avec des institutions financières canadiennes. Les relations forgées au cours des dernières années ont joué un rôle important pendant la récente crise du crédit, contribuant à maintenir la capacité mise à la disposition des compagnies canadiennes.

EDC continue d'investir de diverses façons dans ces relations importantes. Elle explore ainsi des moyens de rationaliser la prestation de ses produits et services compte tenu des méthodes employées par les banques, notamment les suivants : effectuer le contrôle préalable en fonction de la compagnie plutôt que de la transaction, adopter de nouveaux procédés et automatiser davantage les processus existants. Pour un complément d'information sur la façon dont EDC améliore ses produits et services pour mieux répondre aux besoins des banques canadiennes, voir la page 34 de la section *Déployer des solutions novatrices.*

Au-delà des relations qu'elle cultive avec les banques de l'annexe I, EDC cherche aussi à diversifier ses partenariats avec l'industrie financière canadienne en s'associant aux coopératives de crédit et aux institutions financières de l'annexe II. En élargissant son réseau dans l'industrie financière canadienne, la Société sera en mesure de servir un plus vaste éventail de compagnies partout au pays, grâce à des partenariats avec une plus grande gamme de fournisseurs de services financiers.

Par ailleurs, EDC travaille en collaboration avec les banques multilatérales de développement (BMD). Le resserrement des liquidités et l'incertitude qui marque le secteur bancaire mondial ont incité les BMD à accroître leur rôle ces dernières années dans le financement du commerce extérieur. Bon nombre de ces institutions financières sont maintenant à la tête de l'attribution et

du financement de certains des plus vastes contrats d'infrastructure sur les principaux marchés émergents. Malgré les débouchés intéressants qui se présentent ainsi aux compagnies canadiennes, notre pays n'a connu que peu de succès par le passé dans ce secteur.

EDC veut donc accroître l'accès des entreprises canadiennes à ces contrats et a mis au point à cette fin une stratégie de mobilisation de sa capacité et de partage des risques avec les BMD. Bien que par le passé, sa capacité de partager les risques avec ces banques ait été limitée par leur statut de créancier privilégié – qui leur donne la priorité par rapport aux autres créanciers prenant part à un prêt –, EDC a cerné il y a peu des façons de travailler avec les BMD afin de pouvoir proposer une nouvelle filière d'occasions possibles à ses clients.

EDC prévoit cibler d'abord les BMD à vocation régionale. Selon les leçons tirées et les résultats obtenus, la stratégie pourrait être élargie pour comprendre d'autres BMD.

Comme il a été mentionné dans le Plan de la Société de l'an dernier, EDC a collaboré avec des assureurs du secteur privé afin d'ajouter temporairement de la capacité sur le marché intérieur dans le cadre de son mandat élargi. Forts du succès des accords signés en partenariat en 2009 pour ajouter temporairement de la capacité sur le marché intérieur pendant la crise du crédit, EDC et les assureurs-crédit du secteur privé sont en train de mettre en place des accords en matière d'assurance crédit à l'exportation. Intitulés Assurance à l'exportation complémentaire, ces accords permettent aux assureurs-crédit du secteur privé d'accéder à la capacité d'assurance crédit à l'exportation d'EDC pour compléter la couverture qu'ils proposent à leurs clients exportateurs. Certains sont déjà signés et opérationnels, et les discussions sont en bonne voie pour les suivants.

EDC travaille aussi avec les assureurs-crédit du secteur privé dans le cadre du groupe consultatif sur l'assurance crédit établi par le gouvernement pour veiller à ce que le marché continue d'être dynamique et compétitif et de répondre aux besoins des entreprises canadiennes à l'échelle internationale.

DÉVELOPPER DES CONNAISSANCES ET DES RÉSEAUX DE RELATIONS GRÂCE À UNE MEILLEURE COLLABORATION INTERNE

EDC évoluant vers un modèle d'organisation plus centrée sur la clientèle, l'accent mis sur la valeur pour le client transforme la façon dont travaillent ses employés et favorise une confiance et une collaboration accrues.

Pour renforcer ces relations internes, la Société offre à ses employés des programmes de formation qui les amènent à envisager leurs activités du point de vue du client et qui les encouragent à trouver et à éliminer tout goulet d'étranglement dans les processus, à accroître la collaboration interne et externe, et à aller au-delà de la simple prestation d'un produit ou d'un service afin de cultiver de solides relations avec les clients.

EDC utilise aussi la technologie pour renforcer l'engagement interne, en fournissant aux employés les outils nécessaires pour appuyer la collaboration, la gestion du savoir et la capacité à servir les clients.

Dans le but de faciliter la diffusion de l'information et de livrer des services plus efficients aux compagnies canadiennes, EDC modernise ses canaux Web pour offrir une expérience personnalisée à ses clients, à ses partenaires et à ses employés et leur donner accès à de l'information et à des services en créant un modèle centré sur l'utilisateur, que chacun pourra organiser selon ses intérêts et ses besoins.

La Société veut faciliter l'accès à l'information pour ses clients et partenaires afin qu'ils comprennent mieux les marchés et les secteurs étrangers et soient en mesure de cerner les débouchés à saisir. De plus, elle leur offrira des outils libre-service pour qu'ils puissent obtenir par eux-mêmes l'information et les services qu'il leur faut, lorsqu'ils en ont besoin, plutôt que de devoir communiquer avec quelqu'un par téléphone ou par courriel. En outre, EDC étend ses réseaux sociaux, notamment sur Twitter et Facebook, pour resserrer la collaboration et les relations entre clients, partenaires et employés.

La première phase de la stratégie du canal Web d'EDC est en bonne voie. Les fondations d'un nouveau Web appuyant les sites et les capacités internes et externes de la Société seront mises en place en 2010. Un site intranet pour les employés ainsi qu'un portail externe (edc.ca) remaniés devraient être lancés en 2011.

Pour livrer plus d'information en temps réel et faire part de son expertise à ses clients du monde entier, EDC a aussi créé une version en ligne régulièrement actualisée de son magazine *Exportateurs avertis*. Exportateursavertis.ca met en vedette tout le contenu du magazine imprimé, mais aussi des vidéos dans lesquelles des experts répondent à des questions qui intéressent les exportateurs canadiens ainsi que des bulletins quotidiens sur les nouveautés et les événements liés au commerce. Le principal site Web de la Société, edc.ca, abrite également une vaste gamme de documents de recherche sur des questions économiques et commerciales.

En plus de sa stratégie du canal Web, EDC met à contribution ses ressources technologiques afin de donner à ses employés davantage de possibilités pour approfondir leurs connaissances, où qu'ils soient dans le monde. Afin d'utiliser au mieux temps et ressources, la Société a modifié son approche en matière de formation. L'apprentissage en classe au siège social à Ottawa est remplacé par un modèle plus diversifié qui comprend des didacticiels en ligne, des webinaires, des blogs et des wikis afin d'encourager une plus grande collaboration entre les employés répartis en divers lieux. Cette approche contribuera aussi à réduire les coûts opérationnels et permettra de stabiliser le budget pour les déplacements en 2011 et de réduire les coûts de déplacements pour la formation.

DÉVELOPPER DES CONNAISSANCES ET DES RÉSEAUX DE RELATIONS – PROJETS CLÉS À MENER EN 2011

Le tableau qui suit résume les initiatives et les activités qu'EDC entreprendra en 2011 pour remplir son rôle de partenaire de confiance.

PROJETS CLÉS À MENER EN 2011
❯ Poursuite de la mise en place des Services consultatifs en commerce international
❯ Perfectionnement des produits et services visant la gestion des chaînes d'approvisionnement, notamment lancement de la Table ronde sur les chaînes d'approvisionnement canadiennes
❯ Accent sur les comptes stratégiques internationaux au fort potentiel de croissance pour le développement des affaires sur le plan international
❯ Échange accru de renseignements entre EDC et le SDC pour ce qui est des transactions d'approvisionnement
❯ Resserrement de la collaboration avec d'autres sociétés d'État financières et des institutions financières du secteur privé
❯ Achèvement de la structure des fondations de l'architecture du canal Web

2.2 DÉPLOYER DES SOLUTIONS NOVATRICES

EDC **DÉPLOIERA des solutions novatrices**, directement et par l'intermédiaire de son réseau de partenaires, ce qui aidera les entreprises canadiennes à emprunter la voie de la réussite et contribuera à la prospérité du Canada.

Chaque année, plus de 8 000 compagnies font appel aux solutions financières novatrices d'EDC pour les aider à affronter leurs concurrents mondiaux. Ces solutions sont d'une importance toute particulière à l'heure actuelle, le monde étant à la croisée des chemins entre récession et reprise. L'incertitude économique persistant, les risques restent élevés et beaucoup d'entreprises ont encore des difficultés à obtenir du crédit selon des modalités raisonnables.

La Société a joué un rôle considérable en ajoutant de la capacité sur le marché au cours du récent ralentissement économique, dans le cadre de son mandat de base et des pouvoirs temporaires qui lui ont été conférés sur le marché intérieur. L'économie mondiale s'adaptant à la nouvelle normalité, ses solutions de financement et d'assurance continuent d'offrir une meilleure prévisibilité aux entreprises pour gérer leurs finances, réduire leurs risques et investir dans leur expansion future.

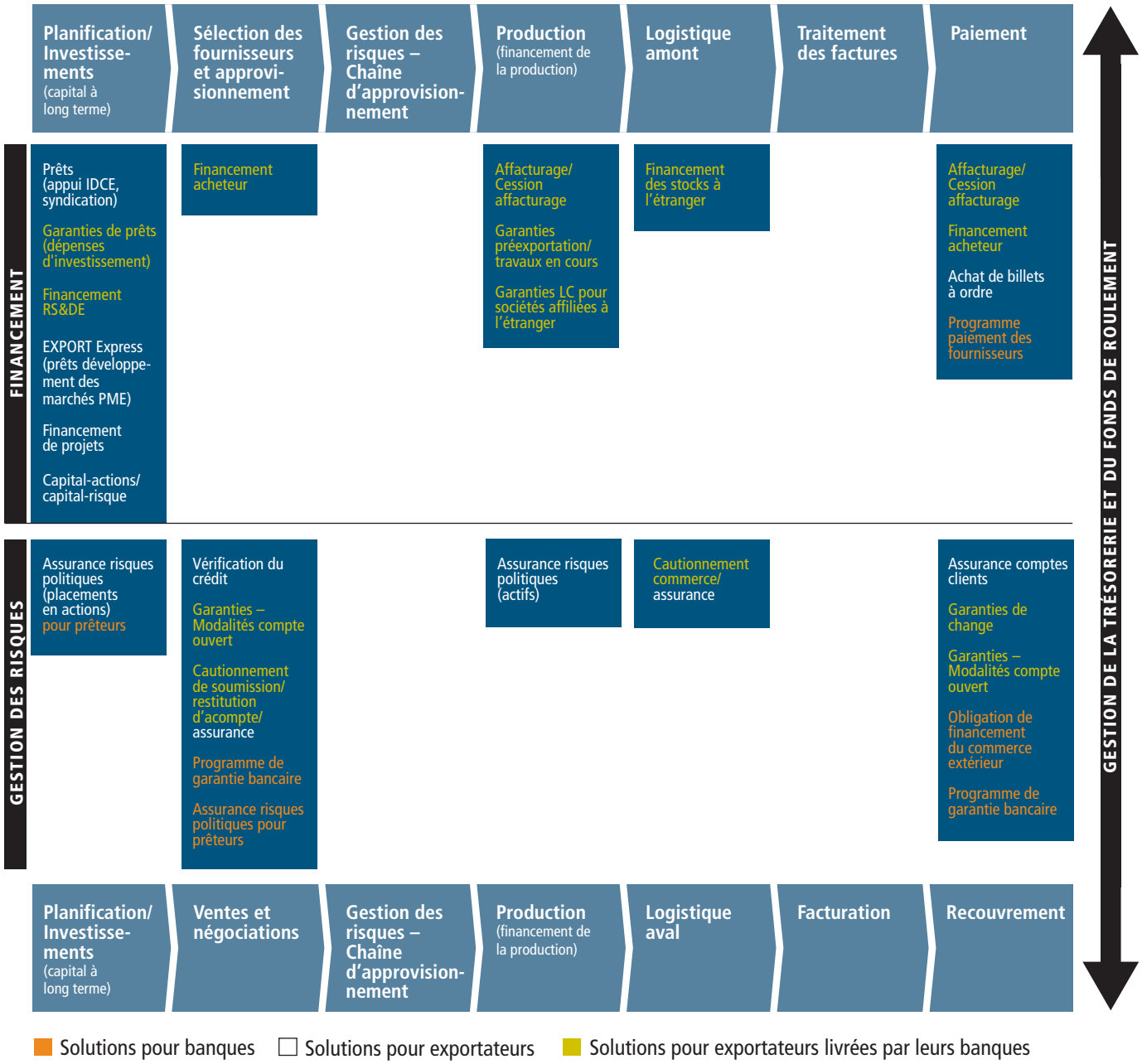
Les solutions d'EDC

L'économie mondiale a énormément changé au cours de la dernière décennie. La mondialisation et les avancées de la technologie ont contribué à transformer le monde en une plateforme virtuelle pour les compagnies qui s'intéressent au commerce international. Développement, conception, production et ventes se font de plus en plus à l'échelle mondiale, dans le cadre de chaînes d'approvisionnement. C'est ce que l'on appelle le commerce d'intégration.

Ce modèle a transformé à la fois la façon de faire des affaires des entreprises et leurs besoins en solutions de financement et de gestion des risques. Au fil du temps, EDC a par conséquent adapté ses solutions afin qu'elles restent pertinentes pour les activités internationales du Canada.

EDC a misé sur la technologie pour faire en sorte que ses solutions continuent à livrer de la valeur à ses clients. La Société est ainsi devenue plus apte à déterminer où elle pouvait améliorer sa performance et à développer ses outils de manière rentable et durable. Parallèlement, EDC a investi dans ses employés, notamment dans les programmes de formation, les possibilités de détachement à l'interne et à l'externe, le recrutement et la gestion du talent. Elle a ainsi veillé à retenir les compétences nécessaires pour développer et déployer les solutions que recherchent ses clients.

Le diagramme qui suit illustre la portée des solutions financières d'EDC, qu'elles soient offertes directement ou en partenariat avec d'autres institutions financières, et leur conformité avec les besoins non seulement de ses clients mais aussi des institutions financières auxquelles elle s'associe et des compagnies étrangères avec lesquelles elle travaille dans le but de faciliter les débouchés pour le Canada.



On trouvera ci-après une explication plus détaillée de la manière dont les solutions de financement et d'assurance d'EDC servent à faciliter le commerce international et l'investissement à l'étranger, tant dans le cadre de son mandat de base que des pouvoirs temporaires qui lui ont été conférés sur le marché intérieur.

Assurance

La gamme de produits d'assurance d'EDC aide les compagnies à gérer divers types de risques associés à leurs ventes ou à leurs investissements à l'étranger.

ASSURANCE CRÉDIT

L'Assurance comptes clients continue de représenter la plus grande part du volume d'activités d'EDC. Étant donné que presque la moitié du commerce canadien se fait selon des modalités de paiement à court terme, l'Assurance comptes clients est un outil important pour aider les compagnies à réduire le risque de crédit et à se servir au maximum de leurs créances auprès de leurs institutions financières. Elle leur permet en outre d'offrir à leurs acheteurs des options de paiement plus souples, y compris de meilleurs délais. EDC continue de répondre aux besoins des entreprises en matière d'assurance crédit et a noté qu'en 2010, la demande générale mesurée par le flux des propositions a retrouvé le niveau enregistré avant la crise.

La Société constate par ailleurs que les propositions visant l'Assurance crédits documentaires continuent d'augmenter. Ce produit protège les banques canadiennes contre le risque de non-paiement de montants que leur doivent des banques étrangères.

Comme il est mentionné dans l'énoncé des priorités et des responsabilités, EDC est en train de modifier sa façon de rendre compte de ses activités d'Assurance crédit à l'exportation à court terme dans le but de donner suite aux conclusions de l'examen législatif. À l'avenir, elle présentera des rapports sur les primes exigées, les indemnités versées et ses activités de réassurance, un peu comme le font les compagnies d'assurance privées par l'entremise du Bureau du surintendant des institutions financières. La Société mettra à l'épreuve la nouvelle méthode tout au long de 2010, avec l'objectif de publier le premier relevé (sur les résultats de 2010) au début de 2011. Après cette période d'introduction, elle augmentera la fréquence de ses relevés et publiera peut-être des résultats intermédiaires.

ASSURANCE ET CAUTIONNEMENT DE CONTRATS

Dans le cours normal des affaires, les compagnies doivent souvent présenter des garanties d'exécution du contrat et de leur performance aux acheteurs étrangers, aux autorités de réglementation et aux fournisseurs. Elles ont recours aux produits de cautionnement d'EDC pour accéder à la capacité des sociétés de cautionnement et des partenaires du secteur bancaire, qui établissent les garanties nécessaires. Sans cet appui, les entreprises seraient contraintes à utiliser leur précieux fonds de roulement comme nantissement ou, pire encore, elles pourraient se retrouver dans l'impossibilité d'obtenir un cautionnement.

La Société prévoit une diminution du volume des produits d'Assurance et cautionnement de contrats liés à l'exportation par rapport à 2009, car le niveau d'activités est en baisse et, de plus, les banques et les sociétés de cautionnement retrouvent leur capacité.

En 2009, la Société a allégé son programme d'Assurance et cautionnement de contrats, améliorant considérablement les délais de réponse à ses clients. Le lancement national du nouveau programme a été mené plus tôt cette année dans ses bureaux régionaux, et tous ses clients bénéficient maintenant de ce service remanié.

Sur le marché intérieur, EDC continue à noter une demande soutenue de sa capacité, découlant surtout de projets public-privé en infrastructure en cours de réalisation. L'appui à cet égard est accordé en partenariat avec les banques et les sociétés de cautionnement canadiennes. À l'avenir, EDC continuera à mettre à la disposition des exportateurs canadiens son appui au titre du cautionnement, tant pour leurs projets à l'étranger qu'au Canada.

ASSURANCE RISQUES POLITIQUES

À mesure que les compagnies diversifient leurs réseaux d'approvisionnement et de distribution et pénètrent de nouveaux marchés, elles s'exposent souvent à des risques politiques qui peuvent entraîner des pertes considérables. L'Assurance risques politiques d'EDC les aide, ainsi que leurs institutions financières, à réduire ces risques en assurant les actifs à l'étranger. De plus, EDC offre des garanties aux prêteurs à des entités souveraines et quasi-souveraines qui acquièrent des produits et services canadiens, dans le cadre de sa Couverture contre le non-respect des obligations souveraines.

EDC prévoit une hausse de la demande de ce produit tant que perdure l'incertitude économique mondiale. C'est dans ce contexte qu'elle explore des moyens de mieux faire connaître ses solutions d'Assurance risques politiques auprès des investisseurs, notamment du segment du marché intermédiaire.

Financement

EDC améliore par ailleurs les résultats commerciaux du Canada en offrant des solutions de financement aux entreprises canadiennes mondialisées et à leurs fournisseurs, aux acheteurs étrangers de biens et services canadiens et aux institutions financières, à l'appui des exportations et des investissements à l'étranger. Dans le cadre de ce programme, elle offre les produits suivants :

- des garanties aux banques pour leur permettre d'accorder plus de prêts;
- du financement acheteur pour faciliter les ventes à l'exportation;
- du financement préexpédition aux compagnies canadiennes à l'appui de leurs contrats d'exportation;
- des mécanismes généraux aux exportateurs canadiens et aux acheteurs étrangers;
- du financement de projets;
- des placements en actions.

Les produits de financement d'EDC facilitent l'accès des exportateurs canadiens à un fonds de roulement et accroissent leur capacité à soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux en leur permettant de bonifier leur proposition d'une capacité de financement acheteur. Pour leur part, les acheteurs étrangers peuvent accéder à du financement et prendre connaissance des biens et services offerts par les compagnies canadiennes.

Dans le contexte actuel du commerce d'intégration, les entreprises mondialisées prospères diversifient leur clientèle et leurs réseaux de production. Les effets de la récente crise économique ont montré à quel point les compagnies doivent accorder de l'importance à l'IDCE dans cette optique. Investir à l'étranger permet aux compagnies d'améliorer leur productivité en établissant une présence sur un nouveau marché afin de garantir l'intégrité et l'efficience de leur chaîne de valeur. Pour nombre d'entre elles, surtout les PME, c'est un préalable pour avoir accès aux chaînes d'approvisionnement mondiales – ou pour s'y intégrer.

Les programmes de Financement d'EDC aident les compagnies canadiennes à investir à l'étranger en appuyant financièrement leurs acquisitions ou leurs investissements dans de nouvelles installations sur les marchés émergents et en leur offrant l'Assurance risques politiques pour protéger leurs intérêts. Par ailleurs, la Société facilite l'intégration des entreprises canadiennes mondialisées dans les chaînes d'approvisionnement grâce à ses relations avec les grands acheteurs internationaux.

Cette année, le secteur des industries extractives a présenté de nombreuses demandes de financement à EDC, la filière des transactions envisagées étant bien garnie en financement de projets miniers. Cependant, étant donné que le temps de traitement de ces transactions est très long, certaines ne seront peut-être pas conclues avant 2012.

EDC signale aussi une demande soutenue portée particulièrement par sa stratégie auprès des CSI (voir en pages 23 et 24). Après 2011, la croissance mondiale devrait susciter une activité accrue, les compagnies cherchant alors à augmenter leurs dépenses en immobilisations une fois que la crise économique sera chose du passé. Selon les prévisions, il y aura aussi une forte demande dans les secteurs de l'aéronautique, de l'infrastructure et de l'environnement, bien que l'insuffisance de capital à la disposition des acheteurs étrangers ait limité les acquisitions auprès des fournisseurs canadiens.

