

**→ Résumé du plan d'entreprise  
2019-2023**



**Nous sommes  
une institution  
financière qui  
soutient la  
croissance inclusive  
et la durabilité des  
entreprises du  
secteur privé dans  
les marchés en  
développement.**



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0 Sommaire</b>	<b>6</b>
<b>2.0 Aperçu</b>	<b>8</b>
2.1 Contexte	8
<b>3.0 Contexte opérationnel</b>	<b>10</b>
3.1 Perspectives mondiales	10
3.2 Rôle d'une institution de financement du développement	11
<b>4.0 Stratégie d'affaires de FinDev Canada</b>	<b>13</b>
4.1 Objectifs et plan pour les atteindre	13
4.2 Positionnement sur le marché	15
4.3 Stratégie d'investissement	17
4.4 Partenariats	20
4.5 Stratégie de technologie	20
<b>5.0 Mise en œuvre de la stratégie</b>	<b>21</b>
5.1 Modèle organisationnel	21
5.2 Capacités	22
5.3 Surveillance et évaluation	22
5.4 Création d'une image de marque distincte	22
5.5 Cadre de référence pour la gestion des risques	23
5.6 Pratiques relatives aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance	24
5.7 Transparence et communication	24
<b>6.0 Mesure de la réussite</b>	<b>25</b>
6.1 Cadre d'impact en matière de développement	25
6.2 Mobilisation	26
6.3 Résultats financiers	26
6.4 Orientation-client	26
<b>7.0 Plan financier</b>	<b>27</b>
7.1 Sommaire	27
7.2 Principales hypothèses commerciales	27
<b>8.0 Annexes</b>	<b>29</b>
Annexe 1 : Énoncé des priorités et des responsabilités	29
Annexe 2 : Structure de gouvernance	29
Annexe 3 : Attestation du chef de la direction financière	31
Annexe 4 : États financiers et budgets	32
Annexe 5 : Programme d'emprunt	37
Annexe 6 : Respect des exigences législatives et des politiques	38
Annexe 7 : Priorités et orientation du gouvernement	39

## 1.0 SOMMAIRE

FinDev Canada a pour mandat de fournir du financement de développement et d'autres formes de soutien au développement, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international. Pour ce faire, FinDev Canada travaille à bâtir l'une des meilleures équipes de professionnels de l'industrie qui déploiera une stratégie innovatrice, dans le but de se positionner comme une organisation de premier plan en financement du développement.

Les tendances actuelles en financement du développement montrent que les entreprises qui ont un impact positif dans leur communauté sont l'un des moteurs les plus puissants de croissance inclusive dans les pays en développement<sup>1</sup>. Cependant, les efforts pour s'assurer que ces entreprises ont accès à l'assistance et aux capitaux requis sont insuffisants. Les institutions de financement du développement (IFD) ont certains défis à relever pour pouvoir réellement répondre aux besoins du secteur privé tout en demeurant complémentaires à d'autres acteurs. Cela dit, les investisseurs du monde entier portent un intérêt grandissant aux occasions d'investissement axées sur l'impact. Cela place FinDev Canada dans une position unique pour jouer un rôle dans la mobilisation de financements privés, aider à les diriger vers les marchés qui en ont le plus besoin et ainsi contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

L'objectif premier de FinDev Canada est de générer un impact important et tangible pour le développement en contribuant au développement durable des entreprises privées dans les pays en développement. FinDev Canada a pour vocation de se distinguer en tant qu'entreprise innovatrice. Elle se différenciera à terme par son agilité et par son attention aux besoins de ses clients et partenaires. Ses actions seront guidées par sa capacité à apporter des changements dans trois principaux domaines : l'autonomisation économique des femmes, l'atténuation des changements climatiques et le développement économique au moyen de la création d'emplois. Reconnaisant l'ampleur de la tâche, FinDev Canada se concentrera sur les marchés où elle peut générer le plus de valeur et apporter un soutien vraiment complémentaire, par exemple dans les pays les moins avancés. Avec le temps, cela lui permettra de mieux répondre aux besoins des petites entreprises en croissance qui peuvent engendrer des retombées considérables en matière de développement.

Les femmes représentent l'un des meilleurs investissements qui soient pour créer un impact, mais la progression vers une pleine égalité des sexes est encore bien trop lente. FinDev Canada lance ses activités en accordant une place centrale à la question de la parité des sexes, en axant certaines de ses activités sur les pays à faible revenu et les pays les moins avancés (PMA), et en s'investissant dans des approches innovatrices. Son engagement à réaliser tous ses investissements dans une optique d'égalité des sexes affirmera sa position de chef de file pour ce qui est d'aider les clients à concrétiser les avantages commerciaux liés à l'autonomisation des femmes à tous les niveaux de l'économie. L'autre ambition de FinDev Canada est de faire figure de pionnière, notamment dans les PMA, ce qui l'aidera à identifier des investissements à fort impact social et à mobiliser ses pairs. Elle concrétisera ses objectifs en faisant une priorité de l'impact en matière de développement, tout en assurant sa viabilité financière. Elle offrira des solutions de financement et d'investissement, directement ou au moyen d'intermédiaires, le tout dans l'optique de mobiliser des capacités supplémentaires chez les investisseurs et les prêteurs du secteur privé. FinDev Canada visera toujours à déployer ses capacités de façon complémentaire aux autres acteurs, sur le plan financier comme sur celui de la valeur.



1 Commission des entreprises et du développement durable (2017). *De meilleures entreprises, un monde meilleur*.

Pour être le plus efficace possible dans ses activités, FinDev Canada accordera d'abord la priorité à dans deux grandes régions : Amérique latine et Antilles, et Afrique subsaharienne. Elle se concentrera aussi initialement sur trois secteurs : agroalimentaire, croissance verte et services financiers. Elle cherchera à ressortir du lot en tant qu'innovatrice dans son domaine. Elle privilégiera les partenariats avec des organisations complémentaires partageant sa vision et provenant des secteurs public et privé ainsi que de la société civile, au Canada et à l'étranger.

Pour être crédible sur les marchés et pouvoir tirer parti de la capacité financière des autres, FinDev Canada doit être viable financièrement. Elle mesurera sa performance financière et produira des rapports sur la performance de son portefeuille de transactions, comme le souligne son plan financier. Celui-ci présente également les principales hypothèses commerciales de FinDev Canada, et la manière dont elle atteindra la viabilité financière d'ici environ sept ans.

FinDev Canada surveillera avec une attention particulière les répercussions de ses activités commerciales sur les communautés locales, et les occasions d'améliorer les normes suivies par ses clients en matière d'environnement, de risques sociaux et de gouvernance (ESG). Dans le cadre du contrôle préalable de ses transactions, elle évaluera les activités de ses clients par rapport aux pratiques et aux normes exemplaires, comme les critères de performance de la Société financière internationale (SFI) et les principes généraux de l'Organisation des Nations Unies.

