RÉSUMÉ DU PLAN DE LA SOCIÉTÉ
2013–2017

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

Canada

EDC

Un monde d'opportunités à saisir

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2013-2017

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 3

SOMMAIRE 4

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE PLANIFICATION 9

1.1 PERSPECTIVES MONDIALES 10

1.2 RÉSULTATS DU CANADA EN MATIÈRE DE COMMERCE EXTÉRIEUR ET D'INVESTISSEMENTS À L'ÉTRANGER 11

1.3 DÉBOUCHÉS POUR LES COMPAGNIES CANADIENNES 12

CHAPITRE 2 : STRATÉGIE D'AFFAIRES 15

2.1 SURVOL 15

2.2 CRÉER DES RETOMBÉES POUR LE CANADA 16

2.3 LES GRANDS PRINCIPES D'EDC 17

Philosophie de préférence pour le partenariat 17

Engagement à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises 19

2.4 INVESTIR DANS SES FORCES 20

Pleins feux sur les EMPLOYES 20

La technologie au service de la réussite 21

Gérer le capital 22

2.5 LES QUATRE DIMENSIONS FONDAMENTALES DES ACTIVITÉS D'EDC 23

La dimension du développement des affaires 23

La dimension des opérations 31

La dimension de la gestion des risques 37

La dimension de la viabilité financière 39

2.6 MESURER LE SUCCÈS 40

Création de retombées pour le Canada 40

Fiche de performance d'EDC pour 2013 40

CHAPITRE 3 : PLAN FINANCIER D'EDC 45

3.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES 46

Activités facilitées 46

Profil de risque des activités facilitées 47

Change 49

Taux d'intérêt et rendement 50

3.2 CHARGES ADMINISTRATIVES ET RATIO DE PRODUCTIVITÉ 50
Ratio de productivité 51
3.3 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT PRÉVUES 52
3.4 RÉSULTATS FINANCIERS 53
État du résultat global 53
État de la situation financière 56
État des variations des capitaux propres 58
Tableau des flux de trésorerie 59
Méthodes comptables et futures modificatIons comptables 60
Normes en évolution 60
3.5 GESTION DU CAPITAL 60
Politique sur la suffisance du capital 60
Dividende admissible 62
3.6 LIMITES PRESCRITES PAR LA *LOI* 63
3.7 GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF ET STRATÉGIES D'EMPRUNT 63
Gestion de l'actif et du passif et gestion du risque de marché 64
Stratégie d'emprunt 65
Sources de financement 66
Inducteurs des besoins en financement sur les marchés financiers 68
3.8. PROGRESSION DES PLANS D'EDC POUR 2011 ET 2012 72
3.9 ACTIVITÉS DE LA FILIALE 73

ANNEXE I: EXPORTATION ET DÉVELOPPEMENT CANADA APERÇU DE LA SOCIÉTÉ 75
Mandat et principes directeurs 76
Pouvoirs et obligations prévus par la *Loi* 79
Structure organisationelles et hiérarchique 81
Structure du Conseil d'administration et de ses comités 82
Solutions en matière de financement et d'assurances d'EDC 83
Cautionnement 84
Financement 85
Produits et outils en ligne 86

ANNEXE II : PRÉVISIONS RELATIVES AUX EXPORTATIONS CANADIENNES PAR SECTEUR INDUSTRIEL ET MARCHÉ 87

Le Plan d'entreprise 2013-2017 a été approuvé par le Conseil d'administration d'EDC le 17 octobre 2012. Le Plan et les hypothèses qui le sous-tendent ont été élaborés au cours de l'été et de l'automne 2012, 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 1944, Exportation et développement Canada (EDC) contribue grandement à bâtir la capacité commerciale du Canada. Chaque transaction qu'entreprend EDC est conçue de manière à créer des retombées pour notre pays – retombées qui généreront croissance, prospérité et emplois pour la population canadienne.

Grâce à son expertise commerciale et à son éventail de solutions de financement et d'assurances, EDC facilite le commerce extérieur en aidant les sociétés canadiennes à renforcer leur capacité concurrentielle afin de pouvoir saisir les possibilités qu'offrent les marchés mondiaux. De concert avec ses partenaires gouvernementaux, EDC travaille aussi à créer des débouchés là où ils n'existeraient pas autrement, en facilitant l'expansion des compagnies canadiennes sur de nouveaux marchés et en relevant les occasions d'affaires qui correspondent aux forces du Canada.

L'expertise d'EDC en commerce international et en gestion des risques, son solide réseau de partenaires des secteurs public et privé et son engagement indéfectible à livrer de la valeur à ses clients constituent les assises de sa vision d'être, pour le Canada, le plus avisé, le plus au fait et le plus engagé des partenaires en matière de commerce international. Les initiatives présentées dans le Plan d'entreprise 2013-2017 font état de comment EDC concrétisera cette vision au cours des cinq prochaines années et au-delà.

SOMMAIRE

Exportation et développement Canada (EDC) est une société d'État qui offre des services de financement du commerce extérieur et de gestion des risques aux entreprises canadiennes pour les aider à tirer parti des possibilités d'échanges et d'investissements à l'étranger. La Société a pour mandat de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international. Depuis mars 2009, EDC répond aussi aux besoins commerciaux des compagnies canadiennes sur le marché intérieur, ce qu'elle sera habilitée à faire jusqu'en mars 2013. La mission d'EDC repose sur son aptitude toute particulière à assumer et à gérer d'importants risques financiers dans le but de faciliter la réussite des sociétés canadiennes sur les marchés mondiaux.

Le contexte de planification

Trois grandes forces infléchissent l'horizon de planification. D'abord, des segments cruciaux de l'économie mondiale peinent toujours à la suite de la crise financière de 2008. On s'attendait à ce que l'économie se rétablisse et mette le cap sur une croissance soutenue plus rapidement, mais la volatilité continuera de tempérer la croissance à court terme. Ensuite, bien que des liquidités soient de nouveau injectées sur le marché dans de nombreux secteurs, le récent cadre de réglementation financière affecte l'aptitude des banques et des compagnies d'assurances à participer à des transactions de financement du commerce extérieur. Enfin, les marchés émergents continuent à croître. Il en découle de vastes projets d'infrastructure et une solide demande de ressources naturelles, ce qui infléchit les cours des produits de base. Malgré un ralentissement de la croissance économique au Canada, notre dollar s'en est trouvé raffermi.

Il en résulte un paysage économique en pleine évolution qui, quoique assez semblable à celui de l'an dernier, demeure à deux vitesses. D'une part, la croissance économique se ralentit chez les partenaires commerciaux de longue date du Canada, ce qui contribue au tassement des débouchés qui s'offrent à de nombreuses entreprises canadiennes axées sur ces marchés, surtout les petites. D'autre part, les marchés émergents poursuivent leur expansion soutenue et multiplient donc les échanges commerciaux entre eux; de nombreuses occasions s'offrent ainsi aux compagnies canadiennes disposées à s'aventurer au-delà de leurs marchés traditionnels et à s'établir à l'étranger pour profiter de ces nouveaux courants commerciaux. Au Canada, l'intensification de la demande mondiale d'énergie et de ressources naturelles a amené le pays à renouveler ses efforts pour exploiter ses ressources et stimulé l'essor de la grappe de l'industrie océanologique.

Les perspectives pour la période de planification annoncent un écart en 2013 entre le secteur primaire en pleine expansion et les autres industries toujours aux prises avec une conjoncture difficile. Au delà de 2013 en revanche, tous les secteurs devraient profiter de l'accélération de la croissance des exportations.

La stratégie d'affaires

L'an dernier, EDC a lancé une nouvelle stratégie d'affaires axée sur la création de retombées pour les sociétés canadiennes dans un climat marqué par l'incertitude. Grâce à cette stratégie, la Société est fin prête pour offrir une valeur aux entreprises canadiennes dans la conjoncture économique actuelle. La stratégie d'affaires 2013-2017 représente une étape ultérieure dans la direction établie l'année dernière. Elle fait le point sur les progrès réalisés dans l'exécution des initiatives lancées dans le Plan 2012-2016 et présente de nouvelles possibilités à explorer. En même temps, la stratégie d'affaires maintient un champ d'activités stable alors que la Société continue d'investir dans l'apport de valeur à ses clients conformément à son mandat de base et aux priorités établies en 2012.

La stratégie d'affaires 2013-2017 repose sur deux objectifs stratégiques fondamentaux.

- *Facilitation des débouchés commerciaux* – Faciliter le commerce demeure le pilier des activités d'EDC. La Société continuera d'adapter et d'améliorer son éventail de solutions de financement et d'assurances afin de bien répondre aux besoins en pleine évolution des sociétés canadiennes.
- *Création de débouchés commerciaux* – EDC a un rôle primordial à jouer afin de présenter aux sociétés canadiennes des débouchés qui leur seraient autrement inaccessibles ou inconnus. C'est en réalisant des gains de productivité qui libèrent des ressources au sein de l'organisation que la Société est en mesure d'entreprendre les activités axées sur cet objectif stratégique.

Dans le cadre de ces objectifs, EDC continuera d'investir dans ses trois grandes forces, ses ressources humaines et leurs talents uniques, sa plateforme technologique et son capital financier. Tout d'abord, la Société s'efforcera d'anticiper les risques liés à son effectif qui pourraient l'empêcher de donner suite à ses priorités opérationnelles et fera en sorte que les ressources adéquates sont en place pour réaliser son mandat. Ensuite, EDC effectuera d'importants investissements au cours de la période de planification afin de moderniser ses principaux systèmes d'affaires pour favoriser l'amélioration continue de son éventail de produits et services et répondre à la demande croissante tout en maintenant un effectif stable. Renforcer les solutions offertes aux petites entreprises en sera un aspect essentiel. Enfin, la Société mettra pleinement à contribution son capital dans l'exercice de son mandat, tout en s'assurant d'avoir les fonds nécessaires pour satisfaire aux exigences de ses activités actuelles et futures et de pouvoir notamment relever tout défi imprévu de taille.

EDC demeure pleinement engagée à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de sa philosophie de préférence pour le partenariat, ses deux grands principes. La préférence pour le partenariat signifie que la Société, dans toute la mesure du possible, mobilisera sa capacité financière de façon à compléter les produits et services offerts par les institutions financières du secteur privé. Sur des marchés ou dans des secteurs particulièrement exigeants, EDC mettra à contribution son capital sans recourir à d'autres acteurs financiers tout en préparant le terrain le cas échéant à la participation du secteur privé. Par ailleurs, son engagement à l'égard de la RSE repose sur son objectif de répondre aux attentes des Canadiens, qui comptent sur elle pour être une entreprise citoyenne qui

prône les valeurs du Canada au pays et à l'étranger tout en veillant à ce que les entreprises canadiennes profitent des possibilités d'affaires sur les marchés mondiaux.

La stratégie d'affaires 2013-2017 présente les principales initiatives correspondant aux quatre dimensions du cadre stratégique d'EDC.

Développement des affaires : pour EDC, le développement des affaires suppose aller au-delà des solutions financières et prendre les devants afin de créer des débouchés commerciaux qui seraient autrement inaccessibles aux compagnies canadiennes. À cette fin, la Société a recours à divers outils de création de débouchés commerciaux et a lancé trois initiatives stratégiques en 2012 dans les secteurs de l'aéronautique, des technologies propres et de l'infrastructure indienne. Dans la section du Plan consacrée au développement des affaires, EDC explique en quoi ses activités au Canada et ses représentations à l'étranger favorisent la réussite des exportateurs et des investisseurs canadiens.

Opérations : EDC exerce ses activités selon des conditions commerciales tout en mettant pleinement à contribution son capital pour remplir son mandat, en ajoutant une capacité financière sur le marché là où elle est requise et en livrant de la valeur à ses clients grâce à l'amélioration continue de ses solutions financières. Au cours de la période de planification, EDC cherchera à élargir l'accès à ses services grâce à ses outils en ligne afin de toucher une plus grande proportion de petites entreprises exportatrices, tout en axant ses services personnalisés sur les sociétés à forte croissance qui ont besoin de son expertise.

Gestion des risques : l'aptitude d'EDC à bien gérer les risques importants qu'elle assume afin d'aider les compagnies canadiennes à réussir est l'une de ses compétences clés. Elle repose sur une solide culture de gestion des risques de même que sur des politiques et des processus efficaces. Dans cette optique, la Société a créé le Groupe de gestion des risques d'entreprise afin d'élever l'importance accordée à la compréhension, la planification et la préparation à l'égard des multiples risques qu'elle accepte et de s'assurer de pouvoir offrir le meilleur service possible aux exportateurs canadiens.

Viabilité financière : la viabilité financière et un souci constant d'efficience permettent aujourd'hui à EDC de bien répondre aux besoins de ses clients, sans compromettre son aptitude à servir les entreprises canadiennes mondialisées à long terme. Au cours de la période de planification, EDC s'est engagée à ne pas dépenser plus que 25 cents environ en coûts directs pour chaque dollar gagné. Pour y arriver, elle doit sans cesse réaliser des gains de productivité afin de remplir pleinement son mandat.

Le Plan financier

L'aptitude d'EDC à déployer ses solutions de financement et d'assurances aux entreprises canadiennes mondialisées repose sur son engagement à l'égard d'une saine gestion financière. Le Plan financier 2013-2017 fait état des mesures prises par la Société pour gérer ses charges administratives et opérationnelles. Le Plan financier explique à fond en quoi les modifications apportées à la Politique sur la suffisance du capital permettront à la Société de bien gérer son offre de capital tout en continuant d'assumer des risques importants afin d'établir de solides assises pour les sociétés canadiennes sur les marchés internationaux,

malgré l’incertitude ambiante. On y trouve également les hypothèses d’affaires clés qui sous-tendent la performance financière projetée d’EDC, notamment les états consolidés projetés des résultats et du résultat global, l’état de la situation financière, l’état des variations des capitaux propres et l’état des flux de trésorerie ainsi que les dépenses d'investissement prévues en 2013-2017.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE PLANIFICATION

Introduction

La forte volatilité qui caractérise actuellement l'économie est appelée à durer quelque temps encore et façonnera la conjoncture mondiale pendant les cinq prochaines années. Si les exportateurs canadiens ont toutes raisons d'être optimistes quant aux dernières années de l'horizon de planification – l'économie devant se rétablir et amorcer une croissance soutenue –, les tendances des 12 derniers mois continueront de tempérer la croissance dans un proche avenir.

Trois grandes forces agissent sur l'horizon de planification. D'abord, des segments cruciaux de l'économie mondiale demeurent pris dans un cratère économique, creusé par la crise du secteur financier aux États-Unis en 2008. Ensuite, l'introduction à l'échelle internationale d'un cadre de réglementation financière visant à éviter toute nouvelle crise du crédit grève la capacité de nombreuses banques et compagnies d'assurances d'accorder des prêts et une couverture d'assurances. Finalement, les marchés émergents continuent de prendre de l'expansion. Il en découle de vastes projets d'infrastructure et une solide demande de ressources naturelles, ce qui se répercute sur les cours des produits de base. Malgré un ralentissement de la croissance économique au Canada, notre dollar s'en est trouvé raffermi.

Une telle économie à deux vitesses présente à la fois des défis et des débouchés aux exportateurs canadiens. Le repli chez des partenaires commerciaux de longue date du Canada contribue au tassement des débouchés pour de nombreuses compagnies canadiennes, surtout les petites, qui ont traditionnellement axé leurs efforts sur ces marchés. Alliée au cours élevé du dollar canadien et à la vigueur relative de l'économie de notre pays, cette tendance a amené de nombreuses entreprises à renoncer carrément à l'exportation.

Or, la solide croissance soutenue des marchés émergents crée de nombreux débouchés pour les sociétés canadiennes disposées à aller au-delà de leurs marchés traditionnels et à s'établir à l'étranger. L'essor et l'importance de ces économies se sont traduits par une hausse marquée des flux commerciaux entre marchés émergents. Sous le nom de commerce Sud-Sud, ceci présente aux exportateurs canadiens de belles occasions de s'intégrer dans des chaînes d'approvisionnement en pleine expansion. Au pays, l'importance accordée à l'exploitation des ressources naturelles découle de la demande mondiale accrue d'énergie et de ressources et crée des possibilités pour les entreprises canadiennes.

Dans le présent chapitre, EDC fait état de ses perspectives économiques pour la période de planification et décrit notamment l'incidence de la conjoncture de crédit et du nouveau cadre de réglementation à l'échelle internationale. Y sont traités les défis se présentant aux petites entreprises ainsi que les possibilités de croissance sur les marchés émergents, selon les observations des économistes d'EDC et de ses employés qui traitent directement avec les clients.

1.1 PERSPECTIVES MONDIALES

Embûches du système financier mondial

Comme il a déjà été expliqué, l'euro sera vraisemblablement mis à l'épreuve au cours de la période de planification, ce qui fera de l'Europe une variable décisive de la planification : la défaillance de l'un ou de plusieurs pays membres ou l'éclatement de l'euro auraient un effet en cascade sur l'ensemble du système financier mondial. Ces risques accrus ont notamment incité EDC à revoir ses pratiques de gestion des risques d'entreprise.

D'autres facteurs influent sur la conjoncture de crédit pour les institutions financières, notamment l'impact de l'Accord de Bâle III (vaste ensemble de mesures de réforme visant à améliorer la réglementation, la supervision et la gestion des risques dans le secteur bancaire) et de Solvabilité II (réforme réglementaire s'appliquant aux compagnies d'assurances présentes dans l'Union européenne).

Au cours de la période de planification, EDC explorera également des façons d'améliorer sa gamme de services de financement afin de mieux servir les exportateurs canadiens dans la foulée de l'Accord de Bâle III et de ses retombées sur le secteur financier.

De nouveaux flux commerciaux

Alors que les économies occidentales traditionnelles sont aux prises avec des contraintes de crédit et une conjoncture économique marquée par l'incertitude, les marchés émergents demeurent porteurs. La croissance se manifeste surtout dans le commerce entre marchés émergents, baptisé commerce Sud-Sud. Les chaînes d'approvisionnement intra-régionales intégrées, surtout en Asie, et les nombreux regroupements commerciaux régionaux et sous-régionaux en Afrique et en Amérique latine affichent une croissance annuelle soutenue supérieure à 20 %.

Les ventes des filiales à l'étranger d'entreprises canadiennes montrent que Canada est déjà présent dans l'espace commercial Sud-Sud. Les filiales à l'étranger d'entreprises canadiennes, dont les ventes sont en gros du même ordre que les exportations directes du Canada, prennent une importance croissante tant comme source d'intrants à moindre coût pour les activités des entreprises canadiennes au pays que comme moyen de vendre directement aux clients étrangers. Bien que les États-Unis aient été la principale destination des ventes des filiales à l'étranger d'entreprises canadiennes, leur part du total a chuté de 65 à un peu moins de 50 %, alors que celle des marchés émergents a bondi de 12 à 28 %.

De même, l'investissement direct canadien à l'étranger (IDCE) sur les marchés émergents est à la hausse. En 2000, la moitié de l'IDCE était réalisée aux États-Unis et 22 %, sur les marchés émergents. Depuis, la part des États-Unis est tombée à 40 %, alors que celle des marchés émergents atteint maintenant presque 28 % du total.

L'IDCE est un canal de premier plan pour les compagnies qui veulent profiter des occasions que présente le commerce Sud-Sud. Le chapitre Stratégie d'affaires précise en quoi EDC

facilite les investissements à l'étranger des exportateurs canadiens et contribue à repérer les chaînes d'approvisionnement les plus porteuses pour le commerce vers le Sud.

1.2 RÉSULTATS DU CANADA EN MATIÈRE DE COMMERCE EXTÉRIEUR ET D'INVESTISSEMENTS À L'ÉTRANGER

À première vue, les résultats du Canada en matière de commerce extérieur et d'investissements à l'étranger semblent positifs, malgré le ralentissement de la hausse du PIB et la volatilité économique en Europe. Selon les prévisions à l'exportation d'EDC, le Canada enregistrera une solide croissance dans un proche avenir. L'augmentation des exportations devrait se situer entre 6 et 8 % en 2012 et en 2013. Un examen plus approfondi, révèle toutefois que les résultats du Canada sont inégaux et reflètent bien une économie à deux vitesses.

Dans les secteurs des industries extractives et des ressources, les exportations progressent grâce à une demande solide sur les marchés émergents qui contrebalance le fléchissement des cours des produits de base, qui demeurent volatils. Mais dans bien d'autres secteurs, surtout ceux qui dépendent du marché américain, la situation demeure difficile. Mentionnons tout particulièrement les technologies de l'information, les industries légères et le transport, dont les ventes annuelles à l'exportation ne sont toujours pas revenues à leurs niveaux d'avant récession (2007).

L'importance d'un secteur des petites entreprises dynamique, axé sur le commerce, ne saurait être sous-estimée. Au cours des dix dernières années, 47 % des nouveaux emplois au Canada ont été créés dans ce secteur.[1] De plus, les petits exportateurs emploient deux fois plus de personnes, consacrent six fois plus de fonds à la Recherche et au Développement (R-D) et ont des recettes plus de deux fois supérieures par rapport aux petites entreprises non exportatrices.

Les petits exportateurs doivent surmonter de nombreux obstacles sur les marchés internationaux. Souvent, ils n'ont pas les réseaux nécessaires pour déceler les débouchés à l'exportation lorsqu'ils se présentent, ni les ressources et les connaissances pour rechercher et trouver l'information qu'il leur faut. Il en résulte des occasions de croissance ratées. L'accès au financement fait aussi problème pour de nombreuses petites entreprises, surtout pour celles qui ont dépassé le stade du capital-risque mais qui ne réunissent pas encore les conditions nécessaires à l'admissibilité aux solutions traditionnelles de financement.

Au Canada, de nombreux acteurs sont au service des petites entreprises afin de les aider à surmonter ces écueils. EDC collabore avec le secteur privé afin d'apporter une capacité financière et un savoir-faire sur le marché. La Société mobilise ses solutions financières pour faciliter l'accès des petits exportateurs canadiens à un fonds de roulement et à d'autres formes de financement et réduire leurs risques commerciaux. De plus, EDC cherche à compléter les services offerts par le vaste réseau international et la solide expertise commerciale du Service des délégués commerciaux (SDC) du ministère des Affaires

[1] Industrie Canada (les petites entreprises sont définies comme celles comptant moins de 100 employés).

étrangères et du Commerce international (MAECI) qui aident les compagnies à naviguer sur les marchés étrangers et à profiter des occasions d'exportations et d'investissements qui s'y présentent. La Banque de développement du Canada (BDC) est un autre acteur clé. En 2011, EDC et BDC ont conclu un protocole pour assurer à leurs clients canadiens l'accès aux services et à la capacité financière qui répondent le mieux à leurs besoins.

EDC explore des moyens d'améliorer les produits et services de financement et d'assurances qu'elle offre aux petites entreprises, conformément à l'énoncé des priorités et des responsabilités de 2012 du gouvernement, notamment en misant sur son partenariat avec BDC afin d'apporter une valeur à cet important segment et d'aider les petits exportateurs du Canada qui souhaitent croître à dégager des possibilités d'affaires sur les marchés mondiaux et à en profiter. L'appui renouvelé aux petits exportateurs se traduit par un nouvel indicateur dans la fiche de performance d'EDC.

1.3 DÉBOUCHÉS POUR LES COMPAGNIES CANADIENNES

L'économie mondiale à deux vitesses présente aux exportateurs canadiens d'importants débouchés dans un vaste éventail de secteurs. La section suivante fait le point sur des domaines d'intérêt pour la période de planification.

Créer des débouchés grâce à la diversification du commerce

La croissance soutenue des marchés émergents présente de vastes débouchés aux sociétés canadiennes disposées à diversifier leur clientèle et à s'intégrer dans les chaînes d'approvisionnement Sud-Sud. La veille économique d'EDC montre que les compagnies canadiennes se tournent de plus en plus vers la diversification du commerce pour faire croître leurs affaires.

