

→ Résumé du plan d'entreprise 2020-2024

TABLE DES MATIÈRES

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

1.0 SOMMAIRE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



2.0 APERÇU

2.1 INTRODUCTION

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

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



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

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

2.2 RÉALISATIONS DE 2019

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

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



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

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

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

2.3 2020, TRANSITION VERS LA PHASE DE CROISSANCE

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

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

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

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

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

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

3.0 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

3.1 PERSPECTIVES MONDIALES

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

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

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

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

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

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

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

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

7 Voir section 4.3.2.

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

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

3.2 LE SECTEUR DES IFD

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

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

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

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

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

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

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

12 Voir la section 4.1.4.

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

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

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

3.3 LE CONTEXTE CANADIEN

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

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

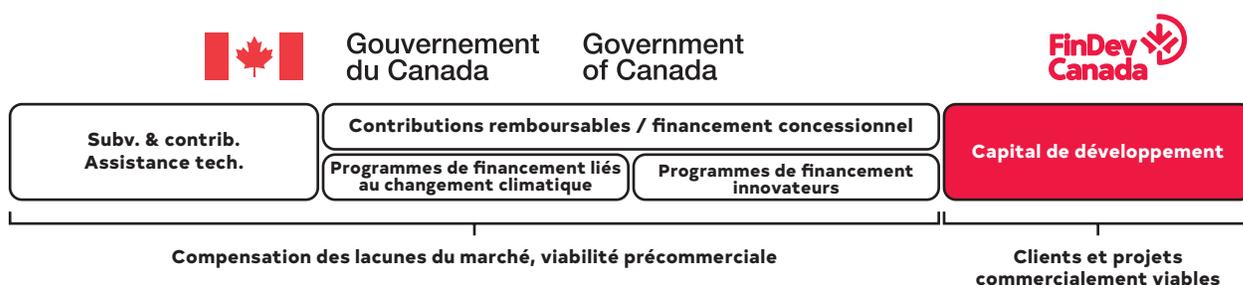


Figure 3 : Continuum des solutions canadiennes à l'intention du secteur privé dans les pays en développement

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.1 UN PORTEFEUILLE ÉQUILIBRÉ