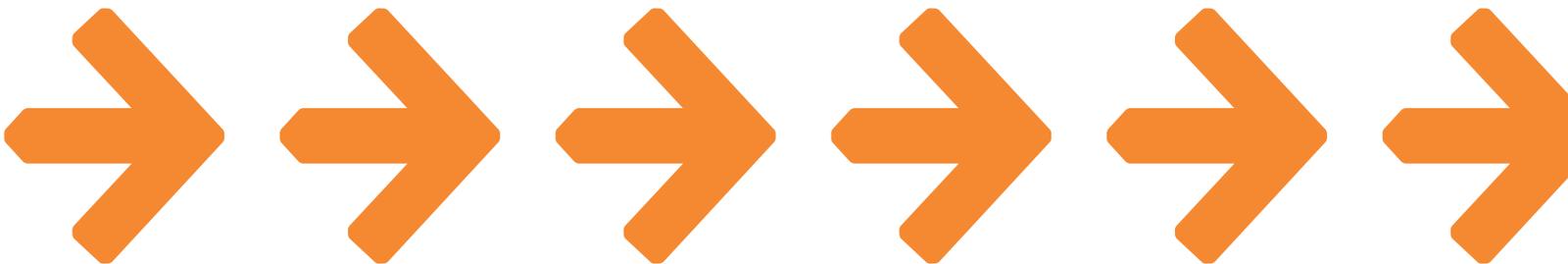
Afin de se doter d'une fondation interne à même de soutenir l'atteinte de ses objectifs stratégiques, FinDev Canada mettra en œuvre de solides pratiques de gestion des risques, des processus opérationnels souples et des modalités relatives à la viabilité conformes aux pratiques exemplaires du secteur privé. Son modèle organisationnel reposera sur une équipe solide de professionnels dévoués remplissant les fonctions essentielles à l'accomplissement de son mandat, et elle sera soutenue par les connaissances approfondies et la vaste expertise de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC).

#### VISION

Un monde plus durable et inclusif dans lequel les femmes contribuent aux bienfaits de l'économie et en bénéficient.

#### MISSION

Fournir des solutions financières à des entreprises dans les pays en développement ayant le potentiel d'autonomiser les femmes, d'atténuer les effets du changement climatique et de développer les marchés.



## 2.0 APERÇU

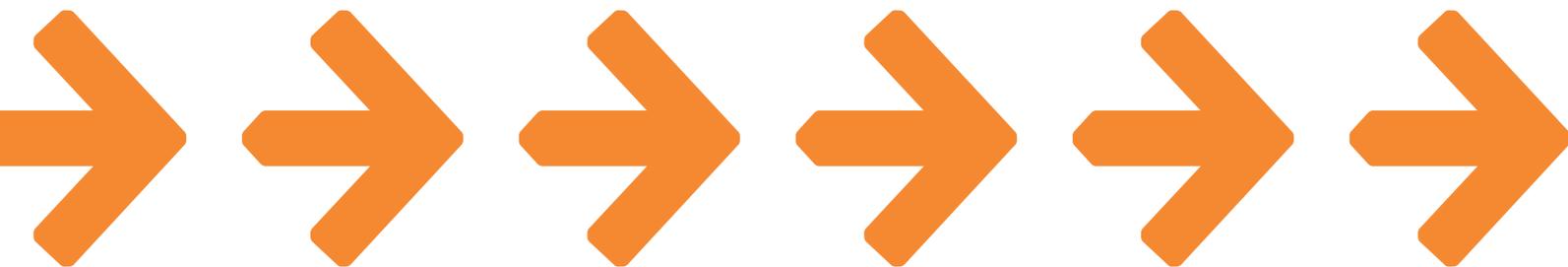
### 2.1 CONTEXTE

Le gouvernement du Canada a annoncé en mars 2017 son intention de créer une institution de financement du développement (IFD), adossée à EDC. Cette nouvelle IFD canadienne a été constituée en société en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) en octobre 2017 sous le nom de Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc./Development Finance Institute Canada (DFIC) Inc. (ci-après appelée « FinDev Canada »). Elle recevra un financement initial de 300 millions de dollars canadiens, dont le tiers lui a été versé au début de 2018. FinDev Canada a commencé ses activités en février 2018, avec la signature de sa première transaction.

Le présent Plan d'entreprise décrit la stratégie qui guidera FinDev Canada pendant ses premières années. Notons qu'il s'agit du premier Plan d'entreprise de FinDev Canada en tant que société active, et 2019 sera sa première année complète d'activité.

FinDev Canada comble une lacune dans la boîte à outils du Canada en matière d'aide au développement, en offrant des solutions facilitant la réussite du secteur privé dans les pays en développement, où l'accès aux capitaux est limité, ce qui générera des retombées économiques et sociales durables. Neuf emplois sur dix créés dans les économies en développement le sont dans le secteur privé, ce qui en fait un partenaire crucial pour le développement durable.

FinDev Canada porte la vision d'un monde plus durable et inclusif, où les femmes contribuent à l'économie et profitent des possibilités qu'elle recèle. Dans l'exécution de son mandat, elle s'assurera de rester alignée sur la Politique d'aide internationale féministe du Canada. De plus, FinDev Canada sera un chef de file dans la promotion de l'autonomisation économique des femmes par l'intermédiaire du secteur privé. Elle le fera en remplissant sa mission consistant à fournir, sur les marchés en développement, des solutions financières aux entreprises pouvant avoir une incidence positive sur le développement des marchés, l'autonomisation des femmes et l'atténuation des changements climatiques.



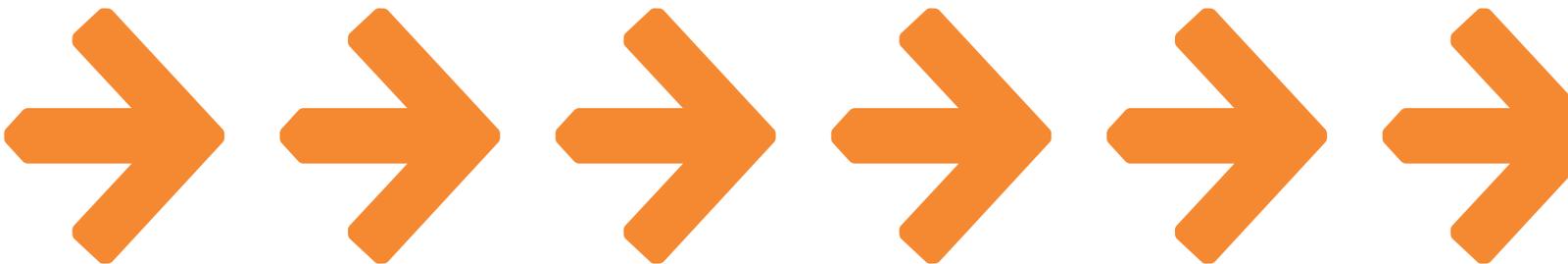
## 2.2 PRENDRE SON ENVOL

FinDev Canada fait son entrée dans le secteur mondial du financement du développement avec une stratégie et un programme ambitieux. Elle a adopté un cadre d'impact en matière de développement qui met les retombées au centre de ses investissements et de ses activités. En faisant de l'égalité des sexes une priorité dans tous ses investissements, FinDev Canada se positionne dans la communauté des IFD comme un chef de file de la maximisation de l'impact en matière de développement par l'autonomisation économique des femmes.