Dans le secteur forestier, la reprise du marché immobilier résidentiel aux États-Unis tire la demande américaine, mais les sociétés poursuivent leurs efforts de diversification vers les marchés émergents comme la Chine. Parallèlement, le secteur agroalimentaire canadien se prépare à répondre au besoin grandissant qu'éprouvent les économies émergentes d'accroître l'efficacité de leur production alimentaire. Dans le secteur automobile, des constructeurs étendent leur présence déjà forte sur les marchés émergents, et des équipementiers ont choisi de s'installer près des usines de fabrication de ces constructeurs. Il en découle des occasions pour les fournisseurs canadiens tout le long de la chaîne de valeur.

Les grands projets d'infrastructure sur les marchés émergents, surtout dans les secteurs des transports et des services de santé, sont de plus en plus axés sur les partenariats public-privé, domaine de savoir-faire canadien. Les entreprises ayant une expérience des partenariats public-privé sont bien placées pour profiter des débouchés découlant de ces projets. EDC a travaillé de concert avec PPP Canada à de nombreuses initiatives, dont un panel en ligne destiné aux entreprises étrangères et un rapport sur le cycle de vie des partenariats public-privé – qui fait état des moyens de promouvoir le commerce international en misant sur de tels partenariats – à l'intention des employés d'EDC et du SDC qui traitent directement avec les clients.

Exploitation des ressources naturelles au Canada

Le Canada est un fournisseur de ressources naturelles de renommée mondiale. Les économies émergentes qui, comme la Chine, recherchent de nouvelles sources de ressources naturelles afin d'alimenter leurs économies en plein essor voient donc le Canada comme une destination d'investissement de plus en plus intéressante.

En plus de se répercuter sur l'exportation de produits de base recherchés à l'échelle planétaire, la mise en valeur des ressources naturelles du Canada crée des capacités de classe mondiale au pays. Les investissements canadiens et étrangers dans le secteur des ressources du Canada préparent le terrain au développement du savoir-faire et de la crédibilité des entreprises canadiennes – surtout des PME – qui travaillent à des projets d'exportation d'envergure, ce qui produit des revenus et crée des emplois partout au pays. Il leur devient ainsi possible de s'intégrer dans des chaînes d'approvisionnement mondiales auxquelles elles n'auraient peut-être pas eu accès autrement.

Les capacités d'EDC cadrent bien avec ce potentiel de croissance qui, bien qu'ayant ses racines au Canada, est indissociable de son succès à l'international. La présence d'EDC, qui vient compléter celle du secteur privé, aidera les compagnies canadiennes à relever leur capacité concurrentielle et à tirer profit de nouveaux débouchés à l'exportation. Cette optique de complémentarité s'est avérée fructueuse dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique, où EDC travaille de concert avec les fournisseurs de grands exportateurs. Elle pourrait toutefois être mobilisée davantage dans le secteur primaire, surtout si la demande de capital financier pour des projets d'exploitation des ressources naturelles s'avère solide.

Renforcer la grappe de l'industrie océanologique du Canada

L'émergence d'une grappe de l'industrie océanologique au Canada offre aux entreprises canadiennes de toutes tailles de nouveaux débouchés économiques susceptibles de les amener à prendre de l'expansion à l'étranger. Cette grappe comprend deux industries étroitement liées, celle du pétrole et du gaz naturel en mer et celle de la construction navale. Toutes deux exigeront une technologie, une R-D et une innovation de pointe ainsi qu'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Et toutes deux seront résolument axées sur l'exportation.

L'intermédiation financière que fournit EDC aidera les compagnies canadiennes tout le long de la chaîne d'approvisionnement non seulement à saisir les débouchés créés par desrojets lorsqu'ils se concrétiseront, mais aussi à approfondir leurs connaissances et ainsi à mieux affronter la concurrence sur les marchés d'exportation.

Au cours de la période de planification, EDC continuera de cultiver ses relations avec les donneurs d'ordre et les sociétés tout le long de la chaîne d'approvisionnement afin d'adapter ses solutions à leurs besoins, dans le but d'aider les compagnies à améliorer leurs compétences et à se tourner vers les marchés internationaux.

EDC, partenaire commercial du Canada

Dans le chapitre suivant, EDC explique comment elle travaillera de concert avec ses partenaires des secteurs public et privé afin d'aider les compagnies canadiennes à surmonter les embûches d'une conjoncture mondiale incertaine et à saisir les nombreux débouchés qui se présentent à elles à l'échelle internationale.

CHAPITRE 2 : STRATÉGIE D'AFFAIRES

2.1 SURVOL

Dans son Plan d'entreprise 2012-2016, EDC a présenté d'importantes modifications à sa stratégie d'affaires, revoyant son approche, sa structure et ses thèmes et traçant la voie à suivre pour plusieurs années. La stratégie d'affaires 2013-2017 donne suite à bon nombre des thèmes et initiatives décrits dans le Plan de l'an dernier et fait le point sur les progrès réalisés et les mesures prises compte tenu de l'évolution observée du contexte de planification.

Comme toujours, le mandat d'EDC – qui est de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international – constitue les assises de sa stratégie d'affaires. EDC a axé sa stratégie d'affaires 2013-2017 sur deux objectifs stratégiques fondamentaux, à l'appui de son mandat.

- **Facilitation des débouchés commerciaux** – Dans la conjoncture de crédit actuelle, un accès constant et prévisible à l'intermédiation financière peut faire pencher la balance entre la réussite et l'échec pour les exportateurs et les investisseurs. Au fil des ans, EDC a constitué un vaste éventail de services et de solutions efficaces qu'elle continuera d'adapter et d'améliorer en fonction de l'évolution de la conjoncture dans laquelle les compagnies canadiennes font affaire. Le mandat de base d'EDC repose toujours sur la facilitation des débouchés commerciaux.
- **Création de débouchés commerciaux** – À l'appui des sociétés canadiennes qui cherchent à saisir les occasions qui se présentent dans une conjoncture en pleine évolution, EDC a un rôle déterminant à jouer afin de dégager des débouchés qui leur seraient autrement inaccessibles ou inconnus. Des gains de productivité permettent à EDC d'investir dans des activités novatrices, ce qui crée des débouchés commerciaux pour les entreprises canadiennes.

Ces deux objectifs reposent sur l'engagement de la Société à l'égard de la viabilité financière. Dans sa Stratégie d'affaires et son Plan financier, EDC décrit les domaines où elle fait preuve d'une plus grande prudence dans la gestion de ses charges opérationnelles et montre en quoi ses investissements dans ses ressources humaines, ses processus et sa technologie lui permettront d'exercer ses activités de façon encore plus efficiente.

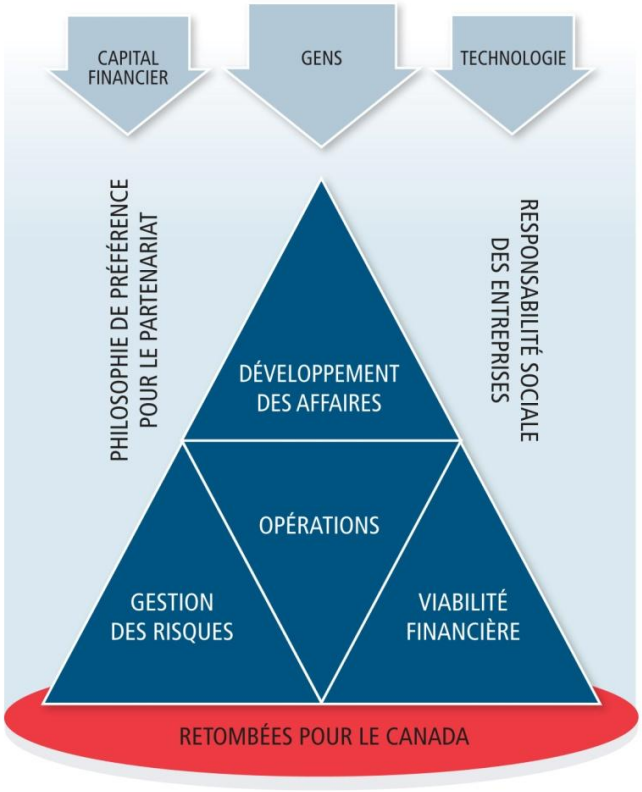
Cadre stratégique d'EDC

L'an dernier, la Société a adopté un nouveau cadre stratégique qui réunit les dimensions complexes de ses activités. EDC mise sur trois forces afin de créer des débouchés commerciaux pour le Canada, ses ressources humaines et leurs talents uniques, son capital financier et sa technologie. Pour les déployer de façon optimale, EDC doit tenir compte des quatre dimensions de toutes ses activités : développement des affaires, opérations, gestion des risques et viabilité financière. Les décisions d'EDC reposent également sur deux grands

principes, sa de préférence pour le partenariat et son engagement à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises.

Le diagramme qui suit montre en quoi la main-d'œuvre hautement performante d'EDC, son utilisation efficace de la technologie et son déploiement prudent du capital, appliqués aux quatre dimensions de sa stratégie d'affaires, créent des retombées pour le Canada.

Figure 1 - Cadre stratégique d'EDC



2.2 CRÉER DES RETOMBÉES POUR LE CANADA

Créer des retombées pour le Canada guide chacune des décisions d'EDC. En facilitant les exportations et les investissements à l'étranger des compagnies canadiennes, EDC aide ces entreprises à prendre de l'essor, tout en créant des emplois au pays et contribuant à la croissance économique du Canada.

EDC livre de la valeur aux Canadiens grâce à son aptitude à assumer et à gérer des risques financiers qui sont souvent au-delà de l'appétence d'autres fournisseurs de

services de l'industrie, surtout lorsque les sociétés canadiennes veulent se lancer sur des marchés ou dans des secteurs peu familiers et exigeants.

Il est crucial qu'EDC travaille de pair avec ses partenaires du secteur public, notamment le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) et son Service des délégués commerciaux (SDC), afin de bien exécuter son mandat. Dans le cadre du portefeuille du Commerce international, EDC peut mettre à contribution son expertise en financement du commerce extérieur et en réduction des risques et favoriser l'atteinte de l'objectif commun des membres du portefeuille, qui est de favoriser le rayonnement du Canada à l'échelle mondiale.

EDC continue de resserrer ses liens avec ses sociétés d'État sœurs. Fortes de leur collaboration soutenue au fil des ans, la Banque de développement du Canada (BDC) et EDC ont conclu un protocole à la fin de 2011 pour veiller à ce que les compagnies canadiennes souhaitant prendre de l'expansion sur les marchés mondiaux aient accès aux services et à la capacité financière qui répondent le mieux à leurs besoins.

Au cours de la période de planification, EDC approfondira aussi sa collaboration avec la Corporation commerciale canadienne (CCC), l'agence de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux du Canada, dans le but d'offrir des solutions conjointes aux entreprises canadiennes. Les discussions sur des produits précis et les partenariats dans des secteurs clés et sur des marchés à potentiel élevé se poursuivent avec la CCC.

Dans le *Plan d'action économique du Canada* de 2012, le gouvernement a annoncé son intention d'actualiser la *Stratégie commerciale mondiale* (SCM) du Canada afin d'adapter ses objectifs en matière de commerce et d'investissements à l'étranger à des marchés prioritaires précis à forte croissance et de présenter le Canada sous son meilleur jour à chacun d'entre eux. EDC travaille activement à ce dossier et poursuivra ses discussions avec le gouvernement sur les façons dont elle peut contribuer à la SCM afin de maximiser les occasions pour les sociétés canadiennes à l'étranger.

2.3 LES GRANDS PRINCIPES D'EDC

L'orientation stratégique d'EDC repose sur deux grands principes : la préférence pour le partenariat et l'engagement à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises.

PHILOSOPHIE DE PRÉFÉRENCE POUR LE PARTENARIAT

Dans la mesure du possible, EDC mettra à contribution sa capacité financière pour compléter les activités des institutions financières du secteur privé. La Société cherchera aussi à travailler de concert avec d'autres partenaires du secteur public, le

cas échéant, dans le but de mettre en place les conditions nécessaires à l'éclosion d'une capacité dans le secteur privé.

En collaborant avec d'autres fournisseurs de services financiers, notamment des assureurs et des banques du secteur privé, EDC veille à ce que les clients aient accès aux solutions et aux services financiers qui répondent le mieux à leurs besoins. Travailler en partenariat avec le secteur privé signifie en général partager les risques à des conditions commerciales, la disponibilité de capacité du secteur privé aidant à déterminer le niveau de participation d'EDC. Lorsque l'accès au crédit se fait difficile, EDC intensifie ses efforts de pair avec le secteur privé afin d'offrir aux compagnies solvables la capacité dont elles ont besoin. A l'inverse, lorsque la capacité du secteur privé se rétablit, celle d'EDC n'est peut-être plus aussi nécessaire. La Société réduit alors sa présence ou se retire totalement du marché. En revanche, si d'importantes retombées éventuelles existent pour le Canada mais la capacité du secteur privé est limitée ou absente et ne répond donc pas aux besoins des compagnies canadiennes, EDC peut offrir une intermédiation financière à des compagnies ou à des industries avant que ne le fasse le secteur privé, mobilisant son expertise afin d'assumer des risques avec lesquels d'autres acteurs ne sont pas familiers ou ne sont pas à l'aise. Dans de tels cas – surtout s'il s'agit de financement acheteur étranger sur des marchés exigeants, de transactions à plus longue durée dans des secteurs précis et de solutions financières pour des sociétés sur le point de percer, par exemple dans le secteur des écotechnologies ou des petites entreprises –, EDC s'efforcera de préparer le terrain à la participation ultérieure du secteur privé.

En 2011, EDC a conclu près de 6 000 transactions en partenariat avec le secteur privé. Conformément au mandat qui lui a été conféré de façon temporaire sur le marché canadien, EDC a participé, de mars 2009 jusqu'en juillet 2012, à des transactions auprès de 661 clients canadiens – 117 relevant du financement et des garanties financières, 474, de l'assurance crédit et 70, du cautionnement. Toutes ces transactions étaient conformes à cette philosophie d'EDC de préférence pour le partenariat.

Les mesures intégrées et coordonnées prises par les milieux financiers mondiaux pour affronter la récession ont fait ressortir les nombreux avantages d'une collaboration accrue entre les institutions des secteurs public et privé. Et ces avantages prendront une importance croissante au fur et à mesure que les compagnies canadiennes chercheront à prendre de l'expansion sur les marchés mondiaux. En 2013 et par la suite, EDC maintiendra son engagement indéfectible à collaborer avec le secteur privé pour assurer aux sociétés canadiennes l'accès aux solutions et aux services financiers qui répondent le mieux à leurs besoins.

En 2011, le Forum des spécialistes des prêts a vu le jour. Il s'agit d'un organisme consultatif mixte qui comprend des représentants du secteur financier privé du Canada. Présidé par l'Association des banquiers canadiens, le Forum se compose de cadres de sept banques canadiennes, d'EDC et de sa société d'État sœur, BDC. Le Forum favorise les partenariats entre ses membres en relevant les occasions et les défis que présente le marché et en encourageant un dialogue cohérent et franc sur les questions stratégiques avec lesquelles doit composer l'industrie en matière de financement du commerce extérieur et d'échanges

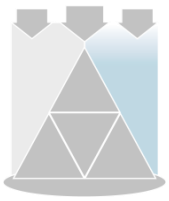
commerciaux. Grâce à sa participation au Forum, EDC pourra consolider encore davantage ses rapports avec le secteur bancaire.

Les institutions financières canadiennes figurent parmi les plus importants exportateurs et investisseurs à l'étranger de notre pays. EDC continuera de perfectionner ses solutions visant à aider les institutions financières du Canada à soutenir la concurrence et à gérer leurs risques sur les marchés émergents.

Dans le secteur des assurances, EDC continuera de participer activement aux travaux du groupe consultatif sur l'assurance crédit du gouvernement du Canada. Il s'agit là d'un des principaux moyens par lesquels EDC cultive des partenariats avec les assureurs-crédit du secteur privé.

Forte du déploiement réussi de ses services d'assurance sur le marché canadien et d'Assurance à l'exportation complémentaire à la suite de la crise du crédit, EDC cherche à mettre au point une solution d'assurance crédit axée plus délibérément sur les partenariats afin d'apporter une capacité accrue sur le marché de l'assurance crédit au profit des sociétés canadiennes. EDC pourra ainsi mieux faciliter le commerce extérieur du Canada en proposant une capacité et des services de souscription aux assureurs du secteur privé qui pourront à leur tour les offrir à de leurs clients.

ENGAGEMENT À L'ÉGARD DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES



EDC s'évertue à répondre aux attentes des Canadiens, qui comptent sur elle pour être une entreprise citoyenne qui prône les valeurs du Canada au pays et à l'étranger tout en veillant à ce que les entreprises canadiennes profitent des possibilités d'affaires sur les marchés mondiaux. C'est ainsi que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est le second grand principe guidant l'orientation stratégique de la Société.

La RSE est un pilier de l'initiative d'EDC dans le secteur de l'infrastructure en Inde. Au cours de la période de planification 2013-2017, EDC continuera de participer à des projets en Inde qui répondent à ses critères de performance en matière de RSE et créent des retombées pour le Canada. Avant de mettre au point cette initiative, la Société a réalisé des études préalables exhaustives, notamment sur place, des risques liés à la RSE en Inde et en a conclu qu'elle peut avoir une présence importante sur le marché sans transiger sur ses normes, pourvu qu'elle s'astreigne à une discipline sévère, surtout dans le choix de ses partenaires et contreparties.

Au cours de la période de planification, EDC poursuivra ses discussions avec ses partenaires des secteurs public et privé dans le but de demeurer à la fine pointe des normes de RSE en pleine évolution. À cette fin, la Société fera la promotion de la mise en œuvre et de l'application uniformes des Critères de performance de la Société financière internationale (IFC) afin d'assurer des règles du jeu uniformes à l'échelle mondiale pour les compagnies

canadiennes et poursuivra son travail au sein du Comité directeur des Principes de l'Équateur. EDC est le premier organisme de crédit à l'exportation et la première institution financière canadienne à siéger au Comité. Les Principes de l'Équateur constituent un référentiel de l'industrie financière qui aide à cerner, évaluer et gérer les risques environnementaux et sociaux liés au financement de projets.

En outre, EDC mettra en œuvre la version révisée de la *Recommandation du Conseil sur des Approches communes concernant les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public et le devoir de diligence environnementale et sociale* de 2012 de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) – les Approches communes – et poursuivra sa collaboration avec les autres OCE tout au long de la période de planification dans le but d'améliorer les pratiques communes, d'assurer une orientation et de promouvoir des règles du jeu uniformes.

Par ailleurs, EDC veillera à rehausser la transparence de ses processus en matière de RSE. En 2012, la Société a cherché à mieux faire comprendre au public ses examens aux termes de la RSE, publiant notamment un guide sur les examens des incidences environnementales et sociales des transactions dans le cadre du financement de projets. Son Rapport annuel 2011 sur la RSE explique le processus d'examen pour les transactions de financement d'entreprises. De telles activités, qui favorisent la transparence des processus internes d'EDC, se poursuivront au cours de la période de planification.

Finalement, EDC continuera de sensibiliser les exportateurs canadiens aux risques de corruption sur les marchés internationaux. La Société puise dans son expertise pour aider les exportateurs à cerner et à mettre en œuvre des moyens de renforcer leurs processus de contrôle préalable et leurs programmes anticorruption afin de mieux se protéger contre le risque de corruption dans leurs activités à l'étranger.

2.4 INVESTIR DANS SES FORCES

Les forces d'EDC, ce sont ses ressources. Afin d'aider les entreprises canadiennes à profiter des débouchés en matière de commerce international et d'investissements à l'étranger et de générer des retombées pour le Canada, EDC continuera d'investir dans ses ressources humaines et sa technologie, tout en gérant avec prudence son capital financier. Ensemble, ces trois forces sont essentielles à la capacité d'EDC de s'adapter au changement lorsqu'il se présente des événements inattendus.

PLEINS FEUX SUR LES EMPLOYES

Au cours de la période de planification, la stratégie d'ensemble d'EDC consistera à prévoir les risques liés à son effectif qui pourraient l'empêcher de donner suite à ses priorités opérationnelles et mettre en place les ressources adéquates afin d'atteindre ses objectifs.

EDC se dispute les talents dans un marché de l'emploi qui se rétrécit. Les travailleurs du savoir hautement qualifiés présentent aujourd'hui une diversité croissante,

sont plus largement répartis et travaillent dans un monde de moins en moins délimité par les frontières.

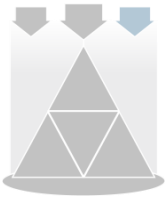
La Société est en train d'élaborer un programme rigoureux et à long terme de planification de l'effectif pour s'assurer de pouvoir compter sur les bonnes personnes ayant les bonnes aptitudes au bon endroit et au bon moment. Ce programme comprendra un processus d'évaluation et de planification de l'effectif qui s'adaptera aux divers rôles inhérents aux activités d'EDC ainsi qu'un processus qui permettra d'assurer un juste équilibre entre de solides aptitudes techniques et les compétences comportementales.

EDC cherchera de plus à réaliser des gains de productivité internes de 1,5 % par année en mettant à contribution les talents et le savoir-faire des employés de son bassin de résilience. Lancé en 2012, ce bassin permet à la Société de redéployer les employés talentueux vers des dossiers clés, comme la création de débouchés commerciaux, ou des projets hautement prioritaires. Cette initiative amène EDC à travailler plus intelligemment, accroît la résilience des employés et de l'organisation et crée une capacité là où la demande se fait le plus sentir.

La viabilité financière est un autre volet essentiel d'une bonne planification de l'effectif. C'est pourquoi en janvier 2012, EDC a doté son régime de retraite d'une composante à cotisations déterminées à l'intention de tous les nouveaux employés, ce qui réduira la volatilité du financement du régime tout en maintenant une rémunération globale attrayante et concurrentielle. Par ailleurs, EDC prend part à l'examen des régimes de retraite des sociétés d'État lancé récemment par le Secrétariat du Conseil du Trésor. La Société poursuivra également ses efforts pour assurer la concordance de son régime de retraite et de ceux du secteur public.

Enfin, au cours de la période de planification, EDC continuera d'assurer une diversité d'expérience et de perspectives au sein de son effectif afin d'accroître l'engagement des employés, de favoriser l'innovation et de créer un état d'esprit d'ouverture sur le monde. Parmi ses priorités, EDC poursuivra ses efforts afin de relever le niveau de bilinguisme global et de perfectionner les femmes qui se destinent à des postes de leadership.

LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DE LA RÉUSSITE



EDC mise sur la technologie de l'information (TI) afin de pouvoir réaliser son mandat d'offrir à ses clients des solutions opportunes de financement et de gestion des risques. Les systèmes TI d'EDC, qui sous-tendent ses plateformes d'affaires, doivent être sûrs, efficients, souples et bien adaptés à ses plans et activités. C'est pourquoi les investissements en technologie – dépenses d'investissement et de fonctionnement – figurent parmi ses grandes priorités.

Afin d'assurer l'amélioration continue de ses produits et services et d'éviter toute désuétude technologique, EDC a mis en place un programme pluriannuel de modernisation de ses principaux systèmes d'affaires.