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

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

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

4.1.2 PARAMÈTRES D'INVESTISSEMENT

SECTEURS

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

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

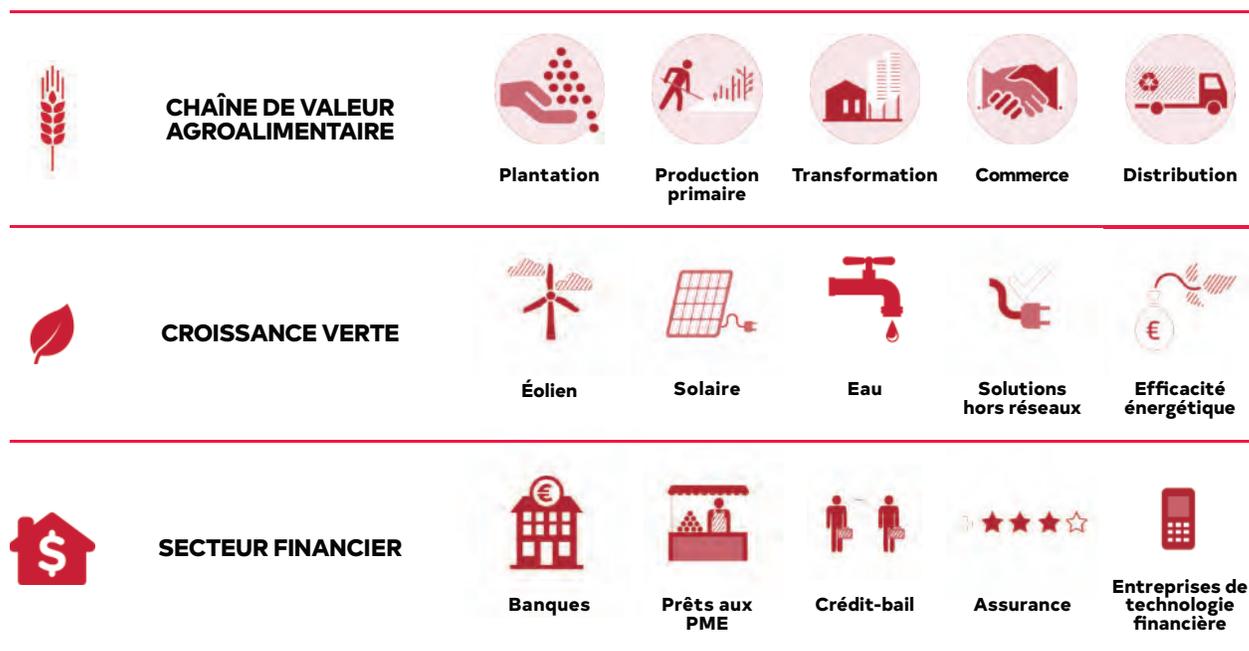


Figure 4 : Secteurs prioritaires de FinDev Canada

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

MARCHÉS

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

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

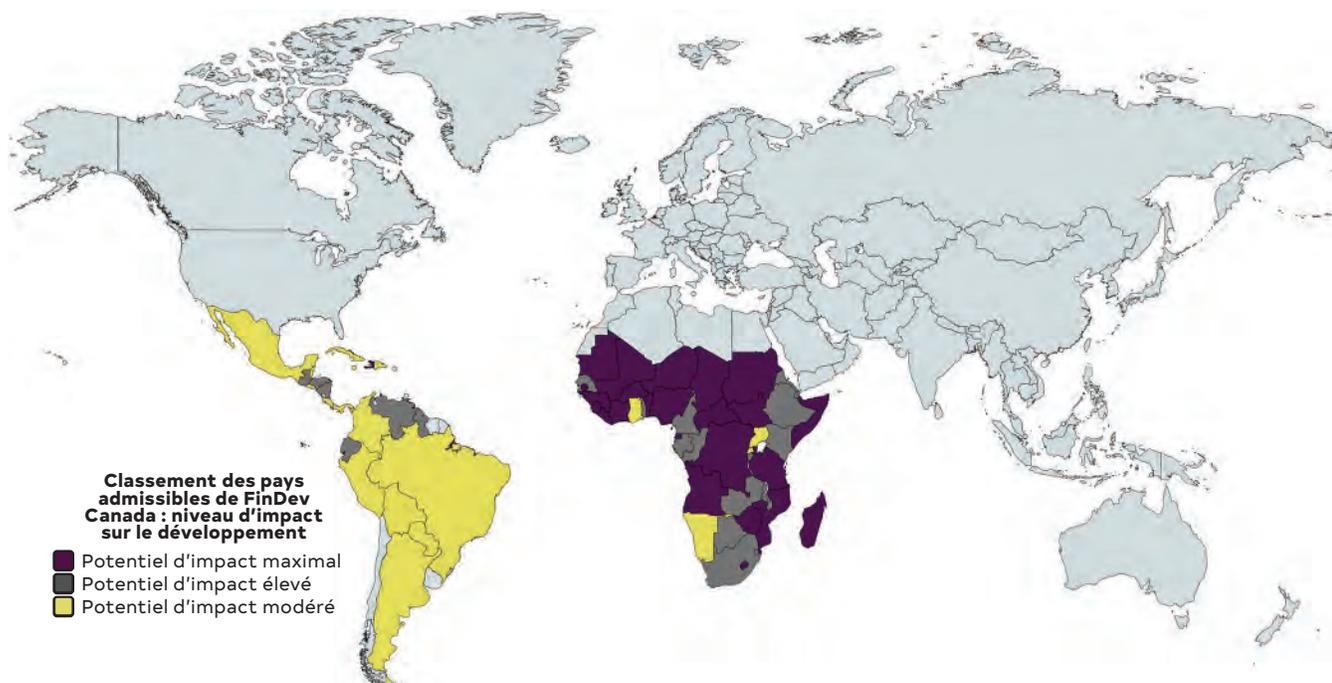


Figure 5 : Régions ciblées par FinDev Canada

PROFILS DES TRANSACTIONS

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

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

4.1.3 CANAUX DE DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

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

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

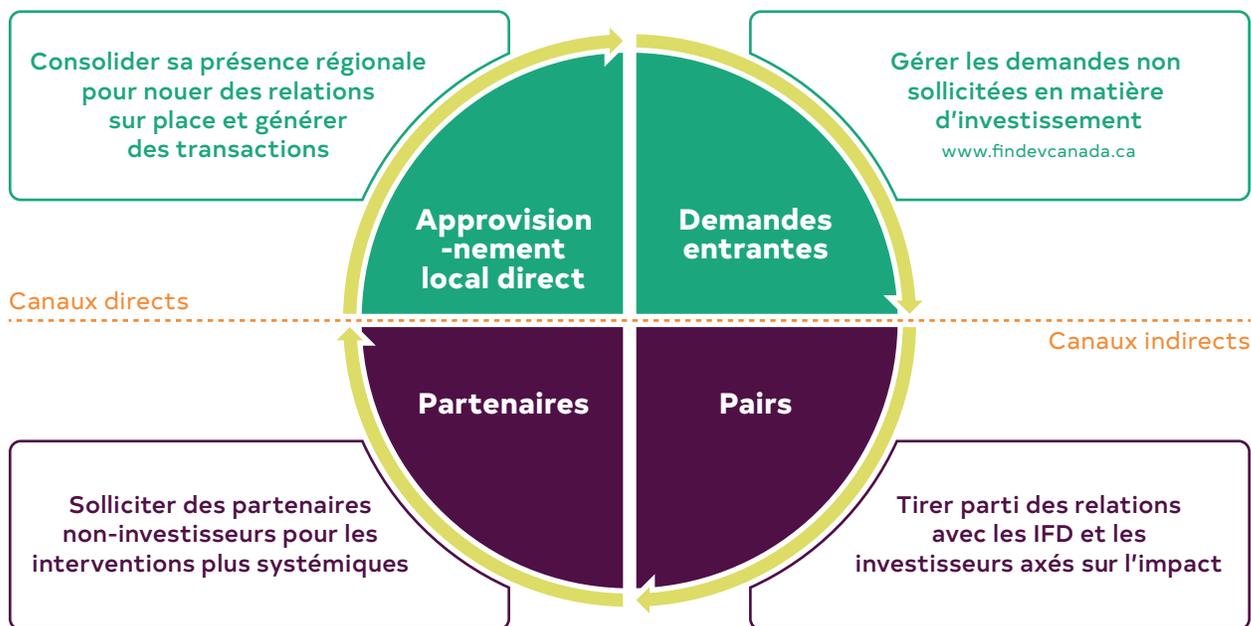


Figure 6 : Canaux de structuration des transactions ciblés par FinDev Canada

4.1.4 ADDITIONNALITÉ

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

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

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

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

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

4.1.5 AMÉLIORATION DES RENSEIGNEMENTS SUR LES MARCHÉS

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