La Société continue de jouer temporairement un rôle dans la prestation de services de financement liés au commerce sur le marché intérieur aux termes de son mandat élargi énoncé dans le *Plan d'action économique du Canada*. En s'associant aux banques canadiennes et à BDC dans le cadre du PCE, EDC a pu aider les sociétés viables pendant la crise du crédit et la récession qui a suivi, et elle joue maintenant un rôle important pour préparer les compagnies canadiennes à la reprise.

À ce jour, la grande majorité des prêts accordés par EDC au titre du PCE l'ont été pour des mécanismes généraux visant les moyennes et grandes entreprises exportatrices établies, souvent pour remplacer un prêteur étranger. La suspension du règlement concernant le financement sur le marché intérieur a permis à la Société de fournir du financement aux exportateurs

Les compagnies canadiennes ont recours à l'IDCE pour mondialiser leurs activités et améliorer leur productivité et leur compétitivité. Établir des sociétés affiliées à l'étranger est un élément important de leurs stratégies en matière d'IDCE qui leur permet :

- d'établir ou d'acquérir une présence sur un marché pour servir leurs clients de manière plus efficiente ou
- de réduire les coûts de production et d'obtenir des composants de leurs propres installations à l'étranger ou
- de diminuer les coûts de logistique.

EDC est bien placée pour aider les compagnies investissant à l'étranger grâce aux produits suivants :

- prêts et garanties pour contribuer au financement de leurs investissements dans d'autres pays et pour appuyer les activités de leurs sociétés affiliées à l'étranger,
- Assurance risques politiques pour couvrir leurs investissements sur les marchés mondiaux,
- Assurance comptes clients à l'appui des ventes de leurs sociétés affiliées à l'étranger.

canadiens qui n'était pas directement lié à une transaction d'exportation, et ainsi de mieux répondre aux compagnies canadiennes qui mondialisent leurs activités ou qui renforcent leurs chaînes d'approvisionnement nationales et mondiales.

La participation d'EDC au PCE vient arrondir la capacité dont dispose déjà le secteur privé et incite dans bien des cas d'autres institutions financières à prendre des engagements.

PLACEMENTS EN ACTIONS

Parallèlement à ses solutions de financement, EDC peut aussi grandement faciliter l'accès des compagnies canadiennes au capital-investissement tactique nécessaire à leur réussite sur les marchés mondiaux. La stratégie d'EDC en matière de placements en actions en fait un partenaire en investissement à rayonnement mondial qui contribue à la création de compagnies canadiennes mondialisées durables, en comblant les écarts de financement en matière de capital de croissance et en facilitant l'expansion sur les marchés mondiaux.

La stratégie en matière de placements en actions d'EDC comporte trois volets : exportateurs de la nouvelle génération, croissance du marché intermédiaire et rapprochement et valeur ajoutée.

- **Exportateurs de la nouvelle génération –** EDC investit en capital-risque principalement à l'intention des compagnies canadiennes de technologie à la fine pointe en phase de démarrage qui représentent la nouvelle génération d'exportateurs.
- **Croissance du marché intermédiaire –** EDC participe au financement en capital-investissement de croissance pour favoriser le développement des PME canadiennes qui souhaitent notamment exporter, prendre de l'expansion à l'échelle internationale ou créer des sociétés affiliées à l'étranger.
- **Rapprochement et valeur ajoutée –** En créant un réseau unique de placements dans des fonds internationaux, et en s'appuyant sur les relations solides qu'elle entretient avec les grandes sociétés du monde entier, EDC peut faciliter la venue des compagnies de technologie et des PME canadiennes sur les marchés mondiaux, particulièrement sur les marchés émergents à forte croissance.

EDC réalise sa stratégie en matière de placements en actions grâce à une approche prudente qui assure l'équilibre entre investissements directs et placements dans des fonds. Un large éventail de possibilités est envisagé, du capital-risque de démarrage au rachat, en passant par le financement des infrastructures.

L'avenir

Le concept d'amélioration continue est au cœur du modèle d'affaires d'EDC. C'est ainsi que l'an dernier, lors de sa séance stratégique, le Conseil d'administration a invité la Société à trouver des moyens novateurs de transformer les PME exportatrices canadiennes en chefs de file mondiaux et de jouer un rôle accru pour renforcer la capacité commerciale du Canada.

En 2010, EDC a exploré les moyens d'aider les exportateurs canadiens – petits, moyens et grands – à se démarquer sur l'échiquier mondial. En mettant davantage l'accent sur le développement des entreprises canadiennes mondialisées, la Société peut contribuer à stimuler la compétitivité et à améliorer les résultats commerciaux du Canada.

Pour ce faire, elle mobilise son expertise dans le cadre des nouveaux Services consultatifs sur le commerce international, décrits dans la section *Développer des connaissances et des réseaux de relations* du chapitre 2, *Stratégie d'affaires d'EDC*. La section qui suit fait le point sur d'autres initiatives en cours qui permettront à la Société de mieux répondre aux besoins des compagnies canadiennes dans le contexte du commerce d'intégration.

REPENSER LES PRODUITS D'ASSURANCE CRÉDIT

EDC a établi un plan qui, sur une période de un à trois ans, réalignera et simplifiera son portefeuille de produits d'Assurance crédit pour répondre aux besoins changeants des compagnies canadiennes en matière de gestion des risques et de financement.

L'évolution des pratiques relatives à la gestion du crédit dans les entreprises traduit une volonté de bien équilibrer gouvernance, coûts et efficiences. La police globale demeure la meilleure solution pour la majorité des clients qui voient dans l'Assurance crédit un outil à la fois pour leur fonds de roulement et pour la réduction de leurs risques. Mais les compagnies canadiennes sont plus nombreuses maintenant à mettre en place une structure de gouvernance à l'égard de la gestion du crédit, ce qui les amène, par exemple, à souscrire une assurance par rapport à un sous-ensemble de leur portefeuille de créances, pour lequel la meilleure solution peut ne pas être la police globale. EDC développera des solutions d'Assurance crédit prévisibles et efficientes pour répondre à ces besoins, dans certains cas en collaboration avec ses partenaires du secteur privé.

ACCROÎTRE LES POSSIBILITÉS DE FINANCEMENT POUR LES PME

EDC propose souvent ses solutions de financement pour petites entreprises en collaboration avec les institutions financières canadiennes, son approche privilégiée étant les partenariats pour arrondir la capacité du marché. Son Programme de garanties d'exportations permet aux PME d'accéder à un financement accru auprès de leurs banques.

Le Programme sert une vaste gamme de besoins en financement des PME, de la trésorerie aux dépenses préexpédition, en passant par l'équipement et l'IDCE. Depuis sa création, le Programme est constamment appelé à s'adapter à une gamme croissante de besoins et à appuyer des transactions de plus en plus complexes. En conséquence, le temps passé à la souscription des transactions a augmenté, ce qui a créé des retards pour des transactions plus simples et de moindre envergure.

Afin d'améliorer la prestation de ses services aux banques dans l'intérêt des PME, EDC examine la possibilité d'approuver d'office une catégorie de transactions aux termes du Programme de garanties d'exportations, sous réserve de lignes directrices préalablement définies et à la suite d'un examen approprié des critères de souscription et d'octroi de crédit appliqués par des banques choisies. La Société pourrait ainsi réduire systématiquement ses délais et mieux répondre aux demandes de ses clients tout en simplifiant le traitement des dossiers pour les banques.

En 2011, EDC approfondira son étude des risques et des avantages de cette initiative et étudiera la possibilité d'établir un programme pilote avec une ou plusieurs banques canadiennes qui ont exprimé un vif intérêt à l'égard de ce type d'arrangement, pourvu qu'elle puisse bien gérer les risques.

RÉPONDRE AUX BESOINS EN ÉVOLUTION DES COMPAGNIES DANS LE CADRE DES CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT MONDIALES

Comme il a déjà été mentionné, la gestion des chaînes d'approvisionnement infléchit les activités des compagnies canadiennes et leurs besoins d'intermédiation financière. Aujourd'hui, afin d'être un exportateur efficace et durablement compétitif sur le marché mondial, il faut pouvoir compter sur une chaîne d'approvisionnement solide, notamment sur des fournisseurs au pays et à l'étranger avec lesquels collaborer et travailler à de nombreux niveaux.

En plus de redéfinir la façon de faire des compagnies canadiennes, les chaînes d'approvisionnement supposent de nouveaux types de financement à chaque phase du processus, les composants, les services et les investissements traversant et retraversant continuellement les frontières. Bien que les fournisseurs ne soient pas obligatoirement des exportateurs directs eux-mêmes, ils contribuent énormément à la compétitivité de ces derniers. Il est donc tout aussi important qu'ils aient accès à suffisamment de crédit pour que le Canada puisse accroître ses résultats commerciaux.

Même si EDC offre une vaste gamme de solutions aux entreprises qui font affaire dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, elle doit aussi tenir compte de l'évolution des besoins des compagnies qui composent ces chaînes. Parmi ses innovations récentes : une garantie qui permet aux firmes d'emprunter sur les stocks détenus à l'étranger et le Programme de paiement des fournisseurs grâce auquel ces derniers peuvent être payés plus tôt sans que les modalités de paiement de l'acheteur soient touchées.

EDC explore par ailleurs des moyens d'étendre sa capacité d'accorder du financement aux fabricants, sous-traitants, distributeurs et grossistes canadiens pour leurs importations. Actuellement, elle offre un appui au titre du financement des importations en alimentant directement les marges de crédit opérationnelles, ou en fournissant des garanties aux banques dans le cadre du Programme de garanties d'exportations pour les mécanismes de financement de la trésorerie.

En plus d'aider les entreprises canadiennes mondialisées à s'intégrer aux chaînes d'approvisionnement mondiales, EDC cherche à déterminer comment devenir un lien plus efficient dans la chaîne de valeurs. Sa stratégie de gestion de la trésorerie est une étape importante dans cette évolution. Ce service centralisé complet comprendra la facturation, le rapprochement des reçus et le service après-vente pour tous les groupes de produits, renforçant ainsi l'expérience-client à l'étape postérieure à la prestation du service.

En outre, la stratégie de gestion de la trésorerie simplifiera les processus d'affaires et améliorera les contrôles internes, ce qui permettra à la Société de réduire ses frais généraux. Le projet, qui en est à ses débuts, se terminera au cours de la période de planification.

Saine gestion financière et transparence accrue

La capacité d'EDC de déployer ses solutions de prêt et d'assurance aux entreprises canadiennes mondialisées repose sur son engagement à l'égard d'une saine gestion financière. Son approche empreinte de prudence a amené la Société à revoir ses propres mécanismes de présentation de rapports afin de respecter les normes canadiennes et les lignes directrices du gouvernement du Canada.

Or, à compter du 1er janvier 2011, le Conseil des normes comptables du Canada va adopter les normes internationales d'information financière (IFRS) comme PCGR canadiens pour les entités devant rendre des comptes au public. Les IFRS constituent une nette réorientation par rapport aux normes comptables canadiennes. EDC a commencé à préparer la transition à l'automne 2007 et est bien placée pour respecter l'échéance.

Par ailleurs, EDC remettra chaque année des rapports trimestriels au gouvernement du Canada pour les trois premiers trimestres d'exercice qu'elle rendra publics dans les 60 jours suivant la fin du trimestre, conformément aux récentes modifications apportées à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La présentation de ces rapports trimestriels commencera le 1er avril 2011. Ils comprendront les états financiers pour le trimestre en question et depuis le début de l'exercice ainsi qu'une analyse des résultats financiers, des risques et des changements importants apportés aux activités, à l'effectif et aux programmes.

DÉPLOYER DES SOLUTIONS NOVATRICES – PROJETS CLÉS À MENER EN 2011

Le tableau à gauche résume les indicateurs utilisés par EDC pour suivre sa performance relativement au déploiement de solutions novatrices. Ces indicateurs sont décrits plus à fond aux pages 46 à 52 du présent Plan.

PROJETS CLÉS À MENER EN 2011	
› Volume total d'activités	croissance de 2-4 %
› Volume sur les marchés émergents	croissance de 2-5 %
› Transactions en partenariat	maintien de la croissance de 2 %
› Transactions d'IDCE	croissance de 4-7 %

2.3 LIVRER DE LA VALEUR AUX CLIENTS ET AUX PARTENAIRES D'EDC

La valeur qu'offre EDC ne se mesure pas uniquement en fonction des solutions financières proposées pour renforcer les résultats commerciaux du Canada, mais aussi par la manière dont elles sont livrées aux compagnies canadiennes. C'est grâce à son effectif talentueux que la Société peut fournir à ses clients des services fiables et opportuns. Les normes de service sont un critère important pour mesurer la qualité de ses produits et services.

EDC **LIVRERA de la valeur** à ses clients et à ses partenaires en offrant des services de qualité exceptionnelle d'une façon prévisible.

Les investissements dans l'architecture technologique, dans le nouvel immeuble du siège social et dans l'application de la méthode allégée à ses processus permettent à EDC d'offrir de la valeur aux entreprises canadiennes mondialisées de manière rentable.

Il est important de noter que livrer de la valeur veut aussi dire répondre aux attentes de la population canadienne. C'est pourquoi l'engagement d'EDC à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) continue d'être au cœur de sa stratégie d'affaires.

LIVRER DE LA VALEUR GRÂCE À UN EFFECTIF ENGAGÉ

Le Groupe des ressources humaines (RH) d'EDC veille à ce que ses pratiques novatrices habilitent les leaders et créent un climat de travail motivant pour les employés, ce qui renforce la position de la Société comme centre d'expertise en matière de commerce international et d'investissements à l'étranger et comme un des meilleurs employeurs du Canada.

Les améliorations aux programmes des RH augmentent considérablement les efficiences pour les employés des RH et pour la direction de la Société à tous les niveaux. Le lancement en janvier 2010 d'un outil de planification des salaires en ligne en est un exemple. L'utilisation efficace de la technologie a créé un processus simplifié pour les directeurs tout en renforçant le lien entre rendement et rémunération pour les employés. Le projet a réduit le temps de traitement de plus de trois mois à un peu plus d'un seul, et le temps de gestion des directeurs de 50 % à tous les niveaux de l'organisation. Au cours du prochain cycle de planification, cette technologie sera optimisée pour rehausser encore la transparence et la précision de la planification des frais administratifs des RH.

Au cours des dernières années, les investissements en technologie ont permis aux employés de se connecter aux systèmes, à leurs collègues et à leurs clients d'à peu près partout au monde, et ont rendu EDC plus accessible à ses clients. Cette capacité technique accrue a par ailleurs préparé la remarquable transition vers l'apprentissage en ligne amorcée par EDC. La capacité d'élaboration de cours en ligne a augmenté grâce à la simplification du processus, et le temps de conversion de programmes de formation relatifs aux produits grandement sollicités a été réduit de moitié. L'objectif est d'offrir 75 % des cours selon une méthode non traditionnelle d'ici la fin de 2012, ce qui se traduira par des gains constants grâce à une diminution des déplacements et des absences du bureau. Le Système de gestion de l'apprentissage et les cours en ligne ou virtuels ne viseront plus les seuls employés des bureaux régionaux et des représentations à l'étranger; ils s'adresseront à tous les employés et leur permettront d'apprendre n'importe quand et n'importe où.

Par ailleurs, la Société étant devenue complètement mobile grâce à la transition aux ordinateurs portatifs et à l'installation de technologies sans fil au siège social, elle met à jour sa Politique sur les conditions de travail souples compte tenu de son objectif voulant que beaucoup plus d'employés travaillent en dehors du siège social et plus près des clients, et qu'ils soient mobiles à l'intérieur de l'immeuble. Ces politiques et pratiques jetteront les fondements de l'installation dans le nouvel immeuble et de l'adoption d'une nouvelle culture en milieu de travail.

EDC poursuit son cheminement afin de devenir une organisation plus centrée sur le client, ce qui supposera une transformation de sa façon de travailler. Les programmes de formation mentionnés en page 28 aideront la Société à soutenir les principes de la méthode allégée et à garder le cap sur l'amélioration continue.

Les employés d'EDC sont le moteur de sa performance et de sa capacité à livrer de la valeur aux exportateurs et aux investisseurs canadiens. Dans le cadre de son engagement à attirer et à retenir une main-d'œuvre très engagée, la Société mène tous les deux ans un sondage d'opinion auprès de ses employés pour les encourager à décrire ce qui les motive et ce qui pourrait être amélioré. Dans le sondage de 2009, les employés ont notamment souligné la promotion de la mentalité « le travail se fait partout » à EDC.

D'après les résultats du Sondage d'opinion auprès des employés de 2009, EDC continue de se démarquer comme un employeur de choix dans l'industrie des services financiers et aussi parmi les ministères et sociétés d'État ainsi que les compagnies de l'Amérique du Nord.

EDC continue d'être reconnue à l'externe pour ses programmes et ses pratiques axés sur les employés. À preuve, elle est fréquemment sollicitée pour parler de ses programmes novateurs un peu partout au Canada et pour créer des partenariats avec d'autres équipes de RH dans le but de mettre en commun les pratiques exemplaires. Cette reconnaissance et la notoriété de sa Proposition de valeur de l'emploi attirent et consolident un effectif dynamique, éduqué, souple et engagé. Les programmes des RH doivent faire en sorte qu'EDC demeure un employeur attrayant et viable pour les employés actuels et futurs.

LIVRER DE LA VALEUR EN AMÉLIORANT LES PROCESSUS DE PRESTATION DES SERVICES

La capacité d'EDC à être un partenaire de confiance pour ses clients repose sur sa volonté d'amélioration continue. Élément central à ce processus : trouver des moyens de créer de plus grandes efficiences pour améliorer les processus de prestation des services et pour gérer les coûts.

Il y a quatre ans, EDC a amorcé la mise en œuvre de la méthode allégée, transformant sa façon de travailler afin de renforcer la qualité de ses produits et services et de livrer plus de valeur au client. Cette méthode permet d'éliminer le gaspillage, de raccourcir les délais de traitement et de rendre l'expérience-client plus prévisible et uniforme.

Forte du succès obtenu dans les programmes de Financement et de Cautionnement, EDC veut maintenant appliquer les pratiques de la méthode allégée à d'autres secteurs.

Proposition de valeur de l'emploi

- **Contribution par le travail.** Notre travail est essentiel à la réussite des exportateurs canadiens et, par conséquent, chaque employé contribue à créer une prospérité durable pour le Canada.
- **Possibilités de perfectionnement professionnel.** Nous accordons une place de choix à la croissance personnelle et au perfectionnement, et savons tirer profit de nos expériences.
- **Respect.** Chacun d'entre nous mérite le respect et chacun d'entre nous fait la différence.
- **RSE.** Nous adhérons aux principes de la responsabilité sociale des entreprises, allant des pratiques les plus élevées en matière de commerce mondial à l'investissement dans les collectivités où nous vivons.
- **Effectif de qualité.** Nous offrons la chance de travailler avec des collègues au dévouement, à l'énergie et au talent incroyables, qui continuent à répondre aux besoins des exportateurs et des investisseurs canadiens.

NORMES DE SERVICE

Pour soutenir les améliorations apportées aux processus de prestation de ses services, la Société a mis en place en 2009 une série de normes de service fixant des délais d'exécution qui soient prévisibles et opportuns pour les projets à livrer, ainsi que des protocoles pour les communications avec les clients.

Les normes de service d'EDC reflètent la voix du client et amènent les employés à envisager leurs activités du point de vue de la clientèle. En déterminant clairement ce qu'elle peut offrir et quand, la Société peut agir à titre de partenaire de confiance auprès de ses clients, homologues et partenaires.

Normes de service d'EDC

- **Prévisibilité :** fournir un délai d'exécution prévisible pour les livrables
- **Valeur :** livrer de la valeur aux clients d'après notre présentation de produits
- **Communication :** fournir des délais d'exécution opportuns pour les communications

EDC contrôle sa performance par rapport à ces normes grâce à des tableaux de bord qui, mis à jour régulièrement, regroupent et suivent la rétroaction des clients et permettent aux employés de mesurer leur rendement par rapport aux normes.

Par la suite, ces tableaux de bord et ces discussions seront officiellement intégrés dans les activités quotidiennes pour que les employés comprennent bien en quoi leur travail se répercute sur la satisfaction générale des clients.

UN NOUVEAU SIÈGE SOCIAL

Autre élément important de la transformation culturelle d'EDC, le projet de son nouveau siège social. En 2008, la Société a décidé de regrouper tous les employés d'Ottawa dans un seul immeuble afin de réduire les coûts opérationnels généraux et de faciliter sa croissance sous le signe de la souplesse. En outre, le loyer du nouvel immeuble sera fixé pour les 20 prochaines années, ce qui entraînera des économies considérables.

L'immeuble du nouveau siège social d'EDC, qui devrait être prêt en 2011, sera certifié Or selon la norme LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Il deviendra un symbole de la nouvelle EDC.

Le nouveau siège social sera doté de la toute dernière technologie, dont des installations de vidéoconférences et des outils sans fil qui appuieront des conditions de travail souples, la mobilité accrue et la collaboration. Cette technologie permettra à la Société de réaliser des efficiences supplémentaires et de stabiliser les coûts des déplacements, sans sacrifier ses normes élevées de service au client.

OPTIMISER LA TECHNOLOGIE POUR LIVRER DE LA VALEUR

La réalisation d'une bonne partie de la stratégie d'affaires d'EDC repose sur la technologie et l'architecture d'affaires. Afin de répondre aux besoins des entreprises canadiennes mondialisées, la stratégie de technologie de la Société doit être sûre, stable, efficiente et bien alignée sur ses plans et ses activités.

Comme par le passé, la stratégie de technologie de l'information (TI) d'EDC est bien harmonisée avec ses buts et objectifs grâce à un cadre de gouvernance solide. En 2011-2015, les initiatives suivantes seront mises de l'avant.