Ce programme de modernisation permettra à EDC d'actualiser les applications de gestion et l'architecture des systèmes qui lui sont exclusifs et qui sont conçus expressément pour répondre aux besoins des exportateurs canadiens. Les grands objectifs du programme sont d'améliorer les systèmes transactionnels de base afin d'avoir la souplesse nécessaire pour répondre aux exigences changeantes des clients, de rendre les services plus accessibles aux clients sur le Web, de favoriser la collaboration inter-fonctionnelle à l'appui des niveaux de service et de la productivité et de donner aux employés un meilleur accès à l'information qu'il leur faut pour prendre les décisions en temps opportun. Les investissements d'EDC dans la technologie visent également à accroitre son aptitude à servir un plus large éventail de petites entreprises clientes par l'entremise du Web. De plus, EDC continuera de rechercher des occasions de collaborer avec ses partenaires gouvernementaux et de partager avec eux des technologies et des solutions communes le cas échéant.

La modernisation des systèmes d'affaires patrimoniaux nécessitera de plus grands investissements en capital et aura de vastes répercussions sur les ressources internes et les charges opérationnelles au cours de la période de planification.

GÉRER LE CAPITAL

La Politique sur la suffisance du capital d'EDC appuie donc sa stratégie d'affaires en lui assurant d'avoir le capital voulu pour répondre aux exigences de ses activités actuelles et futures et de pouvoir affronter tout risque imprévisible à l'avenir. La Politique prévoit par ailleurs le remboursement, à terme, du capital excédentaire au gouvernement du Canada sous forme de dividende.

Comme il est indiqué dans le Plan d'entreprise 2012-2016, EDC discute avec son actionnaire d'une mise à jour éventuelle de la Politique sur la suffisance du capital afin de s'assurer d'avoir le capital nécessaire pour répondre aux besoins des entreprises canadiennes à long terme. Par ailleurs, conformément à la Politique, EDC a versé au cours des cinq dernières années des dividendes au gouvernement d'une valeur de 1,45 milliard de dollars, montant en partie contrebalancé par une injection de capital s'élevant à 350 millions de dollars en 2009 dans le cadre des mesures prises par le gouvernement pour faire face à la crise financière.

La gestion du capital revêt une importance croissante pour les institutions financières du monde entier compte tenu de la turbulence qui marque l'économie mondiale et de la réglementation accrue des marchés des capitaux et des institutions financières. Outre le fait qu'elle doit elle aussi composer avec ces tendances, la Société prend de plus grands engagements pour de plus longues durées dans divers secteurs industriels afin de répondre aux besoins des exportateurs canadiens. C'est pourquoi elle a décidé de revoir la Politique sur la suffisance du capital.

2.5 LES QUATRE DIMENSIONS FONDAMENTALES DES ACTIVITÉS D'EDC

Les sections qui suivent font état des principales initiatives que compte réaliser EDC en 2013-2017 afin d'atteindre ses objectifs stratégiques visant à faciliter et à créer des débouchés commerciaux tout en ciblant les gains de productivité. Il importe de souligner que même si les initiatives ont été regroupées selon la dimension des activités d'EDC de laquelle elles relèvent principalement, toutes les initiatives présentées dans la Stratégie d'affaires sont vues dans l'optique des quatre dimensions.

LA DIMENSION DU DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

La réussite des entreprises canadiennes est au cœur des activités d'EDC. C'est ainsi qu'au cours de la période de planification, elle renforcera ses activités conformément à son mandat de base afin d'aider les compagnies à profiter des occasions d'affaires et à relever les défis qui se présentent à elles dans une conjoncture mondiale changeante et hétérogène.

Faciliter et créer des débouchés commerciaux

Au cours des dernières années, le modèle opérationnel d' EDC pour le développement des affaires a évolué. Plutôt que de se contenter de suivre les activités de ses clients dans le cadre de la gestion traditionnelle des comptes, la Société leur propose de plus en plus de nouvelles occasions d'affaires sur les marchés mondiaux lorsqu'elles se présentent.

De plus en plus, la Société doit aller au-delà de ses solutions de financement et de gestion des risques et dégager de manière active pour les exportateurs canadiens des occasions d'affaires qui leur seraient autrement inaccessibles ou inconnues. Comme il a été précisé dans le Plan d'entreprise 2012-2016, EDC améliore ses outils de création de débouchés commerciaux afin de présenter aux compagnies canadiennes de nouvelles occasions d'affaires.

Financements d'attraction

Les compagnies canadiennes n'ont souvent ni la taille ni la visibilité internationale requises pour figurer dans les plans d'approvisionnement des grands acheteurs étrangers. En participant à des lignes de financement au profit de compagnies étrangères ciblées, EDC peut générer des occasions pour les fournisseurs canadiens. Qu'il s'agisse de financement d'entreprises ou de projets, la capacité financière fournie par EDC fait office de levier pour mieux faire connaître les fournisseurs canadiens et tenter d'influencer les décisions d'approvisionnement de l'acheteur étranger et ainsi « attirer » les exportations en provenance du Canada. EDC peut ainsi faire connaître les fournisseurs canadiens auprès d'acheteurs étrangers et promouvoir la création de nouvelles occasions d'exportation.

Il est essentiel de cultiver des rapports étroits avec les acheteurs étrangers pour comprendre leurs besoins actuels et futurs et repérer les exportateurs canadiens susceptibles d'y répondre. Au fil du temps, ces rapports se resserrent, et les acheteurs étrangers tendent à faire des achats au Canada d'une valeur supérieure à celle du prêt original. EDC travaille en étroite collaboration avec le MAECI, tout particulièrement avec le SDC et les pratiques sectorielles, afin de relever les débouchés pour les exportateurs canadiens.

Au cours de la période de planification, EDC privilégiera la mise en place de financements d'attraction auprès de sociétés sur les marchés émergents afin de présenter aux entreprises canadiennes davantage de débouchés découlant des échanges commerciaux Sud-Sud.

Protocoles

Les multinationales étrangères présentes au Canada participent grandement à l'économie de notre pays. Dans bien des cas, leur effectif important, leurs investissements considérables et leurs dépenses annuelles contribuent au PIB du Canada. Sans oublier que de façon générale, les activités au Canada de la multinationale étrangère font normalement partie de sa chaîne de valeur globale. Ce sera le cas, par exemple, lorsque l'établissement au Canada réalise de la R-D qui sert à la société mère ou à des sociétés affiliées de la multinationale dans d'autres pays. Les multinationales étrangères présentes au Canada peuvent aussi exporter beaucoup, et leur société mère ou leurs filiales ailleurs au monde peuvent s'approvisionner auprès d'entreprises canadiennes – ce qui stimule encore davantage le commerce d'exportation du Canada.

Pour encourager de tels échanges commerciaux et rapprocher les chaînes d'approvisionnement mondiales des compagnies canadiennes, EDC conclut des protocoles avec des multinationales étrangères aux termes desquels elle mobilise sa capacité financière pour les encourager à faire croître leurs exportations à partir du Canada et leurs achats auprès d'entreprises canadiennes ainsi que leurs investissements et dépenses de R-D au pays.

Mise en relation commerciale (ou jumelage)

Les réseaux de relations que cultive EDC avec des acheteurs étrangers clés afin de les présenter à des fournisseurs canadiens concurrentiels viennent compléter ses financements d'attraction et ses protocoles. Pour bien des petites entreprises canadiennes, il serait fort difficile d'avoir accès autrement à ces grands acheteurs.

En étroite collaboration avec ses partenaires gouvernementaux, particulièrement le SDC, EDC prend aussi part à des missions à l'étranger visant à mettre des fournisseurs canadiens en rapport avec des acheteurs étrangers ciblés.

EDC organise également des missions d'acheteurs étrangers au Canada afin de les présenter aux fournisseurs canadiens capables de répondre à leurs besoins en approvisionnements.

EDC peut accroître les possibilités d'affaires des compagnies canadiennes en les aidant à établir des relations et des partenariats névralgiques grâce à son réseau de fonds d'investissement internationaux. En participant à des fonds d'envergure mondiale, EDC peut réunir des renseignements sur les marchés et repérer des débouchés sur le terrain, permettant aux compagnies canadiennes de saisir les occasions d'affaires dès qu'elles se présentent. Cette stratégie de mise en relation est le principal élément déterminant dans le choix des fonds de placements auxquels EDC participe.

Au cours de la période de planification, la Société cherchera à mettre davantage à contribution cette stratégie et choisira des fonds dans des secteurs correspondant aux forces du Canada et présentant le meilleur potentiel de croissance pour nos industries.

Investissement direct canadien à l'étranger

Les entreprises canadiennes sont de plus en plus nombreuses à investir dans des filiales à l'étranger afin de mieux répondre aux besoins de leur clientèle mondiale. EDC estime qu'une PME exportatrice canadienne sur dix a une présence à l'étranger, que ce soit une usine, un entrepôt ou un bureau de vente et de distribution.[2] Un tel investissement dans un autre pays s'appelle un investissement direct canadien à l'étranger, IDCE.

Les avantages de ces investissements à l'étranger sont nombreux : accès accru à des clients et marchés de première importance, installations de production plus rentables et nouveaux partenariats grâce aux réseaux mondiaux et régionaux axés sur les chaînes d'approvisionnement. Les sociétés canadiennes présentes sur les marchés mondiaux génèrent aujourd'hui à peu près le même chiffre d'affaires à partir de leurs activités à l'étranger que de leurs ventes à l'exportation du Canada. Selon Statistique Canada, les ventes des filiales d'entreprises canadiennes à l'étranger ont progressé deux fois plus rapidement que les exportations canadiennes au cours des dix dernières années, les ventes sur les marchés émergents triplant presque pendant cette période. Les données récentes montrent cependant que cette tendance s'atténue depuis deux ans, ce qui fait ressortir l'importance de poursuivre les efforts afin d'aider les compagnies canadiennes à s'établir et à croître à l'étranger.

EDC a tout ce qu'il faut pour faciliter l'IDCE :

- prêts et garanties pour aider à financer les investissements à l'étranger et appuyer les activités des filiales à l'étranger;
- Assurance risques politiques pour protéger les investissements à l'étranger;
- Assurances comptes clients pour aider à gérer les risques qui découlent de faire affaire à l'étranger.

Investissements directs étrangers au Canada

Dans le contexte actuel du commerce d'intégration, les investissements directs étrangers (IDE) au Canada stimulent l'activité économique intérieure tout en permettant aux sociétés canadiennes – surtout les PME – de s'intégrer à des chaînes d'approvisionnement mondiales

[2] Estimation découlant de l'enquête d'EDC sur l'indice de confiance commerciale, réalisée au printemps et à l'automne 2012.

et de se faire valoir sur des marchés et auprès de clients qui leur seraient peut-être demeurés inaccessibles.

De concert avec ses partenaires gouvernementaux, EDC participe à des transactions d'IDE au Canada en facilitant l'accès à du financement. La capacité de financement de la Société peut aider à renforcer l'aptitude du Canada et à faire de notre pays un acteur mondial de premier plan dans ce secteur en plein essor. L'IDE au Canada amène par ailleurs une capacité financière accrue qui rehaussera la compétitivité des entreprises canadiennes et ainsi les exportations de notre pays.

Créer et faciliter des débouchés commerciaux sur les marchés émergents et en développement

La transformation la plus profonde du commerce mondial ces derniers temps est certes l'intensification des échanges commerciaux et des investissements dans les économies émergentes et entre elles. Près de 40 % du commerce international est réalisé dans les pays en développement, et on estime que quelque 43 % de ces échanges relèvent du commerce Sud-Sud.

En plus de recourir à ses outils de création de débouchés commerciaux pour tailler une place aux sociétés canadiennes dans les flux commerciaux Sud-Sud, EDC cherche des moyens d'aider les entreprises canadiennes sur les marchés développés déjà présents dans les corridors commerciaux Sud-Sud afin de les aider à s'intégrer dans leurs chaînes d'approvisionnement.

EDC approfondit ses relations avec les institutions financières canadiennes mondialisées soucieuses de profiter de la croissance du commerce Sud-Sud. On estime qu'en travaillant davantage avec les institutions financières présentes sur les marchés émergents, l'IDCE et les ventes des sociétés affiliées à l'étranger ne s'en porteront que mieux.

Partenariat avec la Société financière internationale

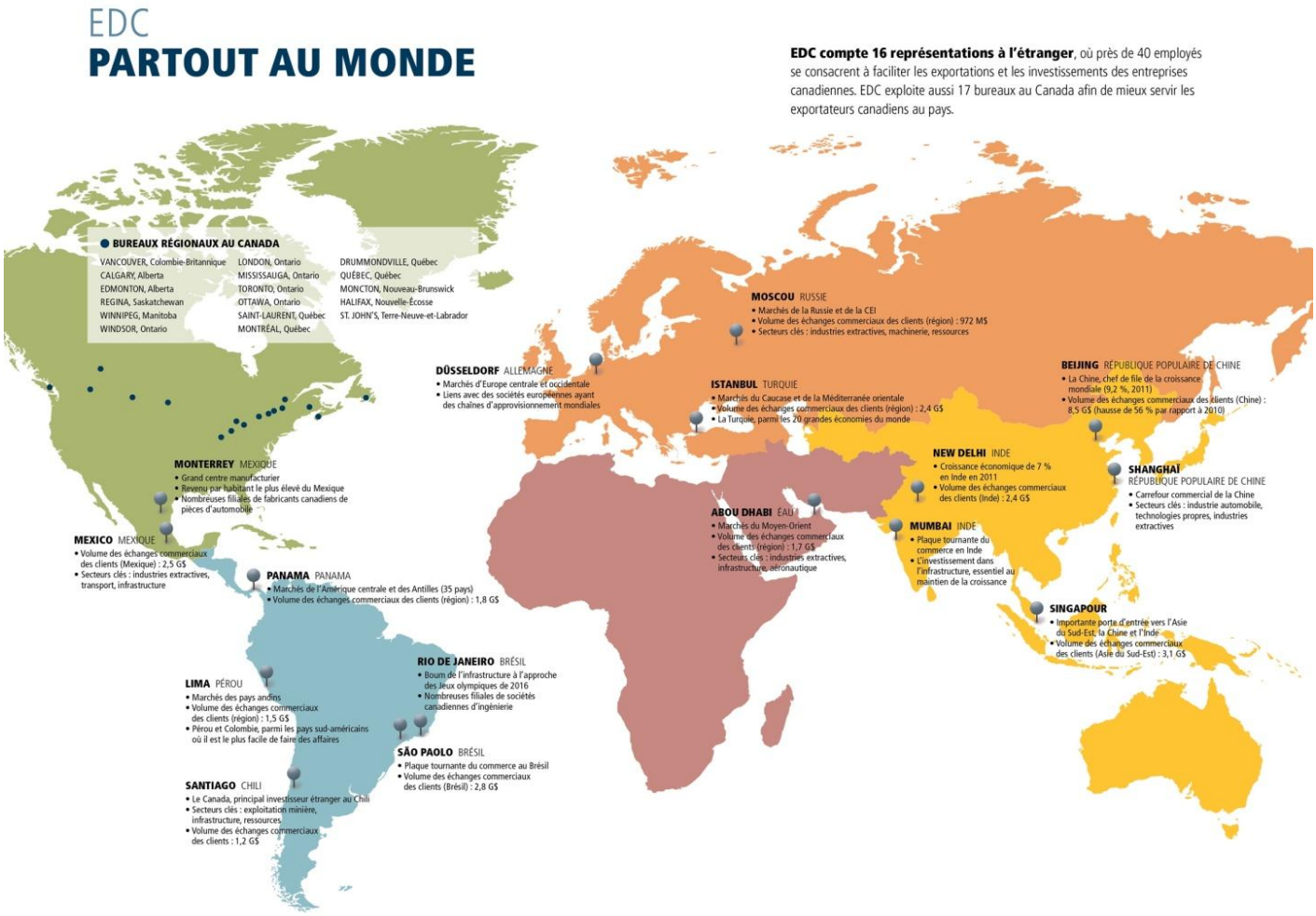
Au cours de la période de planification, EDC resserrera ses liens avec la Société financière internationale (IFC) afin d'être mieux en mesure de présenter aux exportateurs canadiens les débouchés sur les marchés émergents. En 2012, elle a conclu un accord avec l'IFC visant l'expansion de leur partenariat à l'appui des investissements des compagnies canadiennes sur les marchés émergents. L'accord permettra à EDC et à l'IFC de profiter de leurs forces et capacités respectives dans le cadre de projets sur les marchés émergents, notamment dans les secteurs de l'infrastructure et des technologies propres, ou écotechnologies. Les entreprises canadiennes pourront ainsi accéder aux occasions que présentent les clients de l'IFC –multinationales, gouvernements de pays émergents et sociétés d'investissement – et profiter de ses réseaux de relations sur les marchés émergents.

EDC poursuit aussi ses discussions avec ses homologues étrangers, dont les OCE, au sein du G11 et de l'OCDE. Le Groupe sur les crédits à l'exportation et les Participants à l'Arrangement de l'OCDE se pencheront sur les façons d'assurer des règles du jeu uniformes, et EDC continuera de participer aux discussions sur les crédits à l'exportation

auprès de l'OCDE et d'autres instances qui pourraient infléchir la façon dont le Canada accorde des crédits à l'exportation aux entreprises dans divers secteurs.

Se rapprocher des clients à l'étranger

Les représentations d'EDC sur les marchés du monde entier, ses recherches sur les tendances économiques mondiales et son aptitude à relever des efficiences par une gestion efficace des chaînes d'approvisionnement favorisent la réussite des entreprises canadiennes. Grâce à son réseau de représentations à l'étranger, EDC approfondit ses relations avec les acheteurs et les emprunteurs locaux et recueille sur place des données et des renseignements sur le marché au profit des exportateurs et des investisseurs canadiens. Comprendre les besoins en financement et en approvisionnements des emprunteurs et des acheteurs locaux aide EDC à relever des occasions pour le Canada en matière d'exportations et



d'investissements à l'étranger et à proposer des solutions financières adaptées au marché à l'appui des sociétés canadiennes.

Le SDC est au cœur de la présence commerciale mondiale du gouvernement du Canada. EDC et le SDC jouent des rôles différents mais complémentaires afin de promouvoir le commerce international et partagent un objectif, celui de favoriser la réussite des exportateurs et des investisseurs canadiens. Les mesures prises par le SDC pour ouvrir des marchés, y assurer l'accès aux compagnies canadiennes et y promouvoir les intérêts du Canada aident au final à alimenter la filière des prospects, des occasions et des transactions d'EDC. De même, l'aptitude d'EDC à structurer une transaction ou à aider les sociétés canadiennes à gérer leurs risques et à financer leurs activités peut aider à faire déboucher les efforts d'expansion du commerce du SDC sur des transactions précises.

Dans le but de renforcer la capacité commerciale du Canada et de bien promouvoir les exportateurs canadiens, il est donc essentiel qu'EDC et le SDC connaissent bien leurs rôles respectifs. Faisant fond sur leur collaboration actuelle, EDC et le SDC continueront de travailler ensemble à des initiatives clés au Canada et partout dans le monde au cours de la période de planification, leur objectif commun étant d'accroître la capacité commerciale du Canada.

- EDC resserrera ses liens avec le SDC sur les marchés étrangers où elle est présente et ailleurs dans le monde. Accroître la mise en commun de l'information et les activités de jumelage seront deux grands domaines d'intérêt. Par exemple, EDC misera sur son solide partenariat avec le SDC pour étendre son rayonnement à l'étranger et collaborer étroitement à des activités de jumelage.
- La formation proposée au SDC relativement aux produits et services d'EDC demeurera un élément essentiel de cette collaboration. À la séance tenue annuellement sur place s'ajouteront des modules en ligne préparés par EDC.

En 2013, EDC élaborera un protocole d'entente bilatéral avec le MAECI afin de clarifier leurs responsabilités respectives et d'approfondir sa collaboration actuelle avec le SDC dans le but d'optimiser la prestation des services aux entreprises canadiennes.

Dans le but d'accroître son rayonnement à l'étranger, EDC poursuivra ses discussions avec le MAECI sur les mesures à prendre afin de bien servir les sociétés canadiennes à l'échelle internationale, notamment se prévaloir de sa faculté d'ouvrir des bureaux à l'étranger en dehors du réseau consulaire et diplomatique du Canada, conformément aux modifications apportées en 2010 à la *Loi sur le développement des exportations*. À cette fin, il s'agira d'identifier les marchés et emplacements représentant le meilleur potentiel pour le Canada et de préciser la nature des services nécessaires sur place afin de dégager des possibilités d'affaires pour les compagnies canadiennes, le tout dans le but de déterminer si la prestation de tels services peut mieux se faire à partir d'un bureau installé dans les missions.

Initiatives de création de débouchés commerciaux

Dans son Plan d'entreprise 2012-2016, EDC faisait état de trois grandes initiatives de création de débouchés commerciaux. Ces initiatives, qui demeurent prioritaires pour la période de planification, relèvent de domaines très porteurs pour le Canada dans lesquels EDC assumera des niveaux plus élevés de risques afin de maximiser les possibilités pour les exportateurs et les investisseurs canadiens. La section qui suit fait le point sur le déroulement de ces initiatives et sur leurs objectifs pour 2013 et par la suite.

Se préparer au tournant dans l'industrie aéronautique du Canada

Le secteur aéronautique est présent à peu près partout au pays, des compagnies canadiennes de toutes tailles soutenant la concurrence sur la scène mondiale, directement et dans le cadre de grandes chaînes d'approvisionnement. Il rassemble plus de 500 entreprises présentes dans huit provinces qui ont enregistré un chiffre d'affaires de 22,4 milliards de dollars en 2011 et emploient directement 37 000 personnes. Plus de 75 % de ses recettes étant tirées des exportations, il s'agit d'un des secteurs à plus forte intensité exportatrice du Canada. Au fur et à mesure que le secteur prend de l'ampleur et se diversifie, EDC continuera de collaborer avec ses acteurs, grands et petits, dans le but de faciliter leurs échanges commerciaux et de les aider à créer des débouchés.

EDC se prépare à offrir des crédits acheteurs dans les premières années du programme de la CSeries, dont la technologie d'avant-garde façonnera l'avenir du secteur. EDC poursuit ses discussions avec les clients confirmés et éventuels de la Cseries et met en place une liste des engagements qui seront mis en place lorsque les aéronefs seront prêts à être livrés. EDC envisagera toutes les occasions possibles de mettre à contribution la capacité du secteur privé. La Société souscrira chacune des transactions conformément à l'Accord sectoriel sur les crédits à l'exportation d'aéronefs de l'OCDE.

La CSeries offre aux compagnies canadiennes tout le long de la chaîne d'approvisionnement et partout au pays une occasion décisive de prendre une place prééminente au sein de l'industrie mondiale. Elles pourront ainsi demeurer au Canada, investir dans de nouveaux domaines comme la fabrication de matériaux composites et mettre au point des technologies de fabrication qui les placeront aux premiers rangs de la conception industrielle et de l'innovation soutenable, ce qui leur permettra non seulement de contribuer aux avions CSeries, mais aussi de servir d'autres acteurs importants du secteur de l'aéronautique.

Au-delà de la CSeries, EDC travaillera aussi dans des sous-secteurs de l'industrie aéronautique canadienne, notamment ceux des hélicoptères et des simulateurs de vol, qui présentent de belles perspectives sur les marchés internationaux au cours de la période de planification.

Aider le Canada à réussir dans le secteur des technologies propres à l'échelle mondiale

Les technologies propres, ou écotechnologies, sont très porteuses à l'échelle mondiale. Elles répondent à la volonté de réduire les impacts environnementaux négatifs et d'utiliser plus efficacement les ressources de la planète. Le Canada peut compter sur un solide secteur

écotech qui comprend plus de 700 sociétés, dont bon nombre sont fin prêtes à devenir des chefs de file mondiaux dans leur sphère de compétences. La participation d'EDC vise à donner une plus grande impulsion encore aux exportateurs canadiens au fur et à mesure que la demande d'écoproduits et d'écoservices s'intensifie à l'échelle mondiale.