Afin d'atteindre ses objectifs d'impact, FinDev Canada cherchera à être à l'avant-garde du financement du développement novateur, et à montrer qu'il existe une catégorie viable d'entreprises pouvant procurer des rendements commerciaux tout en contribuant à l'autonomisation économique des femmes, à la protection de l'environnement et à la lutte contre les changements climatiques ainsi qu'au développement des marchés locaux. Elle investira sur des marchés où elle peut générer le plus de valeur et apporter un soutien vraiment complémentaire, par exemple dans les pays les moins avancés. Avec le temps, cela lui permettra de mieux répondre aux besoins des petites entreprises en croissance qui peuvent engendrer des retombées considérables en matière de développement.

Les investissements dans ces secteurs ne seront pas faciles, comme le montre le manque d'acteurs y investissant – des investisseurs institutionnels aux autres IFD. La volonté d'additionnalité de FinDev Canada, malgré les défis inhérents, nécessitera une approche audacieuse et multidimensionnelle. De plus, elle exercera toujours ses activités de manière agile pour mieux cibler les occasions qui correspondent à sa stratégie et à ses capacités. Elle tirera parti des technologies et des données pour proposer des solutions innovatrices et apporter de la valeur à ses clients. Elle intégrera aussi un solide volet d'assistance technique à ses activités pour bâtir des entreprises durables dans des environnements difficiles.

FinDev Canada a déjà commencé à mettre des choses en place pour atteindre ses cibles ambitieuses. Sa première transaction – un investissement de 10 millions de dollars dans M-KOPA, un fournisseur d'électricité kényan (voir p. 14) – permettra de fournir de l'énergie solaire à 1,5 million de foyers à faible revenu en Afrique orientale, ce qui améliorera la vie des femmes et stimulera l'activité économique. La proposition de valeur unique de FinDev Canada, axée sur l'égalité entre les sexes, attire l'attention de divers acteurs dans le monde de l'investissement pour fins d'impact, ce qui l'aide à ouvrir des perspectives de débouchés. Surtout, FinDev Canada a bâti son capital humain en recrutant en 2018 une douzaine de professionnels d'expérience pour l'aider à déployer, en temps opportun, ses activités et ses capacités d'investissement. La présente stratégie décrit la manière dont FinDev Canada développera ses capacités pour réaliser ses objectifs au cours de la période de planification.



## 3.0 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

### 3.1 PERSPECTIVES MONDIALES

Les entreprises qui génèrent un impact positif dans leur communauté sont l'un des moteurs les plus puissants de croissance inclusive dans les pays en développement<sup>2</sup>. Elles peuvent avoir une incidence positive tout en donnant aux investisseurs un rendement concurrentiel du capital investi<sup>3</sup>. Pour réussir, ces entreprises ont besoin de capacités renforcées, d'un environnement habilitant et de capitaux. Différents acteurs publics et privés travaillent à augmenter les capacités des entreprises et à créer des environnements habilitants. Ils le font en facilitant l'accès aux marchés ou en améliorant la stratégie commerciale des entreprises, ce qui contribue aussi à la diffusion des connaissances dont les entreprises ont besoin pour innover. Cela dit, les entreprises comptent presque exclusivement sur des investisseurs pour leur fournir les capitaux dont elles ont besoin pour croître et perdurer.

Les efforts déployés pour faire en sorte que ces entreprises aient accès à l'assistance et aux capitaux requis sont insuffisants. Par exemple, les PME, qui représentent habituellement environ 45 % du marché du travail et génèrent le tiers du PIB d'un pays, ont un accès aux capitaux encore plus restreint. Dans les pays possédant de faibles capacités bancaires traditionnelles, les PME ont difficilement accès au financement par capitaux propres et peinent à attirer des investissements. Il faut des instruments financiers innovateurs et un grand appétit pour le risque pour bien soutenir ces entreprises, car les approches traditionnelles montrent leurs limites.

Les investisseurs du monde entier portent un intérêt grandissant aux occasions d'investissement axées sur l'impact. 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 souverain, investissent de plus en plus dans la croissance inclusive sur les marchés émergents<sup>4</sup>. Par exemple, de 2013 à 2015, les fonds de dotation, les fonds de pension et les fonds d'assurance axés sur l'impact ont connu une forte croissance, allant de 24 % à 28 %. Comme forme d'investissement à retombées sociales, les investissements ayant pour critère l'égalité entre les sexes gagnent aussi du terrain. Selon une étude, en 2017, les fonds ciblant les femmes et les jeunes filles avaient attiré 1,3 milliard dollars en capitaux. Plus de fonds de ce genre ont été lancés en 2017 que pendant toute autre année où des données ont été recueillies<sup>5</sup>. Preuve d'une tendance à long terme, les organisations faisant des investissements pour fins d'impact ont vu leurs activités croître de plus de 100 % au cours des dix dernières années<sup>6</sup>.

Bien que certains investisseurs soient attirés par des débouchés précis sur les marchés, particulièrement dans le secteur des technologies propres, d'autres cèdent à la pression grandissante les poussant à investir de manière responsable. Les actionnaires utilisent de plus en plus leur droit de vote pour faire avancer des causes environnementales, sociales ou liées à la gouvernance<sup>7</sup>. Cette tendance existe aussi au Canada, principalement avec la montée des réseaux collaboratifs. L'Association pour l'investissement responsable (AIR), un réseau d'investisseurs canadiens intégrant activement les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance à leur stratégie d'investissement, a plus que doublé de taille depuis 2013<sup>8</sup>.

2 Commission des entreprises et du développement durable (2017). *De meilleures entreprises, un monde meilleur*.

3 Cambridge Associates (2017). *The Financial Performance of Real Assets Impact Investments: Introducing the Timber, Real Estate, and Infrastructure Impact Benchmarks*.

4 Le chef de la direction de la plus grande société de gestion d'actifs au monde encourage depuis deux ans les sociétés ouvertes à prendre en compte le critère du développement dans leurs décisions (Fink, L. [2017]. *Larry Fink's annual letter to CEOs: A sense of purpose*. Sur Internet : <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>)

5 Projet Sage : <https://socialimpact.wharton.upenn.edu/news/five-things-know-project-sage/>

6 Bouri, A., Mudaliar, A., Schiff, H., Bass, R., et Dithrich, H. (2018). *Roadmap for the Future of Impact Investing: Reshaping Financial Markets*. GIIN.

7 Mufson, S. (2017). « Financial firms lead shareholder rebellion against ExxonMobil climate change policies ». *The Washington Post*.