- Développer une architecture et un ensemble d'outils de l'information, basés sur les disciplines de gestion des données et des documents, qui offriront aux employés un moyen direct d'accéder aux renseignements et d'établir des rapports et favoriseront la mise en commun de leurs connaissances.
- Livrer une architecture simplifiée d'affaires et d'applications en offrant des services et des plateformes communs, qui s'alignent sur les processus structurés de bout en bout et permettent une connectivité plus uniforme entre les activités d'EDC et les chaînes d'approvisionnement de ses parties intéressées.
- Déployer un canal Web qui complète les autres moyens dont dispose EDC pour livrer l'information et les services transactionnels, assorti de portails et d'un contenu personnalisé selon les perspectives et les besoins des parties intéressées, et doté d'outils qui rehaussent la collaboration.

Pour appuyer sa stratégie, EDC a ciblé un certain nombre d'initiatives dans le cadre du Programme de refonte de l'architecture d'affaires (BAR), qui modernisera les applications d'entreprise actuelles et servira de fondation architecturale permettant à la Société de renforcer ses partenariats avec ses clients, de faciliter et d'accélérer l'accès à l'information dont les employés ont besoin pour prendre des décisions, et de simplifier la collaboration transfonctionnelle.

Le Programme BAR est en bonne voie de réalisation. Un de ses projets clés à mener, la première phase du remplacement du Moteur de classification des risques de crédit, sera réalisé en 2011. Ce projet actualisera et normalisera les méthodes et les processus à l'égard des risques de crédit quant au déclenchement, à l'évaluation, à la classification, à la sélection, à l'autorisation et à la gestion du portefeuille. Il comblera les écarts existants dans les méthodes et les processus de classification des risques et simplifiera le flux des données pour faire en sorte que de l'information efficace et efficiente soit reçue en temps opportun.

Dans le cadre du Programme BAR, d'autres initiatives comme les composantes techniques des initiatives de la transformation par la méthode allégée et la centralisation de la base de données des débiteurs et du répertoire des employés renforceront les efficiences des processus et des données dans l'ensemble de la Société, tout en réduisant les délais de développement des applications.

La modernisation des ressources technologiques représente un investissement crucial pour la Société. L'amélioration de l'architecture des applications de gestion permettra à EDC de mieux répondre aux besoins de ses clients tout en réglant le problème des inefficiences des systèmes désuets, ce qui entraînera des économies considérables dans les coûts futurs du matériel, des logiciels et des processus d'affaires. Pour un complément d'information, voir la section 3.10 du Plan financier.

Parallèlement au Programme BAR, EDC a entrepris en 2010 la modernisation de l'architecture de l'information, tant pour les données que les documents, afin d'éliminer les inefficiences et de mieux utiliser ses actifs du savoir. Il s'agira de moderniser les canaux Web (mentionnés en pages 28 et 29 du chapitre 2, *Stratégie d'affaires d'EDC)* et de mettre en place les nouvelles technologies et les processus de Gestion électronique des documents et des dossiers, ce qui sera fait en 2011 avant l'installation dans le nouveau siège social. En améliorant sa façon de diffuser et de repérer les documents, EDC pourra fonctionner plus efficacement et respecter toutes ses obligations juridiques, notamment aux termes de la *Loi sur l'accès à l'information.*

L'Équipe de gestion des documents met actuellement au point un système de classification fonctionnelle pour répondre aux besoins de diverses équipes sectorielles et révise les périodes de conservation en fonction des besoins d'affaires et des exigences législatives.

L'infrastructure d'EDC, qui demeure stable et sécuritaire, repose sur des principes technologiques et architecturaux sains. Grâce à l'amélioration continue et à la discipline qu'impose la méthode allégée, les solutions de technologie sont livrées selon des méthodes agiles de développement de projets. Les disciplines de la Gestion des processus d'affaires, conjuguées aux technologies de déroulement des opérations, entraînent de nouvelles efficiences dans les processus d'affaires. En s'appuyant sur des méthodes de gestion des projets et des portefeuilles et sur la présentation de rapports réguliers pour tous les projets de technologie, EDC est en mesure de livrer des solutions de technologie efficientes pour ses clients et ses partenaires. La réutilisation de systèmes prêts à l'emploi aide à contenir les coûts de développement et de maintenance. En plus de maximiser les capacités et les compétences internes de sa main-d'œuvre, la Société crée des partenariats avec des fournisseurs de services pour garantir le plus possible la disponibilité des ressources de TI. Finalement, EDC veille au perfectionnement continu de sa main-d'œuvre technique interne, tout en la complétant par des ressources contractuelles spécialisées.

LIVRER DE LA VALEUR GRÂCE À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

La valeur sociale d'EDC repose essentiellement sur les retombées qu'engendrent pour la société canadienne ses solutions de financement et d'assurance. En fournissant de l'intermédiation financière aux compagnies canadiennes, EDC contribue à créer de la richesse et des emplois, et renforce ainsi le niveau de vie de la population du pays.

Ses activités de RSE ne doivent par conséquent pas être examinées en dehors des autres activités exposées dans la stratégie d'affaires, mais plutôt en tant que partie intégrante de son objectif économique plus vaste, qui est d'améliorer les résultats commerciaux du Canada.

Les entreprises canadiennes ont fait leurs preuves dans presque tous les secteurs d'activité et se sont forgé une réputation, tant au Canada qu'à l'étranger, d'exercer leurs activités d'une façon juste, ouverte et raisonnable. En tant que partenaire qui facilite les activités internationales des compagnies canadiennes, EDC partage la responsabilité de maintenir cette réputation et vise donc, par ses principes et ses politiques, à l'appuyer et à l'affermir.

Conformément à l'énoncé des priorités et des responsabilités du gouvernement, EDC cherche toujours à concilier le besoin de répondre aux attentes de la population canadienne quant à l'exercice de ses activités de façon responsable sur les plans environnemental et social et d'assurer des règles du jeu uniformes pour les exportateurs canadiens.

EDC continue d'adapter ses pratiques de RSE pour qu'elles s'harmonisent avec celles des autres acteurs sur les marchés mondiaux et soient conformes aux accords internationaux du Canada. En 2011, elle mènera un examen stratégique de ses pratiques de RSE afin de se comparer aux normes de ses pairs. C'est ainsi qu'elle examinera les pratiques de RSE d'autres OCE et des institutions financières du secteur privé respectant les Principes de l'Équateur – repère de l'industrie financière pour la détermination, l'évaluation et la gestion des risques sociaux et environnementaux en financement de projets. Dans le cadre de cet examen, elle consultera aussi plusieurs parties intéressées, notamment des organisations non gouvernementales (ONG). Les résultats lui serviront pour établir ses priorités essentielles à moyen terme et veiller à ce qu'elles reflètent les pratiques exemplaires d'autres OCE.

L'engagement d'EDC à l'égard des parties intéressées trouve un appui dans son Conseil consultatif sur la RSE, formé de leaders du domaine qui représentent la société civile, l'industrie, le monde des affaires et le milieu universitaire. Le Conseil se réunit deux fois par an pour offrir conseils et orientation aux cadres supérieurs d'EDC sur des questions liées aux pratiques exemplaires de RSE, en évolution constante. De plus, le Conseil d'administration d'EDC discute régulièrement de questions liées à la RSE, notamment de l'évolution équilibrée des pratiques de la Société.

EDC a entrepris en 2009 un examen de sa Politique environnementale, de sa Directive en matière d'évaluation environnementale et de sa Politique de divulgation qui, ensemble, forment son cadre d'évaluation et de divulgation en matière environnementale.

L'examen du cadre avait pour objectif de simplifier et de restructurer la Politique environnementale afin de préciser les engagements d'EDC et ses processus d'examen sur les questions environnementales et aussi de veiller à ce que ses politiques et procédures soient arrimées aux pratiques internationales de gestion des risques environnementaux et sociaux généralement adoptées par les OCE et par ses partenaires commerciaux. L'examen visait également à déterminer les modifications à apporter à la divulgation d'information d'ordre environnemental et social conformément à la Politique de divulgation.

Les modifications au cadre ont été apportées à la suite d'une période de consultation publique qui a eu lieu en 2009, notamment auprès de clients d'EDC et de représentants de la société civile. Les politiques révisées donnent suite aux demandes de clarification des clients et au désir de transparence accrue exprimé par les parties intéressées, reflètent les normes internationales et garantissent que toute la gamme de transactions appuyées par EDC continue à être gérée de manière responsable sur les plans environnemental et social.

Les politiques révisées ont été publiées à la fin de 2010 et elles seront mises en œuvre en 2011. Voici l'essentiel des modifications qui y ont été apportées.

- La Politique environnementale et la Directive en matière d'évaluation environnementale ont été rebaptisées. Elles s'appellent maintenant Politique de gestion des risques environnementaux et sociaux et Directive en matière d'évaluation environnementale et sociale afin de refléter l'engagement d'EDC à inclure les questions d'ordre social dans ses examens environnementaux des projets.
- Les Critères de performance en matière de durabilité sociale et environnementale adoptés par la Société financière internationale sont la principale norme qu'applique EDC afin d'évaluer la performance environnementale et sociale des projets dans les pays en développement.
- Une nouvelle section fait état de la stratégie d'EDC à l'égard des risques et des débouchés liés aux changements climatiques afin de comprendre et d'évaluer les risques liés au carbone et au climat et les occasions en découlant.
- Les projets de catégorie A seront visés par une divulgation accrue. Ainsi, des Sommaires de l'examen de projet seront publiés qui comprendront des données sur le classement des projets, la justification du soutien et les grandes questions environnementales et sociales examinées.

La question des rôles et des responsabilités des entreprises dans le domaine des droits de la personne évolue pour toutes les entreprises mondialisées, y compris EDC. En 2009, la Société a mis en place un nouveau processus normalisé d'évaluation des effets des transactions sur les droits de la personne, qui lui permet de mieux comprendre comment les pays et les entreprises du monde entier évaluent et gèrent ces questions dans le contexte des affaires. Elle forme maintenant les équipes sectorielles à cette méthode pour les marchés et les secteurs où le risque de violation des droits de la personne est élevé, afin que les employés sachent comment et quand l'appliquer.

EDC poursuit le dialogue avec ses homologues de l'OCDE au sein du Groupe sur les crédits à l'exportation dans le cadre de l'examen en cours de la version révisée par le Conseil en 2007 de la *Recommandation sur des approches communes concernant l'environnement et les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public*, qui fixe les exigences environnementales et sociales pour les transactions bénéficiant d'un soutien public. L'examen devait prendre fin en 2010, mais il a été prolongé dans le but d'assurer l'harmonisation avec les Critères de performance révisés de la Société financière internationale, repère clé de la *Recommandation*.

De plus, la Société suit attentivement les travaux du professeur John Ruggie, représentant spécial de l'ONU pour la question des droits de l'homme, des sociétés transnationales et autres entreprises. La Société a fait partie des quelques OCE qui ont participé à l'étude du professeur Ruggie sur la manière d'appliquer aux entreprises les normes internationales sur les droits de la personne. Le dialogue se poursuit dans la communauté internationale à propos des normes que devraient adopter les entreprises en matière de droits de la personne, et EDC continuera de peaufiner ses propres normes d'évaluation à cet égard.

Par ailleurs, l'investissement dans la collectivité, au Canada et dans le monde, demeure une priorité pour EDC. Comme il a déjà été mentionné, il s'agit d'un élément important de sa Proposition de valeur de l'emploi.

En 2010, la Société examine ses initiatives à cet égard, notamment le Programme Éducation jeunesse et les bourses d'études, la Politique sur les dons de bienfaisance liés au bénévolat des employés et la Campagne Centraide, afin d'assurer une meilleure conformité aux objectifs stratégiques et un fil conducteur plus solide entre les diverses initiatives.

En plus de ses initiatives au Canada, EDC poursuit aussi son partenariat mondial d'investissement dans la collectivité de quatre ans avec CARE Canada visant des projets liés au développement des petites entreprises et au microfinancement sur les marchés émergents. À ce jour, EDC a affecté des employés à des projets d'entreprise de CARE au Pérou et en Zambie, ainsi qu'au siège de CARE à Ottawa. En 2011, la Société enverra de nouveau des employés au Pérou et ajoutera l'Indonésie comme troisième destination pour les projets de CARE. Dans le cadre de son examen stratégique de la RSE en 2011, elle fera le point sur sa participation au partenariat mondial d'investissement dans la collectivité avec CARE Canada.

Toutes les activités de RSE de la Société reposent sur la promotion de l'éthique commerciale et sur son engagement dans ce domaine. Le *Code de conduite* est au cœur des valeurs d'EDC, qui s'attend à un engagement similaire à l'égard de l'éthique de la part des compagnies avec lesquelles elle fait affaire. En 2010, EDC participera avec d'autres organismes gouvernementaux à l'examen par les pairs des engagements internationaux de lutte contre la corruption de l'OCDE.

LIVRER DE LA VALEUR AUX CLIENTS ET AUX PARTENAIRES D'EDC – PROJETS CLÉS À MENER EN 2011

Le tableau qui suit résume les mesures qu'EDC entend prendre en 2011 pour remplir son rôle de partenaire de confiance et évaluer sa capacité de livrer de la valeur.

PROJETS CLÉS À MENER EN 2011
❯ Maintien / Amélioration du Net Promoter Score
❯ Mise en œuvre de la méthode allégée dans les équipes du Développement des affaires et de l'Assurance comptes clients et dans les divers services consultatifs
❯ Intégration officielle des tableaux de bord dans les activités quotidiennes
❯ Modernisation des applications de gestion d'EDC dans le cadre du Programme BAR
❯ Rapport Optimisation des ressources / Coût total de possession de 45:55
❯ Examen stratégique de la RSE
❯ Maintien / Amélioration de l'engagement et du maintien de l'effectif

2.4 MESURER LE SUCCÈS

La stratégie d'affaires énoncée dans le présent Plan de la Société fait état des mesures que prend EDC pour améliorer les résultats commerciaux du Canada. Grâce à ses indicateurs, EDC peut évaluer sa performance par rapport à chacun des trois objectifs énoncés dans sa stratégie d'affaires, en plus d'estimer la contribution qu'apportent ses activités à l'économie canadienne.

Les indicateurs énoncés dans le Plan de la Société 2011-2015 et les prévisions relatives à la performance pour 2010 et 2011 sont décrits ci-dessous.[4]

NET PROMOTER SCORE

EDC utilise encore le Net Promoter Score (NPS), ou score net de recommandation, comme indicateur de la fidélité et de la satisfaction de la clientèle. Le NPS mesure la réputation d'EDC et la probabilité que ses clients la recommandent à des collègues.

L'amélioration des conditions du marché et l'application de la méthode allégée à ses programmes de Financement, d'Assurance et d'Assurance et cautionnement de contrats, conjuguées aux nouvelles normes de service d'EDC, contribuent aux meilleurs résultats du NPS en 2010 et en 2011.

EDC prévoit relever à 74,0 le NPS en 2010, ce qui la placera, pour le taux de satisfaction générale, au décile supérieur du secteur du commerce interentreprises.

Dans le cadre de son engagement permanent à l'égard de l'orientation-client, EDC vise le maintien du NPS, la gamme prévue étant de 70,0 à 77,0 en 2011.

NOMBRE DE CLIENTS SERVIS

L'indicateur Nombre de clients servis fait état du nombre de compagnies canadiennes qui tirent actuellement profit, directement ou indirectement, des solutions offertes par EDC. Cet indicateur ne fera pas partie de la fiche de performance de 2011-2015 compte tenu du fait que la Société a changé de cap en misant sur la fidélisation de ses clients grâce à la prestation de services exceptionnels plutôt que sur la croissance de la clientèle.

L'an dernier, EDC a servi un nombre record de clients, les compagnies s'étant tournées vers elle pendant le resserrement du crédit pour les aider à répondre à leurs besoins de financement et d'assurance. Elle a ainsi servi 8 469 clients, dont 2 270 étaient nouveaux ou n'avaient pas eu recours à ses services récemment.

[4] Veuillez noter que les prévisions dont il est mention dans la section suivante sont fondées sur des projections finalisées en octobre et peuvent ne pas nécessairement refléter les résultats réels de fin d'exercice de 2010. Les résultats officiels de 2010 seront accessibles au public dans le cadre du Rapport annuel 2010 d'EDC, qui sera publié au printemps 2011.

En 2010, les chiffres devraient retrouver leurs niveaux antérieurs, particulièrement en ce qui concerne les PME, qui ont misé sur les services d'EDC pour surmonter la crise économique. Ainsi, beaucoup d'entreprises décident d'opter de nouveau pour l'autoassurance dans un contexte de reprise économique ou de s'adresser au secteur privé au fur et à mesure que le marché retrouve sa capacité. La baisse du nombre d'exportateurs depuis quelques années est un autre facteur expliquant la diminution. La Société prévoit qu'elle servira quelque 7 850 clients en 2010, et qu'elle maintiendra ce chiffre en 2011.

UTILISATEURS DE PROGRAMMES MULTIPLES

Entre autres mesures prises pour mieux servir ses clients, EDC les initie à l'ampleur de ses services. Le nombre d'utilisateurs de programmes multiples est un indicateur qui permet à la Société de déterminer si elle réussit à satisfaire les divers besoins de ses clients.

En 2009, EDC a pu mieux faire connaître l'étendue de sa gamme de services car plus de clients ont fait appel à elle en raison de la conjoncture économique difficile. En 2010, la Société prévoit qu'elle dépassera le taux de croissance projeté, qui est de 4 %, et qu'elle aura 1 100 utilisateurs de programmes multiples.

La Société continuant à se concentrer sur ses clients existants dans le cadre de son modèle de comptes axé sur les relations avec la clientèle, les compagnies canadiennes pourront plus facilement se familiariser avec ses produits. Pour 2011, elle projette un taux de croissance des utilisateurs de programmes multiples de 3 %.

VOLUME TOTAL D'ACTIVITÉS

Le volume d'activités est une variable du cadre de planification que plusieurs facteurs peuvent infléchir, comme les variations des taux de change, les cours des produits de base, les grandes transactions et les polices d'assurance.

En 2010, la Société s'attend à faciliter des transactions d'une valeur de 84,4 milliards de dollars en prêts et en assurance. Cette croissance de 2 % est légèrement inférieure à celle de 4 % projetée dans le Plan de la Société de l'an dernier. Cette baisse est principalement attribuable à la vigueur du dollar canadien, supérieure aux prévisions.

En 2011, EDC prévoit une croissance de 2 % de son volume total d'activités, qui devrait passer à 86,2 milliards de dollars.

Comme il a été mentionné précédemment, les pouvoirs temporaires d'EDC sur le marché intérieur devraient prendre fin en mars 2011.

VOLUME SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Comme il a été noté dans le chapitre sur le contexte de planification, les marchés émergents offrent aux entreprises canadiennes de nombreuses occasions de diversifier leur clientèle et de tirer parti des possibilités de croissance à mesure que les économies hôtes se développent. EDC est bien placée pour aider les compagnies canadiennes à profiter des débouchés sur ces marchés en s'appuyant sur ses solutions de financement du commerce extérieur et de réduction des risques.

EDC prévoit un volume sur les marchés émergents d'une valeur de 23,7 milliards de dollars pour 2010, ce qui représente une croissance de 27 %. Cette solide performance est tirée à la fois par la conclusion de grandes transactions et par la demande d'Assurance crédits documentaires et de financement de la part des comptes stratégiques internationaux.

En 2011, EDC mettra encore la priorité sur les marchés émergents, la demande soutenue dans les domaines mentionnés ci-dessus contribuant à la projection d'un taux de croissance de 2 à 5 %. Une fois rectifié pour tenir compte du profil régional et industriel du volume d'activités d'EDC et d'importantes transactions non récurrentes conclues en 2010, ce taux de croissance s'aligne sur l'expansion projetée des exportations canadiennes destinées aux marchés émergents.

FACILITER L'INVESTISSEMENT DIRECT CANADIEN À L'ÉTRANGER

L'IDCE est un autre moyen par lequel EDC détermine si elle réussit à renforcer la capacité du commerce extérieur du Canada. Les transactions sont suivies dans le cadre des programmes de Financement et d'Assurance risques politiques, qui appuient les compagnies canadiennes investissant à l'étranger, et dans le cadre du programme d'Assurance comptes clients, qui soutient les sociétés affiliées de compagnies canadiennes à l'étranger.

La reprise économique demeurant incertaine, beaucoup d'entreprises canadiennes ont préféré renforcer leurs bilans avant d'envisager l'investissement à l'étranger. Ce fut notamment le cas des grandes compagnies du secteur des industries extractives, dont les investissements représentent une proportion importante du volume d'IDCE. Cette année, EDC prévoit que ce volume demeurera stable, la prévision étant de 4,1 milliards de dollars. En 2011, elle projette par contre une croissance de quelque 7 %, grâce à la reprise soutenue et à la diversification des compagnies canadiennes sur de nouveaux marchés à la faveur de la vigueur du dollar canadien.

Sur le plan du nombre de transactions d'IDCE facilitées par EDC en 2010, les prévisions sont d'environ 550, la croissance étant principalement attribuable à un nombre accru de sociétés affiliées à l'étranger visées par le programme d'Assurance comptes clients. Le nombre augmente aussi dans les secteurs des transports et des ressources, en raison notamment d'une meilleure sensibilisation aux produits et services offerts.

Au fur et à mesure que la reprise se concrétisera, les compagnies canadiennes seront mieux placées pour entreprendre des activités d'IDCE et chercheront à obtenir du crédit et à réduire leurs risques. Pour 2011, la Société projette une hausse de 4 à 7 % du nombre de transactions d'IDCE.

CRÉER DES PARTENARIATS POUR SERVIR LES COMPAGNIES CANADIENNES

La capacité de servir efficacement les entreprises canadiennes est renforcée par les partenariats que la Société crée avec les acteurs du secteur privé (banques, compagnies d'assurance, sociétés de cautionnement et courtiers). Ces associations permettent à EDC de servir les compagnies canadiennes en travaillant avec leurs intermédiaires financiers et de partager le risque, tout en améliorant le crédit disponible pour les banques et les sociétés de cautionnement, ce qui les rend plus susceptibles d'offrir une couverture ou un financement à leurs clients.