EDC a établi des partenariats avec des organisations réputées comme Technologies du développement durable Canada (TDDC), des sociétés de capital-risque dans le secteur écotech, des fonds de capital-investissement et des institutions financières. L'accord de collaboration conclu avec TDDC en 2012 vise à favoriser la réussite du Canada dans le secteur écotech à l'échelle internationale. Conformément à l'accord, EDC cherchera à offrir une intermédiation financière dans tout l'éventail de ses produits aux sociétés du portefeuille de TDDC jugées aptes à la commercialisation, et TDDC fera part à EDC de son évaluation des risques en matière de technologie et de performance. Par ailleurs, EDC tentera de dégager des occasions d'affaires au sein de son réseau d'acheteurs étrangers et d'importantes multinationales au profit des sociétés du portefeuille de TDDC.

De concert avec le ministère des Finances, le MAECI, Environnement Canada et Ressources naturelles Canada, EDC a participé activement aux négociations relatives à l'Accord sectoriel sur les changements climatiques de l'OCDE, adopté par le Canada en 2012. L'Accord étend à de nouvelles industries et technologies du secteur des technologies propres la portée de l'Accord sectoriel sur les crédits à l'exportation pour les projets dans les domaines des énergies renouvelables et des ressources en eau (qui fait partie de l'Arrangement sur les Crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public). EDC explorera la faisabilité d'élargir le soutien au crédit à des secteurs admissibles aux termes de l'Accord afin d'aider un plus grand nombre d'éco-entreprises canadiennes à surmonter les coûts initiaux élevés liés à l'acquisition de leur technologie.

La Stratégie écotechnologique de la Société prévoit une approche ciblée à l'égard des transactions à risque élevé, car bon nombre d'éco-entreprises prometteuses qui en sont au stade de la démonstration de leur technologie peuvent être jugées trop risquées par les banques et les compagnies d'assurances.

Au cours de la période de planification, EDC continuera d'approfondir ses connaissances du secteur et mettra au point des outils et des solutions susceptibles de favoriser la réussite des éco-entreprises canadiennes sur les marchés internationaux. EDC élargira son champ d'action, ajoutant aux entreprises en début d'étape de commercialisation les objectifs stratégiques de sociétés mieux établies afin de dégager de nouveaux domaines porteurs pour le secteur canadien des technologies propres. Entre autres, la Société adoptera une approche ciblée des marchés internationaux et visera des acteurs stratégiques mondiaux ayant des besoins écotechs. EDC se concentrera de plus sur les marchés émergents qui présentent une masse critique de débouchés pour les éco-entreprises canadiennes ayant franchi le stade de la démonstration.

L'objectif à long terme d'EDC pour le secteur écotech est d'aider les petites entreprises à devenir grandes. Au fur et à mesure de l'expansion et de la réussite des éco-entreprises, EDC cherchera à ménager une transition dans sa gamme de produits et services, passant de solutions de fonds de roulement à du financement fournisseur ou à un mélange de

financement d'entreprises et de projets, dans le but d'aider les éco-entreprises – dont le modèle d'affaires est souvent à forte intensité capitalistique – à faire croître leurs ventes en réalisant des projets à l'échelle commerciale sur divers marchés étrangers.

Miser sur l'essor de l'infrastructure en Inde au profit des compagnies canadiennes

Depuis qu'elle a établi une présence en Inde en 2005, EDC aide les entreprises canadiennes de tous les secteurs à réussir sur ce marché.

L'Inde compte consacrer plus de 1 billion de dollars à son infrastructure au cours des cinq prochaines années. Il s'agit donc d'un marché que le Canada ne peut pas se permettre de négliger. La Société compte saisir les occasions de mieux déployer ses solutions de financement et de cautionnement en Inde, le pays se dirigeant résolument vers la modernisation de son infrastructure. La Stratégie d'EDC relative au secteur de l'infrastructure en Inde vise à faciliter l'accès des exportateurs et des investisseurs canadiens aux débouchés découlant des plans de développement de l'infrastructure du gouvernement indien. La pierre angulaire de la Stratégie est le déploiement sélectif de financement à des projets susceptibles d'inclure des sociétés et des investisseurs du Canada tout en offrant directement à ces acteurs l'appui qu'il leur faut pour saisir les débouchés offerts.

Pour assurer le bon déroulement de sa Stratégie, EDC continuera d'affecter des ressources à un programme plus ambitieux de développement de relations avec des clients ciblés souhaitant pénétrer le marché mais n'ayant toujours pas fait le saut. Jusqu'à ce jour, EDC a cerné quelque 300 compagnies canadiennes qui sont présentes en Inde et bien d'autres encore qui s'intéressent à ce marché mais ne s'y sont toujours pas lancées. Un programme sera mis en place afin d'établir l'ordre de priorité parmi ces clients selon leur aptitude à faire fonction de sociétés d'ancrage pour les chaînes d'approvisionnement et à susciter des retombées supplémentaires pour le Canada. Enfin, EDC devra multiplier les efforts pour mieux coordonner sa Stratégie avec les initiatives d'autres organismes du gouvernement du Canada dans le but de mettre en commun et de coordonner les ressources et de présenter ainsi une approche à saveur nettement canadienne.

LA DIMENSION DES OPÉRATIONS

La dimension des opérations est axée sur la volonté d'EDC de proposer aux sociétés canadiennes des produits et services de qualité supérieure de même que sur le déploiement soutenu des principes de l'allégement et d'investissements dans les systèmes qui la rendront plus efficiente et attentive aux besoins en pleine évolution des entreprises canadiennes compte tenu de la conjoncture économique actuelle, empreinte de volatilité.

Aperçu des solutions de financement et d'assurances d'EDC

EDC assure la prestation efficiente et efficace de ses solutions de financement et d'assurances à des conditions commerciales, misant sur son mandat et ses compétences clés pour ajouter une capacité financière au besoin sur le marché et livrer une valeur à ses clients. Les solutions d'EDC relèvent de quatre grandes catégories.

- Financement. Grâce aux produits de financement d'EDC, les compagnies canadiennes peuvent accroître leur fonds de roulement, ce qui leur permet de soutenir la concurrence sur les marchés mondiaux et de proposer un financement acheteur lorsqu'elles rivalisent pour des contrats d'exportation. Aux termes de son Programme de garanties d'exportations (EGP), EDC fournit une garantie directement aux banques, les amenant à prêter davantage, ce qui aide les petites entreprises à accroître leur fonds de roulement. Les grandes entreprises clientes du segment des Marchés commerciaux profitent elles aussi de l'EGP et d'autres garanties commerciales aux banques ainsi que des solutions de prêts directs aux exportateurs ou à leurs clients pour faciliter leurs ventes à l'exportation. Enfin, les grands clients stratégiques d'EDC ont recours à ses solutions de prêts directs et à ses garanties et profitent de la participation d'EDC à leurs lignes de financement générales. Sur le plan du capital-investissement, EDC offre du capital de croissance par des investissements sur le marché des capitaux privés dans le but d'appuyer la croissance de PME canadiennes, plus précisément de favoriser leurs transactions d'exportation, leur rayonnement sur les marchés mondiaux et la mise en place de leurs sociétés affiliées à l'étranger. La participation d'EDC à des fonds de capital-investissement aide à présenter aux compagnies canadiennes les débouchés émergents sur le terrain.
- Assurance crédit. EDC propose aux compagnies canadiennes une Assurance comptes clients pour les aider à réduire le risque de crédit et obtenir un fonds de roulement plus important auprès de leur institution financière. L'Assurance comptes clients permet aux exportateurs canadiens et à leurs filiales à l'étranger d'offrir à leurs acheteurs des options de paiement plus souples, ce qui accroît leur capacité concurrentielle.
- Assurance et cautionnement de contrats. Les entreprises canadiennes ont recours aux produits de cautionnement d'EDC pour accéder à la capacité des sociétés de cautionnement et des banques qui émettent des garanties en faveur d'acheteurs, d'organismes de réglementation et de fournisseurs. EDC offre par ailleurs aux exportateurs et à leurs filiales des produits d'assurances axés sur les contrats destinés à atténuer divers risques financiers.
- Assurance risques politiques. L'Assurance risques politiques procure aux compagnies et à leurs intermédiaires financiers une tranquillité d'esprit, car ils savent que leurs actifs seront protégés en cas d'événements politiques imprévisibles ayant des effets défavorables sur leurs activités à l'étranger.

Outre ses activités liées aux exportations dans le cadre de son mandat de base, EDC continue d'offrir des solutions complémentaires aux sociétés canadiennes à l'égard de leurs besoins de financement commercial sur le marché canadien. Pour faire face à la crise du crédit, le gouvernement a temporairement suspendu le Règlement régissant le financement

sur le marché canadien visant la Société en mars 2009 afin de lui donner la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins de financement des compagnies canadiennes tout en axant principalement ses efforts sur les transactions liées au commerce international. Le mandat temporaire ainsi conféré à EDC a été prorogé jusqu'en mars 2013.

Perspectives pour 2013

Dans le droit fil de son engagement à l'égard de l'amélioration continue, EDC travaille à donner de l'ampleur à ses produits et services phares et à développer de nouvelles solutions afin de répondre aux besoins en pleine évolution de ses clients.

Améliorer l'expérience-client à l'égard de l'Assurance à couverture sélective

Afin d'améliorer encore davantage ses solutions, EDC offre aux exportateurs canadiens un produit perfectionné d'Assurance comptes clients à couverture sélective. Ce produit permet à l'exportateur de choisir des contrats, acheteurs ou marchés à couvrir plutôt que d'assurer tous ses comptes clients.

EDC propose actuellement trois produits de couverture sélective – l'Assurance acheteur unique, l'Assurance frustration de contrat et l'Assurance comptes clients à acheteur désigné – souscrits par diverses équipes dans les groupes Assurance crédit et Assurance et cautionnement de contrats, chacune ayant ses propres systèmes et processus en ligne. Un examen du portefeuille de produits à couverture sélective a relevé des possibilités de réduire les délais de traitement, d'améliorer la prestation de services et de proposer une couverture plus prévisible.

C'est ainsi qu'EDC a conçu une nouvelle solution de couverture sélective qui améliorera sensiblement l'expérience-client grâce à un modèle pleinement intégré et largement automatisé, à une proposition interactive, à une nouvelle police et à une documentation revue et corrigée.

Au service des petits exportateurs canadiens

Comme il a été expliqué à la section Contexte de planification, la gamme de produits et services qu'EDC offre aux petits exportateurs canadiens est essentielle à la réalisation de son mandat.

Le segment des petites entreprises, qu'EDC définit comme les sociétés dont le chiffre d'affaires est inférieur à 10 millions de dollars par année, est le plus important du point de vue du nombre de clients, représentant bon an mal an de 50 à 55 % de sa clientèle. Alors que le gros de ce segment est servi dans le cadre du programme d'Assurances comptes clients, les petits exportateurs du Canada et leurs banquiers profitent également des solutions de cautionnement et de garantie d'EDC de même que de ses transactions d'attraction.

Les solutions d'Assurance comptes clients et de cautionnement d'EDC permettent aux entreprises de réduire leurs risques, de maintenir leur fonds de roulement et d'accéder à un

financement supplémentaire. EDC travaille par ailleurs en étroite collaboration avec ses partenaires bancaires dans le cadre de son Programme de garanties d'exportations (EGP) afin d'ajouter une capacité de financement au marché. L'EGP aide à répondre à un vaste éventail de besoins de financement des petites entreprises, dont le fonds de roulement, le financement pré-expédition, le financement du matériel et le financement de l'IDCE.

Grâce à l'EGP, la Société augmente la capacité de crédit offerte aux petites entreprises et fournit une structure qui encourage le secteur privé à mettre cette capacité à contribution. Souvent, EDC assume une grande part du risque et accepte une part proportionnellement inférieure du rendement.

En plus de répondre au besoin d'intermédiation financière, EDC complète le travail du SDC et d'autres partenaires afin d'aider les petites compagnies à relever les défis qui se présentent à elles en matière de réseautage et d'information. La Société a participé à des activités choisies de jumelage qui mettent en présence des sociétés canadiennes (dont beaucoup de petites entreprises) et des acheteurs étrangers éventuels. De plus, EDC diffuse de l'information sur un vaste éventail de questions commerciales tant dans ses publications et son site Web que par l'entremise des directeurs de comptes et des souscripteurs affectés au segment des petites entreprises canadiennes.

Les investissements en innovation sont essentiels pour que le Canada relève sa capacité commerciale, tout particulièrement dans le segment des petites entreprises. EDC peut grandement contribuer à stimuler l'innovation en aidant les compagnies canadiennes à accéder au marché des capitaux privés.

Le Programme de capital-actions d'EDC propose du capital de croissance par des investissements sur le marché des capitaux privés, directement et dans des fonds canadiens et étrangers, afin d'appuyer la croissance de PME canadiennes, plus précisément de favoriser leurs transactions à l'exportation, leur rayonnement sur les marchés mondiaux et la mise en place de leurs sociétés affiliées à l'étranger.

La Société explore maintenant les moyens de raffiner encore davantage son approche afin d'optimiser l'appui qu'elle offre aux petites entreprises. Son objectif est double : élargir la gamme des produits et services courants qu'elle propose à l'ensemble de ce segment et le faire de façon économique, notamment en mettant à profit la technologie, et fournir plus de solutions personnalisées aux petits exportateurs à potentiel élevé.

Par ailleurs, la Société cherchera des moyens novateurs d'accroître sa capacité au profit des petites entreprises. Par exemple, elle tentera de mettre en valeur leur propriété intellectuelle afin d'optimiser leur accès au capital. Et, au besoin, EDC participera aux transactions des petites entreprises sans recourir au secteur privé là où les risques sont plus élevés et continuera d'offrir ses solutions aux petits exportateurs jusqu'à ce qu'ils puissent accéder au capital des institutions financières privées.

Dans cette optique, EDC stratifiera davantage son approche à l'égard du segment des petites entreprises. À l'appui des compagnies qui souhaitent limiter les contacts avec elle ou qui privilégient une stratégie réactive aux débouchés à l'exportation, la Société investira dans sa capacité en ligne et mettra en place une plateforme plus adaptée et efficace afin de bien les

servir. Une telle approche sera particulièrement indiquée en assurance crédit, secteur où les clients souhaitent de plus grandes possibilités de libre-service et une automatisation accrue.

EDC réalise par ailleurs d'importants investissements en technologie dans le but d'offrir de façon efficiente un plus vaste éventail de produits et services à une plus grande part du segment des petites entreprises et ainsi d'axer ses services personnalisés sur les petites entreprises à forte croissance qui ont besoin de son expertise.

En tout temps, la Société travaillera en étroite collaboration avec ses partenaires afin que les entreprises canadiennes puissent profiter pleinement de tout l'éventail du savoir-faire canadien en matière de commerce international. Son approche stratifiée reposera sur son aptitude à mettre en relation les entreprises canadiennes et les acteurs les plus aptes à répondre à leurs besoins. Ainsi, le protocole conclu avec BDC et son rôle en tant que membre du portefeuille du Commerce international du gouvernement du Canada (avec le MAECI et la CCC) seront d'importants facteurs de réussite.

Intermédiation financière dans le cadre de l'Accord de Bâle III

Comme il a été souligné à la section Contexte de planification, EDC explore actuellement les moyens de raffiner ses solutions de financement dans le cadre de l'Accord de Bâle III, plus particulièrement d'offrir la plus grande valeur possible aux exportateurs canadiens par l'entremise de leurs fournisseurs de services financiers privés ou en collaboration avec eux.

En raison du resserrement des obligations bancaires en matière de fonds propres, il est devenu plus coûteux pour les banques de fournir des prêts directs. On peut donc s'attendre à ce que les emprunteurs éprouvent davantage de difficultés à accéder à du financement. EDC étudie les moyens de surmonter cet écueil en proposant du financement aux exportateurs canadiens et à leurs acheteurs étrangers soit directement, soit en tant que coprêteur avec ses partenaires financiers du secteur privé. La Société explore également les façons de rendre ses garanties plus abordables pour les compagnies canadiennes.

Les banques étant à la recherche de partenaires pour former des consortiums bancaires ou mettre en place des arrangements sans chef de file afin de proposer des solutions de financement assorties d'échéances plus longues, EDC est de plus en plus invitée à participer à des transactions, entre autres comme remplaçante éventuelle de banques qui se retirent au moment du renouvellement. Dans les situations où les risques sont jugés gérables et où des retombées pour le Canada sont générées, EDC déterminera au cas par cas si elle participera aux transactions.

Livrer de la valeur grâce à l'intégration de la technologie

Au fur et à mesure que le contexte de planification évolue, EDC se doit d'assurer sa productivité et sa résilience dans une conjoncture marquée par l'incertitude pour pouvoir répondre aux besoins de ses clients et faciliter les échanges commerciaux du Canada. Il lui faudra à cette fin mettre à contribution les nouvelles technologies en vue de relever la prestation de ses solutions.

Comme il a été souligné précédemment, EDC est en train de moderniser une grande part de son infrastructure TI. Les systèmes patrimoniaux plus anciens seront peu à peu retirés au cours de la période de planification et remplacés par des systèmes et processus d'affaires plus modernes et adaptables, conçus expressément pour répondre aux besoins des exportateurs canadiens.

De nouvelles plateformes commerciales prises en charge par des systèmes modernes et souples

EDC est en train de remplacer les systèmes primaires qui soutiennent ses activités de placement et de souscription de base en financement et en assurances. Le programme de modernisation s'avère nécessaire pour actualiser ces systèmes afin de répondre aux besoins des clients de façon plus adaptée et d'assurer la productivité et la collaboration internes.

Étant donné que la complexité du programme de modernisation soulève de nouveaux risques, EDC a prévu un processus de gouvernance et de surveillance adapté à l'ampleur du programme et aux risques qu'il suppose. Un nouveau groupe, Solutions d'affaires et Innovation, réunit sous un même haut dirigeant le savoir-faire d'EDC relatif à la technologie, à la gestion des processus d'affaires, à la méthode allégée et à la veille stratégique. La Société a également créé le Bureau de gestion des portefeuilles de l'entreprise, entité autonome relevant de l'équipe de la haute direction qui veillera à ce que le portefeuille des projets relevant du programme, qui sont étroitement liés et seront élaborés en parallèle, soit bien géré. Parrainé par un haut dirigeant, le programme de modernisation est encadré par l'équipe de la haute direction. De plus, le Conseil d'administration le suit de près afin de bien l'orienter.

Une présence Web accrue

Dans notre société contemporaine caractérisée par la rapidité des changements technologiques, les compagnies canadiennes s'y connaissent en informatique et veulent pouvoir accéder en ligne aux ressources de leurs fournisseurs de services financiers. C'est pourquoi EDC a remanié son site Web externe, EDC.ca, en 2011 afin d'offrir une expérience plus interactive et pertinente et une gestion du contenu plus efficiente. La Société compte, au cours de la période de planification, améliorer encore davantage les ressources fonctionnant sur le Web qu'elle offre à ses clients, en s'attachant à accroître son rayonnement auprès des petites entreprises exportatrices grâce aux outils en ligne.

En particulier, en plus de moderniser ses applications de placement et de souscription en financement et en assurances, la Société rehaussera son portail consacré aux transactions avec ses clients et ses partenaires, EDC en Direct. La Société prévoit notamment de relever le niveau des transactions que les clients peuvent effectuer sur le Web, améliorer les rapports qui leur sont présentés sur leurs activités et mieux appuyer leur accès au moyen d'appareils mobiles.

Assurer la fiabilité et l'accessibilité de l'information

Les employés d'EDC doivent pouvoir accéder facilement à des données d'entreprise fiables afin d'assurer un niveau élevé de service à la clientèle. Il essentiel que les données d'entreprise soient bien définies et fassent l'objet d'une bonne gouvernance, conformément aux politiques en matière de sécurité de l'information et de protection des renseignements personnels.

C'est pourquoi EDC améliore son système de gestion des données d'entreprise compte tenu des pratiques exemplaires actuelles dans le domaine. Dans le cadre de ce projet, le système de gestion des données d'entreprise clés employé à l'échelle de la Société sera remplacé et les règles de gouvernance qui assurent la qualité des données au fil du temps seront rehaussées. Cet investissement permettra à EDC d'offrir une meilleure expérience-client, d'analyser la veille stratégique et de renforcer la gestion des risques en produisant un tableau exhaustif et uniforme de ses interactions avec chacune de ses entreprises clientes.

Les systèmes d'information d'EDC sont sécurisés afin de les protéger contre des menaces qui évoluent rapidement et qui pourraient se répercuter sur la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité, l'usage prévu et la valeur de l'information. Pour se prémunir contre de telles menaces, la Société a mis en place une Politique en matière de sécurité des TI et une Politique sur l'utilisation d'Internet et du courriel qui lui permettent de réagir à toute évolution des menaces et d'assurer la prestation sans heurt de ses services. EDC applique en tout temps les contrôles de sécurité de base et supplémentaires jugés nécessaires à la lumière d'évaluations périodiques des menaces et des risques.

LA DIMENSION DE LA GESTION DES RISQUES

La gestion des risques est cruciale à EDC, car ses activités commerciales l'exposent à une grande variété de risques. L'aptitude à bien gérer les risques est une compétence clé au sein de l'organisation qui repose sur une culture bien établie et sur des politiques et processus efficaces. C'est ainsi que la Société peut continuer de fournir des solutions de financement et d'assurances aux compagnies canadiennes à tous les stades du cycle conjoncturel et d'affronter les événements et tendances défavorables, prévisibles et imprévisibles.

Gestion des risques d'entreprise

EDC gère ses risques en menant ses activités commerciales et ses transactions de manière à réaliser des rendements suffisants par rapport aux risques assumés. Son appétence pour le risque est collectivement gérée dans l'ensemble de l'organisation aux termes du Cadre de référence pour la gestion des risques d'entreprise (ERM). Le Cadre brosse un tableau général des risques éventuels avec lesquels EDC doit composer et jette les fondements des processus indiqués de surveillance et de gouvernance.

La gestion efficace des risques est essentielle à l'aptitude d'EDC à répondre aux besoins des exportateurs canadiens et à redoubler d'efforts dans des situations à risque élevé. La

structure de gouvernance des risques d'EDC repose sur de solides méthodes centralisées de surveillance et de contrôle des risques, qu'elle concilie avec l'attribution claire de la responsabilité à l'égard du risque au sein de chaque unité fonctionnelle. Cette structure facilite l'échange d'information entre les unités, les membres de l'Équipe de la haute direction – qui représentent chaque unité fonctionnelle importante au sein de la Société –, le président et chef de la direction ainsi que le Conseil d'administration qui assure un encadrement général.

En mettant en place en 2012 un groupe intégré, le Groupe de gestion des risques d'entreprise, qui relève directement d'un haut dirigeant, EDC a élevé l'importance que revêtent la détermination et la compréhension des multiples risques auxquels elle et ses activités sont exposées ainsi que les mesures à prendre afin de s'y préparer et de les atténuer. Au nombre de ces risques, on compte les risques de crédit et de marché ainsi que les risques financiers et opérationnels.

En 2012 également, une évaluation indépendante externe des pratiques actuelles d'ERM a conclu qu'EDC peut compter sur une culture bien enracinée sur les plans de la planification, de la gestion et du contrôle des risques de crédit et de marché que suscitent ses activités. Cette évaluation a également déterminé toutefois qu'il y aurait matière à renforcer la gestion des risques opérationnels, des risques découlant des ressources humaines, des systèmes et des processus ainsi que des risques liés à des événements externes.

EDC proposera donc des améliorations à son architecture ERM et préparera un carnet de route consacré aux mesures à prendre pour combler les lacunes relevées dans son système actuel de gestion des risques. Le carnet de route sera vraisemblablement perfectionné et ratifié au premier semestre de 2013 puis mis en œuvre à la fin de 2013 ou au début de 2014.