8 AIR. (s.d.). *Qui nous sommes*. Sur Internet : <https://www.riacanada.ca/a-propos/?lang=fr>

**Malgré tout, il reste beaucoup à faire pour traduire l'intérêt des investisseurs du secteur privé en actions systématiques et efficaces.** Le Programme d'action d'Addis-Abeba de 2015 sur le financement du développement reconnaît que le financement du secteur privé – dont les actifs sous gestion sont estimés à 200 billions de dollars américains<sup>9</sup> – doit contribuer à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) de 2030. Le programme appelle le secteur privé à investir annuellement un montant supplémentaire de 2,5 billions de dollars américains pour réaliser les ODD<sup>10</sup>. Les investissements du secteur privé sont souvent réalisés dans les pays à revenu intermédiaire, où les besoins en investissement et en financement sont moins criants. Cependant, les plus grandes lacunes en matière de financement se trouvent dans les pays les moins avancés et les pays à faible revenu, de même que dans les pays fragiles et touchés par des conflits, où l'incidence potentielle de l'impact en matière de développement est la plus élevée. Actuellement, seulement 7 % des capitaux privés mobilisés par les institutions de financement du développement atteignent ces marchés<sup>11</sup>. La mobilisation d'investissements de cette ampleur sur les marchés qui en ont le plus besoin d'ici 2030 nécessitera un changement important dans les efforts déployés à l'échelle mondiale pour catalyser le financement du développement par le secteur privé. L'énorme lacune dans le financement du développement témoigne de la complexité du défi que doivent relever les IFD, et plus généralement la communauté des acteurs tentant de diriger les investissements vers les marchés qui en ont le plus besoin.

**La flambée de la demande en énergie des populations urbaines en pleine expansion éclipsera les efforts pour limiter les émissions de combustibles fossiles.** L'Agence internationale de l'énergie prévoit une augmentation de 30 % de la demande mondiale en énergie d'ici 2040, et ce, malgré tous les efforts de réduction<sup>12</sup>. À mesure que les conséquences néfastes des changements climatiques deviendront la « nouvelle normalité » partout dans le monde, les décideurs et les investisseurs recentreront leurs efforts sur l'adaptation, plutôt que sur la réduction.

**Les femmes constituent l'un des meilleurs investissements qui soient pour créer des retombées, mais la progression vers l'égalité absolue des sexes est encore bien trop lente.** Dans les pays émergents, un nombre record de femmes intégreront bientôt le marché du travail, en tant qu'entrepreneures ou chercheuses d'emploi. Une étude récente de l'OCDE<sup>13</sup> a révélé qu'investir dans la participation des femmes à l'économie pourrait renforcer la croissance du PIB de 6 % d'ici 2030. Toutefois, les perspectives concernant l'égalité des sexes demeurent incertaines – selon le dernier rapport mondial sur la parité homme-femme du Forum économique mondial, la situation s'est même détériorée en 2016 et, si la tendance se maintient, il faudra encore attendre 170 ans pour atteindre l'égalité économique totale entre les sexes<sup>14</sup>.

### 3.2 RÔLE D'UNE INSTITUTION DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

Les institutions de financement du développement (IFD) comblent les lacunes laissées par les investisseurs du secteur privé en investissant dans des environnements difficiles, en améliorant la portée des investissements et en renforçant la résilience des marchés. S'il y a généralement des fonds considérables provenant d'un large éventail de fournisseurs de services financiers et de bailleurs de fonds étrangers, il faut encore innover pour générer les rendements commerciaux qui stimuleront leur mobilisation – un des objectifs stratégiques communs des IFD –, tout en entraînant des impacts de qualité en matière de développement<sup>15</sup>.

9 The Blended finance Taskforce et Commission des entreprises et du développement durable (2018). *Who is the Private Sector?*

10 CNUCED (2014). *Rapport sur l'investissement dans le monde* Nations Unies.

11 Lee, N. (2017). *Billions to Trillions? Issues on the Role of Development Banks in Mobilizing Private Finance*. Center for Global Development.

12 AIE (2017). *World Energy Outlook*.

13 OCDE (2013). Recommandation du Conseil sur l'égalité hommes-femmes en matière d'éducation, d'emploi et d'entrepreneuriat.

14 Forum économique mondial (2016). *The Global Gender Gap Report*.

15 The Blended finance Taskforce et Commission des entreprises et du développement durable (2018). *Who is the Private Sector?*

**Les IFD peuvent jouer un rôle important dans la mobilisation du secteur privé pour rediriger ses investissements là où les besoins sont les plus pressants.** La proportion des investissements mondiaux dans les pays en développement est passée de moins de 20 % en 2000 à 40 % en 2009; elle devrait atteindre 66 % en 2030, principalement en raison de l'augmentation des investissements dans les pays à revenu intermédiaire<sup>16</sup>. Cette progression illustre que, dans ces pays, le secteur public doit déployer moins d'efforts pour mobiliser les investissements. C'est pourquoi les IFD ont commencé à accorder la priorité aux occasions d'investissements dans les pays les moins avancés.

Soulignons que la réussite des investissements et de la mobilisation dans ces environnements dépend généralement du déploiement complémentaire d'une Assistance technique (AT). Un double obstacle entrave les investissements dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ainsi que dans les pays les moins avancés : une préparation insuffisante du marché et un manque d'entrepreneurs capables de rendre leur entreprise apte à recevoir un financement bancaire. Malgré le plus petit nombre de fournisseurs de services financiers, ces éléments ont tendance à concentrer la concurrence autour de quelques occasions d'affaires. L'AT contribue à renforcer les capacités aux échelles de l'industrie et de l'entreprise, créer des occasions d'investissement viables et réduire les risques liés aux investissements.

**Les IFD déploient des solutions innovatrices de financement en établissant des relations stratégiques avec des bailleurs de fonds bilatéraux, en privilégiant les produits spécialisés et en ciblant certaines régions.** L'alignement stratégique entre les IFD et leurs bailleurs de fonds bilatéraux permet de réunir les capitaux et les capacités qui créent des marchés habilitants et favorisent l'épanouissement des entreprises. Dans d'autres contextes, grâce à leur spécialisation dans les produits financiers, les IFD peuvent combler une lacune connue du marché. Proparco et OPIC, les IFD française et américaine, se servent de l'émission des emprunts dans jusqu'à 90 % de leurs investissements<sup>17</sup>. D'autres IFD, comme CDC, s'appuient sur une expertise régionale pour bâtir des relations à long terme avec les investisseurs du secteur privé. CDC, qui concentre ses activités presque exclusivement en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud, joue un rôle prépondérant dans le financement du développement de ces régions<sup>18</sup>. Si FinDev Canada veut réaliser ses ambitions, sa collaboration avec des partenaires comme Affaires mondiales Canada (AMC) sera incontournable.

**De nombreuses IFD ont de la difficulté à maximiser l'additionnalité de leurs investissements.** Les pays à faible revenu et à risque élevé offrent le plus grand potentiel d'impact, mais ne représentent qu'une faible proportion du portefeuille des IFD. La SFI et cinq des plus grandes IFD<sup>19</sup> consacrent une plus grande proportion de leur portefeuille aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (35 % en moyenne) qu'aux pays à faible revenu et aux pays fragiles et touchés par des conflits (7,5 % et 12 % en moyenne, respectivement)<sup>20</sup>. De plus, le rôle des IFD sera d'autant plus important que le marché de capitaux occupe une place grandissante dans les pays et les secteurs où elles exercent habituellement leurs activités. Par conséquent, elles devront montrer continuellement leur pertinence complémentaire à d'autres sources de capitaux pour générer des résultats mesurables qui contribuent à l'atteinte des ODD.