En 2010, EDC s'attend à dépasser largement sa projection de croissance de 3 %, le volume en partenariat prévu étant de 24,1 milliards de dollars. Ce dépassement est principalement attribuable à la forte demande de polices d'Assurance crédits documentaires de la part des institutions financières privées. Il en est de même pour le nombre de transactions en partenariat, qui devrait augmenter à environ 5 400, alors qu'EDC avait prévu que ce chiffre resterait stable.

Bien que la solide performance d'EDC pour ces indicateurs s'explique en partie par sa participation au PCE et aux accords de partenariat destinés à ajouter de la capacité sur les marchés du cautionnement et de l'assurance crédit du Canada, son succès soutenu est d'abord attribuable à son approche de privilégier les partenariats dans le cadre de son mandat d'appui aux exportations également.

En participant à des transactions de syndication et à des arrangements sans chef de file avec les banques, EDC peut partager le risque et ajouter la capacité nécessaire pour faciliter les occasions d'affaires internationales des compagnies canadiennes. En 2011, elle projette une croissance de quelque 15 % de son volume de transactions en partenariat, et le maintien ou une légère hausse du nombre de ces transactions.

OPTIMISER LA TECHNOLOGIE POUR APPUYER LA STRATÉGIE D'AFFAIRES

EDC mesure l'affectation des investissements en TI selon le rapport entre ce qu'on appelle les initiatives d'« Optimisation des ressources » (ODR) et le « Coût total de possession » (CTP). L'ODR correspond aux investissements discrétionnaires en technologie qui rehaussent la valeur des activités en améliorant le service à la clientèle, l'efficience de l'entreprise, la satisfaction des employés ou le revenu. Le CTP se rapporte quant à lui aux investissements en technologie qui sont non discrétionnaires par nature, ou qui se rapportent au maintien des principaux actifs et infrastructures technologiques. Les organisations réexaminent périodiquement l'affectation optimale de leurs investissements en fonction de leurs besoins technologiques du moment.

La cible du ratio ODR:CTP avait été fixée à 53:47 pour 2010, afin de refléter l'engagement d'EDC à l'égard des investissements en technologie pour des initiatives visant à faire croître et à transformer ses activités. Le CTP devrait être quelque peu supérieur à ce qui avait été prévu, en raison des ressources affectées à la préparation de l'infrastructure pour l'installation dans le nouveau siège social en 2011. La Société prévoit un ratio ODR:CTP de 41:59 pour 2010 et projette un ratio de 45:55 pour 2011.

Il est à noter que l'infrastructure plus moderne du nouvel immeuble devrait permettre de gérer les coûts de base plus efficacement et entraîner un retour au ratio ODR:CTP habituel de 50:50 en 2012.

MESURER LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

EDC mesure sa performance financière en fonction de trois variables, soit le ratio d'efficience, le bénéfice net et le rendement des capitaux propres, qui indiquent sa capacité de livrer de la valeur à ses clients, à ses partenaires et à son actionnaire grâce à une saine gestion financière.

Le ratio d'efficience mesure l'efficience opérationnelle de la Société quant aux investissements qu'elle effectue dans les ressources humaines et la technologie afin de ne pas se laisser dépasser par la taille et la complexité des opérations. Il s'agit du ratio des frais d'administration nets par rapport au revenu net, à l'exclusion de l'allègement de la dette.

Pour 2010, EDC prévoit que le ratio d'efficience sera de 25,2 %, ce qui est moins favorable que prévu à cause de la baisse du revenu net de financement et de placement, d'une part, et de celle des commissions de garantie de prêt et des primes d'assurance prévues, d'autre part. Pour 2011, EDC prévoit que le ratio d'efficience se situera à 26,1 %.

Le bénéfice net traduit les revenus totaux d'EDC, résultat net de ses activités de financement, d'investissement, d'assurance et de gestion des risques. En 2010, la Société s'attend à enregistrer un bénéfice net d'environ 1,6 milliard de dollars, principalement en raison d'une solide reprise sur provision. En outre, au cours du premier semestre de l'exercice, le volume d'activités a été inférieur aux prévisions, et la nouvelle croissance a été compensée par le revenu tiré des remboursements de prêts.

Au cours de la période 2011-2015, le bénéfice net devrait baisser en raison de la reprise sur provision pour pertes sur prêts non récurrente enregistré en 2010. Pour 2011, il devrait atteindre 611 millions de dollars.

Le rendement des capitaux propres mesure la rentabilité d'EDC en calculant son bénéfice net, après avoir imputé des provisions pour pertes futures. Il tient compte à la fois de la rentabilité de la Société et du risque inhérent aux activités qu'elle entreprend.

En 2010, le rendement des capitaux propres devrait être de 19,5 % en raison d'un bénéfice net plus élevé que prévu. Pour 2011, il devrait se situer à 7,3 %.

Le chapitre 3 présente une analyse approfondie de la performance financière d'EDC.

MOBILISER LES RESSOURCES HUMAINES

Par sa stratégie de gestion des gens, EDC vise à attirer et à maintenir une main-d'œuvre hautement qualifiée afin de pouvoir mettre en œuvre sa stratégie d'affaires, maintenant et à l'avenir. Son succès à cet égard est déterminé par la rétroaction des employés quant à leur engagement envers la Société et par le taux de maintien de l'effectif.

Son plus récent sondage d'opinion auprès des employés, mené en 2009, portait sur un vaste éventail de questions liées à l'environnement de travail et à l'engagement des employés, l'objectif étant d'occuper un rang similaire aux autres organisations de haute qualité pour les principaux facteurs d'engagement des employés, selon la définition du Groupe Hay. L'indice général d'engagement a en fait dépassé de 10 % la norme nord-américaine, ce qui représente une hausse de 6 % par rapport au sondage précédent mené en 2007.

Selon les résultats du sondage, ce score amélioré est attribuable à la politique sur le télétravail, à la simplification du processus d'approbation, aux innovations habilitant les employés à répondre aux besoins des clients et au resserrement de la coopération entre les équipes sectorielles.

Au cours des années, EDC a réussi à conserver ses employés, mais le marché du travail devrait rester concurrentiel pour les compétences dont elle dispose au sein de son effectif. En 2009, le taux de maintien de l'effectif a été de 92,7 %. En 2010 et 2011, EDC devrait atteindre sa cible, qui vise à égaler ou dépasser le taux fixé par le Conference Board pour les institutions financières.

Créer des retombées pour le Canada

La stratégie d'affaires de la Société repose sur deux objectifs primordiaux : être un partenaire de confiance et rehausser les résultats commerciaux du Canada. C'est ainsi que chaque transaction conclue par EDC génère des retombées pour le Canada.

En facilitant les exportations et les investissements à l'étranger des compagnies canadiennes, EDC aide ces entreprises à prendre de l'essor, ce qui crée des emplois et contribue à la croissance économique du pays – et améliore donc le niveau de vie de la population canadienne.

Depuis quelque temps déjà, EDC estime les retombées sur l'économie du Canada des exportations et des investissements à l'étranger qu'elle facilite. Certaines sont quantifiables, par exemple la teneur canadienne ou les emplois soutenus par une vente à l'exportation ou par un investissement à l'étranger, tandis que d'autres sont de nature plus subjective. En fait, comme de plus en plus de compagnies canadiennes participent au commerce d'intégration, la nature des retombées que génèrent leurs activités se transforme. Par exemple, obtenir l'exclusivité mondiale de ses produits ou participer à la chaîne d'approvisionnement d'une multinationale peut être la clé du succès soutenu d'une entreprise, mais ces retombées ne sont pas facilement quantifiables dans l'immédiat.

D'autres retombées moins tangibles découlant du rôle d'EDC relèvent de son objectif de rehausser la capacité d'exportation du Canada. Il s'agit pour la Société d'aider les petites entreprises à participer au commerce d'intégration et de mettre à contribution sa capacité financière pour appuyer des transactions à risque plus élevé, souvent sur de nouveaux marchés émergents.

La fiche d'évaluation des retombées pour le Canada des trois dernières années est présentée ci-dessous.

La Politique sur les retombées pour le Canada a suivi l'évolution du commerce mondial. Le cadre utilisé aujourd'hui tient compte non seulement de la teneur canadienne d'une exportation, mais aussi des effets bénéfiques des dépenses de R-D, de l'obtention d'une exclusivité mondiale ou de la participation à la chaîne d'approvisionnement d'une multinationale.

En facilitant les exportations et les investissements des entreprises canadiennes, EDC contribue à la fois à faire croître ces compagnies, à créer des emplois au Canada et à stimuler la croissance économique du pays.

RETOMBÉES POUR LE CANADA

	2007	2008	2009
Volume total facilité (en G$)	70,0	85,8	82,8
Exportations facilitées (en %)	14	14	18
Nombre de PME servies	6 204	6 866	6 886
Volume – PME (en G$)	18,8	17,8	12,6
Volume sur les marchés émergents (en G$)	16,8	22,0	18,7
Contribution au PIB du Canada (en G$)	51,5	59,3	61,0
Contribution au PIB du Canada (en %)	4,2	4,4	5,0
Nombre d'emplois soutenus	578 434	572 523	642 465
En pourcentage de l'emploi national	3,4	3,3	3,8

Fiche de performance d'EDC

Le tableau suivant présente la fiche de performance d'EDC pour 2011. Il contient les indicateurs clés que la Société utilise afin de mesurer le succès et la performance qu'elle vise obtenir pour la prochaine année.

FICHE DE PERFORMANCE D'EDC

INDICATEURS DE PERFORMANCE	RÉSULTATS RÉELS DE 2009	PLAN POUR 2010	PRÉVISION POUR 2010	PLAN POUR 2011
Net Promoter Score	68,6	maintien	74,0	70,0-77,0
Volume total d'activités (en G$)	82,8	croissance de 4%	84,4	croissance de 2-4 %
Volume sur les marchés émergents (en G$)	18,7	croissance de 1%	23,7	croissance de 2-5 %
Transactions d'IDCE	494	croissance de 3%	550	croissance de 4-7 %
Transactions en partenariat	5 000	maintien	5 400	maintien – croissance de 2 %
Ratio ODR-CTP	55:45	53:47	41:59	45:55
Indicateurs financiers				
Ratio d'efficience (en %)	22,9[1]	20,4	25,2	26,1
Bénéfice net (en M$)	258	353	1 607	611
Rendement des capitaux propres (en %)	3,9	5,3	19,5	7,3
Indicateurs humains				
Engagement du personnel	–	Rang équivalent à celui des entreprises de haute qualité	–	Rang équivalent à celui des entreprises de haute qualité
Maintien de l'effectif (en %)	92,7	≥ taux du CB	Atteinte des objectifs	≥ taux du CB

1. En 2010, le ratio d'efficience brut a été remplacé par le ratio d'efficience. Le chiffre de 2009 est fourni à des fins de comparaison.

3

PLAN FINANCIER

Introduction

Pendant que les entreprises canadiennes d'envergure mondiale naviguent entre les écueils de la conjoncture économique incertaine, la demande de services d'EDC continue d'être remarquable. Grâce à son appétit pour le risque et à ses assises financières solides, EDC a pu offrir ses solutions de prêt et d'assurance aux entreprises canadiennes tout au long de leur cycle d'affaires. Au fil de la reprise de l'économie, la priorité continuera d'être accordée à la viabilité financière à long terme et à l'efficience.

Les chapitres précédents décrivent le contexte dans lequel les sociétés canadiennes exercent leurs activités et la façon dont EDC répond à leurs besoins en matière d'intermédiation financière. Grâce à son engagement à l'égard d'une saine gestion financière, EDC a pu jouer un rôle important en aidant les entreprises canadiennes pendant le recul économique. Cet engagement continue de guider la Société au cours de la reprise.

Le Plan financier présente les principales hypothèses commerciales et les projections de performance financière qui en découlent, y compris les projections relatives aux états consolidés des résultats et du résultat étendu, au bilan, aux variations des capitaux propres, aux flux de trésorerie, au capital économique et aux ratios de performance, ainsi que les dépenses d'investissement prévues pour 2010-2015. La stratégie d'emprunt est également décrite dans le présent chapitre. Y sont aussi fournis les états consolidés projetés des résultats et les bilans consolidés projetés pour la filiale de la Société, Exinvest Inc.

Comme il est mentionné au chapitre 2, le 1er janvier 2011, les Normes internationales d'information financière (IFRS) s'appliqueront à EDC de sorte que, conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor, le Plan de la Société 2011 est préparé selon les IFRS. Aux fins de comparaison, les prévisions pour 2010 sont présentées à la fois selon les PCGR du Canada et selon les IFRS, tandis que les prévisions pour 2011 et les exercices ultérieurs sont présentées selon les IFRS uniquement.

3.1 HYPOTHÈSES

Le Plan financier a été établi à partir d'une série d'hypothèses qui ont toutes une incidence sur les activités et la performance financière de la Société. D'abord, puisque les résultats de 2010 ne sont pas encore connus, EDC établit des prévisions quant à ses activités envisagées. À l'aide de ces prévisions, elle dresse des états financiers projetés. Les résultats réels de 2009 sont aussi inclus à titre d'information.

Ensuite, le Plan pour 2011 se fonde sur la stratégie d'affaires actuelle de la Société et sur certaines hypothèses clés, particulièrement à l'égard du volume d'activités, du taux de change, du profil de risque, des taux d'intérêt et des frais d'administration. Chacune de ces hypothèses est abordée dans les pages suivantes. Comme c'est le cas pour toute hypothèse, celles que nous avons citées sont exposées à la volatilité des variables. Le potentiel de volatilité continue d'être amplifié par le climat économique et les éléments incertains connexes. Tout changement à la stratégie d'affaires ou aux hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence importante sur les projections au cours de la période de planification.

Hypothèses relatives aux volumes d'activités

Comme il est expliqué au chapitre Contexte de planification du Plan, l'économie mondiale est à mi-chemin entre la récession et la reprise. EDC continue de jouer un rôle important visant à fournir aux entreprises canadiennes d'envergure mondiale la capacité de bénéficier de solutions de prêt et d'assurance à un prix concurrentiel.

Le Plan de la Société a été préparé selon l'hypothèse sous-jacente que les pouvoirs temporaires sur le marché intérieur accordés à EDC prendront fin en mars 2011.

En 2010, la Société prévoit que le volume total d'activités augmentera de 2 % pour s'établir à 84,4 milliards de dollars, en comparaison de la progression de 4 % projetée précédemment dans le Plan de la Société 2010-2014. Comme la majorité des activités d'EDC sont libellées en dollars américains, les fluctuations du taux de change du dollar canadien par rapport au dollar américain ont une incidence importante sur le volume présenté par la Société. De fait, bien que l'augmentation du volume d'activités actuellement prévue ne soit que de 2 % par rapport aux résultats réels de 2009, elle est beaucoup plus élevée, soit de 10 %, si on élimine l'effet de la variation des taux de change. Le volume total d'activités projeté pour 2011 s'élève à 86,2 milliards de dollars, en hausse de 1,8 milliard de dollars par rapport aux prévisions pour 2010.

Après 2011, le volume total d'activités devrait croître de 4 % par année sur la période de planification restante.

Hypothèses relatives aux taux de change

L'un des principaux changements apportés à l'approche par rapport aux exercices précédents tient à l'hypothèse relative au taux de change. Plutôt que d'utiliser les prévisions de taux de change, on a utilisé comme taux de change constant entre le dollar canadien et le dollar américain pour le reste de 2010 et pour les exercices ultérieurs le taux de change moyen cumulatif à la date de rédaction du présent Plan financier. Dans les plans financiers précédents, EDC s'était servie de prévisions de taux de change pour les exercices ultérieurs qui étaient fondées sur les *Prévisions à l'exportation* des Services économiques d'EDC. Ce changement de méthode vise à éliminer la volatilité des résultats due aux variations des taux de change. Le taux utilisé pour le présent Plan, représentant le taux moyen pour la période de janvier 2010 à juillet 2010, est de 0,97 dollar américain.

Étant donné que la majorité des transactions commerciales d'EDC sont conclues en dollars américains, les variations du taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain influent directement sur le résultat net d'EDC, lequel est également indirectement influencé par les clients de la Société, les exportateurs canadiens.

Étant donné qu'au moins 70 % des exportations canadiennes sont facturées en dollars américains, les exportateurs canadiens sont grandement exposés aux variations du taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain. Pour un exportateur canadien payé en dollars américains, plus le dollar canadien s'apprécie, plus ses revenus diminuent (après conversion en dollars canadiens au taux plus élevé). Donc, même si le volume des expéditions ne change pas, un cours élevé du dollar canadien se traduit automatiquement par une diminution des recettes à l'exportation libellées en monnaie canadienne.

Un resserrement des marges bénéficiaires s'ensuit alors. Si les exportateurs haussent leurs prix en dollars américains pour pallier la baisse des revenus, leurs exportations deviendront plus chères, donc moins concurrentielles. Une autre possibilité serait de diminuer leurs coûts de production, par exemple, en recourant à l'approvisionnement à l'étranger, en se restructurant ou en misant sur l'investissement direct canadien à l'étranger, mais ces solutions n'ont une incidence qu'à long terme. À court terme, les exportateurs doivent faire le choix difficile entre une baisse de leurs profits ou une baisse potentielle de leurs ventes en raison de la hausse des prix.

Pour mieux décrire l'incidence que les fluctuations du taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain pourraient avoir sur EDC et ses résultats, disons qu'une variation à la hausse ou à la baisse de 0,01 $ du cours du dollar canadien par rapport au dollar américain correspondrait à une baisse ou une hausse du revenu net de financement et de placement d'EDC d'environ 8 millions de dollars, toutes choses étant égales par ailleurs.

On dit souvent du dollar canadien qu'il s'agit d'une monnaie-marchandise, c'est-à-dire que sa valeur fluctue avec les prix du pétrole et d'autres marchandises non liées à l'énergie, mais elle reflète également les mouvements des différentiels de taux d'intérêt et du dollar américain par rapport à d'autres devises. Le modèle qu'emploie EDC pour prévoir la valeur du dollar canadien tient compte de cette réalité. Selon ce modèle, le taux de change de 0,95 dollar américain des *Prévisions à l'exportation* des Services économiques d'EDC pour l'exercice 2011 représente une dépréciation du dollar canadien par rapport au taux utilisé dans l'élaboration du présent Plan de la Société.

Bien que, par le passé, le modèle se soit avéré d'une grande utilité pour prédire la valeur du dollar canadien, une distorsion a récemment été constatée dans la relation entre ces variables, le dollar canadien étant plus ferme que prévu compte tenu d'autres facteurs. Depuis le début de la crise du crédit, le Canada a affiché six trimestres consécutifs (4T2008 à 1T2010 inclusivement) de déficit commercial, atténués par les importants excédents du compte financier. L'appétit des investisseurs pour les instruments financiers canadiens a été vorace; cette position haussière a été induite par un secteur bancaire fort et les données favorables sur la dette publique du Canada. Le dollar américain, devenu la nouvelle devise spéculative, n'a fait que renforcer cet effet. Les taux d'intérêt aux États-Unis étant les moins élevés du monde, les investisseurs empruntent donc de plus en plus de dollars américains pratiquement gratuitement, et investissent dans d'autres pays, surtout dans des monnaies-marchandises telles que les dollars canadien et australien.

Profils de risque des volumes d'activités

Le profilage de risque du volume de Financement est l'un des moyens par lesquels EDC peut analyser son appétit pour le risque. Le profil de risque obtenu est aussi l'un des principaux déterminants de la dotation à la provision pour pertes sur prêts et de la demande de capital économique aux fins de la couverture du risque de crédit.

PROFIL DE RISQUE DU PORTEFEUILLE DE FINANCEMENT

Le profilage de risque du volume de financement est l'un des moyens par lesquels EDC peut analyser son appétit pour le risque. Le profil de risque obtenu est aussi l'un des principaux inducteurs de la dotation à la provision pour pertes sur créances et de la demande de capital économique aux fins de la couverture du risque de crédit.

Selon les prévisions, le profil de risque des nouvelles transactions de financement en 2010 sera réparti entre les prêts de première qualité et les prêts de qualité inférieure, dans des proportions respectives de 55 % et 45 %. Il s'agit d'une amélioration de 5 % des prêts de première qualité par rapport aux prévisions du Plan de la Société 2010, qui est attribuable en partie à la signature de plusieurs transactions importantes par des sociétés bien cotées en 2010, qui ne se répéteront pas en 2011.

Comme les gouvernements imposent des règles plus strictes en matière de prêts aux institutions financières, l'accès au crédit par les sociétés moins bien cotées continuera d'être difficile. C'est pourquoi elles se tourneront encore vers la capacité financière d'EDC et son seuil de tolérance au risque plus élevé. Dans cet esprit, et étant donné que certaines transactions importantes conclues en 2010 ne sont pas récurrentes, il est prévu que le profil de risque changera en 2011, et sera réparti entre 45 % de prêts de première qualité et 55 % de prêts de qualité inférieure, et que ce profil demeurera constant jusqu'à la fin de la période de planification.

Taux d'intérêt

Lorsque comparé aux résultats réels de 2009, le rendement global des nouvelles transactions signées au cours de la période de planification devrait augmenter, en raison de la hausse du LIBOR et des taux des obligations du Trésor américain, qui sera probablement contrebalancée en partie par une baisse moins marquée des différentiels de taux attribuable à l'amélioration des perspectives mondiales.

Frais d'administration

Comme l'expliquent les chapitres 1 et 2, EDC peut offrir des services de grande qualité à ses clients et répondre aux besoins des entreprises canadiennes d'envergure mondiale au fil de leur évolution grâce aux investissements qu'elle a faits pour renforcer ses processus, attirer et retenir des employés compétents, étendre sa portée à l'échelle internationale et mettre à niveau ses technologies pour suivre le rythme des besoins de l'organisation et mondialiser ses activités.