Pendant ce processus, EDC prévoit aborder plusieurs besoins : clarté quant à l'appétence pour le risque et les tolérances; fonction de surveillance et de gouvernance du Conseil d'administration; harmonisation des processus de détermination et d'évaluation des risques parmi les équipes sectorielles et conformité avec les objectifs organisationnels; mise en place d'un registre des risques centralisé et facilement accessible. Par ailleurs, EDC consultera d'autres institutions financières et spécialistes de l'industrie pour profiter de leurs perspectives et de leurs expériences et poursuivra le dialogue avec le Conseil d'administration. La Société tiendra par ailleurs d'autres séances de formation interne sur l'ERM.

Le risque de crédit est un élément essentiel de la gestion des risques d'entreprise à EDC. La Société est exposée au risque de crédit dans le cadre de ses programmes de prêts et d'assurances et de ses activités de trésorerie. Elle gère le risque de crédit en établissant des politiques à suivre, en déléguant des pouvoirs, en imposant des limites, en réduisant les risques et en exigeant la communication d'information. Les politiques relatives au risque de crédit précisent les exigences en ce qui a trait à l'octroi de crédit, aux limites visant la concentration, les contreparties et les pays, à la classification des risques, à l'évaluation, à la surveillance et à l'examen de l'exposition, à la gestion du portefeuille et au transfert des risques de même qu'aux rapports à la direction et au Conseil.

EDC est en train de mettre en place un nouveau moteur de classification des risques de crédit (CRRE) qui actualisera les outils actuels grâce à une solution fiable de classification et d'évaluation des risques de crédit et de déroulement des opérations. Le CRRE vise à moderniser et à normaliser les méthodes de classification des risques d'EDC afin de les rendre conformes aux pratiques exemplaires et aux mesures réglementaires comme l'Accord de Bâle III et d'aider à améliorer la prise de décisions quant à l'acceptation du crédit pour les clients. Le projet du CRRE améliorera les méthodes et processus existants de classification des risques d'EDC, à rationaliser le flux de données pour faire en sorte qu'une information efficace et efficiente soit reçue au moment opportun et à donner aux décideurs un meilleur outil pour prendre des décisions éclairées.

EDC a à cœur de gérer et d'utiliser son capital de façon efficiente. En mettant en œuvre un nouveau système dans le cadre du projet du CRRE, la Société a raffiné et actualisé sa méthode de calcul de ses besoins de capital. En 2012, EDC a en particulier rehaussé la précision de ses paramètres de risque, ce qui lui permet de mieux jauger ses besoins de capital. Il en est résulté une baisse de la demande de capital. EDC est donc plus en mesure de faciliter de nouvelles transactions. Le chapitre 3 présente un complément d'information sur la rentabilité des capitaux d'EDC.

LA DIMENSION DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

Une saine gestion financière sous-tend le déploiement des services financiers d'EDC. Grâce à son engagement à l'égard de la viabilité financière et à l'accent qu'elle met sur l'efficience, EDC peut répondre efficacement aux exigences actuelles de ses clients, sans compromettre son aptitude à servir les entreprises canadiennes mondialisées à long terme. La Société doit donc évaluer toutes les initiatives décrites dans la Stratégie d'affaires pour s'assurer qu'elles sont conformes à son engagement en matière de prudence sur le plan financier et qu'elles favorisent sa viabilité à long terme.

Les produits que génère EDC s'appliquent directement aux comptes financiers du Canada et procurent à la Société le capital et la capacité nécessaires pour proposer des solutions financières supplémentaires aux exportateurs canadiens.

EDC assure sa viabilité financière en misant sur le ratio de productivité – le rapport des charges administratives aux produits nets. En visant un ratio de productivité de 24 à 26 %, la Société s'engage à ne dépenser qu'au maximum 25 cents environ pour chaque dollar gagné en coûts indirects. Pour maintenir ce ratio de productivité compte tenu du faible taux d'inflation et donner suite à ses initiatives de création de débouchés commerciaux, EDC se doit de réaliser des gains de productivité chaque année. Ainsi, la Société peut garder le cap sur l'efficience et l'efficacité dans toutes ses activités.

2.6 MESURER LE SUCCÈS

CRÉATION DE RETOMBÉES POUR LE CANADA

Chaque transaction qu'entreprend EDC tend vers un seul but : créer des retombées pour le Canada. La réussite d'EDC est fonction de celle de ses clients et, par leur entremise, de celle du 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. D'autres retombées moins tangibles du rôle que joue EDC relèvent de son objectif de renforcer la capacité d'exportation du Canada. Ainsi, EDC aide les petites entreprises à participer au commerce d'intégration et mobilise sa capacité financière pour appuyer des transactions plus risquées, souvent sur de nouveaux marchés émergents.

La fiche de performance relative aux retombées pour le Canada des trois dernières années de même que la prévision pour 2012 sont présentées ci-dessous.

Fiche de performance relative aux retombées pour le Canada	2009	2010	2011	Prévision pour 2012[3]
Activités totales facilitées (en G$)	82,8	84,6	102,8	**96,2**
Exportations facilitées (en %)	20,6	19,0	19,0	**16,5**
Nombre de PME servies	6 886	6 628	5 872	**-**
Activités sur les marchés émergents (en G$)	18,7	24,7	31,2	**29,6**
Contribution au PIB du Canada (en G$)	61,0	63,4	70,5	**-**
Contribution au PIB du Canada (en %)	5,0	4,9	5,1	
Nombre d'emplois soutenus	**642 465**	**627 704**	**707 287**	**-**
En % de l'emploi national	**3,8**	**3,7**	**4,1**	**-**

FICHE DE PERFORMANCE D'EDC POUR 2013

La fiche de performance d'EDC encadre le comportement de ses employés et contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques énoncés dans le Plan. Pour 2013, la fiche de performance d'EDC comporte des changements qui témoignent de ses efforts renouvelés pour mieux

[3] EDC est incapable d'établir des projections dans certains cas étant donné la non-disponibilité de données précises.

servir les petites entreprises exportatrices et lui permettront de mesurer plus justement sa performance par rapport à son objectif fondamental, qui est d'offrir de la valeur à ses clients et de favoriser la réussite commerciale du Canada.

Activités sur les marchés émergents – Les produits générés en tant qu'indicateur de la valeur

Favoriser les échanges et les investissements sur les marchés émergents est une priorité pour EDC depuis plusieurs années maintenant. Afin de mesurer plus précisément la valeur qu'elle offre aux entreprises canadiennes sur les marchés émergents, EDC adoptera en 2013 les produits générés par la prestation de ses solutions comme indicateur de ses activités sur les marchés émergents.

Le calcul de cet indicateur se fera à partir des produits comptables déclarés dans l'état des résultats. Les produits tirés des activités sur les marchés émergents servant à cet indicateur représenteront une composante du total des produits comptables présentés dans l'état des résultats d'EDC. Même s'il n'est plus calculé de la même façon, cet indicateur conservera sa dénomination **Activités sur les marchés émergents**.

Aider les petites entreprises exportatrices à soutenir la concurrence internationale

EDC a transformé son approche du service à ce segment au fil des ans. La Société explore maintenant les moyens de raffiner encore davantage son approche afin d'optimiser l'appui qu'elle offre aux petites entreprises. Pour maintenir le cap sur le service à ce segment de clients exportateurs, EDC a adopté un indicateur connexe, **Transactions auprès des petites entreprises**, qui regroupera toutes les transactions réalisées avec des petites entreprises exportatrices au cours de l'année.

Outre les nouveaux indicateurs présentés ci-dessus, les indicateurs décrits ci-après font aussi partie du Plan d'entreprise 2013-2017. La performance de la Société est prévue par rapport à ces indicateurs pour 2012 et 2013.

Net Promoter Score. Le Net Promoter Score (NPS) est l'indicateur selon lequel EDC évalue sa réussite pour ce qui est de la satisfaction des clients et de leur fidélisation. Le NPS mesure la réputation d'EDC et la probabilité qu'un client la recommande à d'autres entreprises. EDC prévoit que le NPS demeurera dans la même fourchette en 2012 et qu'elle maintiendra donc un taux de satisfaction des clients très élevé par rapport à la moyenne nord-américaine.

Activités totales facilitées. Cet indicateur offre un ordre de grandeur pour ce qui est des activités réalisées par les compagnies canadiennes à l'aide des solutions d'EDC. Comme il a été précisé dans la section Contexte de planification, au fur et à mesure que l'économie canadienne s'engage sur la voie de la reprise, de plus en plus d'exportateurs optent pour l'autoassurance et les solutions de financement et de cautionnement que propose le secteur privé.

Activités sur les marchés émergents (définition de 2012). Comme il a été précisé dans la section Contexte de planification, au fur et à mesure que le secteur privé retrouve sa capacité, la demande à l'égard des solutions d'EDC devrait fléchir en 2012 et en 2013. Cette baisse infléchit également les projections d'EDC quant aux Activités sur les marchés émergents à court terme.

Transactions d'investissement direct canadien à l'étranger (Transactions d'IDCE). Les investissements que font les compagnies canadiennes sur les marchés étrangers constituent une source importante de retombées pour le Canada. La facilitation des transactions d'IDCE fait partie de la stratégie d'affaires d'EDC depuis plusieurs années et constitue maintenant un élément essentiel de son noyau principal d'activités.

Transactions réalisées en partenariat. L'aptitude d'EDC à bien servir les sociétés canadiennes est rehaussée par ses partenariats avec des acteurs des secteurs public et privé. En 2012, la Société a élargi sa définition des transactions réalisées en partenariat pour y inclure les transactions signées découlant des recommandations qu'elle a faites à BDC et de celles que BDC lui a acheminées, soulignant l'importance du travail en partenariat avec sa société d'État sœur.

Optimisation des ressources (ODR) – Coût total de possession (CTP). Chaque organisation doit déterminer l'affectation optimale de ses investissements en technologie selon ses besoins, mais la tendance privilégiée est d'accorder plus de ressources aux objectifs liés à l'ODR tout en gérant le CTP.

Ratio de productivité. Le ratio de productivité témoigne de façon globale de l'efficacité de l'utilisation des ressources. Il s'agit du rapport entre les charges administratives et les produits nets, compte non tenu de l'allègement de la dette. Comme il a été souligné dans la section Viabilité financière de la Stratégie d'affaires, EDC exerce ses activités de manière que son ratio de productivité demeure entre 24 et 26 %. Le ratio de productivité pour 2012 est projeté à 23,8 %.

Parfois, des facteurs extraordinaires justifient une hausse des charges administratives. Les investissements considérables faits par la Société dans sa technologie et ses systèmes empiéteront sur son capital et ses charges opérationnelles, ce qui devrait faire augmenter temporairement le ratio de productivité en 2013.

Indicateurs de performance	Chiffres réels de 2011	Plan pour 2012	Prévision pour 2012	Plan pour 2013
Net Promoter Score	71,2	70,0 – 76,0 maintien	71,7-73,8	70,0-76,0 maintien
Activités totales facilitées (en G$)	102,8	croissance de 3-6 %	96,2	baisse de 3-6 %
Activités sur les marchés émergents – jusqu'en 2012 (en G$)	31,2	croissance de 4-8 %	29,6	baisse de 0-3 %
Activités sur les marchés émergents – 2013 et par la suite (en M$)[4]	424	S/O	croissance de 3-6 %	cible à déterminer pour 2013 selon la nouvelle définition
Transactions d'IDCE	823	croissance de 3-6 %	831	croissance de 1-4 %
Transactions réalisées en partenariat	4 977	croissance de 4-8 %	4 780	baisse de 3-6 %
Ratio ODR-CTP	37:63	35:65	35:65	35:65
Indicateurs financiers Ratio de productivité (en %) Bénéfice net (en M$)	 22,8 645	 24-26 917	 23,8 1 030	 24-26 835
Indicateurs liés au personnel Engagement du personnel Maintien de l'effectif (en %)	 - 90,3	 rang équivalant à celui des entreprises de haute qualité ≥taux du CB	 - 90,0	 rang équivalant à celui des entreprises de haute qualité
Nouveaux indicateurs pour 2013				

[4] En 2013, la définition des Activités sur les marchés émergents sera modifiée. Elle reposera à l'avenir sur les produits comptables déclarés dans l'état des résultats plutôt que sur le volume d'activités réalisées par les clients. Les produits que touche EDC représentent ce que les entreprises sont disposées à débourser pour ses services et sont une bonne indication de la valeur que revêtent ces services à leurs yeux. Un nouvel objectif sera fixé au début de 2013 compte tenu des modifications apportées à la définition.

Indicateurs de performance	Chiffres réels de 2011	Plan pour 2012	Prévision pour 2012	Plan pour 2013
Transactions auprès des petites entreprises	Cet indicateur en voie d'élaboration sera suivi à compter de 2013. Les résultats de référence pour 2012 et l'objectif pour 2013 seront déterminés conformément aux définitions adoptées.			

CHAPITRE 3 : PLAN FINANCIER D'EDC

Introduction

Comme nous l'avons déjà indiqué, la viabilité financière d'EDC demeure toujours la priorité de la Société. Il est donc nécessaire de réaliser des bénéfices suffisants pour couvrir les charges et accumuler du capital en vue d'accroître les transactions, de comprimer les charges administratives et de réduire les pertes au minimum. Toutefois, les variations de la juste valeur de la dette à long terme et des dérivés, des charges liées aux sinistres et de la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes sur créances pourraient entraîner le bénéfice net hors de cette fourchette.

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

3.1 PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES

Le Plan financier repose sur une série d'hypothèses clés, particulièrement à l'égard des activités facilitées, du profil de risque des activités facilitées, des taux de change et des taux d'intérêt, qui se répercutent toutes sur les activités et la performance financière de la Société. À partir de ces hypothèses conformes à notre stratégie d'affaires et à nos perspectives économiques, nous préparons des états financiers projetés pour tous les exercices compris dans la période de planification, y compris des prévisions jusqu'à la clôture de l'exercice courant.

Nous aborderons chacune de ces hypothèses dans les prochaines pages. Comme c'est le cas pour toute hypothèse, aucune n'échappe à la volatilité, laquelle est actuellement amplifiée en raison de l'économie à deux vitesses mentionnée au chapitre 1. De plus, tout changement dans la stratégie commerciale d'EDC ou dans les hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence importante sur les projections au cours de la période de planification.

ACTIVITÉS FACILITÉES

Prévisions pour 2012

Les activités de financement facilitées en 2012 ont augmenté en regard des prévisions du Plan d'entreprise de l'exercice précédent, surtout en raison de la croissance des inndustries extractives (en particulier des emprunteurs importants en Amérique latine) et des résultats solides du programme de financement sur le marché intérieur, dont la plus grande partie est aussi liée aux industries extractives.

Le Plan d'entreprise 2012 supposait que les pouvoirs d'EDC sur le marché intérieur prendraient fin en mars 2012, mais le gouvernement les a prorogés jusqu'en mars 2013. De manière générale, les difficultés que le secteur bancaire européen a rencontrées ont favorisé la demande venant des exportateurs canadiens pour le financement des activités extractives.

Les prévisions relatives aux activités d'assurance facilitées sont plus faibles que celles annoncées dans le Plan 2012, et ce, pour tous les programmes d'assurances. Cette baisse s'explique par certains facteurs de marché, notamment un marché canadien plus liquide permettant aux banques de gérer les risques liés à leurs contreparties selon leurs propres capacités sans le concours d'EDC. De plus, les sociétés de cautionnement ne recherchent plus autant de réassurance auprès d'EDC qu'à l'époque de la crise.

La diminution des activités d'assurance facilitées prévues résulte aussi d'une baisse d'activités avec plusieurs clients et de certains changements structuraux apportés à notre programme d'Assurance d'institution financière qui ont une incidence sur les types d'activité que nous facilitons.

Plan pour 2013

Nous projetons actuellement une baisse de 9 % des activités de financement de 2013 dans le cadre de notre mandat de base, qui devraient atteindre 12,7 milliards de dollars, surtout parce que l'excellent résultat inhabituel enregistré en 2012 pour les financements de projets ne devrait pas se reproduire avec autant d'ampleur en 2013. En outre, le Plan présume que les pouvoirs intérieurs accordés à EDC cesseront après le premier trimestre de 2013. Selon nous, lorsque les cours des produits de base descendront de leurs pics, la demande de prêts aux entreprises reculera.

En 2013, le niveau de transactions d'exportation facilitées dans le cadre de nos programmes d'assurances selon notre mandat de base devrait encore baisser de 2,7 milliards de dollars pour atteindre 77,5 milliards, surtout en raison de la perte projetée d'un client stratégique dont les activités ont déjà largement diminué en 2012.

Projections de 2014 à 2017

La crise financière et la récession de 2008-2009 ont provoqué un gel global de liquidité qui a créé une profonde aversion pour le risque chez les institutions financières du monde entier. Le phénomène a été mondial, le Canada n'étant pas épargné. Durant cette période, EDC a été submergée de nouvelles demandes du fait de l'aggravation des risques et du resserrement du crédit. Les demandes d'Assurance crédit ont grimpé d'environ 70 % presque du jour au lendemain, tandis que les demandes de financement ont bondi d'environ 20 %. Notre part de marché a atteint un sommet durant la crise.

Tout comme la demande à l'égard de nos solutions de financement et d'assurances a grimpé de façon fulgurante au lendemain de la crise du crédit, à mesure que les conditions d'emprunt s'assoupliront et que l'économie remontera, nous nous attendons à ce que de plus en plus d'exportateurs accèdent au crédit dans le secteur privé et que plus d'entreprises choisissent de s'autoassurer, ce qui ramènera notre part de marché aux niveaux qu'elle affichait avant la crise.

PROFIL DE RISQUE DES ACTIVITÉS FACILITÉES

De manière générale, EDC assume plus de risques qu'une institution financière normale, et cette prise de risque accrue s'explique par son mandat particulier. Comparativement aux autres institutions, EDC a de plus grandes expositions individuelles à ses contreparties et de plus grands risques de concentration par secteur, surtout les secteurs du transport et des industries extractives, lesquels dominent les exportations canadiennes. Nous assumons ces risques tout en maintenant des limites fondées sur des pratiques exemplaires et des normes de référence qui reflètent la nature unique de notre Société en tant qu'organisme de crédit à l'exportation.

Profil de risque du portefeuille de financement

Le profilage de risque du portefeuille de financement est l'un des moyens qu'EDC peut employer pour analyser son appétence pour le risque. Le profil de risque obtenu est aussi l'un des principaux déterminants de la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes sur prêts et de la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit.

Le tableau 1 présente le profil de risque projeté des nouveaux prêts signés pour le reste de 2012 et pour toute la période de planification.

Tableau 1 : Catégories de risque relatives aux nouveaux prêts signés (2011-2017)

(sur la base du montant des prêts signés)	Prem. qualité	Qualité infér.
Chiffres réels de 2011	53 %	47 %
Plan d'entreprise 2012	45 %	55 %
Prévisions pour 2012[1]	71 %	29 %
Plan d'entreprise 2013	62 %	38 %
Projection pour 2014	58 %	42 %
Projection pour 2015	55 %	45 %
Projection pour 2016	51 %	49 %
Projection pour 2017	50 %	50 %
Si l'on exclut les financements de projets, les transactions d'attraction et les transactions dépassant les 100 millions de dollars, la proportion des transactions de première qualité tombe à 45 %.		

La proportion des prêts signés de première qualité prévus pour 2012 (71 %) est nettement plus élevée que celle annoncée dans le Plan 2012, ce qui ne signifie pas qu'EDC assume moins de risques en matière de prêts de qualité inférieure. Ces chiffres résultent de plusieurs grandes transactions imprévues de première qualité, dont des transactions d'attraction importantes et des financements de projets importants, qui ont influencé le profil de risque global du portefeuille de nouveaux prêts signés. À l'heure actuelle, EDC comble un vide sur le marché des prêts de qualité inférieure, sur lequel les prêteurs européens sont moins nombreux, et sur celui des renouvellements de facilités (sur lesquelles des prélèvements peuvent être effectués ou non), les banques ayant réduit leur appétence en cette matière en prévision de l'augmentation des charges de capital pour ces types de facilités.

Bien que l'augmentation de la valeur totale des prêts signés de première qualité se traduise naturellement par une poussée temporaire du ratio susmentionné, EDC continue de faciliter un grand nombre de transactions de prêt plus faibles en valeur et plus risquées.

Profil de risque du portefeuille d'assurances

Le profil de risque des portefeuilles d'Assurance crédit et d'Assurance d'institution financière d'EDC est évalué de façon similaire à celui du programme de financement, une note de risque (faible, modéré, moyen, élevé, prioritaire ou grave) étant attribuée à chaque acheteur.

EDC évalue le profil de risque de nos portefeuilles d'Assurance et cautionnement de contrats (CIB) et d'Assurance risques politiques (PRI) en utilisant diverses méthodes de notation des risques dont les résultats sont ensuite convertis en des notes similaires à celles utilisées pour évaluer les risques du programme de financement.

CHANGE

Le Plan financier d'EDC utilise une simple moyenne du premier semestre de l'exercice courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de l'exercice et tous les exercices suivants. Cette méthode élimine ainsi les fluctuations annuelles du cours du dollar et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent Plan, représentant le taux moyen pour la période de janvier à juin 2012, est de 1,00 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

Étant donné que la plupart des transactions commerciales d'EDC sont conclues en dollars américains, les variations du taux de change entre cette monnaie et le dollar canadien influent directement sur le résultat net d'EDC et sur son capital. Nous avons modifié notre Politique sur la suffisance du capital afin de protéger la situation du capital d'EDC contre le risque de change (voir la section 3.5).

Nos clients, les exportateurs canadiens, ont aussi un impact indirect sur notre Société. Puisqu'au moins 70 % des exportations canadiennes sont facturées en dollars américains, les exportateurs canadiens sont grandement exposés aux variations du cours des deux monnaies. Pour un exportateur canadien payé en dollars américains, une appréciation du dollar canadien entraîne une diminution de ses revenus (après conversion en dollars canadiens). Donc, même si le volume des exportations ne change pas, un cours plus élevé du dollar canadien se traduit automatiquement par une diminution des recettes à l'exportation libellées en monnaie canadienne.

Depuis 2007, le dollar canadien oscille entre 0,78 et 1,09 dollar américain. Cette volatilité s'explique surtout par le fait qu'on dit souvent du dollar canadien que c'est une monnaie-ressources, étant donné que sa valeur fluctue avec les cours du pétrole et d'autres ressources

non liées à l'énergie. Le dollar canadien réagit aussi aux mouvements des différentiels de taux d'intérêt et aux fluctuations du dollar américain par rapport à d'autres devises.

TAUX D'INTÉRÊT ET RENDEMENT

Cette prévision suppose que lorsque la croissance reprendra, la Réserve fédérale américaine mettra fin aux incitatifs monétaires extraordinaires actuellement en place et que les taux d'intérêt retourneront graduellement à des niveaux normaux.

3.2 CHARGES ADMINISTRATIVES ET RATIO DE PRODUCTIVITÉ

EDC continue d'être plus prudente dans la gestion de ses coûts opérationnels, comme en témoignent ses projections des charges administratives pour 2013 et au-delà de 2013. En voici les faits essentiels.