16 Banque mondiale (s.d.). *The Emerging Pattern of Global Investment*.

17 Charles Kenny, Jared Kalow, Ben Leo et Vijaya Ramachandran (2018). *Comparing Five Bilateral Development Finance Institutions and the IFC*. Document d'orientation du CDC. Washington : Center for Global Development.

18 CDC (2017). *Investing to Transform Lives: Strategic framework 2017-2021*.

19 OPIC, FMO, DEG, Proparco et CDC.

20 Kenny, C., Kalow, J., Leo, B. et Ramachandran, V. (s.d.). *Comparing Five Bilateral Development Finance Institutions and the IFC*. Center for Global Development.

## 4.0 STRATÉGIE D'AFFAIRES DE FINDEV CANADA

FinDev Canada doit jouer un rôle unique et essentiel dans le programme de développement mondial du Canada. Le mandat de FinDev Canada – faire des investissements financièrement viables dans le secteur privé local pour générer un impact en matière de développement – lui attribue un rôle important parmi les outils diversifiés et modernisés du Canada en matière de financement du développement international. Proposant une gamme diversifiée de solutions financières, comme les prêts, les investissements et les garanties, FinDev Canada élargira l'éventail des capacités de financement du développement du pays, lui permettant de jouer un plus grand rôle de catalyseur au sein de structures innovatrices de financement. En tant qu'organisation jeune et agile, FinDev Canada a pour objectif de se démarquer par son attention aux besoins de ses clients et par sa capacité à y répondre par des approches et solutions innovatrices.

### 4.1 OBJECTIFS ET PLAN POUR LES ATTEINDRE

FinDev Canada lance ses activités en accordant une place centrale à la question de la parité des sexes, en axant certaines de ses activités sur les pays les moins avancés (PMA), et en s'investissant dans des approches innovatrices. Son engagement à réaliser tous ses investissements dans une optique d'égalité des sexes affirmera sa position de chef de file pour ce qui est d'aider les clients à concrétiser les avantages commerciaux liés à l'autonomisation des femmes à tous les niveaux de l'économie. Cela signifie que chaque investissement sera évalué pour déterminer son impact prévu sur les femmes, c'est-à-dire la possibilité qu'il contribue à une plus grande égalité entre les sexes et à une autonomisation économique accrue des femmes. L'autre ambition de FinDev Canada est de faire figure de pionnière dans les PMA, ce qui l'aidera à cerner les investissements à impact social important et à mobiliser ses pairs. Ces approches requerront de l'innovation et du temps. FinDev Canada intégrera des approches innovatrices à sa stratégie et à ses activités, en s'appuyant sur les technologies pour repenser les modèles traditionnels de structuration des transactions, de décaissement des fonds et de soutien à la clientèle. Elle concrétisera ses objectifs en faisant une priorité de l'impact en développement, tout en assurant sa viabilité financière.

#### 4.1.1 IMPACT EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

FinDev Canada place l'impact en matière de développement au cœur de son processus décisionnel. Elle fera des investissements qui génèrent trois types d'impact : l'autonomisation économique des femmes, le développement des marchés, et la protection de l'environnement et l'adaptation aux changements climatiques. Ces priorités, qui correspondent respectivement aux ODD 5, 8 et 9, et 7 et 13, formeront l'assise de la stratégie et des activités de FinDev Canada. Un solide cadre d'impact en matière de développement élaboré autour de ces axes prioritaires de même que des efforts pour générer un rendement financier proportionnel aux risques pris guidera toutes les décisions d'investissement. Chacun de ces trois objectifs d'impact joue un rôle important dans la mission de FinDev Canada. Toutefois, l'objectif d'autonomisation économique des femmes sera déterminant dans la prise de décisions.

FinDev Canada a fait de l'autonomisation économique des femmes son premier objectif en raison de son grand potentiel d'impact en matière de développement. De plus en plus de données montrent les avantages commerciaux et sociaux de l'accès des femmes aux occasions économiques, comme en fait mention la section sur les perspectives mondiales. Au-delà de son incidence sur le PIB, cette autonomisation accrue peut avoir des retombées supplémentaires, beaucoup plus larges, en matière de développement. Il a été prouvé que, lorsque les femmes jouissent de possibilités plus grandes sur le plan économique – que ce soit au moyen de l'entrepreneuriat, de l'emploi ou de l'accès aux services –, elles réinvestissent jusqu'à 90 % de leur revenu dans leur famille, surtout en santé et en éducation<sup>21</sup>. Le secteur privé a un rôle distinct à jouer dans la concrétisation de ces possibilités. Certaines études suggèrent que la diversité des genres peut améliorer le rendement d'une entreprise. Par exemple, les entreprises dont l'équipe de direction est composée de plus de 15 % de femmes rapportent un rendement des capitaux propres supérieur de 33 % à celles où cette proportion est de moins de 10 %<sup>22</sup>.

21  
22

<https://womendeliver.org/resources/infographics/>  
Dawson, J., Natella, S. et Kersley, R. (2016). *The CS Gender 3000: The Reward for Change*. Credit Suisse.

L'approche de FinDev Canada s'aligne ainsi sur la Politique d'aide internationale féministe du Canada et permettra à l'organisation de contribuer de manière stratégique aux objectifs et aux priorités du Canada en matière d'aide internationale. Afin de mieux prioriser les occasions d'affaires ayant l'impact potentiel le plus élevé sur les femmes, nous octroyons une pondération plus élevée à l'objectif d'autonomisation économique des femmes qu'aux deux autres domaines d'impact pour le calcul de la notation finale.

**FinDev Canada investira aussi dans la croissance inclusive des marchés.** Les investissements dans le développement des marchés viseront à procurer des emplois décents, à faire croître la chaîne de valeur locale et à contribuer à la croissance du PIB local. Les efforts concernant la croissance de la chaîne de valeur locale se concentreront sur l'augmentation de la production et l'amélioration de l'accès à la chaîne de valeur et au marché. De plus, les investissements – directs ou indirects – dans les PME feront l'objet d'une attention particulière dans le cadre des efforts plus larges de développement des marchés de FinDev Canada. En effet, chaque dollar investi dans les PME génère en moyenne<sup>23</sup> 13 dollars supplémentaires dans l'économie locale. Ensemble, ces investissements soutiendront la création d'emplois décents. Au fil de sa croissance, FinDev Canada évaluera la possibilité d'offrir son soutien dans la devise de ses clients, une mesure qui contribuera de manière importante à la viabilité des entreprises de son portefeuille.