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

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

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

4.1.6 COLLABORATION

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

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

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

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

4.2 GESTION DE PORTEFEUILLE

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

4.2.1 GESTION DES ACTIFS

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

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

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

4.2.2 SUIVI ET ÉVALUATION

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

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

4.3 EXPANSION ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE FINDEV CANADA

4.3.1 IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT

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

Le cadre sert ainsi à plusieurs fins :

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

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

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

4.3.2 ASSISTANCE TECHNIQUE

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

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

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

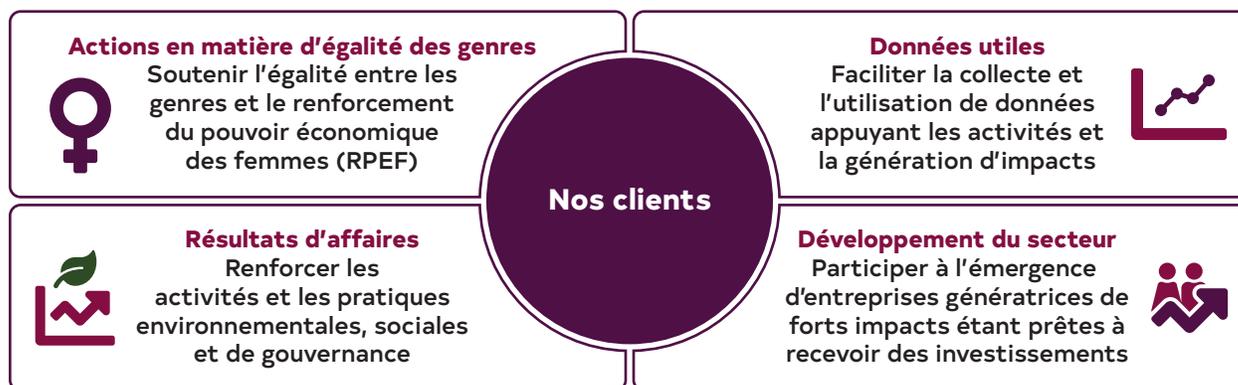


Figure 7 : Types d'initiatives de renforcement des capacités visées par la facilité d'assistance technique