Ces investissements sont soutenus par l'engagement continu d'EDC à gérer ses finances avec prudence. À cette fin, la Société continue de contrôler ses frais d'administration de façon efficace et efficiente.

Les frais d'administration prévus pour 2011 devraient s'établir à 300 millions de dollars, une hausse de 17 millions de dollars par rapport à 2010 attribuable essentiellement aux augmentations projetées du coût des loyers et du mobilier, de la charge d'amortissement et du coût des ressources humaines. En réponse aux mesures de compression des coûts annoncées dans le plan budgétaire du gouvernement fédéral, l'accroissement des frais d'EDC pour 2011 a été limité aux engagements existants. Le coût des loyers et du mobilier sera plus élevé en raison du déménagement de la Société, qui commencera à s'installer dans le nouvel immeuble de son siège social au milieu de 2011. L'augmentation de la charge d'amortissement découle du coût de l'aménagement et de l'infrastructure des TI du nouveau siège social ainsi que du coût des initiatives de développement de systèmes portés au bilan en 2010.

3.2 STRATÉGIE DE GESTION FINANCIÈRE

Principes généraux

Les grands principes qui sous-tendent le Plan financier sont l'engagement d'EDC à exercer ses activités de façon financièrement autonome en gérant efficacement les risques, ainsi que son engagement à gérer ses finances de manière saine. Ces deux éléments prennent une importance croissante en période d'incertitude économique. La stratégie de gestion financière d'EDC lui permet d'avoir en tout temps suffisamment de capacité financière pour remplir son mandat de façon continue et répondre aux besoins changeants des exportateurs et des investisseurs canadiens.

Les principaux éléments de cette stratégie sont les suivants :

- réaliser des rendements suffisants par rapport aux risques assumés;
- maintenir l'efficience opérationnelle par une bonne gestion des coûts;
- gérer les risques de façon appropriée.

De plus, EDC gère son capital de manière à pouvoir soutenir ses activités nouvelles et existantes ainsi que son fonctionnement. Elle gère sa capacité de capital en suivant sa Politique sur la suffisance du capital, approuvée par le Conseil d'administration, qui mesure le capital requis pour couvrir les risques de crédit et du marché ainsi que les risques opérationnels et commerciaux auxquels la Société s'expose. EDC a par ailleurs dégagé des capitaux additionnels au-delà de la somme nécessaire pour faire face à ces risques de base. Il s'agit des capitaux de risques stratégiques, qui servent à appuyer la stratégie d'EDC d'accroître son appétence pour le risque afin de répondre aux besoins de ses clients et de parer à la volatilité de la demande de capitaux de risques de base.

SAINE GESTION FINANCIÈRE

À EDC, une saine gestion financière comporte les quatre aspects suivants.

- La mesure de la performance financière, qui est la pierre angulaire d'une saine gestion financière à EDC. Les indicateurs employés à cette fin se comparent favorablement à ceux utilisés dans le secteur des services financiers. La définition de ces indicateurs ainsi que les résultats projetés sont présentés au chapitre 2.
- La Politique sur la suffisance du capital, qui est traitée à la section 3.7.
- La gestion de l'actif et du passif et les stratégies d'emprunt, qui sont abordées à la section 3.9.
- L'accent sur la durabilité financière et l'efficience opérationnelle, au moyen de la gestion prudente des frais d'administration, présenté à la section 3.1.

3.3 ÉTATS CONSOLIDÉS PROJETÉS DES RÉSULTATS ET DU RÉSULTAT ÉTENDU

Le **tableau 1** présente les états consolidés projetés des résultats d'EDC jusqu'à l'exercice 2015.

TABLEAU 1 | ÉTATS CONSOLIDÉS PROJETÉS DES RÉSULTATS (2009-2015)

(en millions de dollars)	2009 RÉELS	2010 PLAN	2010 PRÉV. ICCA	2010 PRÉV. IFRS	2011 PLAN	2012 PROJ.	2013 PROJ.	2014 PROJ.	2015 PROJ.
Revenu de financement et de placement									
Prêts	1 321	1 445	997	997	1 067	1 184	1 278	1 290	1 302
Location-financement	9	9	8	8	7	6	6	5	5
Location-exploitation	32	48	30	30	32	29	30	24	21
Allègement de la dette	49	7	86	86	6	3	–	–	–
Placements	41	59	51	51	57	60	61	61	61
	1 452	1 568	1 172	1 172	1 169	1 282	1 375	1 380	1 389
Intérêts débiteurs	380	362	163	163	168	276	370	388	407
Frais de location et de financement	68	58	56	53	60	58	54	55	52
Revenu net de financement et de placement	1 004	1 148	953	956	941	948	951	937	930
Commissions de garantie de prêt	24	23	28	28	19	17	15	15	16
Primes d'assurance et commissions de garantie	197	225	213	213	229	235	240	251	265
Autres revenus (charges)	(74)	–	(15)	(31)	(12)	(7)	8	22	41
	1 151	1 396	1 179	1 166	1 177	1 193	1 214	1 225	1 252
Dotation à la provision pour pertes sur créances (reprise sur provision)	431	550	(719)	(719)	130	65	84	72	137
Frais liés aux sinistres	216	210	8	8	136	136	124	131	135
Frais d'administration	246	283	283	277	300	311	311	312	312
Bénéfice net	258	353	1 607	1 600	611	681	695	710	668

Note : Les prévisions pour 2010 sont présentées à la fois selon les PCGR du Canada et selon les IFRS, tandis que les prévisions pour 2011 et les exercices ultérieurs sont présentées selon les IFRS uniquement.
Les bénéfices de la Société et de sa filiale ne sont pas soumis aux exigences de la *Loi sur l'impôt sur le revenu*.

Prévisions pour 2010 (PCGR du Canada) par rapport au Plan de la Société 2010

Selon les prévisions de la Société, le bénéfice net de 2010 devrait s'établir à 1 607 millions de dollars, une hausse de 1 254 millions de dollars par rapport au bénéfice net de 353 millions de dollars envisagé dans le Plan de la Société 2010. Cette hausse découle avant tout d'une réduction de 1 269 millions de dollars de la provision pour pertes sur créances projetée dans le Plan de la Société. Cet écart de provision découle principalement des facteurs suivants :

- **Variations à la baisse de la qualité de crédit :** Au cours de la période de planification visée par le Plan de la Société 2010, il était prévu que les importantes variations à la baisse de la qualité de crédit, notamment parmi les compagnies aériennes débitrices, se traduiraient par une hausse projetée de 361 millions de dollars de la provision nécessaire en 2010. Toutefois, les grandes compagnies aériennes ont réussi à réunir des montants considérables sur le marché obligataire à l'automne 2009, de sorte que la compression des liquidités à laquelle elles s'attendaient en 2010 n'a pas eu lieu. Une variation à la hausse de la qualité de crédit est maintenant prévue. En fait, la provision pour pertes sur créances a reculé de 455 millions de dollars par rapport à la provision du Plan de la Société 2010.
- **Décélération de la croissance du portefeuille :** Le Plan de la Société 2010 prévoyait qu'un apport supplémentaire de 192 millions de dollars serait requis en 2010, en raison de la croissance des prêts. Toutefois, selon EDC, la croissance des prêts devrait ralentir et le nombre de transactions devrait diminuer par rapport aux prévisions du Plan, en grande partie du fait des variations de la valeur du dollar canadien prévue dans le Plan, d'où un recul de 387 millions de dollars de la provision pour pertes sur créances.
- **Raccourcissement de la durée jusqu'à l'échéance du portefeuille de prêts :** Les nouveaux prêts contractés ont une durée plus courte que celle des prêts qui sont remboursés, de sorte que, dans l'ensemble, la durée moyenne jusqu'à l'échéance a diminué en 2010. Cette durée plus courte entraîne une baisse de la probabilité de défaut et, par conséquent, de la provision pour pertes sur créances, une probabilité qu'il est difficile à prédire, et qui a entraîné une libération de provision de 115 millions de dollars.
- **Examen de la méthode de constitution des provisions au titre des engagements de prêts :** En 2010, la méthode de constitution des provisions au titre des engagements de prêts d'EDC a fait l'objet d'un examen qui a donné lieu à des améliorations au calcul de la provision pour pertes sur engagements de prêts et à une libération de provision prévue de 327 millions de dollars.

Les autres éléments importants qui ont eu une incidence sur les prévisions pour 2010 sont les suivants :

- Les frais liés aux sinistres devraient s'élever à 8 millions de dollars, soit 202 millions de dollars de moins que prévu dans le Plan de la Société 2010. Cette réduction est surtout attribuable aux changements dans les deux composantes clés des frais liés aux sinistres, soit les hypothèses actuarielles sur lesquelles repose le calcul de la provision pour sinistres sur assurances et le montant net des indemnités versées. Les hypothèses actuarielles ont été mises à jour pour tenir compte des améliorations dans le secteur du commerce de détail et de l'automobile, en raison des perspectives à l'égard des demandes d'indemnisation futures plus positives que celles du Plan de la Société de l'exercice précédent.
- Le revenu net de financement et de placement prévu pour 2010 atteindrait 953 millions de dollars, soit une baisse de 195 millions de dollars par rapport au montant de 1 148 millions de dollars prévu dans le Plan de la Société 2010. Cette baisse découle de la réduction des prêts moyens en 2010, les déboursements nets réels de 2009 étant moins élevés que le montant prévu à la date d'élaboration du Plan 2010, et de l'appréciation du dollar canadien par rapport aux taux envisagés dans le Plan de la Société 2010.

Comme mentionné précédemment, les résultats financiers de 2010 sont présentés à la fois selon les PCGR du Canada et selon les IFRS à des fins de comparaison. En raison du passage aux IFRS, il est prévu que le bénéfice net diminuera de 7 millions de dollars. Pour plus de précisions sur le passage aux IFRS et sur son incidence, consulter la section 3.6.

Le **tableau 2** résume l'incidence du passage aux IFRS sur le bénéfice net de 2010.

TABLEAU 2 | INCIDENCE PROJETÉE DU PASSAGE AUX IFRS SUR LE BÉNÉFICE NET DE 2010

(en millions de dollars)	
Bénéfice net pour 2010 selon les PCGR du Canada	1 607
Ajustements en vue du passage aux IFRS :	
Perte de valeur additionnelle sur le matériel disponible à la location en vertu des IFRS	(48)
Reclassement des gains sur les placements disponibles à la vente dans le résultat étendu	32
Réduction de la charge de retraite en vertu des IFRS	6
Ajustement de l'amortissement des actifs loués	3
	(7)
Bénéfice net pour 2010 selon les IFRS	1 600

Il est à noter que l'incidence de chaque conversion aux IFRS est calculée selon les estimations actuelles et que les résultats réels à la date de transition pourraient être différents. En outre, l'analyse pour l'ensemble des exercices s'appuie sur les normes actuelles et ne tient pas compte de l'incidence des changements de normes comptables qui pourraient être apportés au cours de périodes ultérieures.

Plan de la Société 2011 par rapport aux prévisions pour 2010 (PCGR du Canada)

En 2011, le bénéfice net devrait atteindre 611 millions de dollars, une baisse de 996 millions de dollars par rapport aux prévisions de 2010. Cette baisse découle surtout d'une hausse des provisions requises en 2011.

La provision pour pertes sur créances du Plan de la Société 2011 s'élève à 130 millions de dollars, soit 849 millions de plus que la reprise sur provision de 719 millions de dollars prévue pour 2010. Cette amélioration découle principalement d'une reprise sur provision non récurrente de 327 millions de dollars en 2010 attribuable aux modifications de la méthode de constitution des provisions pour pertes sur engagements, La dotation aux provisions s'est également accrue sous l'effet de l'incidence de la croissance accélérée du portefeuille sur la provision (269 millions de dollars) et de celle du changement négatif plus important que prévu dans la qualité de crédit (150 millions de dollars) pour 2011.

Les autres composantes clés ayant une incidence sur le bénéfice net en 2011 sont les suivantes :

- Le revenu net de financement et de placement pour 2011 s'établirait à 941 millions de dollars, soit 12 millions de dollars de moins que les 953 millions de dollars prévus pour 2010. Les facteurs les plus importants qui ont eu une incidence sur le revenu net de financement et de placement pour 2011 par rapport à 2010 sont les suivants :
  - une diminution prévue de l'allègement de la dette en 2011 imputable au montant non récurrent reçu en 2010;
  - une hausse prévue des intérêts créditeurs découlant de la croissance prévue du portefeuille de prêts.
- Les frais liés aux sinistres devraient s'élever à 136 millions de dollars en 2011, une hausse de 128 millions de dollars par rapport à 2010, ce qui s'explique avant tout par une augmentation prévue de 139 millions de dollars de la provision pour sinistres sur assurances découlant de l'amélioration prévue du volume d'assurance.
- Les frais d'administration nets pour 2011 devraient s'établir à 300 millions de dollars, une hausse de 17 millions de dollars par rapport à 2010, attribuable essentiellement aux engagements préexistants relativement aux augmentations projetées du coût des loyers et du mobilier, de la charge d'amortissement et du coût des ressources humaines.

Le **tableau 3** présente les états consolidés projetés du résultat étendu d'EDC jusqu'à l'exercice 2015.

TABLEAU 3 | ÉTATS CONSOLIDÉS PROJETÉS DU RÉSULTAT ÉTENDU (2009-2015)

(en millions de dollars)	2009 RÉELS	2010 PLAN	2010 PRÉV. ICCA	2010 PRÉV. IFRS	2011 PLAN	2012 PROJ.	2013 PROJ.	2014 PROJ.	2015 PROJ.
Bénéfice net	258	353	1 607	1 600	611	681	695	710	668
Autres éléments du résultat étendu									
Gains nets non réalisés (pertes nettes non réalisées) sur titres négociables disponibles à la vente	(117)	–	37	–	–	–	–	–	–
Reclassement des gains sur titres négociables disponibles à la vente dans les résultats	(1)	–	(5)	–	–	–	–	–	–
Autres éléments du résultat étendu	(118)	–	32	–	–	–	–	–	–
Résultat étendu	140	353	1 639	1 600	611	681	695	710	668

Note : Les prévisions pour 2010 sont présentées à la fois selon les PCGR du Canada et selon les IFRS, tandis que les prévisions pour 2011 et les exercices ultérieurs sont présentés selon les IFRS uniquement.

3.4 BILANS CONSOLIDÉS PROJETÉS ET ÉTATS CONSOLIDÉS PROJETÉS DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Le **tableau 4** présente les bilans consolidés projetés d'EDC jusqu'à l'exercice 2015.

TABLEAU 4 | BILANS CONSOLIDÉS PROJETÉS (2009-2015)

(en millions de dollars)	2009 RÉELS	2010 PLAN	2010 PRÉV. ICCA	2010 PRÉV. IFRS	2011 PLAN	2012 PROJ.	2013 PROJ.	2014 PROJ.	2015 PROJ.
Actif									
Trésorerie	52	86	102	102	102	102	102	102	102
Titres négociables – Disponibles à la vente	751	866	1 960	–	–	–	–	–	–
Titres négociables à la juste valeur par le biais du résultat net	4 629	3 209	1 307	3 237	3 267	3 267	3 267	3 267	3 267
Prêts	26 515	37 219	27 918	27 887	29 687	30 713	31 327	31 948	33 103
Provision pour pertes sur prêts	(1 948)	(2 693)	(1 467)	(1 456)	(1 555)	(1 571)	(1 545)	(1 476)	(1 433)
Placements en actions à des fins de financement à la juste valeur par le biais du résultat net	196	431	298	301	399	480	560	625	664
Investissement net dans des contrats de location-financement	113	114	103	103	93	83	72	60	60
Investissement dans des coentreprises	–	–	–	47	58	58	58	58	58
Matériel disponible à la location	315	308	206	154	124	94	64	34	4
Indemnités recouvrables sur assurances	93	44	86	86	76	65	65	65	65
Quote-part des réassureurs dans la provision pour sinistres sur assurances	159	145	148	148	159	165	171	178	185
Immobilisations corporelles	17	45	38	38	88	75	64	56	51
Actifs incorporels	41	46	43	43	41	38	36	35	34
Instruments dérivés[1]	1 909	2 078	1 867	1 867	1 888	1 888	1 888	1 888	1 888
Autres actifs	124	80	124	123	123	123	123	123	123
Total de l'actif	32 966	41 978	32 733	32 680	34 550	35 580	36 252	36 963	38 171
Passif et capitaux propres									
Emprunts – Désignés à la juste valeur par le biais du résultat net	22 139	31 755	21 036	21 036	22 534	24 014	24 296	25 708	26 721
Emprunts – Autres passifs financiers	2 296	1 174	2 091	2 089	2 091	1 056	1 056	21	21
Comptes créditeurs et autres crédits	147	120	108	199	298	280	276	270	267
Primes d'assurance reportées	73	95	74	74	66	61	60	60	58
Instruments dérivés[1]	222	461	242	242	242	242	242	242	242
Revenus reportés au titre des garanties de prêts[2]	68	70	62	62	58	54	50	48	46
Provision pour pertes sur engagements et garanties de prêts	713	791	284	284	244	192	178	169	174
Provision pour sinistres sur assurances	720	868	609	609	662	709	748	797	851
Total du passif	26 378	35 334	24 506	24 595	26 195	26 608	26 906	27 315	28 380
Capital-actions	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Bénéfices non répartis	5 317	5 339	6 924	6 752	7 022	7 639	8 013	8 315	8 458
Cumul des autres éléments du résultat étendu	(62)	(28)	(30)	–	–	–	–	–	–
Total des capitaux propres	6 588	6 644	8 227	8 085	8 355	8 972	9 346	9 648	9 791
Total du passif et des capitaux propres	32 966	41 978	32 733	32 680	34 550	35 580	36 252	36 963	38 171
Limite prescrite par la Loi pour le passif éventuel									
Paragraphes 10(3) et 10(4)									
Limite pour le passif éventuel	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Position par rapport à la limite	25 953	22 137	28 780	28 780	27 888	29 685	32 059	34 365	36 364
Pourcentage utilisé	58 %	49 %	64 %	64 %	62 %	66 %	71 %	76 %	81 %

Les prévisions pour 2010 sont présentées à la fois selon les PCGR du Canada et selon les IFRS, tandis que les prévisions pour 2011 et les exercices ultérieurs sont présentés selon les IFRS uniquement.

1. Les dérivés ne font pas l'objet de prévisions; ils restent tout simplement invariables durant l'entière période de planification, en cumul annuel au moment de la préparation du plan. À ce titre, ces éléments ne feront l'objet d'aucun changement après 2010. En 2011, toutefois, les dérivés incluent des éléments classés comme perte non réalisée sur les swaps sur défaillance de crédit et les titres adossés à des créances avec flux groupés qui seront reclassés comme perte réalisée.
2. Les résultats réels de 2009 et le bilan du Plan de la Société 2010 ont été retraités en fonction de la présentation adoptée pour les IFRS. Les revenus reportés au titre des garanties de prêts ont été reclassés, passant des revenus reportés (un compte de sens contraire actif) à un passif.

Prévisions pour 2010 (PCGR du Canada) par rapport au Plan de la Société 2010

Pour 2010, on prévoit que le montant de prêts atteindra 27,9 milliards de dollars, soit 9,3 milliards de dollars (25 %) de moins que les prévisions du Plan de la Société 2010. Cette diminution découle surtout de deux éléments clés :

- Le solde de clôture réel des prêts pour 2009 a été de 6,5 milliards de dollars moins élevé que prévu lors de la préparation du Plan de la Société 2010. Cette baisse s'explique surtout par le taux de change du dollar canadien qui a été plus élevé à la fin de 2009 que le taux utilisé pour le Plan de la Société 2010 et par le fait que les déboursements nets en 2009 ont été moins élevés que le montant inclus dans le Plan de la Société 2010.
  - Le taux de change à la fin de 2009 était de 0,96 dollar américain, ce qui représente une appréciation considérable de la valeur du dollar canadien par rapport au taux de 0,84 dollar américain utilisé dans le Plan de la Société 2010. Cet écart a entraîné une baisse de 3,4 milliards de dollars du montant des prêts.
  - Les déboursements nets réels faits au cours des quatre derniers mois de 2009 ont marqué une baisse de 3,1 milliards de dollars par rapport aux déboursements nets inclus pour cette période dans le Plan de la Société 2010, ce qui a entraîné une diminution équivalente du solde des prêts pour 2009.
- Selon les prévisions actuelles pour 2010, les déboursements nets sont inférieurs de 3,1 milliards de dollars aux montants projetés dans le Plan de la Société 2010.

En 2010, les emprunts d'EDC, qui figurent au bilan au poste « Emprunts », devraient atteindre 23,1 milliards de dollars, soit 9,8 milliards de dollars (30 %) de moins que prévu (32,9 milliards de dollars) dans le Plan 2010. Cette baisse s'explique surtout par l'appréciation du dollar canadien et la baisse des besoins en liquidités étant donné la diminution des prêts nets en 2010, comme il a été mentionné précédemment.

Plan de la Société 2011 par rapport aux prévisions pour 2010 (PCGR du Canada)

Pour 2011, le montant prévu des prêts est de 29,7 milliards de dollars, soit 1,8 milliard de dollars (6 %) de plus que les prévisions pour 2010 (27,9 milliards de dollars), en raison des déboursements nets de 1,8 milliard de dollars en 2011. Il s'agit d'une diminution de 0,2 milliard de dollars par rapport aux déboursements nets prévus de 2,0 milliards de dollars en 2010, principalement attribuable à une baisse du volume de financement en 2011.

Pour 2011, le montant prévu des emprunts est de 24,6 milliards de dollars, soit 1,5 milliard de dollars (6 %) de plus que les prévisions pour 2010 (23,1 milliards de dollars). Cette hausse vient surtout des besoins en liquidités aux fins de financement des prêts nets en 2011.