**L'impact sur l'atténuation des changements climatiques et la protection de l'environnement sera le troisième principal moteur de FinDev Canada.** Les investissements se concentreront sur les initiatives visant l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à ceux-ci. Les investissements dans l'énergie renouvelable, en particulier, compléteront les efforts de développement des marchés qui contribueront à la création d'une partie des 26 millions d'emplois prévus dans ce secteur d'ici 2050<sup>24</sup>. De plus, ces investissements appuieront les entreprises et les marchés pouvant participer à la réduction de l'utilisation des combustibles fossiles et des émissions carboniques en résultant.

## **M-KOPA SOLAR**

M-KOPA est une société énergétique kényane qui fournit des systèmes domestiques d'énergie solaire de grande qualité à un prix abordable aux clients en zone rurale non raccordés au réseau électrique. En janvier 2018, M-KOPA avait rendu l'énergie solaire accessible à 600 000 foyers, auxquels 500 nouveaux foyers s'ajoutent chaque jour. Selon les prévisions, les clients actuels feront des économies de 450 millions de dollars américains au cours des quatre prochaines années. En effet, les clients de M-KOPA profiteront de 75 millions d'heures d'éclairage chaque mois sans recourir au kérosène. La première transaction de FinDev Canada visait à soutenir M-KOPA pour qu'elle puisse étendre ses activités en Afrique orientale dans le but d'apporter l'énergie solaire à des foyers à faible revenu et, ce faisant, améliorer la vie des femmes en leur donnant accès à l'électricité pour la première fois et stimuler l'activité économique. S'inscrivant dans la priorité accordée par FinDev Canada à la parité des sexes, M-KOPA crée des emplois de qualité pour les femmes, qui représentent plus de 50 % de son effectif.

L'impact que FinDev Canada entend produire avec cet investissement est colinéaire : la croissance d'une entreprise comme M-KOPA se traduit par une incidence positive dans deux secteurs prioritaires de FinDev Canada, soit l'autonomisation économique des femmes et la lutte contre les changements climatiques.

23 Komsa, S., Wheeler, K. et Atanasova, T. (2011). *Impact Beyond Investment*. Small Enterprise Assistance Funds.  
24 IRENA (2017). *Untapped potential for climate action: Renewable energy in Nationally Determined Contributions*. Agence internationale pour les énergies renouvelables.

## 4.1.2 VIABILITÉ FINANCIÈRE

À l'échelle du portefeuille, FinDev Canada maximisera son impact en développement tout en atteignant son objectif général de viabilité financière. Selon les projections actuelles, l'organisation prévoit équilibrer son budget peu après la présente période de planification, soit environ sept ans après son lancement. Elle atteindra son objectif en trouvant l'équilibre entre les investissements à risque élevé et les investissements à faible risque procurant une source de rendement fiable, tous basés sur une tarification commerciale. Bien que FinDev Canada ne se fixe pas initialement d'objectifs de rendement, elle surveillera son portefeuille de manière continue pour s'assurer qu'elle maintient le cap sur ses objectifs de viabilité.

## 4.2 POSITIONNEMENT SUR LE MARCHÉ

Pour être efficace, FinDev Canada doit bâtir son expertise dans un petit nombre de secteurs et de régions et faire un usage stratégique des ressources limitées dont elle dispose en tant que nouvelle organisation. De plus, le fait d'avoir une connaissance approfondie d'un domaine particulier contribue grandement à la réussite d'une organisation, d'où la décision de FinDev Canada de se concentrer d'abord sur un nombre limité de secteurs et de régions.

**Elle concentrera initialement ses efforts de création d'occasions d'affaires sur des secteurs qui correspondent aux priorités et aux domaines d'expertise généraux du Canada : l'agroalimentaire, la croissance verte et les services financiers.** Dans de nombreuses économies en développement, les chaînes d'approvisionnement du secteur de l'agroalimentaire sont une source essentielle d'emplois et de moyens de subsistance, particulièrement pour les femmes. Les efforts déployés par FinDev Canada pour améliorer ces chaînes d'approvisionnement – de la production à la distribution, y compris les infrastructures habilitantes – aideront à stimuler la production, à augmenter les liquidités et à améliorer la logistique et la distribution.

Les activités de croissance verte de FinDev Canada mettront l'accent sur l'appui à des modèles de prestation novateurs et durables qui améliorent l'accès à l'énergie propre et à l'eau potable, en particulier pour les femmes. Elles soutiendront des solutions spécifiques pour l'adaptation aux changements climatiques et leur atténuation, mais tiendront également compte des améliorations du bilan environnemental pour tous les types d'investissements. Les entreprises au fort potentiel de croissance seront ciblées, car elles ont des besoins de financement considérables en dépit de leur excellent potentiel de rendement.

FinDev Canada collaborera avec les institutions financières locales pour améliorer la prestation de services financiers à ceux qui y ont difficilement accès, comme les femmes entrepreneures et les PME, tout en s'efforçant de mettre à profit les capacités reconnues du secteur financier canadien. Travailler avec les institutions financières locales aidera FinDev Canada à entrer en relation avec des clients plus petits, mais capables de générer des retombées importantes, qu'elle ne pourrait pas servir directement.

**Les investissements de FinDev Canada seront concentrés dans des pays avec lesquels le Canada a des liens institutionnels forts et qui présentent des lacunes en matière de financement du développement<sup>25</sup>, en commençant par l'Amérique latine, les Antilles et l'Afrique subsaharienne.** La prospérité du secteur privé dépend du contexte commercial local et de l'existence de la primauté du droit et de cadres de gouvernance et de réglementation adéquats. Ainsi, FinDev Canada accordera généralement la priorité à des marchés où des initiatives de renforcement des capacités sont en cours et, s'il y a lieu, mettra à profit celles qui sont dirigées par le gouvernement ou des organisations de la société civile du Canada. En Amérique latine et en Afrique subsaharienne, FinDev Canada mettra l'accent sur les PMA et les pays mal desservis par les fournisseurs de services financiers du secteur privé, comme les pays plus modestes et les États insulaires des Antilles.

<sup>25</sup> Les lacunes en matière de financement du développement sont particulièrement criantes dans les petits États insulaires en développement. Le revenu intermédiaire de ces pays les empêche d'avoir accès à du financement de l'Association internationale de développement (IDA) et leur ratio élevé du service de la dette dissuade les autres prêteurs potentiels (Richards-Kennedy, S. [2015]. *The paradox of development financing in Caribbean small islands*, PNUD, 2015.).

## STRATÉGIE POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES

L'engagement de FinDev Canada de réaliser tous ses investissements dans une optique d'égalité des sexes affirmera sa position de chef de file pour ce qui est d'aider les clients à concrétiser les avantages commerciaux l'autonomisation des femmes à tous les niveaux de l'économie. Dans le but d'établir une approche commune et cohérente de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation économique des femmes dans ses activités et transactions, FinDev Canada mettra au point une stratégie adaptée à sa taille, à sa capitalisation et à ses pays et secteurs prioritaires qui est alignée sur la Politique d'aide internationale féministe du Canada. Elle s'ajoutera au Cadre d'impact en matière de développement existant pour faire de l'égalité des sexes un élément central de la prise de décisions. Afin d'appliquer sa stratégie de manière optimale, FinDev Canada a créé et pourvu un poste de conseiller en matière d'égalité entre les sexes, dont le rôle sera de diriger l'élaboration, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des activités et des domaines de travail liés à l'atteinte de ses objectifs en matière d'égalité des sexes.