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

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

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

4.3.3 MOBILISATION

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

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

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

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

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

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

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

4.3.4 ÉGALITÉ DES GENRES

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

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

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

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



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

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

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



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

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

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



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



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

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

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

DANPER ALV

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



4.3.5 TECHNOLOGIE

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

STRATÉGIE ET MISE EN ŒUVRE

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

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

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

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

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

LEADERSHIP ÉCLAIRÉ

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

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

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

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



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

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

4.4 PARTENARIATS

4.4.1 RELATIONS AVEC LE GOUVERNEMENT DU CANADA

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

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

4.4.2 MOBILISER L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

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

CONSEIL CONSULTATIF

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

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

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

MONDE DES AFFAIRES CANADIEN

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

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

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

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

INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

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

5.0 STRATÉGIE ET OPÉRATIONS – POUR UNE IFD PLUS EFFICACE

5.1 GESTION DES RISQUES

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

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

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

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

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

5.2 TRANSPARENCE ET DIVULGATION

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

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

5.3 PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE

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

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

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

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

5.4 UN MODÈLE DE SERVICES PARTAGÉS EFFICACE

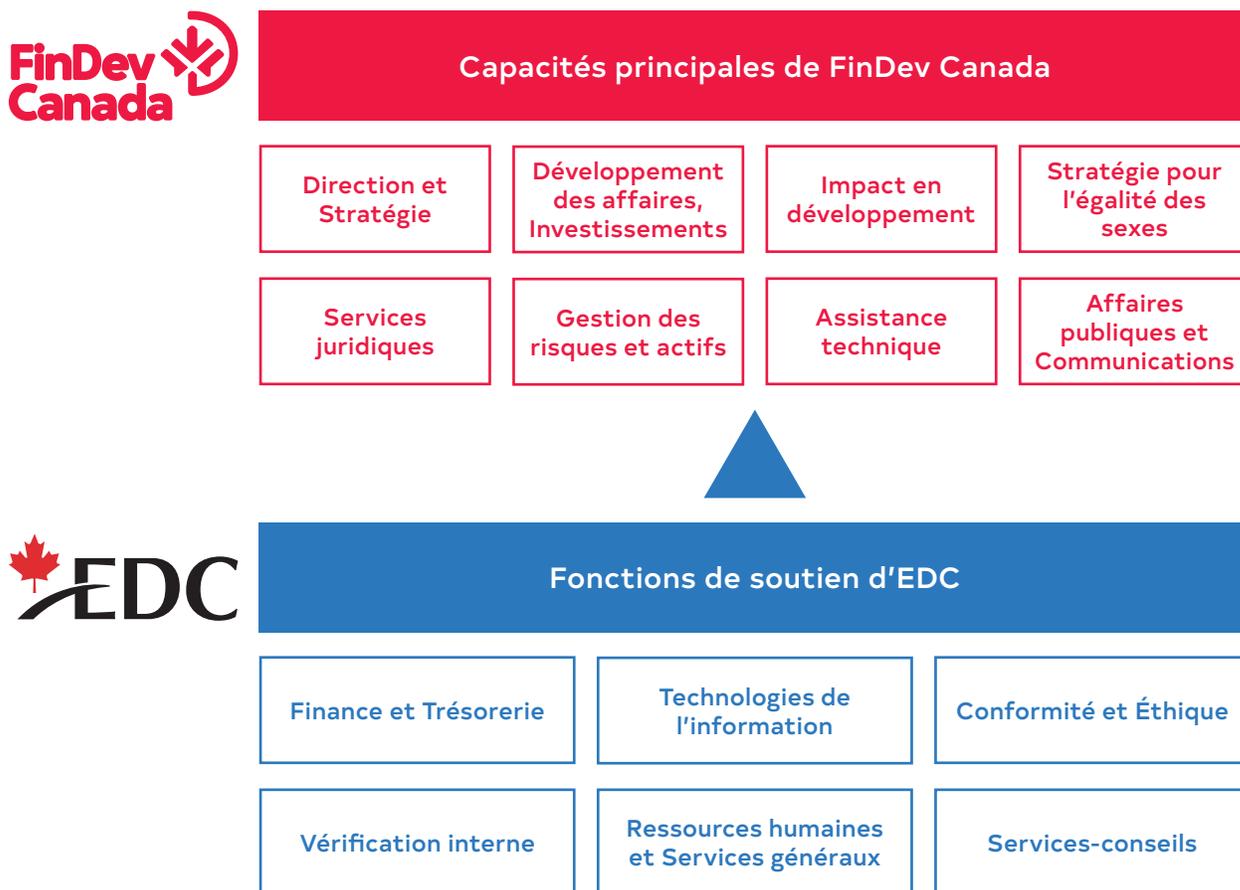
Le modèle organisationnel actuel a été conçu de façon à utiliser efficacement les capacités d'EDC pour les principaux services généraux, laisser à FinDev Canada l'autonomie nécessaire à la conduite de ses activités sur le marché et aider cette dernière à accomplir son mandat tout en évitant la confusion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