Le **tableau 5** présente les états consolidés projetés des variations des capitaux propres d'EDC jusqu'à l'exercice 2015.

TABLEAU 5 | ÉTATS CONSOLIDÉS PROJETÉS DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES (2009-2015)

(en millions de dollars)	2009 RÉELS	2010 PLAN	2010 PRÉV. ICCA	2010 PRÉV. IFRS	2011 PLAN	2012 PROJ.	2013 PROJ.	2014 PROJ.	2015 PROJ.
Capital-actions	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Bénéfices non répartis									
Solde au début de l'exercice	5 077	5 129	5 317	5 317	6 752	7 022	7 639	8 013	8 315
Ajustement d'ouverture en vue du passage aux IFRS	–	–	–	(165)	–	–	–	–	–
Ajustement transitoire à l'adoption du CPN-173	(18)	–	–	–	–	–	–	–	–
Bénéfice net	258	353	1 607	1 600	611	681	695	710	668
Dividende versé	–	(143)	–	–	(341)	(64)	(321)	(408)	(525)
Solde à la fin de l'exercice	5 317	5 339	6 924	6 752	7 022	7 639	8 013	8 315	8 458
Cumul des autres éléments du résultat étendu									
Solde au début de l'exercice	56	(28)	(62)	(62)	–	–	–	–	–
Ajustement d'ouverture en vue du passage aux IFRS	–	–	–	62	–	–	–	–	–
Autres éléments du résultat étendu	(118)	–	32	–	–	–	–	–	–
Solde à la fin de l'exercice	(62)	(28)	(30)	–	–	–	–	–	–
Bénéfices non répartis et cumul des autres éléments du résultat étendu	5 255	5 311	6 894	6 752	7 022	7 639	8 013	8 315	8 458
Total des capitaux propres à la fin de l'exercice	6 588	6 644	8 227	8 085	8 355	8 972	9 346	9 648	9 791

3.5 ÉTATS CONSOLIDÉS PROJETÉS DES FLUX DE TRÉSORERIE

Le **tableau 6** présente les états consolidés projetés des flux de trésorerie d'EDC jusqu'à l'exercice 2015.

TABLEAU 6 | ÉTATS CONSOLIDÉS PROJETÉS DES FLUX DE TRÉSORERIE (2009-2015)

(en millions de dollars)	2009 RÉELS	2010 PLAN	2010 PRÉV. ICCA	2010 PRÉV. IFRS	2011 PLAN	2012 PROJ.	2013 PROJ.	2014 PROJ.	2015 PROJ.
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'exploitation									
Bénéfice net	258	353	1 607	1 600	611	681	695	710	668
Dotation à la provision pour pertes sur créances	431	550	(719)	(719)	130	65	84	72	137
Augmentation actuarielle de la provision pour sinistres sur assurances	34	39	(111)	(111)	53	47	39	49	54
Amortissement	51	58	58	58	35	32	19	19	19
Variation du montant à recevoir lié aux instruments dérivés	(392)	–	(250)	(250)	–	–	–	–	–
Variation du montant à payer lié aux instruments dérivés	520	–	281	281	–	–	–	–	–
Variation des actifs et passifs d'exploitation et autres	(484)	(115)	(193)	(186)	302	224	237	81	12
Flux nets de trésorerie liés aux activités d'exploitation	418	885	673	673	1 131	1 049	1 074	931	890
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'investissement									
Déboursements sur les prêts	(10 555)	(18 074)	(10 449)	(10 449)	(11 458)	(11 822)	(12 329)	(12 665)	(13 014)
Remboursements sur les prêts	10 472	12 893	8 397	8 392	9 645	10 724	11 605	11 894	11 679
Versements sur les placements en actions du portefeuille de financement	(74)	(170)	(119)	(119)	(131)	(135)	(128)	(112)	(105)
Encaissements sur les placements en actions du portefeuille de financement	12	7	24	24	48	79	88	101	139
Flux nets de trésorerie provenant des activités d'investissement dans des coentreprises	–	–	–	5	28	–	–	–	–
(Vente) achat de titres négociables détenus à des fins de transaction, montant net	(1 689)	(267)	3 322	2 113	(30)	–	–	–	–
(Vente) achat de titres négociables disponibles à la vente, montant net	(381)	26	(1 209)	–	–	–	–	–	–
Flux nets de trésorerie affectés aux activités d'investissement	(2 215)	(5 585)	(34)	(34)	(1 898)	(1 154)	(764)	(782)	(1 301)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de financement									
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	8 195	8 058	4 032	4 032	7 403	4 784	3 879	9 520	7 405
Remboursement d'instruments d'emprunt à long terme	(3 216)	(5 710)	(5 899)	(5 899)	(6 418)	(4 430)	(3 578)	(8 919)	(6 843)
Variation du montant à recevoir lié aux emprunts à court terme	(3 376)	2 495	1 125	1 125	123	(185)	(290)	(342)	374
Variation du montant à recevoir lié aux instruments dérivés	(19)	–	259	259	–	–	–	–	–
Variation du montant à payer lié aux instruments dérivés	(257)	–	(106)	(106)	–	–	–	–	–
Émission de capital-actions	350	–	–	–	–	–	–	–	–
Dividendes	–	(143)	–	–	(341)	(64)	(321)	(408)	(525)
Flux nets de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de financement	1 677	4 700	(589)	(589)	767	105	(310)	(149)	411
Effet des fluctuations des taux de change sur la trésorerie et les titres négociables	(16)	–	–	–	–	–	–	–	–
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(136)	–	50	50	–	–	–	–	–
Trésorerie									
Au début de l'exercice	188	86	52	52	102	102	102	102	102
À la fin de l'exercice	52	86	102	102	102	102	102	102	102
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(136)	–	50	50	–	–	–	–	–

3.6 CONVENTIONS COMPTABLES ET MODIFICATIONS COMPTABLES FUTURES

Les conventions comptables qui ont servi à la préparation du présent Plan financier sont conformes aux Normes internationales d'information financière (IFRS). À compter du 1er janvier 2011, l'Institut Canadien des Comptables Agréés adoptera les IFRS comme PCGR du Canada pour les entreprises ayant une obligation d'information du public. Sans doute similaires à celles d'autres institutions financières, ces conventions reflètent la longue durée des activités d'EDC et ont été établies avec prudence, compte tenu des risques associés au portefeuille très particulier d'EDC.

Modifications comptables futures – IFRS

Comme il est indiqué dans le paragraphe ci-dessus, EDC adoptera les IFRS le 1er janvier 2011. EDC est présentement sur la bonne voie dans son projet de conversion aux IFRS et respectera l'échéance de leur mise en application.

Les normes comptables déjà publiées applicables à EDC ont fait l'objet d'une évaluation individuelle approfondie. Cette évaluation consistait en l'analyse de l'incidence des modifications des conventions comptables et des nouvelles informations à fournir sur les systèmes, les processus et les procédures internes. Les modifications requises sont pratiquement terminées. EDC a préparé un jeu initial d'états financiers pro forma selon les IFRS ainsi que les notes y afférentes et saisit en ce moment les données nécessaires pour disposer des chiffres comparatifs de 2010 à inclure dans les états financiers de 2011.

D'après les normes en vigueur à appliquer à la conversion, les modifications devant être apportées aux conventions comptables n'auront pas une incidence importante sur les résultats financiers. Des changements seront apportés à la présentation des états financiers et les notes y afférentes seront davantage étoffées.

Voici les modifications les plus importantes apportées aux conventions comptables compte tenu des normes présentement en vigueur.

IAS 16 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Cette norme influe sur la façon dont EDC comptabilise le matériel disponible à la location, qui se compose uniquement d'aéronefs que des débiteurs en défaut ont retournés à EDC. Cette norme prévoit deux options de comptabilisation du matériel : selon le modèle du coût ou selon le modèle de la réévaluation selon lequel l'actif est comptabilisé à la juste valeur à chaque date de présentation de l'information financière. EDC a décidé de comptabiliser les aéronefs à l'aide du modèle du coût. Selon l'IFRS 1, « Première application des Normes internationales d'information financière », la Société a aussi choisi d'évaluer les aéronefs à leur juste valeur à l'adoption des IFRS et d'utiliser cette juste valeur en tant que coût présumé. L'écart entre ces valeurs et les valeurs comptables selon les PCGR du Canada sera inclus dans l'ajustement d'ouverture des bénéfices non répartis.

En outre, l'IAS 16 exige également que chaque composante d'un actif dont le coût est significatif par rapport au coût total de l'élément soit amortie séparément. Les moteurs et les vérifications de maintenance majeures seront comptabilisés séparément du reste d'un appareil.

IAS 36 – DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

Cette norme est particulièrement importante pour le matériel disponible à la location. Il existe des différences par rapport aux PCGR du Canada dans les définitions de la dépréciation et de la recouvrabilité, et des différences entre les méthodes utilisées pour calculer les flux de trésorerie futurs. L'incidence de ces changements dépendra de la taille et de la composition du portefeuille de matériel disponible à la location d'EDC, des tarifs de location et de la valeur résiduelle des aéronefs à chaque date de présentation de l'information financière.

IAS 19 – AVANTAGES DU PERSONNEL

Cette norme se répercutera surtout sur les avantages postérieurs au départ à la retraite. EDC a choisi, en application de l'IFRS 1, de comptabiliser les pertes actuarielles nettes cumulatives dans le solde d'ouverture des capitaux propres lors de la transition. En outre, les gains et les pertes actuariels continueront d'être comptabilisés sur les régimes d'avantages sociaux et les régimes de retraite postérieurs au départ à la retraite à l'aide de la méthode du corridor. D'après un exposé-sondage publié au printemps 2010, il est probable que la méthode du corridor ne soit plus permise selon les IFRS à compter de 2013.

IAS 39 ET IFRS 9 – INSTRUMENTS FINANCIERS

Au début de 2009, l'International Accounting Standards Board (IASB) a annoncé l'accélération du processus de remplacement de l'IAS 39. En novembre 2009, il a publié l'IFRS 9, « Instruments financiers », norme qui marque la première phase de ce projet, soit le classement et l'évaluation des actifs financiers. La date d'entrée en vigueur de l'IFRS 9 n'a pas encore été fixée, mais EDC a choisi d'adopter la norme par anticipation, telle qu'elle a été publiée en novembre 2009, lors de la première application des IFRS le 1er janvier 2011. À l'heure actuelle, l'IASB prévoit terminer l'ensemble des phases de son projet, puis publier la norme intégrale en 2011.

Selon cette nouvelle norme, les actifs financiers sont évalués soit à la juste valeur ou au coût amorti, d'après le modèle économique que suit l'entité pour la gestion des actifs financiers et la nature des flux de trésorerie des instruments. L'adoption de cette norme aura peu d'incidences sur le portefeuille de prêts et sur le portefeuille de placements par actions aux fins de financement.

Le changement le plus important qu'entraînera la mise en application des IFRS à l'égard de la comptabilisation des instruments financiers touchera le portefeuille de titres négociables, plus particulièrement les placements disponibles à la vente. Les placements disponibles à la vente seront comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net, la juste valeur latente, et les gains et pertes de change sur ces instruments seront comptabilisés dans le bénéfice net. Selon les PCGR du Canada, ces gains et pertes sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat étendu.

Conformément aux exigences de l'IAS 39, EDC modifiera le traitement comptable des coûts de transaction des passifs financiers comptabilisés au coût amorti. Selon les PCGR du Canada, ces coûts sont présentement passés en charges alors que, selon les IFRS, ils seront capitalisés et amortis sur la durée de vie de l'instrument.

Le bilan est principalement composé d'instruments financiers, de sorte que la version définitive de l'IFRS 9 pourrait avoir une incidence considérable sur la méthode de comptabilisation des instruments financiers, de même que sur les résultats financiers.

IAS 31 – PARTICIPATION DANS DES COENTREPRISES

IAS 31 propose en ce moment deux choix pour consolider les participations dans des coentreprises : soit la méthode de la consolidation proportionnelle, soit la méthode de la mise en équivalence. Toutefois, une nouvelle norme qui devrait être finalisée à la fin de 2010 ne permettra plus que la méthode de la mise en équivalence. En prévision de l'entrée en vigueur de la nouvelle norme, la filiale Exinvest passera de la méthode de la consolidation proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence pour ses deux coentreprises, ce qui entraînera la comptabilisation du placement cumulatif dans ces entités au poste « Participation dans des coentreprises » dans le bilan d'EDC.

Les premiers états financiers selon les IFRS devront refléter la situation financière comme si les IFRS avaient toujours été appliquées; le cas échéant, tout écart survenant à la mise en application devra être éliminé par le biais des capitaux propres d'ouverture. L'ajustement du solde d'ouverture des capitaux propres est sur le point d'être finalisé. Le tableau qui suit présente l'incidence prévue de cet ajustement.

Le **tableau 7** présente les ajustements au solde d'ouverture des capitaux propres selon les IFRS.

TABLEAU 7 | AJUSTEMENTS PROJETÉS AU SOLDE D'OUVERTURE DES CAPITAUX PROPRES SELON LES IFRS

(en millions de dollars)	
Matériel disponible à la location (IAS 16)	(11)
Frais d'entretien des aéronefs (IAS 16)	4
Régimes de retraite à prestations déterminées (IAS 19)	(97)
Cumul des autres éléments du résultat étendu (IAS 39 et IFRS 9)	(62)
Passifs financiers (IAS 39 et IFRS 9)	2
Investissement dans des coentreprises (IAS 31)	(1)
Diminution totale des capitaux propres	(165)

INCIDENCES SUR LES AFFAIRES

En plus de l'analyse des incidences des IFRS sur l'information financière externe dont il a été question précédemment, une analyse des incidences sur les affaires a également été réalisée afin de cerner les répercussions possibles sur les gens et les processus intervenant dans les transactions et la surveillance des activités. Certaines mesures en cours visent à dispenser la formation adéquate aux personnes touchées et à modifier les processus et les systèmes de sorte que la Société soit prête pour 2011.

NORMES EN ÉVOLUTION

L'IASB compte plusieurs projets en cours qui pourraient avoir des répercussions sur les normes applicables à EDC. En plus des projets portant sur les avantages du personnel et les instruments financiers abordés précédemment, EDC suit de près l'évolution des projets portant sur les contrats d'assurance et de location. Les révisions apportées à ces normes pourraient avoir une incidence considérable sur les états financiers futurs d'EDC.

3.7 CAPITAL ÉCONOMIQUE

Politique sur la suffisance du capital et dividendes

Comme il a été mentionné à la section 3.2, la Politique sur la suffisance du capital est une composante fondamentale du cadre de gestion du capital d'EDC. Le but de la Politique est de soutenir la stratégie d'affaires de la Société en faisant en sorte qu'elle ait le capital nécessaire pour mener à bien ses activités actuelles et futures.

La Politique a pour fondement une philosophie et un ensemble de principes directeurs qui permettent d'assurer l'équilibre entre l'obligation d'EDC de s'acquitter de son mandat d'intérêt public et celle de demeurer financièrement autonome. La Politique envisage également le besoin pour EDC de conserver un niveau de capital suffisant afin de se protéger contre d'éventuelles incertitudes sur le plan du risque.

Le capital reflète la capacité d'EDC de s'acquitter de son mandat d'intérêt public et d'assurer sa pérennité. L'un des principes clés de la gestion du capital est l'établissement d'une norme de solvabilité cible qui permet de déterminer le niveau de la demande de capital requis pour qu'EDC puisse, dans des circonstances exceptionnelles, s'acquitter de ses engagements financiers. La norme de solvabilité établie par la Société, qui correspond à une cote de solvabilité AA, est compatible avec les pratiques des grandes institutions financières et avec les principes clés de l'autosuffisance financière.

Tant la demande que l'offre de capital d'EDC sont calculées selon des méthodes généralement conformes au cadre de Bâle ll. EDC définit l'offre de capital comme représentant le total des capitaux propres et des provisions, tels que ces éléments sont établis conformément aux PCGR du Canada. Selon son Cadre de gestion des capitaux, EDC détermine si son capital est suffisant en comparant l'offre à la demande de capital. La demande en fonction des risques opérationnels et commerciaux et des risques de crédit et du marché est quantifiée suivant des pratiques et des modèles rigoureux. En outre, une partie du capital disponible est attribuée aux risques stratégiques et à la volatilité des marchés.

EDC évalue les variations de l'offre et de la demande en capital et la cote de solvabilité tacite qui en découle et présente ses constatations tous les mois à la haute direction. Un rapport sur ces évaluations est ensuite présenté chaque trimestre au Conseil d'administration, accompagné de tests de tension prospectifs qui modélisent l'incidence possible sur le capital des changements dans la qualité des portefeuilles et d'autres risques clés.

Avant tout, EDC utilise son capital pour soutenir les exportateurs et les investisseurs canadiens, dans l'intérêt du Canada, et elle entend expressément optimiser l'utilisation de son capital pour s'acquitter le mieux possible de son mandat. La Politique sur la suffisance du capital tient toutefois compte du fait qu'il pourrait y avoir des circonstances dans lesquelles le Conseil d'administration autoriserait EDC à verser un dividende sur l'excédent de capital. La Politique contient donc une méthode pour déterminer le dividende éventuellement admissible afin d'orienter le Conseil d'administration dans l'établissement du montant du dividende.

Le montant du dividende admissible, établi en fonction du bénéfice net et du capital de la Société, comprend un test prospectif. Le calcul du dividende admissible est effectué au cours du premier trimestre de l'exercice suivant, une fois que les résultats pour l'exercice en cours ont été finalisés. La direction fournit au Conseil d'administration les résultats du calcul du dividende admissible, avec une recommandation à l'égard du montant du dividende à verser, le cas échéant. Il incombe au Conseil de décider si EDC versera un dividende. Dans la mesure où le ministre appuie le dividende approuvé, il sera normalement versé avant le 31 mars de l'exercice suivant.

En 2010, EDC n'a pas remis de dividende. Pour 2011, le dividende admissible prévu relativement à l'exercice 2010 est de 341 millions de dollars. Depuis 2002, EDC a versé un total de 695 millions de dollars en dividendes au gouvernement du Canada.

Au cours des deux derniers exercices, EDC a développé ses capacités de faire des tests de tension, ce qui lui a permis de mieux établir sa capacité d'absorber des chocs financiers potentiels à l'avenir. Par conséquent, EDC entreprendra un réexamen de la méthode de détermination des dividendes en 2011, avec pour objectif la mise en œuvre d'une approche révisée à la fin de l'exercice 2011.

3.8 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Le **tableau 8** présente les dépenses d'investissement projetées d'EDC jusqu'à l'exercice 2015.

TABLEAU 8 | DÉPENSES D'INVESTISSEMENT PROJETÉES (2009-2015)

(en millions de dollars)	2009 RÉELS	2010 PLAN	2010 PRÉV. ICCA	2011 PLAN	2012 PROJ.	2013 PROJ.	2014 PROJ.	2015 PROJ.
Futur siège social	1,6	24,5	18,5	51,4	–	–	–	–
Installations	1,6	2,8	2,5	1,9	1,8	2,8	1,3	1,1
Technologies de l'information	20,9	21,9	21,9	21,9	17,1	17,4	20,1	17,9
Total des dépenses d'investissement	24,1	49,2	42,9	75,2	18,9	20,2	21,4	19,0

Les dépenses d'investissement devraient totaliser 42,9 millions de dollars en 2010, un montant de 6,3 millions de dollars prévu dans le Plan de la Société 2010 étant surtout attribuable à certains coûts prévus en 2010 relativement au futur siège social, qui seront reportés à 2011. En 2011, ces dépenses augmenteront de 32,3 millions de dollars et se situeront à 75,2 millions de dollars. Cette augmentation est presque entièrement attribuable au coût du futur siège social d'EDC.

Futur siège social et installations

EDC s'installera dans un nouveau siège social à la fin de 2011 afin de regrouper tout le personnel d'Ottawa dans un seul immeuble et d'offrir un environnement plus ouvert, convivial et écologique qui favorise le travail collaboratif. La décision d'opter pour un nouvel immeuble, fondée sur une analyse de rentabilisation faite en 2008, a été prise à l'issue d'un processus de demande de proposition. L'évaluation financière découlant de ce processus a révélé qu'il serait plus économique pour EDC de déménager, plutôt que de demeurer dans ses immeubles actuels vieillissants et de leur apporter les améliorations nécessaires. Les dépenses visant ce futur siège social, qui seront surtout engagées en 2011, comprennent les coûts de services de consultation, d'aménagement de l'espace intérieur, de l'infrastructure technique, du mobilier et du déménagement, ainsi que le retrait des améliorations locatives des immeubles existants.

Technologies de l'information

Pour 2010, les dépenses consacrées aux technologies de l'information devraient être conformes aux prévisions du Plan. Afin de maintenir ces dépenses stables pour 2011, EDC se concentrera principalement sur trois principaux projets de TI :

- refonte de l'architecture d'affaires;
- optimisation Web;
- besoins technologiques pour le nouvel immeuble.

La refonte de l'architecture d'affaires est bien entamée et vise à appuyer des processus d'affaires allégés, simplifier les applications d'entreprise et tirer profit des informations à l'échelle de la chaîne de valeur de la clientèle. Sur la période couverte par le Plan de la Société, les applications patrimoniales seront considérablement remodelées en des flux de travaux intégrés de bout en bout et des services communs tels qu'une base de données des débiteurs centralisée et une plateforme de gestion de la trésorerie centralisée. En plus de permettre des améliorations continues des processus d'affaires, cette refonte de l'architecture d'affaires devrait permettre une baisse des coûts du système patrimonial d'EDC. Parallèlement, les efforts visant la normalisation des données et la gouvernance de la Société réduiront les besoins de nettoyage et de rapprochement des données. Enfin, d'après le système de classement de l'information en cours d'élaboration, la mise en place d'une procédure de gestion des documents et des dossiers électroniques s'appuyant sur la technologie facilitera le partage de l'information et la rationalisation des activités de conformité des dossiers/de l'information. En 2011, la refonte de l'architecture d'affaires sera principalement axée sur le remplacement du moteur d'évaluation des risques de crédit et la centralisation des données sur les débiteurs externes.