Prévue pour 2019, cette stratégie s'inspirera d'approches innovantes et des dernières lignes de pensée concernant la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation économique des femmes dans le secteur privé, notamment des pratiques exemplaires des IFD et du secteur privé en la matière. Cette stratégie sera entièrement alignée sur le Cadre d'impact en matière de développement de FinDev Canada et en maximisera les résultats. Elle continuera d'évoluer au fil du temps, parallèlement aux efforts de FinDev Canada pour demeurer à l'avant-plan en ce qui a trait à la promotion de l'autonomisation économique des femmes dans le milieu du financement du développement.

FinDev Canada s'est déjà positionnée en tant que chef de file en participant activement au lancement du Défi 2X au printemps 2018 (voir l'encadré ci-dessous).

### **2X CHALLENGE** FINANCING FOR WOMEN

FinDev Canada a lancé, de concert avec d'autres institutions de financement du développement (IFD) du G7, le Défi 2X, une initiative visant à lever 3 milliards de dollars américains d'ici 2020 pour soutenir l'élaboration de projets de financement qui profiteront aux femmes, en tant que propriétaires d'entreprise, dirigeantes et bénéficiaires de produits et services fournis par des entreprises.

Les IFD se sont engagées à investir leurs propres ressources et à recueillir le double des sommes en financement provenant d'autres sources, principalement du secteur privé. Ces ressources serviront à fournir du financement ou des investissements à des entreprises, des fonds ou d'autres instruments financiers permettant aux femmes dans des pays en développement d'accéder à des occasions de leadership, à des emplois de qualité, à du financement, à du soutien aux entreprises et à des produits et services qui améliorent l'accès et la participation des femmes à l'économie.

Depuis le lancement de l'initiative le 9 juin 2018, dans le cadre du Sommet du G7, les sept IFD ont mis sur pied un groupe de travail dont l'objectif à court terme est d'attirer d'autres IFD qui ne font pas partie du G7 et de mieux définir les conditions sous-jacentes de l'engagement de même que les moyens de faire le suivi des progrès réalisés et d'en évaluer l'impact.

Le Défi 2X sera un aspect important de la stratégie d'affaires de FinDev Canada en ce qui a trait à l'égalité des sexes au cours de la période de planification, et servira de plateforme pour mettre à l'essai et lancer des approches et des initiatives novatrices dans un contexte de collaboration étroite, et accroître leur visibilité et leur portée.

## 4.3 STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT

FinDev Canada concentrera ses efforts sur les cibles d'investissement les plus prometteuses en ce qui a trait l'impact en développement, à l'additionnalité et à la mobilisation. Afin d'assurer sa viabilité financière à long terme, FinDev Canada adoptera une approche de portefeuille globale, fondée sur un équilibre entre les investissements ambitieux ayant le plus de potentiel de générer des innovations et des impacts à long terme, et les investissements assurant un impact à court terme et un rendement financier stable.

### 4.3.1 ADDITIONNALITÉ ET MOBILISATION

Lorsque FinDev Canada repère des occasions dans les régions et les secteurs ciblés, elle doit évaluer l'additionnalité des investissements, qui est divisée en deux volets : l'additionnalité financière, qui fait référence aux capitaux qui ne sont pas fournis par le secteur privé, ou en quantité insuffisante ou selon des modalités déraisonnables<sup>26</sup>; et l'additionnalité en matière de valeur ajoutée, qui fait référence aux connaissances, aux relations et aux capacités qui soutiennent les progrès des clients et leur réussite potentielle. L'évaluation de l'additionnalité jouera un rôle important dans le processus de sélection des investissements et pourrait aider FinDev Canada à décider quels produits lancer selon les marchés et les contextes d'investissement.

FinDev Canada travaille à l'élaboration d'une méthode pour évaluer l'additionnalité, qui sera mise en œuvre en 2019 et s'appuie sur des approches éprouvées comme celle de la Banque mondiale<sup>27</sup> et sur la définition de l'additionnalité de l'OCDE.

L'exigence d'additionnalité renforcera l'accent mis par FinDev Canada sur les marchés à revenu faible qui ont un accès limité à des instruments financiers à long terme bien structurés et où les retombées potentielles pour le développement sont considérables. FinDev Canada cherchera à créer des solutions qui permettent aux économies locales de réduire, au fil du temps, leur dépendance au soutien externe non commercial.

FinDev Canada se servira de ses investissements pour offrir du financement novateur et faire participer le secteur privé au financement du développement. La mobilisation du secteur privé consiste à utiliser des approches et des outils pour attirer de nouveaux investissements du secteur privé. FinDev Canada accordera la priorité aux occasions de mobilisation directe, qui consistent à injecter du capital aux côtés d'acteurs du secteur privé. Elle tiendra également compte des occasions de mobilisation indirecte, qui consistent à investir de façon à créer un contexte propice ou à mettre en lumière des occasions pour d'autres investisseurs sur le marché en question. Pour l'ensemble de son portefeuille, FinDev Canada visera initialement un taux de mobilisation d'un pour un, conformément à ses objectifs ambitieux, de manière à pouvoir montrer que chaque dollar investi par FinDev Canada a incité le secteur privé à investir un dollar. FinDev Canada travaillera avec ses pairs et affinera ses définitions et ses méthodes de suivi de la mobilisation afin qu'elles reflètent les pratiques exemplaires et garantissent l'uniformité entre les différents secteurs d'activité. De plus, elle cherchera à accroître ses objectifs de mobilisation au fil du temps.

26 CDC (2017). *Investing to Transform Lives: Strategic Framework 2017-2021*.

27 Comité du Développement de la Banque mondiale (2017). *Maximizing Finance for Development: Leveraging the Private Sector for Growth and Sustainable Development*.

**FinDev Canada prévoit de cibler un vaste éventail d'acteurs dans ses efforts pour attirer du financement du secteur privé, y compris des caisses de retraite, des sociétés d'assurance, des fonds de capital-investissement, des fonds d'investissement souverains, des entreprises, des bureaux de gestion de patrimoine et des fondations.** À long terme, recueillir des fonds de ces groupes d'investisseurs nécessitera des activités de promotion substantielles et des efforts proactifs pour démontrer et souligner que les rendements sont adéquats. La réussite dans ce domaine demandera du temps et des partenariats solides, étant donné que la nature et l'ampleur des occasions d'investissement recherchées par ces organisations ne correspondent pas toujours aux types de débouchés émanant de FinDev Canada. La collaboration avec des partenaires comme Affaires mondiales Canada, qui offre du financement novateur à la phase précédant la commercialisation, Convergence, une plateforme pour des transactions de financement mixte, et d'autres organisations peut préparer le terrain pour des initiatives de mobilisation réussies, commercialement viables et adaptables, pour lesquelles la capacité d'innovation de FinDev Canada joue un rôle essentiel.