1. Nous ciblons des charges administratives de 330 millions de dollars pour 2013, tout comme notre prévision actuelle pour 2012, étant toujours fort déterminés à comprimer les coûts. Nous voulons maintenir les dépenses facultatives (déplacement, développement des affaires à l'extérieur, etc.) au même niveau ou les réduire. Comme le mentionne le chapitre 2, les ressources humaines d'EDC constituent l'une de ses forces principales tout en représentant ses coûts les plus importants. La préservation de ces talents est primordiale pour assurer le succès du mandat de la Société, et comme nous comptons maintenir l'apport actuel de notre personnel, nous prévoyons donc des hausses salariales normales. Nous projetons d'avoir le même nombre d'effectifs durant toute la période de planification.
2. Les charges administratives projetées comprennent une somme importante en charge de retraite à comptabiliser pour chaque exercice. Cette charge est déterminée de façon actuarielle et elle est difficile à prédire puisqu'elle repose sur un taux d'actualisation établi sur des données de marché de fin d'exercice. Le taux d'actualisation retenu pour chaque exercice du Plan reflète les perspectives des Services économiques d'EDC au sujet de l'environnement des taux d'intérêt. Les charges administratives projetées comportent des réductions importantes de la charge de retraite durant la période de planification en raison de la hausse du taux d'actualisation projeté.

Les changements d'hypothèses actuarielles liées au passif au titre de nos régimes de retraite peuvent faire varier considérablement nos charges administratives d'un exercice à l'autre.

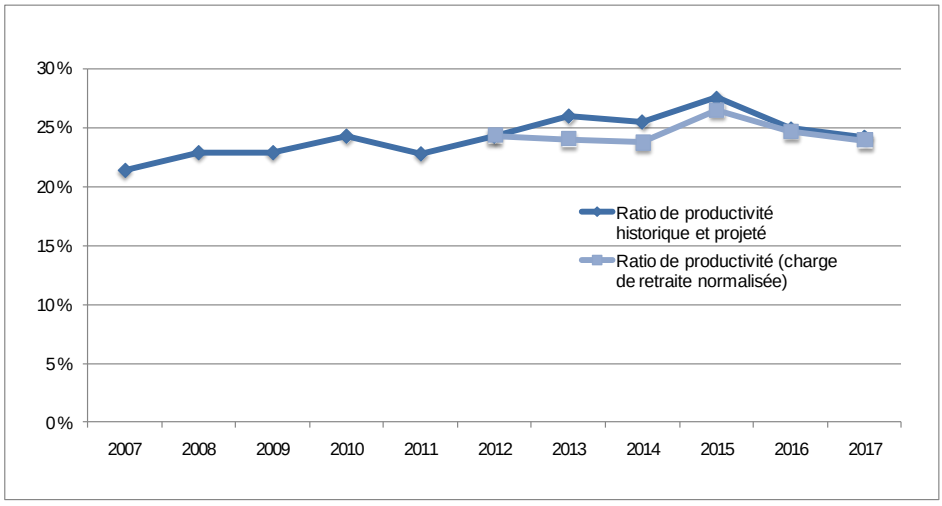
L'introduction en 2012 d'un régime à cotisations définies pour les nouveaux employés diminuera la volatilité associée à la capitalisation des régimes de retraite tout en gardant la rémunération du personnel attrayante et concurrentielle.

RATIO DE PRODUCTIVITÉ

EDC cible un ratio de productivité variant de 24 à 26 % durant toute la période de planification. Il s'agit d'un engagement difficile à respecter, surtout compte tenu des pressions inflationnistes et des trois initiatives stratégiques de création de débouchés commerciaux. Alors que l'inflation fait augmenter nos charges administratives, elle n'a pas le même effet sur notre chiffre d'affaires – nos produits tirés des prêts sont liés aux marges d'intérêt. Nous devrons tirer profit des gains en productivité résultant de nos investissements dans les ressources humaines, des améliorations de processus et des technologies pour compenser ces pressions. Le fait de nous concentrer sur le ratio de productivité plutôt qu'uniquement sur les dépenses nous offre un certain niveau de flexibilité pour augmenter les coûts en cas de nécessité, et ce, à condition que la valeur pour les clients augmente proportionnellement en se traduisant dans le chiffre d'affaires. La gestion du ratio de productivité est essentielle pour assurer la viabilité financière d'EDC.

Comme nous l'avons mentionné, notre charge de retraite peut fluctuer beaucoup d'un exercice à l'autre à cause des changements apportés aux hypothèses retenues pour l'évaluation de notre obligation au titre des prestations de retraite. Le tableau 2 met en lumière le ratio de productivité historique et projeté d'EDC. Le graphique montre aussi le ratio de productivité selon une charge de retraite normalisée qui se situe généralement dans notre fourchette cible durant toute la période de planification. Le graphique démontre clairement que la hausse du ratio de productivité résultant de la montée de la charge de retraite n'est que temporaire et que, sur la base de nos hypothèses concernant les régimes, le ratio de productivité devrait retourner à un niveau plus normal d'ici 2016.

Tableau 2 : Ratio de productivité historique et projeté (2007-2017)



3.3 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT PRÉVUES

Tableau 3 : Dépenses d'investissement projetées (2011-2017)

(en millions de dollars canadiens)	2011 Réels	2012 Plan	2012 Prév.	2013 Plan	2014 Proj.	2015 Proj.	2016 Proj.	2017 Proj.
Siège social et installations	43,9	5,3	3,7	4,3	3,0	1,2	2,1	0,8
Technologies de l'information	20,2	17,6	17,6	22,5	27,1	25,0	19,5	15,4
Total des dépenses d'investissement	64,1	22,9	21,3	26,8	30,1	26,2	21,6	16,2

Les dépenses d'investissement de 2013 à 2015 devraient grimper par rapport aux prévisions établies pour 2012, surtout en raison de la mise à niveau de nos systèmes patrimoniaux. Au cours de la période de planification, d'énormes sommes seront encore consacrées aux dépenses d'investissement, aux ressources internes et aux charges opérationnelles à mesure que nous reconcevrons et rebâtirons nos plateformes informatiques tout en continuant à utiliser les systèmes existants.

Une structure de gouvernance et de surveillance, appropriée pour l'ampleur et le risque de chaque opération, est en place pour gérer efficacement les besoins d'investissement en technologies au cours de la période de planification. L'approbation des projets de technologies spécifiques incombe au Conseil d'administration ou à la direction d'EDC, selon le coût des projets.

3.4 RÉSULTATS FINANCIERS

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 4 : États consolidés résumés projetés du résultat global (2011-2017)

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2011 Réels	2012 Plan	2012 Prév.	2013 Plan	2014 Proj.	2015 Proj.	2016 Proj.	2017 Proj.
Produits du financement et des placements								
Prêts	1 009	986	1 104	1 108	1 237	1 628	1 984	2 472
Location-financement	7	6	6	5	5	4	2	–
Location simple	21	15	20	60	64	59	55	54
Allègement de la dette	4	1	–	–	–	–	–	–
Titres négociables	46	47	41	46	59	89	109	121
Placements[1]	19	19	34	22	28	35	41	47
Total des produits du financement et des placements	1 106	1 074	1 205	1 241	1 393	1 815	2 191	2 694
Charges d'intérêts	99	103	145	145	268	802	1 087	1 551
Charges de location et de financement	32	21	38	46	43	38	37	29
Produits du financement et des placements, montant net	975	950	1 022	1 050	1 082	975	1 067	1 114
Commissions de garantie de prêt	32	34	39	32	34	37	38	40
Primes d'assurance et commissions de garantie	238	251	233	227	222	234	246	257
Acceptation en réassurance	13	6	9	6	6	6	6	6
Cession en réassurance	(17)	(20)	(21)	(18)	(18)	(19)	(20)	(20)
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	234	237	221	215	210	221	232	243
Autres produits (charges)[1]	60	(30)	(33)	(25)	(25)	(26)	(22)	(22)
Charges administratives	284	303	329	330	330	329	326	327
Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions et avant les charges liées aux sinistres	1 017	888	920	942	971	878	989	1 048
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise)	125	(125)	(136)	47	198	280	351	398
Charges liées aux sinistres	247	96	26	60	69	103	111	109
Bénéfice net	645	917	1 030	835	704	495	527	541
Autres éléments du résultat global	–	–	–	–	11	2	2	2
Résultat global	645	917	1 030	835	715	497	529	543
Ratio de productivité	22,8 %	25,5 %	23,8 %	25,9 %	25,4 %	27,2 %	24,8 %	23,8 %

[1] Les produits des placements (auparavant désignés comme « Produits des placements en titres de capitaux propres ») ont été reclassés en étant transférés depuis les « Autres produits (charges) ».

Comparaison entre les prévisions pour 2012 et le Plan d'entreprise 2012

Nous prévoyons un bénéfice net de 1 030 millions de dollars pour 2012, soit une augmentation de 113 millions de dollars par rapport au Plan d'entreprise 2012. Voici les éléments d'importance qui expliquent cette prévision.

- La reprise de corrections de valeur et de provisions pour pertes sur créances de 136 millions de dollars qui est prévue reflète bien la projection établie dans le Plan d'entreprise 2012. Toutefois, plusieurs composantes de cette reprise ont sensiblement changé en raison de certains facteurs, dont les suivants :
    - la valeur des nantissements a diminué, celle qui entre dans le calcul des corrections de valeur et des provisions pour pertes sur créances applicables à notre portefeuille

garanti de l'aéronautique, ce qui a entraîné une hausse de 48 millions de la dotation connexe;

- une hausse de 71 millions de dollars de la dotation surtout à cause d'une détérioration, plus importante que prévu dans le Plan 2012, de la qualité du crédit de trois débiteurs des secteurs des industries extractives, des télécommunications et de l'industrie légère;
- au moment de la préparation du Plan d'entreprise 2012, une reprise d'environ 100 millions de dollars était attendue en raison de la révision de la probabilité des taux de défaillance, et l'effet de la mise à jour des taux de pertes en cas de défaillance n'était pas quantifiable. Or, la révision de ces deux variables s'est en fait traduite par une reprise de 219 millions de dollars des corrections de valeur et des provisions.

- Les déboursements nets prévus pour 2012 augmenteraient de 2,5 milliards de dollars par rapport à la projection du Plan 2012, ce qui entraînerait une hausse des produits tirés des prêts et des charges d'intérêts.
- La charge de retraite (comprise dans les charges administratives) s'est accrue de 31 millions de dollars par suite de la révision des hypothèses actuarielles (baisse du taux d'actualisation, baisse du rendement attendu des actifs et changement de taux de mortalité) liées au passif au titre des régimes de retraite. Les autres charges administratives devraient être plus faibles que prévu au Plan.

Comparaison entre le Plan d'entreprise 2013 et les prévisions pour 2012

Le bénéfice net prévu au Plan 2013 est de 835 millions de dollars, soit une diminution de 195 millions par rapport à 2012, surtout en raison de la non-récurrence probable (en 2013) de la reprise de corrections de valeur et de provisions de 2012 qui avait résulté de la mise à jour de variables indépendantes mentionnée ci-dessus.

2014 à 2017

Comme nous l'avons indiqué au chapitre 1 (Contexte de planification), nous nous attendons à ce que l'économie se redresse et affiche une croissance plus stable après une période de volatilité persistante à court terme. Selon nos projections, lorsque la tourmente économique cessera, les taux d'intérêt grimperont tout au long de la période de 2014 à 2017, ce qui entraînera une hausse significative des produits tirés des prêts et des charges d'intérêts projetés. Même si les éléments individuels augmentent, la montée des taux d'intérêt n'a que peu d'impact sur le montant net des produits du financement et des placements, car une grande partie du montant total de notre portefeuille est financée par des instruments à termes équivalents. Par conséquent, le montant net de nos produits du financement et des placements est surtout influencé par la variation des marges d'intérêt.

Les charges administratives projetées comportent des réductions importantes de la charge de retraite durant la période de planification en raison d'une hausse projetée du taux

d’actualisation comptable applicable aux régimes de retraite, qui passerait de 4,5 % en 2012 à 6 % ultimement en 2017. Ces augmentations de taux sont conformes aux perspectives des Services économiques d’EDC au sujet de l’environnement des taux d’intérêt. Si la montée des taux ne se matérialise pas, les charges administratives projetées pour chaque exercice seront plus élevées que celles actuellement projetées dans le Plan.

En raison de la volatilité et de la difficulté liées à l’estimation des profits ou des pertes à la juste valeur de la dette à long terme, des placements et des instruments dérivés correspondants, aucune prévision relative à ces éléments n’est comprise dans les résultats financiers du Plan d’entreprise. Pour donner une image de l’ampleur que ces profits ou pertes pourraient avoir, nous avons examiné la période de 2008 à 2011 afin d’établir les profits ou pertes à la juste valeur effectivement comptabilisés pour chacun de ces exercices; les montants comptabilisés varient, allant d’un profit de 255 millions de dollars à une perte de 179 millions.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 5 : États consolidés résumés projetés de la situation financière (2011-2017)

31 décembre *(en millions de dollars canadiens)*	2011 Réels	2012 Plan	2012 Prév.	2013 Plan	2014 Proj.	2015 Proj.	2016 Proj.	2017 Proj.
Actifs								
Trésorerie	90	89	154	154	154	154	154	154
Titres négociables :								
À la juste valeur par le biais du résultat net	3 720	3 054	3 606	4 109	4 109	4 109	4 109	4 109
Au coût amorti	76	73	76	76	76	76	76	76
Instruments dérivés	1 541	2 082	1 497	1 497	1 497	1 497	1 497	1 497
Prêts	28 680	27 170	30 983	31 733	33 260	34 979	39 014	44 271
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(1 680)	(1 253)	(1 441)	(1 364)	(1 464)	(1 550)	(1 712)	(1 901)
Placements à la juste valeur par le biais du résultat net	385	503	450	500	537	563	576	579
Matériel disponible à la location	55	53	548	517	488	462	436	413
Investissement net dans des aéronefs loués en vertu de contrats de location-financement	92	78	81	70	58	46	15	–
Indemnités recouvrables sur assurances	44	218	82	80	89	76	69	79
Quote-part des réassureurs dans les passifs au titre des polices et des sinistres	129	142	90	101	99	107	118	128
Autres actifs	174	141	205	201	197	192	208	217
Immobilisations corporelles	74	74	68	60	59	56	51	51
Immobilisations incorporelles	40	41	39	39	42	46	47	43
Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-financement	176	162	169	162	155	148	141	134
Total des actifs	33 596	32 627	36 607	37 935	39 356	40 961	44 799	49 850
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits[1]	159	138	132	128	123	119	114	109
Emprunts :								
Désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	21 505	21 312	24 432	25 679	28 104	29 650	33 423	38 374
Au coût amorti	2 065	994	2 031	2 031	1 026	1 026	1 006	1 006
Instruments dérivés	178	130	181	181	181	181	181	181
Obligation au titre d'un contrat de location-financement	177	166	173	169	166	162	158	154
Obligations au titre des prestations de retraite	74	84	86	307	297	292	313	334
Provision pour pertes sur engagements de prêts	41	100	66	63	88	134	176	230
Passifs au titre des polices et des sinistres[1]	875	787	548	565	552	581	620	657
Garanties de prêts	266	169	172	170	166	161	151	146
	25 340	23 880	27 821	29 293	30 703	32 306	36 142	41 191
Capitaux propres								
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués	6 923	7 414	7 453	7 295	7 295	7 295	7 295	7 295
Cumul des autres éléments du résultat global	–	–	–	14	25	27	29	31
	8 256	8 747	8 786	8 642	8 653	8 655	8 657	8 659
Total des passifs et des capitaux propres	33 596	32 627	36 607	37 935	39 356	40 961	44 799	49 850

[1] Certains montants de l'état de la situation financière fourni dans le Plan d'entreprise 2012 ont été reclassés pour que leur présentation soit conforme à celle des résultats financiers réels d'EDC de 2011. Les reclassements sont notamment les suivants :
- l'obligation au titre des prestations de retraite (84 millions de dollars) a été reclassée en étant transférée depuis le poste « Dettes fournisseurs et autres crédits
- les primes d'assurance différées (106 millions de dollars) sont incluses dans les passifs au titre des polices et des sinistres.

Comparaison entre les prévisions pour 2012 et le Plan d'entreprise 2012

Nous prévoyons des actifs totalisant 36,6 milliards de dollars, soit une hausse de 4,0 milliards par rapport au Plan d'entreprise 2012 qui résulterait surtout d'une croissance attendue des prêts. Deux grands facteurs auront contribué à cette croissance :

- le solde réel à la clôture de l'exercice 2011 était de 2,2 milliards de dollars de plus que celui qui était attendu au moment de la préparation du Plan 2012, car le niveau de prêts signés en 2011 a été supérieur aux prévisions et le dollar canadien s'est déprécié;
- les déboursements nets sur les prêts prévus actuellement pour 2012 représentent une hausse de 2,5 milliards de dollars en regard de la projection contenue dans le Plan 2012, car on s'attend à un niveau plus élevé de prêts signés en 2012 et à une plus grande utilisation de facilités renouvelables que projeté.

Bien que les facteurs susmentionnés aient provoqué une augmentation des prêts, celle-ci a été atténuée par le retour à EDC d'aéronefs de la part d'un débiteur ayant des prêts dépréciés et ayant demandé la protection de la loi sur les faillites. Dans le cadre de sa restructuration, il a retourné à EDC des avions pour lesquels EDC avait fourni un financement garanti. En conséquence, les prêts correspondants seront décomptabilisés et le matériel disponible à la location augmentera.

Les emprunts prévus pour 2012 devraient augmenter de 4,2 milliards de dollars par rapport aux 22,3 milliards annoncés dans le Plan 2012, surtout en raison de l'augmentation des prêts signés (voir plus haut) et d'un besoin accru en liquidités. Nos besoins en emprunts sont grandement tributaires de l'activité au sein de notre portefeuille de prêts.

Comparaison entre le Plan d'entreprise 2013 et les prévisions pour 2012

Les prêts devraient augmenter de 0,7 milliard de dollars par rapport au montant prévisionnel de 2012 (31,0 milliards), en raison des déboursements nets de 2013. Les emprunts s'accroîtront parallèlement à la hausse projetée des prêts.

Les obligations projetées au titre des prestations de retraite devraient grimper de 221 millions de dollars en 2013, surtout en raison d'un changement dans la norme comptable relative aux régimes de retraite selon lequel les écarts actuariels ne peuvent plus être différés et amortis. Pour cette raison, des pertes actuarielles non amorties de 259 millions de dollars doivent être ajoutées au passif de 2013. La norme modifiée est abordée plus en détail dans la section suivante.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 6 : États consolidés résumés projetés des variations des capitaux propres (2011-2017)

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2011 Réels	2012 Plan	2012 Prév.	2013 Plan	2014 Proj.	2015 Proj.	2016 Proj.	2017 Proj.
Capital social	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333	1 333
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	6 628	6 960	6 923	7 453	7 295	7 295	7 295	7 295
Ajustement transitoire lors de l'application d'IAS 19	–	–	–	(254)	–	–	–	–
Bénéfice net	645	917	1 030	835	704	495	527	541
Dividende payé[1]	(350)	(463)	(500)	(739)	(704)	(495)	(527)	(541)
Solde à la clôture de l'exercice	6 923	7 414	7 453	7 295	7 295	7 295	7 295	7 295
Cumul des autres éléments du résultat global								
Solde à l'ouverture de l'exercice	–	–	–	–	14	25	27	29
Ajustement transitoire lors de l'application d'IAS 19	–	–	–	14	–	–	–	–
Autres éléments du résultat global	–	–	–	–	11	2	2	2
Solde à la clôture de l'exercice	–	–	–	14	25	27	29	31
Résultats non distribués et cumul des autres éléments du résultat global	6 923	7 414	7 453	7 309	7 320	7 322	7 324	7 326
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	8 256	8 747	8 786	8 642	8 653	8 655	8 657	8 659

[1] Le tableau tient compte du versement du dividende admissible selon la politique décrite à la section 3.5 concernant le capital, sans égard à d'autres facteurs.

À compter du 1er janvier 2013, les obligations au titre des prestations de retraite seront présentées selon la version modifiée d'IAS 19, *Avantages du personnel*, qui enlève l'option de différer et d'amortir les écarts actuariels, exige que l'effet de la réévaluation des actifs et des passifs au titre des prestations de retraite soit comptabilisé dans les autres éléments du résultat global et augmente les informations à fournir. Lors de la transition, nous devrons retraiter les résultats comparatifs de 2012. Pour ne pas inclure deux versions des résultats de 2012 dans le Plan, nous avons inclus tous les ajustements transitoires liés à cette norme dans les résultats de 2013, comme suit :

- une diminution de 254 millions de dollars du solde d'ouverture des résultats non distribués. Cette diminution découle de l'inclusion des pertes actuarielles non amorties au 31 décembre 2011, totalisant 259 millions de dollars, dans l'obligation au titre des prestations de retraite. De plus, dans l'information comparative retraitée de 2012, une baisse de 5 millions de dollars de la charge de retraite de 2012 est attendue. Cette baisse résulterait principalement des facteurs suivants :
  - l'abolition de la méthode du corridor, qui réduit la charge de retraite de 16 millions de dollars par suite de l'élimination de l'amortissement des pertes actuarielles;
  - l'obligation d'établir le taux de rendement attendu des actifs au taux d'actualisation comptable, entraînant ainsi une hausse de 10 millions de dollars de la charge de retraite retraitée;
- une augmentation de 14 millions de dollars du solde d'ouverture du cumul des autres éléments du résultat global. Conformément à la norme modifiée, tous les écarts

actuariels doivent être immédiatement comptabilisés en autres éléments du résultat global. Par conséquent, si jamais les résultats ne corroborent pas les hypothèses actuarielles, il faudrait comptabiliser l'écart en autres éléments du résultat global.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 7 : Tableaux consolidés résumés projetés des flux de trésorerie (2011-2017)

Exercices clos les 31 décembre *(en millions de dollars canadiens)*	2011 Réels	2012 Plan	2012 Prév.	2013 Plan	2014 Proj.	2015 Proj.	2016 Proj.	2017 Proj.
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles								
Résultat global	645	917	1030	835	715	497	529	543
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles								
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise)	125	(125)	(136)	47	198	280	351	398
Écart actuariel sur la provision nette pour sinistres sur assurances	179	29	(276)	9	(6)	24	27	25
Dotation aux amortissements	48	16	50	67	65	64	63	54
Variation des actifs et des passifs opérationnels								
Variation de la créance résultant des instruments dérivés	174	–	42	–	–	–	–	–
Variation de la dette résultant des instruments dérivés	(138)	–	23	–	–	–	–	–
Autres	175	271	699	(87)	(57)	36	67	107
Déboursements sur les prêts	(10 393)	(10 011)	(12 673)	(12 143)	(12 586)	(14 182)	(15 815)	(16 561)
Remboursements sur les prêts	8 735	9 324	9 462	11 325	11 041	12 336	11 631	11 149
Flux de trésorerie nets liés aux activités opérationnelles	(450)	421	(1 779)	53	(630)	(945)	(3 147)	(4 285)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements sur les placements	(106)	(140)	(114)	(109)	(109)	(109)	(109)	(110)
Encaissements sur les placements	29	68	32	59	72	83	96	107
Remboursements sur les contrats de location-financement	9	10	10	11	12	12	10	2
(Achats) ventes ou arrivées à échéance de titres négociables inscrits à la juste valeur par le biais du résultat net, montant net	59	–	114	(503)	–	–	–	–
(Achats) ventes ou arrivées à échéance de titres négociables inscrits au coût amorti, montant net	(55)	–	–	–	–	–	–	–
Distributions provenant des participations dans les coentreprises	54	5	2	–	–	–	–	–
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(10)	(57)	44	(542)	(25)	(14)	(3)	(1)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	5 708	6 418	8 656	6 476	4 603	8 418	11 497	8 935
Remboursement d'emprunts à long terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	(6 135)	(5 142)	(6 782)	(5 787)	(3 564)	(7 734)	(8 283)	(5 230)
Remboursement d'emprunts à long terme – au coût amorti	–	(974)	–	–	(1 006)	–	(20)	–
Variation nette des emprunts à court terme – désignés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net	881	(203)	424	539	1 326	770	483	1 122
Variation de la créance résultant des instruments dérivés	296	–	13	–	–	–	–	–
Variation de la dette résultant des instruments dérivés	25	–	(12)	–	–	–	–	–
Dividende payé	(350)	(463)	(500)	(739)	(704)	(495)	(527)	(541)
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	425	(364)	1 799	489	655	959	3 150	4 286
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie	1	–	–	–	–	–	–	–
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(34)	–	64	–	–	–	–	–
Trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	124	89	90	154	154	154	154	154
À la clôture de l'exercice	90	89	154	154	154	154	154	154

MÉTHODES COMPTABLES ET FUTURES MODIFICATIONS COMPTABLES

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

NORMES EN ÉVOLUTION

L'International Accounting Standards Board (IASB) compte plusieurs projets qui auront des répercussions sur les normes applicables à EDC, dont IAS 19 (voir plus haut).