Après la livraison d'une nouvelle fondation Web en 2010, le portail interne d'EDC à l'intention des employés de même que son portail externe (edc.ca) seront refondus puis lancés en 2011.

La mise en œuvre des besoins technologiques pour le nouveau siège social d'EDC (électricité/climatisation, stockage de données, réseaux, virtualisation de serveur, installations de visioconférence dans les salles de réunion et de formation, etc.), en plus de la migration des services de TI existants comme l'imprimerie et le service de dépannage, sera intensive jusqu'à la fin de 2011. La technologie requise pour le nouveau siège social soutiendra une collaboration accrue, un partage du savoir amélioré et des conditions de travail assouplies. En outre, EDC cherche à moderniser son infrastructure en recourant, lorsqu'elle le peut, à une technologie davantage efficiente et écologique. Les investissements faits en 2011 entraîneront une diminution des besoins de dépenses en investissement pour 2012 et 2013.

Une structure de gouvernance bien conçue est en place, dont un aspect concerne la transformation des TI pour répondre aux besoins actuels et futurs d'EDC et de ses clients de la façon la plus efficace. L'approbation des projets de technologies spécifiques incombe au Conseil d'administration, à la haute direction ou aux cadres d'EDC, selon les coûts du projet. EDC s'est dotée d'un plan stratégique des TI qui présente clairement les responsabilités de la direction et des comités de direction d'EDC en matière de planification, d'autorisation et de suivi de l'enveloppe des investissements technologiques. Cette surveillance de la direction, renforcée par un groupe de gouvernance des TI, assure la surveillance adéquate de l'enveloppe des investissements technologiques d'EDC.

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

Conformément à la *Loi sur le développement des exportations* et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, 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 papier commercial et d'autres titres de créance. La Société s'efforce d'emprunter à un coût intéressant par rapport au marché, tout en gérant prudemment les risques de taux d'intérêt, les risques de change et les risques de crédit inhérents à ses opérations de trésorerie.

Gestion de l'actif et du passif et gestion du risque du marché

EDC gère les risques de taux d'intérêt, de change et de crédit inhérents à ses opérations de trésorerie en utilisant un cadre de référence conforme aux pratiques de l'industrie et approuvé par le Conseil d'administration, qui comporte des limites sur le plan du risque et des liquidités. Ce cadre de référence est en harmonie avec les Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État (LDGRF).

Par risque du marché, on entend les pertes qu'il est possible de subir en raison de la fluctuation des taux d'intérêt et de change. EDC est exposée aux variations des taux d'intérêt et à leurs répercussions sur ses positions d'actif et de passif. Elle est par ailleurs vulnérable au risque de change car elle publie ses résultats financiers et maintient sa position de capital en dollars canadiens, alors que ses actifs et la plupart de ses passifs sont libellés en dollars américains ou dans d'autres devises.

Grâce à ses politiques et procédures, EDC est sûre de recenser, de mesurer et de gérer les risques du marché et d'en faire régulièrement rapport à la direction et au Conseil d'administration. La Politique de gestion des risques du marché de la Société fixe les limites à l'égard des risques de taux d'intérêt et de change, et les expositions au risque du marché attribuables à un écart entre les actifs et les passifs ne peuvent dépasser ces limites. EDC estime qu'en procédant avec prudence en matière de financement et de gestion des risques au niveau du portefeuille plutôt qu'en faisant correspondre un élément particulier du passif à un élément particulier de l'actif, la direction peut plus facilement obtenir des coûts de financement intéressants, tout en gérant les risques du marché conformément à la Politique de la Société. EDC gère les risques auxquels elle s'expose en appliquant sa stratégie de financement et en ayant recours aux dérivés à des fins de couverture.

Le risque de crédit émanant de la trésorerie résulte de deux sources : les placements et les instruments dérivés, lorsqu'il existe un risque que les contreparties ne fassent pas les remboursements conformément aux dispositions contractuelles. La Politique de gestion des risques du marché définit les normes concernant les cotes de solvabilité minimales que doivent avoir les contreparties ainsi que

les limites maximales des expositions au risque de crédit. Outre ces limites, EDC utilise d'autres techniques de réduction du risque de crédit afin de faciliter la gestion de ce risque. Elle s'appuie actuellement sur un programme de conventions accessoires auquel participent douze des contreparties de swap de la trésorerie : les contreparties déposent en nantissement des sûretés notées AAA (détenues par le mandataire d'EDC), ce qui contrebalance normalement une grande partie de l'exposition aux risques d'EDC.

EDC surveille en permanence les risques liés aux variations des taux d'intérêt et des taux de change ainsi que les expositions aux risques de ses contreparties. Les positions par rapport aux limites prescrites sont surveillées tous les mois, et le président du Conseil d'administration est immédiatement et directement informé de toute violation de la Politique. Le Comité de gestion de l'actif et du passif se réunit au moins une fois par trimestre pour veiller à ce que la Politique de gestion des risques du marché de la Société soit respectée aujourd'hui et à l'avenir. Les expositions aux risques sont communiquées trimestriellement au Comité de la gestion des risques du Conseil.

Stratégies d'emprunt

POUVOIR D'EMPRUNT SELON LA LOI

La Loi permet à EDC de contracter des emprunts dont l'encours total ne peut dépasser 15 fois la somme de son apport en capital et de ses bénéfices non répartis, ceux-ci étant déterminés conformément aux états financiers vérifiés de l'exercice précédent. La limite maximale pour 2011, établie en fonction des prévisions pour 2011, est estimée à 121,3 milliards de dollars, alors que les emprunts à la fin de l'exercice s'élèveraient à 24,6 milliards de dollars.

Pour établir le pouvoir d'emprunt sur les marchés financiers, pouvoir obtenu auprès du ministre des Finances, une marge de prudence est ajoutée pour faciliter la gestion du programme de la dette en cours d'exercice. Pour déterminer le pouvoir d'emprunt sur les marchés monétaires, une réserve est requise pour permettre à EDC de réagir à toute escalade rapide des tirages sur les crédits renouvelables (environ 4 milliards de dollars américains non tirés), de respecter ses obligations à court terme et de maintenir une capacité d'emprunt suffisante sur les marchés monétaires, cela étant considéré comme une source de liquidité.

Chaque année, EDC doit obtenir l'approbation du ministre des Finances pour les montants qu'elle prévoit emprunter sur les marchés financiers et monétaires. Les résolutions connexes du Conseil d'administration doivent appuyer les montants qui ont été approuvés.

Pour protéger sa stratégie d'emprunt, EDC maintient un portefeuille de liquidités lui permettant de pallier une conjoncture défavorable du marché ou de réagir à un changement rapide de la demande de financement reposant sur l'actif. Conformément aux révisions que la Société a faites à sa Politique en matière de liquidités, la facilité de crédit de soutien a été résiliée. EDC et le ministère des Finances ont plutôt formalisé le processus par lequel EDC peut recourir au Trésor public, s'il y a lieu.

APPROCHE À L'ÉGARD DES EMPRUNTS

Le principal objectif des programmes de Financement d'EDC est d'assurer le respect des engagements, conformément aux paramètres de la Politique en matière de liquidités et des Lignes directrices sur la gestion des risques établies par la Société.

EDC émet du papier commercial pour répondre à ses besoins de fonctionnement et émet des titres d'emprunt sur les marchés financiers pour gérer la taille des programmes de papier commercial. Cette philosophie est appelée à changer pendant les périodes de tension sur les marchés.

EDC peut adapter des produits d'emprunt pour satisfaire aux préférences des investisseurs. L'humeur des investisseurs est mise en balance avec la gestion interne de l'actif et du passif et les besoins en liquidités d'EDC. La demande du marché influe sur le calendrier, les devises et l'échéance des émissions. EDC offre une vaste gamme de produits d'emprunt possédant des caractéristiques diverses.

Les instruments dérivés servent à réduire les taux d'intérêt fixes ou variables sur les emprunts, ainsi qu'à la gestion de l'actif et du passif. Les politiques internes d'EDC ne permettent pas l'émission d'instruments financiers, de dérivés ou de billets structurés dont la valeur et, par conséquent, le risque financier ne peuvent être calculés, suivis et gérés à l'interne de façon ponctuelle.

Un suivi quotidien de la mise en œuvre de la stratégie d'emprunt et de la stratégie de liquidités est effectué. Un rapport mensuel est soumis à la haute direction, et un rapport trimestriel est remis au Comité de la vérification du Conseil.

Un aspect crucial de notre approche à l'égard des produits d'emprunt repose sur des normes de mise en œuvre élevées. L'appui général de la part des souscripteurs assure un positionnement de base solide auprès d'un groupe d'investisseurs diversifié. EDC cherche à assortir d'un prix équitable ses émissions sur le marché primaire et suit de près la performance du marché secondaire pour réduire le plus possible les coûts du service de la dette.

Sources de financement

PROGRAMME D'EMPRUNT SUR LES MARCHÉS MONÉTAIRES

Le programme d'emprunt sur les marchés monétaires, dont la limite autorisée s'élève actuellement à 8 milliards de dollars américains, est composé de divers programmes de papier commercial mondiaux conçus pour assurer la disponibilité de fonds suffisants pour répondre aux engagements financiers quotidiens d'EDC. Les demandes de trésorerie quotidiennes sont gérées de façon proactive pour réduire le coût du financement et le risque de refinancement. Il est normal que l'ampleur des programmes de papier commercial augmente dans la mesure des activités quotidiennes d'EDC qu'ils servent à financer et qu'elle diminue à mesure que le produit des emprunts sur les marchés financiers est absorbé.

Le montant du papier commercial en circulation est normalement gardé à l'intérieur d'une fourchette. Un seuil minimal est établi, reflétant la nécessité de maintenir une présence sur le marché, alors que le plafond de la fourchette est régi par les repères issus des meilleures pratiques. La fourchette de fonctionnement actuelle de la Société se situe entre 1,5 milliard de dollars américains et 5,5 milliards de dollars américains.

En vertu de la Politique en matière de liquidités de la Société, le montant total de papier commercial non utilisé est reconnu comme source de liquidités. Une réserve de liquidités de fonctionnement est maintenue pour protéger la Société des interruptions de l'offre de financement sur les marchés financiers et des demandes de fonds imprévues. Pendant les périodes de tension sur le marché, il arrive souvent que les institutions financières resserrent leurs pratiques de prêt, ce qui oblige les sociétés à se tourner vers d'autres sources de liquidités, en faisant appel notamment à un crédit renouvelable auprès d'EDC ou à d'autres formes d'engagement financier d'EDC. Les demandes de fonds imprévues visent la plupart du temps les crédits renouvelables non tirés d'EDC, qui sont estimés à 4 milliards de dollars américains, et tout tirage nécessite normalement un avis de deux jours.

Si le montant du papier commercial en circulation peut atteindre le plafond de la fourchette de 5,5 milliards de dollars américains tout en demeurant en conformité avec la Politique en matière de liquidités, il se peut toutefois qu'une réserve de fonctionnement de 2,5 milliards de dollars américains se révèle insuffisante étant donné l'incidence possible du crédit renouvelable. EDC demande l'approbation du ministre des Finances pour maintenir la limite de son programme d'emprunts à court terme à 8 milliards de dollars américains, avec la possibilité de porter ce montant à 10 milliards de dollars américains si les circonstances le justifient. La possibilité de hausser la limite reflète la capacité du papier commercial d'être une source de liquidités disponible pour protéger EDC contre les interruptions de l'offre de financement à long terme et les demandes de financement imprévues.

PROGRAMME D'EMPRUNT SUR LES MARCHÉS FINANCIERS

Le programme d'emprunt sur les marchés financiers diversifie ses sources de financement en offrant des titres d'emprunt aux investisseurs du monde entier, à la fois par des placements mondiaux et par des mécanismes d'emprunt conçus pour répondre aux besoins de marchés spécifiques ou de types d'investisseurs particuliers. Les instruments à long terme courants comprennent, entre autres : des obligations multimarchés, des obligations classiques, des billets structurés et des billets à moyen terme.

Afin de réduire la durée de son portefeuille, EDC émettra des billets structurés et des billets à moyen terme. Les billets structurés peuvent être de diverses durées, y compris des durées à plus long terme (les investisseurs préfèrent souvent des échéances allant jusqu'à 30 ans) comportant des options de rachat. La diversité des sources de financement repose sur un certain nombre de facteurs, notamment le coût relatif, la conjoncture de marché et le profil du portefeuille de prêts.

Les fonds mobilisés au cours d'un exercice servent aux activités générales d'EDC, y compris l'octroi de prêts, le refinancement de la dette venant à échéance et le préfinancement d'activités de prêt futures. La Société détermine ses besoins en financement d'après un montant de référence mentionné dans le Plan de la Société, en ajoutant une réserve pour les besoins additionnels en cas de tension du marché.

Le Plan de la Société projette des besoins d'emprunt de base de 7,2 milliards de dollars américains, dont 85 % sont prévus pour les besoins en refinancement des marchés financiers. Les besoins d'emprunt représentés par les prêts nets devraient diminuer, alors que le mandat sur le marché intérieur d'EDC tire progressivement à sa fin et que la récession mondiale ralentit la croissance économique. EDC demande au ministre des Finances une limite d'emprunt sur les marchés financiers de 9 milliards de dollars américains, d'après les calculs du Plan de la Société, en ajoutant une marge de prudence reflétant les augmentations possibles des besoins en financement à long terme en cas de resserrement des exigences de prêt.

Inducteurs des besoins d'emprunt sur les marchés financiers

BESOINS DE REFINANCEMENT

En 2011, les besoins de refinancement sur les marchés financiers devraient approcher les 6,1 milliards de dollars américains. Il s'agit d'échéances devant être refinancées. En outre, la Trésorerie suppose qu'une certaine partie (82 millions de dollars américains) de la dette structurée d'EDC sera rappelée et devra être refinancée.

PRÊTS NETS

Le niveau des prêts nets est un facteur clé des besoins d'emprunt d'EDC. EDC s'attend à ce que les besoins en financement de prêts nets soient moins importants qu'en 2010 étant donné que le mandat élargi d'EDC prendra fin au 1T2011. EDC projette également une baisse des volumes d'affaires à l'étranger, beaucoup de pays souffrant encore de difficultés économiques.

RACHAT DE LA DETTE

La Trésorerie envisage des possibilités de racheter sa dette afin de réduire la durée de son portefeuille ou de tirer avantage d'un refinancement à coût moins élevé.

AUGMENTATIONS POSSIBLES DES BESOINS EN TRÉSORERIE

Le montant emprunté réel pour l'exercice pourrait différer du montant présenté dans le Plan de la Société étant donné l'incertitude relative à la conjoncture de l'économie et au calendrier des opérations au comptant. Tout changement apporté au programme prévu de dette sera communiqué aux intervenants du marché au besoin.

ACTIVITÉ DE PRÊT ACCRUE (NOUVEAUX CLIENTS)

Les volumes d'EDC sont fonction des dépenses d'importation d'autres pays. Si la reprise mondiale dépassait les prévisions d'EDC et/ou si les liquidités mondiales se resserraient davantage, les besoins en financement sur les marchés financiers pourraient augmenter. Selon les résultats d'une analyse de sensibilité préparée dans le cadre du Plan, un volume de financement additionnel d'un milliard de dollars américains pourrait entraîner une hausse des besoins d'emprunt d'environ 500 millions de dollars américains.

RÉDUCTION DU PAPIER COMMERCIAL EN CIRCULATION

À mesure que la conjoncture évolue et que la demande des investisseurs le permet, du financement additionnel pourrait être disponible sur les marchés financiers. Si le montant du financement sur les marchés financiers dépassait les prévisions, EDC pourrait ramener le montant du papier commercial en circulation à un niveau se rapprochant du plancher de sa fourchette cible.

VOLUME DE PRÉFINANCEMENT DE 2012

Au cours de la crise de 2008, les institutions financières soutenues par des garanties gouvernementales, souveraines et supranationales de trois ans ont émis une grande quantité de titres de créance qui devront être refinancés en 2012. Ce niveau d'activité accru sur les marchés financiers pourrait entraîner des niveaux de financement plus coûteux en 2012. Par conséquent, EDC pourrait chercher à financer d'avance une partie de ses besoins en financement sur les marchés financiers pour 2012 afin de réduire au minimum les coûts du service de la dette.

Le **tableau 9** présente la projection d'EDC relative au besoin d'emprunt sur les marchés financiers pour 2011.

TABLEAU 9 | PROJECTION RELATIVE AU BESOIN D'EMPRUNT SUR LES MARCHÉS FINANCIERS POUR 2011

(en millions de dollars américains)		
Diminution (augmentation) des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation	(1 087)	
Prêts déboursés nets	1 833	
Dividende admissible[1]	331	
Activités liées à l'exploitation		1 077
Diminution (augmentation) des emprunts à court terme	(108)	
Refinancement de la dette venant à échéance	5 755	
Rachats	362	
Dette remboursable par anticipation	82	
Activités sur le passif		6 091
Besoins d'emprunt prévus selon le Plan de la Société[2]		**7 168**
Augmentations possibles des besoins en trésorerie		
Changements dans l'hypothèse relative à la dette remboursable par anticipation	85	
Changements dans l'hypothèse relative à l'activité de prêt	500	
Changements dans l'hypothèse relative aux mécanismes de crédit renouvelable	750	
Diminution de l'encours du papier commercial	500	
Préfinancement du volume de 2012	500	
Augmentation possible du besoin d'emprunt		**9 503**

1. Le dividende admissible de 341 millions de dollars canadiens est converti en dollars américains (taux de change : 0,97 $).
2. Voir le tableau 10, États consolidés projetés des flux de trésorerie, poste « Émission d'instruments d'emprunt à long terme », qui indique un montant de 7 403 millions de dollars canadiens (taux de change : 0,97 $).

De temps à autre, en raison d'une situation imprévue sur le marché des capitaux ou d'une variation inattendue de l'activité approuvée pour la Société, il peut s'avérer nécessaire de modifier les règles prescrites par le ministre des Finances après que le Plan de la Société a été approuvé. Dans une telle éventualité, EDC demandera l'autorisation du ministre des Finances et fera le point dans le prochain Plan de la Société.

Dans des circonstances exceptionnelles où la Société ne pourrait pas avoir accès à des fonds lui permettant de remplir ses obligations, elle demanderait un prêt au ministre des Finances pour continuer à respecter ses obligations de paiement.

Le **tableau 10** résume les emprunts projetés d'EDC jusqu'à l'exercice 2015.

TABLEAU 10 | EMPRUNTS PROJETÉS (2009-2015)

(en millions de dollars)	2009 RÉELS	2010 PLAN	2010 PRÉV.	2011 PLAN	2012 PROJ.	2013 PROJ.	2014 PROJ.	2015 PROJ.
Limite d'emprunt	**96 150**	**96 930**	99 750	121 275	125 325	134 580	140 190	144 720
Position par rapport à la limite	24 435	32 929	23 127	24 625	25 070	25 352	25 729	26 742
Pourcentage utilisé	25 %	34 %	23 %	20 %	20 %	19 %	18 %	18 %
Limite d'emprunt sur les marchés financiers (9,0 G USD)[1]	**9 922**	**10 461**	**9 317**	–	–	–	–	–
Position par rapport à la limite	6 628	8 058	4 032	7 403	4 784	3 879	9 520	7 405
Pourcentage utilisé	67 %	77 %	43 %	–	–	–	–	–
Limite d'emprunt à court terme (8,0 G USD)[1]	**8 373**	**9 208**	**8 282**	–	–	–	–	–
Position par rapport à la limite	2 569	6 906	3 106	3 106	3 106	3 106	3 106	3 106
Pourcentage utilisé	31 %	75 %	38 %	–	–	–	–	–

1. Les limites sont fixées chaque année en consultation avec le ministère des Finances et aucune limite n'a été établie pour 2011-2015.

3.10 ACTIVITÉS DE LA FILIALE

En 1995, EDC a constitué la société 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'entité non constituée en société (mécanismes de financement) ou à investir dans de telles entités. Ces opérations ont pour but de fournir un appui financier à la vente ou à la location de biens, à la prestation de services ou à une combinaison de ces formes d'appui.

Pour 2010 et la période de planification, aucun nouveau mécanisme de financement ni aucune transaction commerciale ne sont envisagés. Les projections financières d'Exinvest Inc. reposent donc sur les services nés de ses engagements encore en vigueur. Les tableaux qui suivent présentent les résultats financiers consolidés d'Exinvest Inc. pour la période de planification. Aucun plan des dépenses d'investissement n'a été prévu, étant donné qu'Exinvest n'envisage pas d'engager de telles dépenses pendant la période de planification.

Le **tableau 11** résume les états consolidés projetés des résultats d'Exinvest Inc. jusqu'à l'exercice 2015.

TABLEAU 11 | ÉTATS CONSOLIDÉS PROJETÉS DES RÉSULTATS D'EXINVEST INC. (2009-2015)

(en millions de dollars)	2009 RÉELS	2010 PLAN	2010 PRÉV. ICCA	2010 PRÉV. IFRS	2011 PLAN	2012 PROJ.	2013 PROJ.	2014 PROJ.	2015 PROJ.
Revenus									
Participation	4	3	2	–	–	–	–	–	–
Revenu tiré des activités d'investissement dans des coentreprises	–	–	–	24	11	–	–	–	–
	4	3	2	24	11	–	–	–	–
Charges									
Dotation à la provision pour pertes sur créances (reprise sur provision)	10	(10)	(22)	–	–	–	–	–	–
Frais d'administration et autres charges	8	1	–	–	–	–	–	–	–
	18	(9)	(22)	–	–	–	–	–	–
Bénéfice net	**(14)**	**12**	**24**	**24**	**11**	–	–	–	–
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	12	5	(2)	(2)	22	33	33	33	33
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	**(2)**	**17**	**22**	**22**	**33**	**33**	**33**	**33**	**33**

Le **tableau 12** résume les bilans consolidés projetés d'Exinvest Inc. jusqu'à l'exercice 2015.