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

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

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

Figure 10 : Modèle de services partagés



5.4.1 UN CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR MESURE

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

5.4.2 UNE CULTURE D'EXCELLENCE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.6 VERS LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

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

6.0 MESURE DE LA RÉUSSITE

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

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

6.1 GESTION DES IMPACTS

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

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

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

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

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

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

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

6.2 MOBILISATION

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

6.3 ORIENTATION-CLIENT

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

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

7.0 APERÇU DES RÉSULTATS FINANCIERS

7.1 RÉSUMÉ

Voici les points saillants du Plan financier :

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

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

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

7.2 PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES

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

VOLUME D'ACTIVITÉS

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

Tableau 1 : Volume d'activités projeté

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

PRÉVISIONS POUR 2019

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

PRÉVISIONS DE 2020 À 2021

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

PROFIL DE RISQUE DU VOLUME D'ACTIVITÉS

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

TAUX DE CHANGE

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

TAUX D'INTÉRÊT

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

8.0 ANNEXES

ANNEXE 1 : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS

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

ANNEXE 2 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

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

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



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

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

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

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



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

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

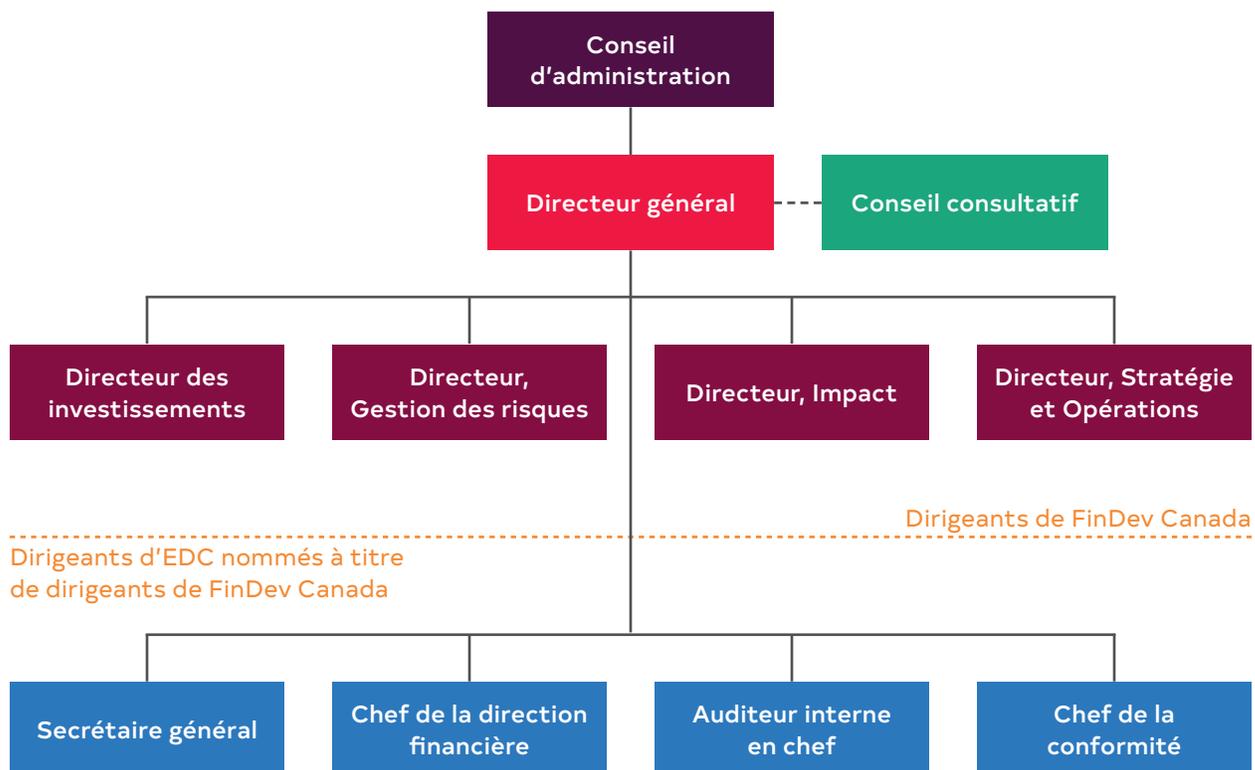


Figure 13 : Structure hiérarchique et organisationnelle de FinDev Canada

ANNEXE 3 : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE

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

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

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

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

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

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



Ken Kember
Le 25 octobre 2019

ANNEXE 4 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

4.1 ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 2 : États résumés projetés du résultat global

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

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

PRÉVISIONS POUR 2019

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

PLAN D'ENTREPRISE 2020

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

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 3 : État résumé projeté de la situation financière

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

PLAN D'ENTREPRISE 2020

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

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

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

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 4 : États résumés projetés des variations des capitaux propres

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

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 5 : Tableaux résumés projetés des flux de trésorerie

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