Nous suivons aussi de près l'avancement des projets de l'IASB portant sur la dépréciation des actifs financiers, des contrats d'assurance et des contrats de location. Les révisions apportées à ces normes pourraient avoir une incidence considérable sur les états financiers futurs d'EDC. Plusieurs autres amendements seront adoptés durant la période de planification, mais nous nous attendons à ce que leur impact se limite à de nouvelles normes d'information, sans aucune incidence sur les résultats financiers.

3.5 GESTION DU CAPITAL

POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

EDC gère de manière efficace son capital en suivant sa Politique sur la suffisance du capital, que le Conseil d'administration a approuvée, de manière à satisfaire aux exigences de ses activités actuelles et futures tout en étant capable de gérer les risques futurs et imprévisibles. La Politique a pour fondement une philosophie et un ensemble de principes directeurs qui nous permettent d'assurer l'équilibre entre notre obligation de nous acquitter de notre mandat d'intérêt public et celle de demeurer financièrement autonome. La Politique envisage également notre besoin de conserver un niveau de capital suffisant afin de nous protéger contre des éventualités résultant des risques.

L'un des principes clés de notre Politique sur la suffisance du capital est l'établissement d'une norme de solvabilité cible qui permet de déterminer le niveau de la demande de capital requis pour qu'EDC puisse s'acquitter de ses engagements financiers, même dans des circonstances exceptionnelles. En tant que société, nous souhaitons avoir constamment une cote de solvabilité AA, que visent aussi avoir les grandes institutions financières. Le maintien d'une telle cote nous procure une capitalisation suffisamment solide qui nous permet de demeurer une société d'État autosuffisante et de contribuer, de façon positive, à la performance financière du Canada. Toutefois, notre capital peut subir des contrecoups, et c'est pourquoi une cible AA offre une protection adéquate contre les risques que nous prenons pour remplir notre mandat.

Tant la demande que l'offre de capital d'EDC sont calculées selon des méthodes généralement conformes au cadre de Bâle II. L'Accord de Bâle III n'aura pas d'incidence sur notre Cadre de référence pour la gestion du capital si ce n'est qu'il confirme le bien-fondé de notre objectif de maintenir des niveaux de capital élevés par rapport à nos actifs à risque. EDC définit l'offre de capital comme représentant le total des capitaux propres et des provisions, tels que ces éléments sont établis conformément aux IFRS. Selon notre Cadre de référence pour la gestion du capital, nous déterminons si notre 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 de marché est quantifiée suivant des pratiques et des modèles rigoureux.

EDC évalue les variations de l'offre et de la demande en capital et sa note de solvabilité implicite 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 résistance prospectifs qui modélisent l'impact que les changements dans la qualité des portefeuilles et d'autres risques clés pourraient avoir sur le capital.

Avant tout, EDC utilise son capital pour offrir une capacité aux exportateurs et aux 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. Nous avons amélioré et mis à jour la méthode de calcul de nos besoins en capital grâce à la mise en œuvre de notre nouveau système pour la gestion du capital. En 2012, nous avons accru la précision des paramètres de risque, ce qui nous a permis d'avoir une plus grande visibilité de nos besoins en capital. Cette démarche s'est traduite par une réduction de la demande de capital d'EDC et, par conséquent, par un accroissement de la capacité d'EDC à faciliter les exportations à l'avenir.

La Politique sur la suffisance du capital reconnaît certaines circonstances dans lesquelles le Conseil d'administration pourrait autoriser 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 de tout montant de dividende.

Notre objectif de gestion du capital durant la période de planification consiste à accroître notre capital à un niveau qui nous permettra de soutenir à la fois nos activités actuelles et les nouveaux débouchés s'offrant aux exportateurs canadiens. En outre, EDC doit assurer sa résilience face aux tensions éventuelles du portefeuille – la conjoncture mondiale actuelle rend plus probable l'apparition de « cygnes noirs ». Notre niveau de capital devrait être suffisamment élevé pour absorber ces chocs éventuels du marché.

EDC prévoit actuellement un excédent de capital de 3,5 milliards de dollars pour 2012, contre 2,0 milliards en 2011. La hausse annuelle de l'excédent de capital de 2011 à 2012 résulte de l'élimination du capital de risque stratégique, de l'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain et de l'introduction de nouvelles estimations de taux de probabilité de défaillance et de taux de pertes en cas de défaillance applicables au portefeuille de prêts.

DIVIDENDE ADMISSIBLE

Comme il avait été mentionné dans le Plan 2012-2016, par suite de la mise en œuvre du nouveau système de gestion du capital en 2011, EDC a réexaminé sa Politique sur la suffisance du capital. Il en ressort que les éléments de la Politique qui concernent la méthode de détermination du dividende admissible doivent être renforcés.

- Protéger le capital d'EDC contre le risque de change – la méthode de determination du dividende éventuellement admissible permet maintenant à EDC de faire face pendant une année aux fluctuations tout en respectant sa cible de solvabilité.

- La direction et le Conseil tiendront compte d'une analyse de deux autres facteurs en évaluant l'admissibilité d'un dividende, à savoir :

    - les demandes de capital attribué : ces cas représentent le capital destiné à combler une demande spécifique qui ne constitue pas une augmentation normale de la demande prévue au Plan d'entreprise;

    - les tests de résistance : une série de tests standards seront effectués conformément aux pratiques actuelles du marché.

Depuis l'adoption de la Politique en 2006, le capital de risque stratégique formait une composante de la demande d'EDC en capital. En utilisant ce capital, EDC pouvait soutenir des occasions d'affaires qui, tout en étant d'importance stratégique pour ses clients et pour leurs industries, présentaient des risques élevés et ne répondaient pas à ses normes opérationnelles habituelles. La demande en capital de risque stratégique n'est plus prise en compte dans la Politique sur la suffisance du capital.

Le calcul du dividende admissible est effectué au cours du premier trimestre de l'exercice suivant, une fois que les résultats de fin d'exercice ont été établis définitivement. Pour la fin de l'exercice 2012, le dividende est actuellement estimé à 739 millions de dollars si le bénéfice net de 2012 atteint 1 030 millions de dollars comme prévu.

Après consultation du ministre du Commerce international et du ministre des Finances, la direction fournit au Conseil d'administration les résultats du calcul du dividende admissible, ainsi que les deux facteurs à considérer et une recommandation quant au montant du dividende à verser, le cas échéant. Il incombe au Conseil de décider si EDC versera un dividende ou non. Si le ministre du Commerce international approuve le dividende, celui-ci est normalement versé avant le 31 mars de l'exercice suivant.

En 2012, EDC a versé un dividende de 500 millions de dollars. Depuis 2002, EDC a versé au gouvernement du Canada des dividendes de 1 545 millions de dollars au total.

3.6 LIMITES PRESCRITES PAR LA *LOI*

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

1. une limite à l'égard de ses passifs éventuels, actuellement de 45,0 milliards de dollars (« limite des passifs éventuels ») et
2. une limite à l'égard de ses emprunts (« limite des emprunts ») .

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

Tableau 8 : Limites prescrites par la *Loi* (2011-2017)

(en millions de dollars canadiens)	2011 Réels	2012 Plan	2012 Prév.	2013 Plan	2014 Proj.	2015 Proj.	2016 Proj.	2017 Proj.
Limite des passifs éventuels	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Assurance crédit	7,909	10,604	12,291	11,490	11,152	11,926	12,691	13,407
Assurance d'institution financière	6,939	4,788	2,017	2,119	2,057	2,199	2,341	2,472
Assurance et cautionnement de contrats	9,367	9,972	8,386	8,423	8,892	8,650	8,803	8,984
Assurance risques politiques	1,795	2,072	1,773	1,314	1,287	1,399	1,555	1,555
Garanties de prêts	2,740	2,095	2,107	2,230	2,400	2,568	2,607	2,800
Position par rapport à la limite	28,750	29,531	26,574	25,576	25,788	26,742	27,997	29,218
Pourcentage utilisé	64 %	66 %	59 %	57 %	57 %	59 %	62 %	65 %
Limite des emprunts	122,715	124,395	123,840	131,790	129,420	129,420	129,420	129,420
Position par rapport à la limite	23,570	22,306	26,463	27,710	29,130	30,676	34,429	39,380
Pourcentage utilisé	19 %	18 %	0 %	21 %	23 %	24 %	27 %	30 %

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

Conformément à la *Loi sur le développement des exportations* (la « *Loi* ») 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 instruments d'emprunt. EDC s'efforce d'emprunter à un coût intéressant par rapport au marché, tout en gérant prudemment les risques de taux d'intérêt, de change et de crédit inhérents à ses opérations de trésorerie.

GESTION DE L'ACTIF ET DU PASSIF ET GESTION DU RISQUE DE 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 les risques et les liquidités. Ce cadre 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 de 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 s'expose aussi au risque de change car elle publie ses résultats financiers en dollars canadiens et détient son capital dans cette monnaie, 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 de marché et d'en faire régulièrement rapport à la direction et au Conseil d'administration. La Politique de gestion des risques de marché de la Société fixe les limites à l'égard des risques de taux d'intérêt et de change, et les expositions au risque de 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 de 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 associé à la trésorerie résulte de deux sources : les placements et les instruments dérivés, lorsqu'il existe un risque que les contreparties ne fassent pas les paiements conformément aux dispositions contractuelles. La Politique de gestion des risques de marché définit les normes concernant les notes de solvabilité minimales que doivent avoir les contreparties ainsi que les limites maximales des expositions au risque de crédit. 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 19 des contreparties de swap de la trésorerie : les contreparties déposent en nantissement des instruments de dette souveraine du Canada, des États-Unis, de la Grande-Bretagne, de la France et/ou de l'Allemagne (détenus par le mandataire d'EDC), ce qui contrebalance normalement une grande partie de l'exposition au risque de crédit d'EDC.

EDC surveille en permanence les risques de variation 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 présentées 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 être sûr que la Politique de gestion des risques de marché de la Société est respectée maintenant et à l'avenir. Les expositions aux risques sont communiquées trimestriellement au Comité de la gestion des risques du Conseil.

STRATÉGIE D'EMPRUNT

Pouvoir d'emprunt selon la *Loi*

La *Loi sur le développement des exportations* autorise EDC à contracter des emprunts dont l'encours total ne peut dépasser 15 fois la somme de son capital versé et de ses résultats non distribués, déterminés conformément aux états financiers audités de l'exercice précédent. La limite maximale pour 2013, établie en fonction des prévisions de 2012, est estimée à 131,8 milliards de dollars, alors que les emprunts prévus pour la fin de 2013 s'élèveraient à 27,7 milliards.

Pour établir la capacité d'emprunt sur les marchés financiers en vertu du pouvoir accordé par le ministre des Finances, EDC ajoute une marge de prudence pour faciliter la gestion du programme de la dette en cours d'exercice. Aux termes de ce pouvoir, une réserve est requise pour permettre à EDC de réagir à toute accélération des prélèvements sur les crédits renouvelables (environ 10,4 milliards de dollars américains non utilisés selon les prévisions au 31 décembre 2013), de respecter ses obligations à court terme et de maintenir une capacité d'emprunt suffisante sur les marchés monétaires pour préserver ses liquidités. L'élargissement temporaire du mandat d'EDC pour inclure la facilitation des activités sur le marché intérieur ainsi que l'incertitude régnant sur les marchés financiers en Europe accroissent l'importance de cette réserve.

Chaque année, EDC doit obtenir l'approbation du ministre des Finances pour les montants qu'elle prévoit emprunter sur les marchés financiers et monétaires. EDC suit les lignes directrices du ministre pour toutes ses activités liées aux emprunts et aux marchés financiers. Les résolutions du Conseil d'administration sont prises chaque année, ce qui permet à EDC d'exercer ses activités conformément aux directives prescrites par le ministre.

En sus de sa stratégie d'emprunt, EDC maintient un portefeuille de placements liquides lui permettant de pallier une conjoncture défavorable du marché ou de réagir à un changement rapide de la demande de financement d'actif. Aux termes de la Politique en matière de liquidités de la Société, EDC et le ministère des Finances ont formalisé le processus par lequel EDC peut recourir au Trésor public, s'il y a lieu. Le droit de recourir au Trésor public est accordé dans les autorisations d'emprunt à court et à long terme, et ce, si la conjoncture du marché le justifie. Ces emprunts seraient assujettis aux limites opérationnelles normales en vigueur pour l'exercice.

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 opérationnels et émet des titres d'emprunt sur les marchés financiers pour refinancer la dette venant à échéance et financer son portefeuille d'actifs. Cette philosophie est appelée à changer pendant les périodes de tension sur les marchés.

EDC peut adapter les instruments d'emprunt aux besoins particuliers des investisseurs. Elle s'ajuste au sentiment général des investisseurs au moyen de sa gestion interne de l'actif et du passif, de ses besoins en liquidités et de ses priorités commerciales axées sur le développement des affaires. La demande du marché influence le calendrier, les devises et l'échéance des émissions. EDC offre une vaste gamme d'instruments d'emprunt aux caractéristiques diverses.

Les instruments dérivés font partie de la gestion de l'actif et du passif et servent à réduire le niveau des emprunts à taux fixe ou variable. Les politiques internes d'EDC n'autorisent pas l'émission d'instruments financiers, de dérivés ou de billets structurés dont la valeur et, en conséquence, le risque financier ne peuvent être calculés, suivis et gérés en interne dans un délai raisonnable.

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

L'approche d'EDC à l'égard des emprunts repose fondamentalement sur des normes d'exécution élevées. L'appui général des placeurs assure des émissions fermes sur le marché primaire parmi un groupe diversifié d'investisseurs. L'équipe de la Trésorerie d'EDC cherche à fixer un prix équitable pour les instruments d'emprunt émis sur le marché primaire et suit de près la performance du marché secondaire en vue de 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 actuelle s'élève à 8,0 milliards de dollars américains, est composé de divers programmes internationaux de papier commercial qui mettent à la disposition d'EDC des fonds suffisants pour qu'elle puisse répondre à ses engagements financiers quotidiens ou à court terme. Les besoins quotidiens en trésorerie sont gérés de façon proactive pour réduire le coût financier et le risque de refinancement. Normalement, l'ampleur des programmes de papier commercial augmente en fonction des besoins financiers quotidiens d'EDC et elle diminue lorsque le produit des emprunts contractés sur les marchés financiers est utilisé.

Le montant du papier commercial en circulation est normalement gardé à l'intérieur d'une fourchette dont le seuil minimal reflète la nécessité de maintenir une présence sur le marché et dont le plafond est guidé par la Politique en matière de liquidités de la Société.

Conformément à cette Politique, EDC doit conserver des sources de liquidité pour une somme égale ou supérieure aux liquidités dont elle estime avoir besoin pendant trois mois dans le futur. Les sources de liquidité représentent la capacité non utilisée du papier commercial et le portefeuille de placements liquides. Ce niveau de liquidité est maintenu pour protéger la Société contre une interruption de l'offre de financement sur les marchés financiers et contre des demandes de financement imprévues. Les demandes de financement imprévues émanent la plupart du temps des clients n'ayant pas utilisé leurs crédits renouvelables, estimés à 10,4 milliards de dollars américains au 31 décembre 2013, qu'EDC s'est engagée à fournir et sur lesquels les prélèvements exigent normalement un préavis de deux jours. Une partie des besoins liés aux crédits renouvelables non utilisés est incluse dans le calcul des besoins en liquidités attendus.

Les efforts d'EDC en matière de développement des affaires peuvent avoir une incidence sur les stratégies de liquidité et de financement et nécessitent une solution rapide. Notamment, les engagements à l'égard des crédits renouvelables ont augmenté d'environ 175 % (8,0 milliards de dollars américains) depuis ces cinq dernières années, et on s'attend à ce qu'ils montent encore de 2,5 milliards de dollars américains en 2013, ce qui augmentera les besoins en financement à court terme. En raison du mandat obtenu pour le marché intérieur, les crédits renouvelables intérieurs ont grimpé rapidement proportionnellement à l'ensemble des crédits renouvelables pour en représenter environ le tiers en 2012.

EDC souhaite donc demander l'autorisation du ministre des Finances d'augmenter la limite de son programme d'emprunts à court terme à 12,0 milliards de dollars américains. La nouvelle limite lui permettra d'accroître l'encours du papier commercial qui devrait atteindre un pic de 7,5 milliards de dollars américains. EDC aura ainsi la certitude que la capacité inutilisée du papier commercial ainsi que le portefeuille de placements seront adéquats pour couvrir les liquidités nécessaires dont elle estime avoir besoin pendant la période de trois mois prescrite dans la Politique en matière de liquidités. EDC recherche l'autorisation du ministre d'augmenter de 2,0 milliards de dollars américains la limite de son programme de papier commercial au cas où les activités en auraient besoin.

Programme d'emprunt sur les marchés financiers

Le programme d'emprunt sur les marchés financiers diversifie les 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, les obligations multimarchés de référence, les obligations classiques, les billets structurés et les billets à moyen terme.

Afin de pondérer les échéances des instruments, de répondre à la demande des investisseurs et d'accéder à du financement en monnaie locale sur les marchés émergents prioritaires, EDC peut émettre 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 remboursement par anticipation. Les instruments à plus long terme remboursables par

anticipation comportent une option pour qu'EDC puisse mettre fin à l'instrument au plus tard jusqu'au 10e anniversaire de l'instrument, inclusivement, et l'instrument devient alors une obligation à taux fixe ou variable. La diversification des sources de financement repose sur un certain nombre de facteurs, notamment le coût relatif, 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 d'entreprise et en y ajoutant une réserve pour les besoins additionnels en cas de tension du marché ou de nouvelles demandes.

Le Plan d'entreprise projette des besoins en financement de base de 6,5 milliards de dollars américains, lesquels sont prévus pour le refinancement sur les marchés financiers. Les besoins d'emprunt engendrés par les déboursements nets sur les prêts devraient diminuer parce que la gamme de produits d'EDC change et que le ralentissement économique mondial qui dure nuit à la croissance économique. EDC demande au ministre des Finances une limite d'emprunt sur les marchés financiers de 9,0 milliards de dollars américains en s'appuyant sur les calculs du Plan d'entreprise, en sus d'une marge de prudence reflétant les augmentations possibles des besoins en financement à long terme.

INDUCTEURS DES BESOINS EN FINANCEMENT SUR LES MARCHÉS FINANCIERS

Besoins de refinancement

Selon les projections, les besoins de refinancement sur les marchés financiers en 2013 se chiffreront à environ 5,5 milliards de dollars américains.

Rachat de la dette

La Trésorerie envisage la possibilité de racheter sa dette afin de pondérer les échéances de son portefeuille ou de tirer avantage d'un refinancement à coût moins élevé. Le rachat est également considéré comme faisant partie de notre stratégie en matière de relations avec les investisseurs parce qu'il aide les investisseurs qui ne peuvent trouver un marché approprié pour nos titres à échéances spéciales. Étant donné qu'EDC a maintenu ce programme pendant plusieurs années, les investisseurs sont confiants de pouvoir aisément apporter des ajustements à leurs portefeuilles.

Augmentations possibles des besoins en trésorerie

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

Activité de prêt accrue (affaires nouvelles)

Le niveau d'activités facilitées par EDC est fonction des dépenses d'importation des 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 réalisée dans le cadre du Plan d'entreprise, des transactions de financement additionnelles de 1,0 milliard de dollars américains pourraient entraîner une hausse des besoins d'emprunt d'environ 310 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 dépasse les prévisions, EDC ramènera peut-être le montant du papier commercial en circulation à un niveau se rapprochant du plancher de sa fourchette cible.

Préfinancement des activités à faciliter en 2014

L'incertitude qui plane sur les marchés financiers à cause des risques d'insolvabilité dans la zone euro, du déficit et du niveau d'endettement des États-Unis et des mesures connexes prises par les agences de notation a fait bondir les coûts de financement pour certains pays et a tiédi l'intérêt porté à certaines émissions sur les marchés financiers. L'incertitude persistante pourrait entraîner des tensions sur le marché et, en conséquence, une hausse du niveau des financements et/ou un accès restreint aux capitaux en 2014. Pour cette raison, EDC pourrait chercher à financer d'avance une partie de ses besoins en financement sur les marchés financiers pour 2014 afin de réduire au minimum les coûts du service de la dette et d'obtenir du financement à plus long terme.

Tableau 9 : Projection relative aux besoins d'emprunt sur les marchés financiers pour 2013

(en millions de dollars américains)		2013 Plan
Diminution (augmentation) des entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	(53)	
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	-	
Autres besoins en trésorerie	39	
Dividende admissible	735	
Activités opérationnelles		721
Diminution (augmentation) des emprunts à court terme	(536)	
(Achats) ventes de titres négociables détenus à des fins de transaction, montant net	500	
Refinancement de la dette venant à échéance	5 493	
Rachats	249	
Dette remboursable par anticipation	13	
Activités sur le passif		5 719
Besoins d'emprunt prévus selon le Plan d'entreprise [1]		**6 440**
Augmentations possibles des besoins en trésorerie		
Changements dans l'hypothèse relative à l'activité de prêt	310	
Changements dans l'hypothèse relative aux mécanismes de crédit renouvelable	1 000	
Diminution de l'encours du papier commercial	500	
Préfinancement des volumes/des arrivées à échéance de 2014	500	
Augmentation possible des besoins d'emprunt		**8 750**

[1] Tableau 7, Tableau des flux de trésorerie – Émission d'instruments d'emprunt à long terme en dollars canadiens = 6 476 $ (taux de change de 1,0057 $).

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

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 pouvoir respecter ses obligations de paiement.

Tableau 10 : Emprunts projetés (2011-2017)

(en millions de dollars canadiens)	2011 Réels	2012 Plan	2012 Prév.	2013 Plan	2014 Proj.	2015 Proj.	2016 Proj.	2017 Proj.
Limite d'emprunt sur les marchés financiers (9,0 G USD)[1]	9 148	8 767	9 051	–	–	–	–	–
Position	5 708	6 418	8 656	6 476	4 603	8 418	11 497	8 935
Pourcentage utilisé	62 %	73 %	96 %	–	–	–	–	–
Limite d'emprunt à court terme (8,0 G USD)[1]	8 131	7 793	8 045	–	–	–	–	–
Position	3 567	2 922	5 306	5 809	6 533	6 979	7 595	8 379
Pourcentage utilisé	44 %	37 %	66 %	–	–	–	–	–

[1] Les limites sont fixées chaque année en consultation avec le ministère des Finances et aucune limite n'a été établie pour 2013-2017.