TABLEAU 12 | BILANS CONSOLIDÉS PROJETÉS D'EXINVEST INC. (2009-2015)

(en millions de dollars)	2009 RÉELS	2010 PLAN	2010 PRÉV ICCA	2010 PRÉV IFRS	2011 PLAN	2012 PROJ.	2013 PROJ.	2014 PROJ.	2015 PROJ.
Actif									
Prêts	36	35	31	–	–	–	–	–	–
Provision pour pertes sur prêts	(14)	(13)	(11)	–	–	–	–	–	–
Prêts nets	22	22	20	–	–	–	–	–	–
Participation dans des coentreprises	–	–	–	47	58	58	58	58	58
Trésorerie et titres négociables	45	60	52	21	21	21	21	21	21
Total de l'actif	**67**	**82**	**72**	**68**	**79**	**79**	**79**	**79**	**79**
Passif et capitaux propres									
Provision pour un appel de l'indemnité	19	13	–	–	–	–	–	–	–
Autres passifs	4	6	4	–	–	–	–	–	–
	23	19	4	–	–	–	–	–	–
Capital-actions	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Bénéfices non répartis	(2)	17	22	22	33	33	33	33	33
	44	63	68	68	79	79	79	79	79
Total du passif et des capitaux propres	**67**	**82**	**72**	**68**	**79**	**79**	**79**	**79**	**79**

ANNEXE I

EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT CANADA – APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

Exportation et développement Canada (EDC) est une société d'État qui offre des services de financement du commerce extérieur et de gestion des risques pour faciliter les activités de commerce et d'investissement des entreprises canadiennes.

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

- **Mandat, pouvoirs et obligations.** Ils sont prescrits par la *Loi sur le développement des exportations* et la *Loi sur la gestion des finances publiques.*
- **Structure organisationnelle et hiérarchique.** L'Équipe de la haute direction gère les opérations d'EDC dans le cadre des buts et objectifs stratégiques précisés dans le Plan de la Société.
- **Structure du Conseil d'administration et de ses comités.** Le Conseil joue un rôle essentiel pour déterminer l'orientation stratégique de la Société et veiller à ce qu'EDC respecte ses objectifs d'intérêt public de la façon la plus efficace possible. Il examine par ailleurs le développement des divers services financiers et les améliorations qui leur sont apportées, approuve certains prêts et contrats d'assurance et de garanties, autorise des opérations de financement et surveille la performance d'EDC.
- **Produits et services.** Ce sont les solutions structurées pour mieux répondre aux besoins des exportateurs canadiens dans un environnement commercial en constante évolution.

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

ANNEXE I

MANDAT ET PRINCIPES DIRECTEURS

Mandat

La *Loi d'exécution du budget* de 2009 a temporairement élargi le mandat d'EDC pour une durée de deux ans. Le paragraphe 10(1) de la *Loi sur le développement* des exportations est remplacé par ce qui suit.

« La Société a pour mission de soutenir et de développer, directement ou indirectement :
a) le commerce intérieur ainsi que la capacité du Canada d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché intérieur;
b) le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international. »

Le mandat élargi d'EDC doit venir à échéance en mars 2011.

Principes directeurs

EDC exerce ses activités en conformité avec les accords internationaux applicables signés par le Canada, ses engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les principes d'une saine gestion financière.

Énoncé des priorités et des responsabilités

En tant que société d'État, EDC doit veiller à ce que sa stratégie d'affaires s'harmonise avec les orientations données par le ministre du Commerce international dans l'énoncé des priorités et des responsabilités.

Dans cet énoncé, le ministre reconnaît le rôle qu'EDC a joué aux termes de son mandat de base et de ses pouvoirs temporairement élargis sur le marché intérieur afin d'ajouter de la capacité et de combler les écarts créés par l'actuel resserrement du crédit. Le ministre prend aussi bonne note de la volonté d'EDC de travailler en collaboration sur le marché canadien et d'établir des partenariats avec les institutions financières du secteur privé et la Banque de développement du Canada (BDC).

Le ministre fait référence également à l'examen législatif de 2008, maintenant terminé, et à l'adoption de modifications à la *Loi sur le développement des exportations* en découlant qui, entre autres, précisent les pouvoirs d'EDC en matière de gestion des actifs sur le Compte de la Société et sur le Compte du Canada et l'autorisent à établir des bureaux autonomes sur les marchés étrangers. L'énoncé fait de plus état des améliorations qu'EDC prévoit apporter à sa façon de présenter et de divulguer ses activités d'Assurance crédit et de la mise sur pied d'un groupe consultatif sur l'assurance crédit qui comprendra EDC et les assureurs du secteur privé.

En plus de l'examen législatif, le ministre a fourni une orientation à EDC dans les domaines suivants. L'énoncé des priorités et des responsabilités :

- encourage EDC à faire la promotion du Programme de coopération pour l'investissement, qui permet au gouvernement de faciliter les investissements des entreprises sur les marchés en développement en assumant une part des coûts de diverses activités et de transmettre un message cohérent aux compagnies canadiennes quant aux services que leur offrent les partenaires du portefeuille comme la Corporation commerciale canadienne et d'autres partenaires comme BDC;
- félicite EDC de sa volonté soutenue de concilier le besoin de répondre aux attentes de la population canadienne quant à l'exercice de ses activités de façon responsable sur les plans social et environnemental et celui d'assurer des règles du jeu uniformes pour les exportateurs canadiens, et demande à la Société de présenter un rapport préalable à la publication de l'examen 2010 de sa Politique environnementale, de sa Directive en matière d'évaluation environnementale et de sa Politique de divulgation;
- réitère l'engagement du gouvernement du Canada d'accorder des fonds aux pays en développement pour les aider à réduire leurs émissions et à s'adapter aux changements climatiques dans le cadre de ses engagements aux termes de l'Accord de Copenhague et demande à EDC de contribuer à l'approche pangouvernementale de suivi à l'égard de telles initiatives;
- souligne à quel point le ministre a prisé l'expertise d'EDC au sein de la délégation du Canada aux négociations de l'OCDE entourant l'Accord sectoriel sur les crédits à l'exportation d'aéronefs civils;
- demande à EDC de se conformer à l'esprit et à l'intention des mesures de limitation des coûts visant les sociétés d'État précisées dans le Budget 2010 et de faire l'état de l'application de ces mesures dans le Plan de la Société 2011-2015.

ANNEXE I

POUVOIRS ET OBLIGATIONS PRÉVUS PAR LA LOI

Pouvoirs prévus par la *Loi*

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

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

La *Loi* limite les engagements en cours avec des emprunteurs ainsi que les dettes aux termes de contrats d'assurance et d'autres accords au titre du Compte du Canada à 20 milliards de dollars au total. Au 31 mars 2010, ces engagements et dettes totalisaient 6,9 milliards de dollars.

L'application du Règlement afférent à la *Loi* en matière d'opérations de financement et d'assurance sur le marché canadien a été suspendue pendant deux ans conformément à la *Loi d'exécution du budget* de 2009. Cette suspension permet à EDC de réaliser de telles opérations dans le cadre de son mandat traditionnel à l'appui des exportations sans devoir chercher à obtenir l'autorisation ministérielle.

Obligations prévues par la *Loi*

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

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

Outre l'examen législatif, un examen spécial doit être effectué tous les cinq ans en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et un rapport des constatations doit être soumis au Conseil d'administration. Le dernier examen spécial a été effectué en 2008. Le rapport a été présenté au Conseil d'administration d'EDC, au ministre du Commerce international et au président du Conseil du Trésor. Il est publié sur le site Web d'EDC.

La *Loi sur le développement des exportations* stipule également que le Bureau du vérificateur général doit effectuer tous les cinq ans une vérification de la conception et de la mise en œuvre de la Directive en matière d'évaluation environnementale d'EDC. L'examen de 2008 a été présenté au Conseil d'administration d'EDC et a été déposé au Parlement en juin 2009. L'examen est accessible au www.oag-bvg.gc.ca.

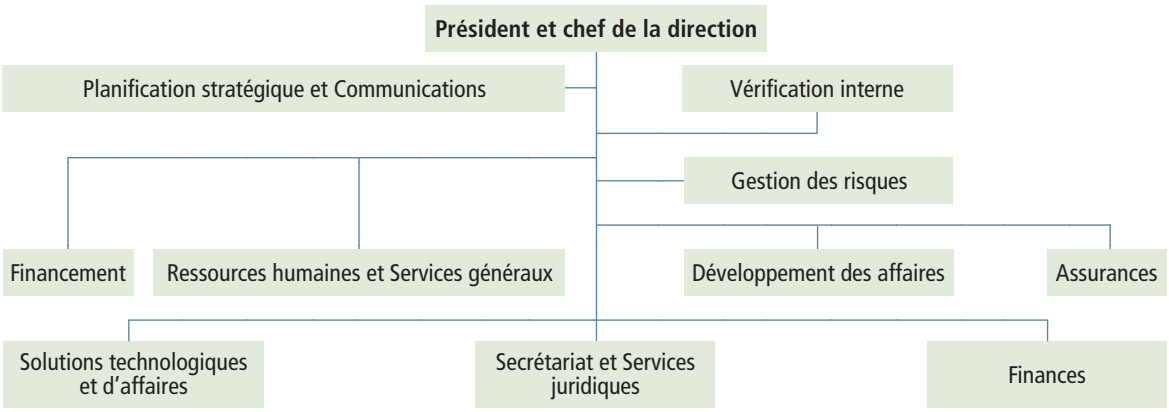
Responsabilité devant le Parlement

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

- présenter au ministre de tutelle un Rapport annuel, un Plan de la Société et un budget de fonctionnement;
- se soumettre à des vérifications régulières du vérificateur général du Canada.

ANNEXE I

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET HIÉRARCHIQUE



STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

Président du Conseil

Conseil d'administration

Comité de direction
- Affaires urgentes entre les réunions du Conseil
- Autorité d'exercer certains pouvoirs du Conseil

Comité de la nomination et de la gouvernance
- Processus de nomination du chef de la direction ainsi que du président et des membres du Conseil
- Analyse de l'efficacité du Conseil et de ses comités

Comité de la gestion des risques
- Surveillance de la gestion des risques de crédit, des risques du marché et d'autres risques d'entreprise ainsi que de la suffisance du capital, par rapport au profil de risque d'EDC et aux objectifs du Plan de la Société
- Politiques et stratégies relatives à la gestion des risques et à la suffisance du capital
- Conformité environnementale
- Examen de transactions proposées, et exceptions ou augmentations des plafonds à recommander au Conseil

Comité des ressources humaines
- Planification stratégique des RH
- Politique et budgets de rémunération
- Planification de la relève, y compris approbation ou examen de certaines nominations à des postes de cadre supérieur à recommander au Conseil
- Objectifs du président et recommandations concernant son rendement, son salaire et ses avantages sociaux
- Conception et conformité du régime de retraite d'EDC
- Surveillance de l'administration du régime de retraite

Comité de la vérification
- Systèmes de contrôle des finances et de la gestion
- Rapports financiers
- Financement de la Société
- Conformité sur le plan éthique, vérifications de la Directive en matière d'évaluation environnementale et examens spéciaux
- Vérifications internes et externes
- Dividende : examen de l'admissibilité

Comité du développement des affaires
- Examen du Cadre de référence sur les retombées pour le Canada
- Contribution à l'orientation stratégique, y compris au Plan de la Société
- Surveillance de l'analyse des conditions du marché et de la suite donnée
- Surveillance de la performance par rapport aux stratégies et aux politiques d'affaires

ANNEXE I

SOLUTIONS D'EDC EN MATIÈRE DE FINANCEMENT ET D'ASSURANCES

ASSURANCE

Offre une protection au titulaire de police contre divers types de risques.

PRODUIT	APPLICATION CLIENT
Assurance comptes clients	
	Protège le titulaire de police contre les risques de crédit commercial tels le non-paiement de la part de ses acheteurs étrangers, que ce soit en raison d'insolvabilité, de défaut de paiement, de refus de prendre livraison des marchandises ou de résiliation d'un contrat. Il peut aussi s'agir de risques politiques comme la difficulté à convertir ou à transférer des devises, l'annulation de permis 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.
***Prot*EXPORT**	
	Voir Produits et outils en ligne.
Assurance crédits documentaires	
	Protège les banques au Canada qui confirment ou négocient des lettres de crédit irrévocables (LCI) établies par les banques étrangères pour les exportateurs de biens et services canadiens. L'assurance offre une couverture contre le risque que la banque étrangère ne rembourse pas 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 du Canada au lieu de devoir s'adresser à la banque de son acheteur à l'étranger.
Assurance frustration de contrat	
	Fournit une couverture sur mesure à l'égard de contrats ponctuels visant des biens, des services et des projets.
Assurance risques politiques	
	Protège les entreprises canadiennes qui investissent à l'étranger ou les prêteurs qui financent des investissements conclus 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 entreprises d'obtenir un financement supplémentaire pour leurs projets. La couverture comprend aussi le non-respect des obligations souveraines à l'égard d'un prêteur, le non-paiement à un investisseur à la suite d'une décision arbitrale contre une entité souveraine et la couverture des droits liés aux actifs mobiles. En outre, EDC a apporté un certain nombre de changements au programme pour tenir compte des transactions des petites entreprises.

CAUTIONNEMENT

Grâce au cautionnement de contrats, les entreprises canadiennes peuvent fournir des cautionnements garantissant la soumission, l'exécution du contrat ou d'autres obligations liées au commerce d'exportation. Ces cautionnements sont établis sous forme de lettres de garantie bancaires ou de cautionnements d'assurance par des cautions accréditées.

PRODUIT	APPLICATION CLIENT
Garantie pour cautionnement bancaire	
	Fournit une protection aux banques contre des appels de garanties établies pour le compte d'un exportateur. Permet également de libérer le fonds de roulement de l'exportateur.
Assurance pour cautionnement bancaire	
	Protège les exportateurs contre des appels injustifiés de leurs lettres de garantie bancaires. Disponible aussi en ligne dans le cadre du Programme d'assurance contre les appels injustifiés.
Garantie de facilité de change	
	Fournit à l'institution financière une garantie en deuxième recours pour 100 % du nantissement qui lui est fourni à l'égard d'un contrat de change à terme d'un exportateur, au cas où celui-ci ne conclurait pas le contrat à la date de règlement.
Garantie de sûreté financière	
	Fournit à la banque une garantie en deuxième recours à l'égard des obligations de l'exportateur en ce qui concerne les fournisseurs et les mécanismes de fonds de roulement à l'étranger.
Partage des risques liés aux cautionnements	
	Lorsqu'un exportateur qui dispose de capacités limitées de cautionnement doit déposer un cautionnement d'assurance au lieu d'une lettre de garantie bancaire, EDC offre une assurance cautionnement sous forme de réassurance à des cautions accréditées dans le but de faciliter l'établissement de ce type d'instrument.
Accord prête-nom pour caution	
	Offert aux exportateurs dont le profil financier ou le volume d'activités ne répond pas aux lignes directrices habituelles en matière d'assurance cautionnement. Des cautions accréditées établissent alors des cautionnements d'assurance avec l'appui total d'EDC, ce qui permet aux petits exportateurs d'accéder au marché du cautionnement, qui normalement ne leur est pas accessible.

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.

PRODUIT	APPLICATION CLIENT
Ligne de crédit	
	Représente pour les exportateurs une façon rapide et peu coûteuse de générer des ventes. Mécanisme de financement dont les modalités sont établies à l'avance, la ligne de crédit est conclue entre EDC et des banques ou sociétés étrangères. EDC peut prêter des fonds à une banque étrangère qui, à son tour, les prête à des acheteurs d'exportations canadiennes. EDC peut aussi établir une ligne de crédit pour une importante société étrangère qui fait des achats auprès d'un ou de plusieurs exportateurs canadiens.
Prêt	
	Peut être consenti à des acheteurs ou des emprunteurs dans le cadre de toutes les transactions d'exportation. Il y a deux types de prêts de base. › Le crédit acheteur, qui constitue un accord entre EDC et l'acheteur (ou un emprunteur distinct pour le compte de l'acheteur) visant à financer des exportations canadiennes généralement liées à un contrat d'exportation précis. › Le crédit fournisseur, dont les transactions sont structurées de façon à permettre à l'exportateur (au fournisseur) d'accorder à son acheteur des délais de paiement de longue durée. EDC peut aussi fournir du financement préexpédition aux exportateurs, conjointement avec leur banque, pour couvrir les coûts directement liés à un contrat d'exportation. EDC peut également offrir du financement aux entreprises canadiennes afin d'appuyer leurs transactions d'exportation ou leurs investissements à l'étranger.
Financement de projets	
	Financement avec recours limité visant des projets industriels et d'infrastructure dans divers secteurs, à l'appui d'exportations canadiennes destinées à ces projets ou d'investissements faits par des parrains canadiens dans 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.
Garantie	
	EDC peut garantir un prêt accordé par une institution financière à un emprunteur étranger pour l'achat de biens ou de services canadiens ou à un exportateur pour lui offrir du financement à l'appui de ses transactions d'exportation ou de ses investissements à l'étranger.
Placements en actions et autres investissements connexes	
	EDC peut fournir des placements en actions ou d'autres investissements connexes (y compris les fonds de placement) afin d'appuyer les exportateurs canadiens de la nouvelle génération et de faciliter la mondialisation des entreprises canadiennes existantes. La Société peut ainsi offrir un plus grand soutien aux entreprises canadiennes, recourir à des sources supplémentaires de financement, favoriser la collaboration entre les entreprises canadiennes et leurs partenaires et aider les entreprises canadiennes à soutenir la concurrence sur les marchés étrangers.

PRODUITS ET OUTILS EN LIGNE

Offrent un autre moyen d'informer et de servir les entreprises canadiennes et de cultiver des rapports avec elles.

PRODUIT	APPLICATION CLIENT
***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 les entreprises produit par Dun & Bradstreet.
***Prêt-à-l'*EXPORT?**	
	Aide d'éventuelles entreprises exportatrices à déterminer si elles sont prêtes ou non à exporter.
***Sources Finance* EXPORT**	
	Centralise l'information sur toute une gamme de solutions pouvant répondre aux besoins de financement des exportateurs en fonction de leur situation dans le cycle des transactions.
Renseignements sur les pays	
	Fournissent une information commerciale exhaustive sur divers pays et régions, qui permet aux utilisateurs d'évaluer les possibilités d'affaires en dehors du Canada.
Conseiller en ligne	
	Outil diagnostique amenant l'exportateur à découvrir le produit ou service d'EDC qui lui convient selon ses besoins.
Convertisseur de devises	
	Permet d'effectuer des conversions de diverses devises du monde pour la journée en cours et pour des dates passées. (Le convertisseur est fourni par la Banque du Canada.)
Liens d'affaires	
	Aiguille les exportateurs vers des sources gouvernementales et certains fournisseurs sans but lucratif de renseignements et de services en matière d'exportation sur le Web.

ANNEXE II

PRÉVISIONS RELATIVES AUX EXPORTATIONS CANADIENNES PAR SECTEUR INDUSTRIEL ET MARCHÉ

PRÉVISIONS RELATIVES AUX EXPORTATIONS CANADIENNES PAR SECTEUR INDUSTRIEL ET MARCHÉ

SECTEUR	MARCHÉ	G CAD 2009	PART DES EXPORTATIONS (%) 2009	PERSPECTIVES DES EXPORTATIONS (CROISSANCE EN %) 2010	2011
Agroalimentaire	Développé	25,8	7,7	-6,1	3,3
	Émergent	12,9	3,8	-12,5	6,7
Énergie	Développé	78,3	23,4	21,3	6,4
	Émergent	3,3	1,0	36,8	9,5
Foresterie	Développé	20,0	6,0	24,1	18,5
	Émergent	4,4	1,3	33,1	9,6
Minerais et métaux	Développé	36,1	10,8	19,3	0,4
	Émergent	6,8	2,0	20,5	6,1
Autres produits industriels	Développé	5,1	1,5	0,2	5,1
	Émergent	0,6	0,2	5,8	6,5
Produits chimiques et plastiques	Développé	27,7	8,3	8,9	7,1
	Émergent	3,0	0,9	16,2	11,3
Engrais	Développé	3,9	1,2	8,7	23,5
	Émergent	1,3	0,4	33,5	45,5
Aéronefs et pièces	Développé	10,0	3,0	-19,5	-3,6
	Émergent	1,4	0,4	28,1	9,9
Transport terrestre	Développé	1,8	0,5	0,4	3,6
	Émergent	0,4	0,1	6,6	11,0
Technologies de pointe	Développé	12,7	3,8	-14,0	7,3
	Émergent	2,6	0,8	-0,3	14,4
Machinerie et équipement industriels	Développé	18,2	5,4	4,1	7,3
	Émergent	4,9	1,5	6,1	11,5
Automobile	Développé	38,6	11,5	27,1	8,0
	Émergent	1,2	0,3	11,3	9,8
Biens de consommation	Développé	7,2	2,1	-6,1	6,1
	Émergent	0,4	0,1	-9,1	13,1
Transactions spéciales	Développé	5,9	1,8	8,9	4,0
	Émergent	0,2	0,1	1,5	4,7
Total – Marchandises		**334,7**	**100,0**	**12**	**7**
Marchés développés		**291,2**	**87,0**	**13**	**7**
Marchés émergents		**43,5**	**13,0**	**10**	**10**

Source : Services économiques d'EDC. Données réelles pour 2009, prévisions pour 2010 et 2011 (*Prévisions à l'exportation* de l'été 2010).