MÉTHODES COMPTABLES ET FUTURES MODIFICATIONS COMPTABLES

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

NORMES MODIFIÉES ET NORMES EN ÉVOLUTION

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

GESTION DU CAPITAL

POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

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

4.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET NOTES

CHARGES ADMINISTRATIVES

Tableau 6 : Charges administratives projetées

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

PRÉVISIONS POUR 2019

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

PLAN D'ENTREPRISE DE 2020

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

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

Tableau 7 : Dépenses de voyages et d'accueil

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

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

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

4.3 BUDGET D'INVESTISSEMENT ET NOTES

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 9 : Dépenses d'investissement projetées

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

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

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

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

ANNEXE 5 : PROGRAMME D'EMPRUNT

POUVOIR D'EMPRUNT

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

STRATÉGIE D'EMPRUNT

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

ANNEXE 6 : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES

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

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

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

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

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

ANNEXE 7 : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT

TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

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

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

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

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

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

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES GENRES PLUS

L'égalité entre les genres compte parmi les priorités de FinDev Canada, notamment ses activités à titre d'institution de financement du développement et ses pratiques internes. Comme il en est fait mention dans le présent document (voir la section sur l'égalité des genres), FinDev Canada examinera tous ses investissements du point de vue de l'égalité des genres et se démarquera ainsi des autres organisations du secteur.

Elle prêchera aussi par l'exemple en mettant l'égalité des genres au cœur de ses propres pratiques de gestion. Son processus d'embauche et sa méthode de gestion créeront une culture d'égalité des chances et de progression (voir la section suivante).

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La diversité et l'inclusion font partie intégrante des activités de FinDev Canada, qui vient en aide aux entreprises dans les pays en développement. Ces valeurs seront aussi reflétées dans ses propres pratiques.

FinDev Canada s'appuie sur sa société mère en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et bénéficie de ce fait de la longue expérience d'EDC et de ses pratiques exemplaires reconnues en tant qu'employeur. Le fait qu'EDC ait été choisie comme l'un des meilleurs employeurs pour la diversité en 2019 témoigne des efforts constants qu'elle déploie pour accroître la diversité de son organisation depuis des années.

Comptant une majorité de femmes, l'équipe actuelle de FinDev Canada témoigne de sa grande ouverture à cet égard. Au fil de sa croissance, l'organisation cherchera à accroître la diversité de son équipe en favorisant l'embauche de personnes originaires des pays où elle exerce ses activités ou ayant un lien avec ces derniers.

QUESTIONS AUTOCHTONES

FinDev Canada n'exercera ses activités qu'à l'extérieur du Canada. En s'appuyant sur son processus de diligence raisonnable relatif aux questions environnementales, sociales et liées à la gouvernance, elle prêtera une attention particulière à l'impact des activités de ses clients sur les populations locales, y compris sur les groupes autochtones. FinDev Canada cherche aussi, par le soutien qu'elle apporte aux entreprises locales, à maximiser les retombées pour les communautés les plus pauvres, et notamment les communautés autochtones.