3.8. PROGRESSION DES PLANS D'EDC POUR 2011 ET 2012

Tableau 11 : Progression des Plans pour 2011-2012

(en millions de dollars canadiens)	2010 Plan	2010 Prév.	2010 Réels	2011 Plan	2011 Prév.
Objectifs d'affaires					
Activités de financement et de placement facilitées	10 200	11 175	14 627	11 000	15 575
Activités d'assurance facilitées	76 000	85 200	88 192	88 100	80 400
États consolidés résumés du résultat global					
Produits du financement et des placements					
Prêts	1 067	1 005	1 009	986	1 104
Location-financement	7	7	7	6	6
Location simple	32	21	21	15	20
Allègement de la dette	6	3	4	1	–
Titres négociables	57	47	46	47	41
Placements	18	19	19	19	34
	1 187	1 102	1 106	1 074	1 205
Charges d'intérêts	168	110	99	103	145
Charges de location et de financement	60	36	32	21	38
Produits du financement et des placements, montant net	959	956	975	950	1 022
Commissions de garantie de prêt	19	34	32	34	39
Primes d'assurance et commissions de garantie, montant net	229	230	234	237	221
Autres produits (charges)	(30)	67	60	(30)	(33)
Charges administratives	300	300	284	303	329
	877	987	1 017	888	920
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit (reprise)	130	41	125	(125)	(136)
Charges liées aux sinistres	136	264	247	96	26
Bénéfice net	611	682	645	917	1 030
Autres éléments du résultat global	–	–	–	–	–
Résultat global	611	682	645	917	1 030
États consolidés résumés de la situation financière					
Trésorerie et titres négociables	3 369	3 216	3 886	3 216	3 836
Actifs de financement et de location	28 748	25 825	27 708	26 713	30 790
Autres actifs	2 433	2 709	2 002	2 698	1 981
Total des actifs	34 550	31 750	33 596	32 627	36 607
Emprunts	24 625	21 850	23 570	22 306	26 463
Autres passifs	1 570	1 607	1 770	1 574	1 358
Capitaux propres	8 355	8 293	8 256	8 747	8 786
Total des passifs et des capitaux propres	34 550	31 750	33 596	32 627	36 607
Position par rapport aux limites prescrites par la *Loi*					
Limite du passif éventuel	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Position par rapport à la limite	27 888	30 044	28 750	29 531	26 574
Pourcentage utilisé	62 %	67 %	64 %	66 %	59 %
Article 14					
Limite des emprunts	121 275	119 415	122 715	124 395	123 840
Position par rapport à la limite	24 625	21 850	23 570	22 306	26 463
Pourcentage utilisé	20 %	18 %	19 %	18 %	21 %

Note : Pour être conformes à la présentation actuelle, les postes « Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-financement » et « Participations dans les coentreprises » ont été respectivement reclassés dans les postes « Actifs de financement et de location » et « Autres actifs » pour tous les résultats présentés.

3.9 ACTIVITÉS DE LA FILIALE

En 1995, EDC a constitué Exinvest Inc. en société, 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.

L'investissement d'Exinvest dans des coentreprises représente sa participation dans deux entités qui ont été constituées pour financer la vente d'aéronefs à réaction régionaux. En 2011, les prêts relatifs aux aéronefs ont été entièrement remboursés, et la presque totalité du produit a été distribué aux actionnaires. Nous avons l'intention de dissoudre ces deux entités au cours de la période de planification.

Pour 2012 et la période de planification, aucun nouveau mécanisme de financement ni aucune transaction commerciale ne sont envisagés. Les tableaux qui suivent présentent les résultats financiers consolidés d'Exinvest Inc. pour la période de planification. Aucun plan des dépenses d'investissement n'a été fourni car Exinvest n'envisage pas d'engager de telles dépenses pendant la période de planification.

Tableau 12 : Comptes projetés de résultat d'Exinvest Inc. (2011-2017)

Exercices clos les 31 décembre *(en millions de dollars canadiens)*	2011 Réels	2012 Plan	2012 Prév.	2013 Plan	2014 Proj.	2015 Proj.	2016 Proj.	2017 Proj.
Produits des activités ordinaires								
Placements	–	–	1	1	1	1	1	1
Résultat des participations dans les coentreprises	1	–	–	–	–	–	–	–
	1	–	1	1	1	1	1	1
Charges								
Reprise de la perte de valeur des participations dans les coentreprises	(11)	–	–	–	–	–	–	–
Charges administratives et autres	–	–	–	–	–	–	–	–
	(11)	–	–	–	–	–	–	–
Bénéfice net	**12**	**–**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Résultats non distribués à l'ouverture de l'exercice	20	33	32	33	34	35	36	37
Résultats non distribués à la clôture de l'exercice	**32**	**33**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37**	**38**

Tableau 13 : États projetés de la situation financière d'Exinvest Inc. (2011-2017)

31 décembre *(en millions de dollars canadiens)*		2012 Plan	2012 Prév.	2013 Plan	2014 Proj.	2015 Proj.	2016 Proj.	2017 Proj.
Actifs								
Trésorerie et titres négociables	76	79	77	80	81	82	83	84
Participations dans les coentreprises	2	–	2	–	–	–	–	–
Total des actifs	**78**	**79**	**79**	**80**	**81**	**82**	**83**	**84**
Passifs et capitaux propres								
Capital social	46	46	46	46	46	46	46	46
Résultats non distribués	32	33	33	34	35	36	37	38
Total des passifs et des capitaux propres	**78**	**79**	**79**	**80**	**81**	**82**	**83**	**84**

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 échanges commerciaux et les investissements à l'étranger des entreprises canadiennes.

EDC a révisé son énoncé de vision en 2011 dans le but d'expliquer clairement à ses parties intéressées, en commençant par ses employés, le genre d'organisation qu'elle souhaite devenir. Cette nouvelle vision orientera à la fois sa stratégie et sa conduite quotidienne. Être, pour le Canada, le partenaire en matière de commerce international le plus avisé, le plus au fait et le plus engagé est un appel à l'action et une norme à laquelle tous les employés peuvent aspirer.

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

- **Mandat et principes directeurs**. Ils sont prescrits par la *Loi sur le développement des exportations* et le nouveau cadre stratégique présenté au Plan d'entreprise 2013-2017.
- **Pouvoirs et obligations prévus par la *Loi***. Ils sont prescrits par la *Loi sur le développement des exportations* et la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- **Structure organisationnelle et hiérarchique**. L'Équipe de la haute direction gère les opérations d'EDC dans le cadre des buts et objectifs stratégiques précisés dans le Plan d'entreprise.
- **Structure du Conseil d'administration et de ses comités**. Le Conseil joue un rôle essentiel pour déterminer l'orientation stratégique de la Société et veiller à ce qu'elle respecte ses objectifs d'intérêt public de la façon la plus efficace possible. Il examine par ailleurs le développement des divers services financiers et les améliorations qui leur sont apportées, approuve certains prêts et contrats d'assurance et de garanties, autorise des opérations de financement et surveille la performance d'EDC.
- **Produits et services**. Ce sont les solutions structurées pour mieux répondre aux besoins des exportateurs canadiens dans une conjoncture commerciale 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.

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. En 2012, le gouvernement du Canada a prorogé jusqu'en mars 2013 le mandat temporaire accordé à EDC en 2009. De plus, il a annoncé dans le Budget 2011 qu'il examinerait le cadre de réglementation qui régit le rôle d'EDC pour ce qui est du financement sur le marché canadien. Le paragraphe 10(1) de la *Loi sur le développement des exportations* a été 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. »
Principes directeurs	En 2012, EDC a adopté un nouveau cadre pour orienter ses décisions sur des initiatives clés. Il lui permettra d'accroître sa rapidité d'exécution et sa résilience, tout en axant ses efforts sur l'amélioration des résultats du Canada en matière de commerce international et d'investissements à l'étranger. EDC a comme objectif de créer des retombées pour le Canada. Pour y arriver, elle doit déployer les ressources à sa disposition : ses employés et leurs talents uniques, son capital financier et sa technologie. Et pour mettre à contribution ces ressources de façon optimale, EDC doit tenir compte des quatre dimensions de toutes ses activités : développement des affaires, opérations, gestion des risques et viabilité financière. Pour que l'organisation demeure efficiente et capable de s'adapter rapidement aux changements, les quatre dimensions doivent demeurer en équilibre dans toutes ses décisions clés. Deux grands principes guident par ailleurs ses décisions, soit son approche privilégiant les partenariats et son engagement à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises.
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 encourage EDC à déployer tout son éventail de services financiers et de services de renseignements sur les marchés afin de maintenir son soutien critique aux exportateurs et aux investisseurs canadiens et de compléter les mesures prises par le gouvernement visant à accroître l'accès au marché et à mettre en œuvre des stratégies de développement des affaires sur les marchés étrangers, en privilégiant les marchés émergents. Le gouvernement du Canada travaillant à l'actualisation de sa Stratégie commerciale mondiale (SCM), le ministre a demandé à EDC de participer à la mise en œuvre de la SCM en collaboration avec ses partenaires

gouvernementaux dans les secteurs des affaires et du commerce extérieur.

De plus, le ministre a fourni une orientation à EDC dans plusieurs domaines. L'énoncé des priorités et des responsabilités demande à la Société :

- de rendre compte du niveau d'accès des petites entreprises à son éventail de solutions de financement et des mesures prises pour les informer de ces solutions, ainsi que de son travail en collaboration avec la Banque de développement du Canada (BDC) et les banques du secteur privé afin de coordonner les services de financement offerts aux petites entreprises;
- de s'assurer de déployer pleinement son capital à l'appui des exportateurs;
- de travailler de concert avec ses homologues de la Corporation commerciale canadienne (CCC) et avec les représentants du ministère des Finances et du MAECI pour ménager une transition sans heurt à EDC des activités de financement du commerce extérieur de la CCC à Cuba, dans le but de mieux harmoniser les responsabilités au sein du portefeuille du Commerce international et d'assurer la gestion des risques liés à Cuba dans le cadre du portefeuille général du financement du commerce extérieur d'EDC;
- d'élaborer un protocole d'entente bilatéral avec le MAECI afin de clarifier leurs responsabilités respectives et d'approfondir leur collaboration actuelle dans le but d'optimiser la prestation des services aux entreprises canadiennes;
- d'entreprendre le contrôle préalable et de tenir les consultations avec le gouvernement qui s'imposent à l'égard de la mise sur pied éventuelle d'un bureau autonome en Inde, de faire en sorte que les contrôles nécessaires soient en place pour veiller à ce que le modèle retenu soit collaboratif, qu'il permette de bien répondre aux besoins des exportateurs canadiens et qu'il ne fasse pas concurrence au secteur financier canadien, et de travailler de près avec les autorités ministérielles afin de régler toute question en suspens avant de solliciter l'approbation du gouvernement;
- d'approfondir ses partenariats avec les assureurs du secteur privé, notamment avec le groupe consultatif sur l'assurance crédit, et de continuer d'explorer des moyens novateurs de mobiliser la capacité du secteur privé;
- d'harmoniser ses pratiques avec la version révisée des Approches communes de l'OCDE, d'élargir de façon proactive le soutien au crédit pour les secteurs admissibles aux termes de l'Accord et de participer pleinement aux travaux du Groupe sur les crédits à l'exportation et des Participants à l'Arrangement sur les façons

	d’assurer des règles du jeu uniformes, surtout en ce qui a trait aux conditions et modalités financières propres à ces secteurs; • de respecter l’esprit et l’intention du Plan d'action pour la réduction du déficit en poursuivant ses efforts afin de relever des occasions de réaliser des gains d’efficience au cours de la période de planification 2013-2017.

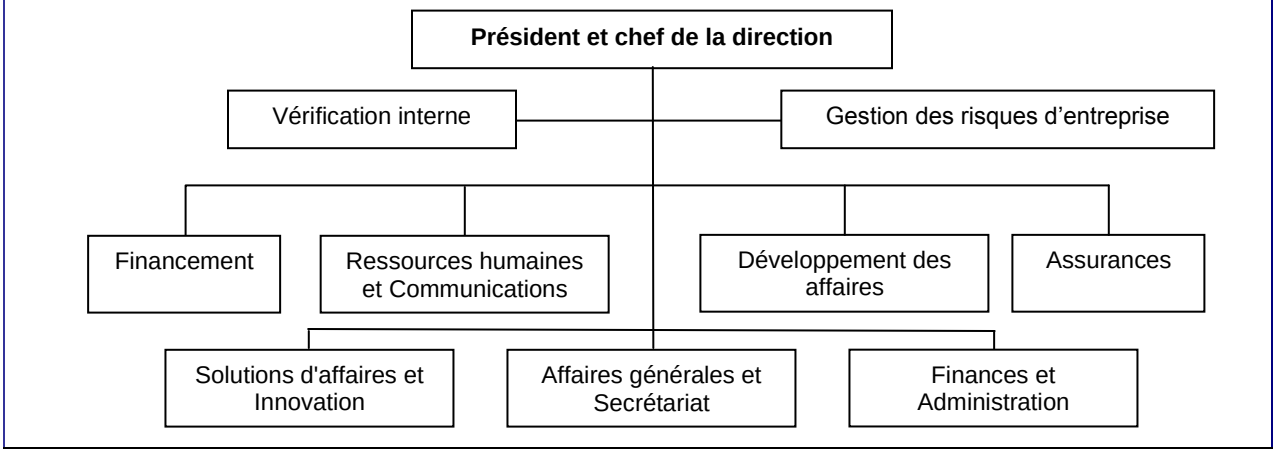
POUVOIRS ET OBLIGATIONS PRÉVUS PAR LA *LOI*	
Pouvoirs prévus par la *Loi*	Les pouvoirs permettant à EDC d'exercer ses activités sont précisés dans la *Loi sur le développement des exportations*, la réglementation afférente et leurs modifications. L'article 10 de la *Loi* énonce les pouvoirs qu'EDC peut 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 et soutenues par le résultat net et la capacité de générer des produits de la Société, et non par un crédit parlementaire annuel. En plus de s'adonner aux activités couvertes par le Compte de la Société, EDC peut, en vertu de l'article 23 de la *Loi*, être autorisée par le ministre du Commerce international, avec l'assentiment du ministre des Finances, à s'engager dans certaines opérations de nature financière afin d'appuyer et de développer le commerce extérieur du Canada. Même si EDC s'efforce toujours de structurer les opérations sur son propre Compte de la Société, un certain nombre de facteurs peuvent l'amener à financer une opération sur le **Compte du Canada**. C'est notamment le cas si l'opération n'est pas conforme aux lignes directrices de la Société s'appliquant aux risques dans un pays donné ou si elle concerne des marchés ou des emprunteurs représentant des risques, des montants ou des modalités de financement qui excèdent ce que la Société est normalement disposée à accepter. Les sommes dont EDC a besoin pour effectuer des opérations portées au Compte du Canada sont imputées au Trésor. La *Loi* limite les engagements en cours avec des emprunteurs ainsi que les dettes aux termes de contrats d'assurance et d'autres accords au titre du Compte du Canada à 20 milliards de dollars au total. Au 31 mars 2012, ces engagements et dettes totalisaient 3,5 milliards de dollars. L'application du Règlement afférent à la *Loi* en matière d'opérations de financement et d'assurances sur le marché canadien a été suspendue pendant deux ans conformément à la *Loi d'exécution du budget* de 2009. En 2012, le gouvernement du Canada a prorogé jusqu'en mars 2013 le mandat temporaire accordé à EDC en 2009. De plus, il a annoncé dans le Budget 2011 qu'il examinerait le cadre de réglementation qui régit le rôle d'EDC pour ce qui est du financement sur le marché canadien. 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.

POUVOIRS ET OBLIGATIONS PRÉVUS PAR LA *LOI*	
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 promouvoir les partenariats et le soutien en réassurance visant aussi bien l'assurance crédit sur le marché intérieur que l'assurance crédit à l'exportation à court terme. Le dernier point découlant de l'examen législatif toujours en suspens est la demande d'EDC de faire modifier le règlement concernant le financement sur le marché intérieur afin qu'elle puisse mieux répondre aux besoins des entreprises canadiennes mondialisées. EDC discute à l'heure actuelle avec les autorités gouvernementales du bien-fondé de modifier le règlement afin de lui permettre de jouer un rôle à plus long terme et d'offrir des services aux compagnies participant au commerce d'intégration. 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 un audit de la structure et de l'application 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.http://www.oag-bvg.gc.ca.

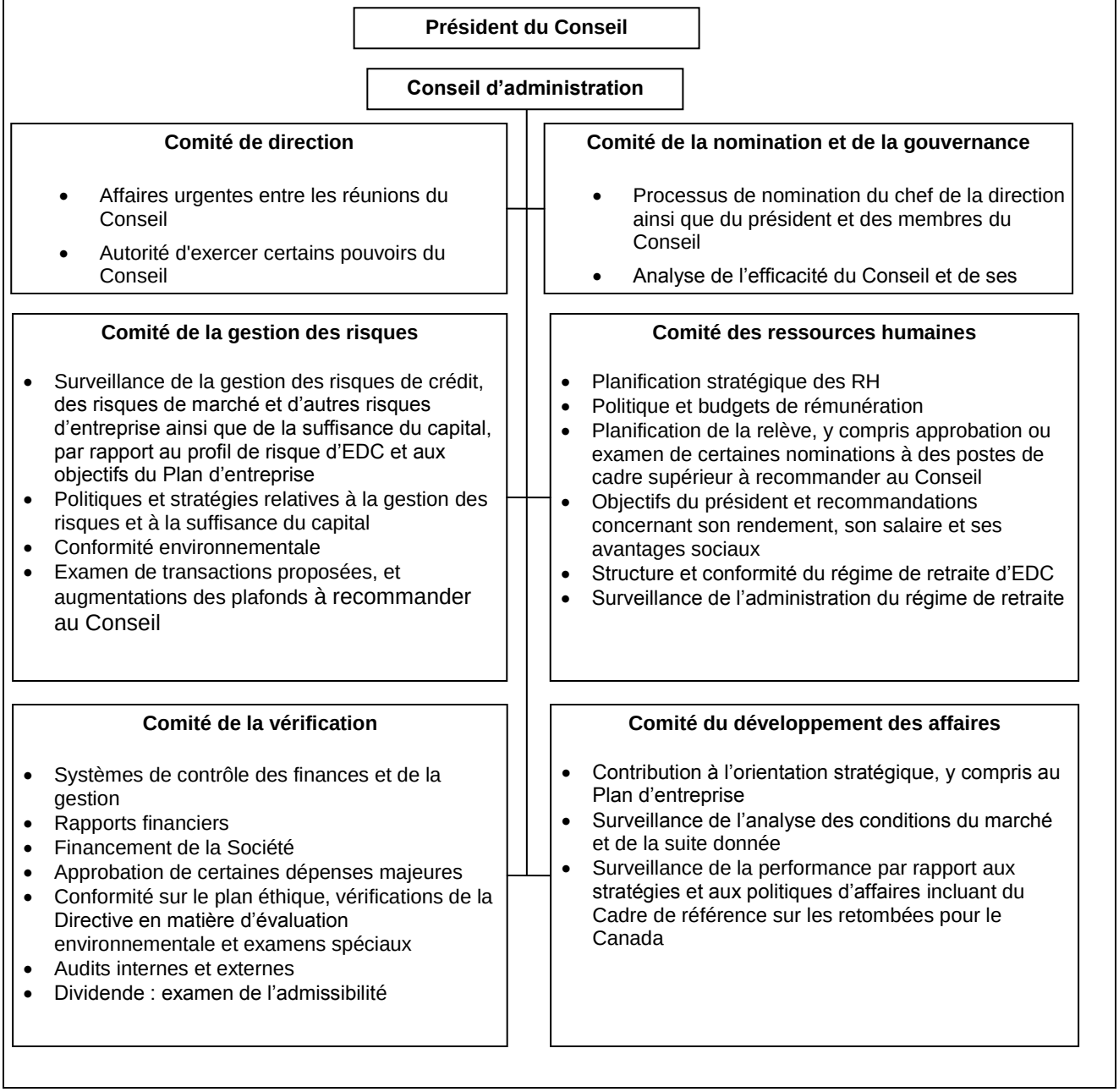
POUVOIRS ET OBLIGATIONS PRÉVUS PAR LA *LOI*

Responsabilité devant le Parlement	Le gouvernement du Canada régit les sociétés d'État principalement au moyen de leur loi habilitante et de la Loi sur la gestion des finances publiques. EDC figure actuellement à la Partie I de l'Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et est de ce fait tenue de : • présenter au ministre de tutelle un Rapport annuel, un Plan d'entreprise et un budget de fonctionnement; • rendre public son rapport financier trimestriel dans les 60 jours de la fin du trimestre; • se soumettre à des audits périodiques du vérificateur général du Canada.

STRUCTURE ORGANISATIONELLES ET HIÉRARCHIQUE



STRUCTURE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS



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

Les **assurances** offrent 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 que le non-paiement de la part de ses acheteurs, 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 liés à la guerre. 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 à verser à l'exportateur conformément à 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 peut également permettre 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 ou obtenir 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 mécanismes limités de cautionnement doit déposer un cautionnement d'assurance au lieu d'une lettre de garantie bancaire, EDC offre une capacité de cautionnement sous forme de réassurance à des cautions accréditées dans le but d'accroître la capacité nécessaire à 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 à la conjoncture changeante 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 s'approvisionne 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.

FINANCEMENT	
Placements en titres de capitaux propres et autres investissements connexes	EDC peut effectuer des placements en titres de capitaux propres ou d'autres investissements connexes (y compris dans des 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 vaste soutien aux entreprises canadiennes, recourir à des sources supplémentaires de financement, favoriser la collaboration entre les entreprises canadiennes et leurs partenaires et aider les compagnies canadiennes à soutenir la concurrence sur les marchés étrangers.

PRODUITS ET OUTILS EN LIGNE	
Offrent un autre moyen d'établir et de cultiver des rapports avec les entreprises canadiennes, de les informer et de les servir.	
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

Secteur	Marché	CAD (en G$) 2011	Part des exportations totales (en %) 2011	Perspectives des exportations (croissance en %) 2012	2013
Agroalimentaire	Développé	31,3	7,5	1,7	9,5
	Émergent	12,9	3,1	26,5	11,1
Énergie	Développé	111,4	26,6	5,1	10,9
	Émergent	3,5	0,8	18,8	4,6
Foresterie	Développé	20,5	4,9	-3,5	10,9
	Émergent	6,5	1,6	-9,5	14,5
Minerais et métaux	Développé	58,3	13,9	0,8	-2,2
	Émergent	8,1	1,9	-0,8	1,3
Autres produits industriels	Développé	5,6	1,3	-3,3	5,4
	Émergent	0,7	0,2	-1,0	11,8
Produits chimiques et plastiques	Développé	32,1	7,7	0,8	6,6
	Émergent	3,1	0,7	3,5	11,0
Engrais	Développé	5,7	1,4	-6,2	6,1
	Émergent	2,9	0,7	5,4	17,4
Aéronefs et pièces	Développé	8,5	2,0	-3,2	7,4
	Émergent	1,7	0,4	21,9	11,8
Technologies de pointe	Développé	11,7	2,8	5,2	2,5
	Émergent	2,2	0,5	-3,0	4,1
Machinerie et équipement industriels	Développé	21,9	5,2	9,8	7,7
	Émergent	4,6	1,1	25,9	11,5
Automobile	Développé	53,2	12,7	14,4	2,2
	Émergent	1,3	0,3	4,8	9,0
Biens de consommation	Développé	7,7	1,8	-8,1	6,3
	Émergent	0,3	0,1	2,7	8,9
Transactions spéciales	Développé	3,2	0,8	-0,1	8,1
	Émergent	0,2	0,0	-3,9	10,6
TOTAL – Marchandises		419	100,0	4,9	6,7
Marchés développés		371	88,5	4,1	6,3
Marchés émergents		48	11,5	10,9	9,6

Source : Services économiques d'EDC. Données réelles pour 2011, prévisions pour 2012 et 2013 (*Prévisions à l'exportation* de l'automne 2012).