Le cofinancement sera un élément important des efforts de mobilisation très tôt dans le développement de FinDev Canada. Cette dernière s'associera à des partenaires stratégiques qui partagent sa mission et ses cibles en matière d'impact, tout en s'assurant que chaque partenariat ajoute de la valeur à la transaction concernée. Beaucoup des premières transactions de FinDev Canada seront syndiquées avec d'autres IFD ou des partenaires stratégiques qui concentrent leurs efforts sur l'autonomisation des femmes, le développement des marchés ou la lutte contre les changements climatiques. FinDev Canada établira ces partenariats en communiquant ses connaissances sur les marchés de manière transparente aux autres IFD et à des investisseurs sociaux au moyen de divers outils, notamment des plateformes numériques. La diffusion des connaissances encourage la collaboration entre ces différents groupes, contribue à la réalisation de leur mission de générer un impact en développement, et évite qu'ils se fassent concurrence et nuisent ainsi à l'atteinte de leurs objectifs.

Lors de la mise en œuvre de sa stratégie, FinDev Canada cherchera à maintenir un équilibre entre l'additionnalité, qui est plus facilement atteignable dans les marchés moins développés où les services financiers sont limités, et la mobilisation, qui est plus facile à réaliser dans les marchés plus développés. Dans les marchés où la mobilisation n'est pas immédiatement possible, FinDev Canada maximisera l'additionnalité et s'efforcera de préparer le terrain pour d'éventuels capitaux privés en démontrant comment investir avec succès.

### **4.3.2 PARAMÈTRES D'INVESTISSEMENT ET DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES**

**La stratégie d'investissement et de commercialisation de FinDev Canada pour 2019 sera régie par les critères suivants,** établis pour assurer que son portefeuille initial est construit sur des bases saines: FinDev Canada offrira uniquement des produits et des devises offerts par sa société mère, EDC; ses transactions individuelles seront plafonnées à 20 millions de dollars américains; elle accordera la priorité aux transactions réalisées en collaboration avec d'autres IFD ou des partenaires stratégiques; et elle ne s'endettera pas avant d'avoir épuisé son capital initial.

Comme FinDev Canada est encore en train de mettre sur pied son équipe d'investissements, ses capacités de structuration de transactions demeurent limitées. Elle concentrera donc ses efforts sur un nombre restreint de partenaires de confiance pour générer des débouchés, en plus de mettre à profit les réseaux existants de ses professionnels, les débouchés portés à son attention par un vaste réseau de parties prenantes canadiennes ou dont les activités visent à générer des retombées, et les clients potentiels repérés grâce à sa présence sur le Web. Initialement, FinDev Canada fera preuve de prudence en ce qui a trait aux coûts de transaction et évitera de participer à de très petites transactions tant qu'elle ne disposera pas des capacités technologiques et humaines requises. Au départ, ses investissements se situeront dans une fourchette cible de 5 à 20 millions de dollars, les transactions plus petites pouvant être envisagées si le contrôle préalable peut être confié à des tiers afin d'accélérer le processus et réduire les coûts de transaction, dans le respect des politiques de FinDev Canada en matière de risque et d'investissement.

### 4.3.3 COMPOSITION DU PORTEFEUILLE

FinDev Canada élabore actuellement des plans initiaux concernant la composition cible du portefeuille, ses services complémentaires comme l'Assistance technique et les partenariats nécessaires à l'atteinte des objectifs du portefeuille. La composition de son portefeuille changera au fil du temps, et celle décrite ici vise à illustrer les caractéristiques à long terme du portefeuille plutôt qu'à définir une cible précise ou une composition obligatoire.

**Le portefeuille de placements de FinDev Canada sera composé d'un mélange de produits et d'investissements directs et indirects.** La société visera initialement une répartition à terme de 60 % de prêts et garanties et de 40 % de capitaux, et utilisera des structures de transaction novatrices dans les contextes opérationnels plus faciles et des structures traditionnelles dans les contextes plus difficiles. Elle s'efforcera de concentrer ses placements en actions dans des transactions directes avec décaissement immédiat. Cela dit, elle misera 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 que les gestionnaires de fonds se conforment à son modèle axé sur l'impact en développement et à ses cibles de mobilisation.

### 4.3.4 UTILISATION ET STRUCTURATION DES MESURES DE STIMULATION

FinDev Canada envisagera d'utiliser des structures de transactions novatrices, particulièrement lorsque les retombées sont très prometteuses. En combinant les outils de structuration traditionnels, comme une prolongation de la durée ou du délai de grâce, avec des conditions plus flexibles, comme la tarification incitative basée sur la performance, FinDev Canada explorera de nouvelles manières de démontrer la viabilité financière des investissements et d'accroître la mobilisation. Tout en expérimentant sur le plan de la conception et de l'offre de produits, FinDev Canada gèrera les différents risques (de crédit, politique, environnemental et de réputation) inhérents aux structures de transaction novatrices, en collaborant étroitement avec les bénéficiaires des investissements, les contreparties locales et divers partenaires, dont Affaires mondiales Canada.

### 4.3.5 ASSISTANCE TECHNIQUE

**L'Assistance technique (AT) jouera un rôle essentiel dans la stratégie à fort impact de FinDev Canada.** Ses objectifs relatifs aux secteurs et aux retombées exigeront qu'elle soit en mesure d'aider ses entreprises clientes à renforcer les capacités nécessaires à leur réussite et à assurer leur durabilité. FinDev Canada peut réduire le risque et stimuler le rendement financier au moyen de l'AT destinée aux bénéficiaires des investissements, qui permet d'améliorer les capacités opérationnelles, technologiques, de gouvernance et de gestion d'une entreprise particulière. FinDev Canada peut également favoriser l'émergence de débouchés au succès assuré en offrant de l'AT à des grappes d'entreprises à l'étape du préinvestissement dans des secteurs et des régions alignés sur ses priorités et ses objectifs en matière de retombées pour le développement.

L'AT sera particulièrement importante pour l'atteinte des objectifs de FinDev Canada pour l'autonomisation des femmes, en particulier là où l'importance de cet enjeu est peu connue et acceptée. L'organisation sera mieux en mesure de surveiller et d'évaluer les retombées en offrant une AT qui conseille les bénéficiaires des investissements sur la façon d'améliorer leurs politiques opérationnelles et de mesurer les retombées.

FinDev Canada ne dispose actuellement d'aucuns fonds disponibles pour l'AT. Elle cherchera à bénéficier de financement par les dons, d'une manière conforme à son mandat et à ses pouvoirs. Afin d'optimiser la prestation de l'AT de concert avec sa stratégie d'investissement, FinDev Canada a créé un poste spécialisé, qui a été pourvu récemment. D'ici la fin de 2018, une stratégie complète sera élaborée pour la conception et la prestation d'AT. Elle comprendra l'identification des bénéficiaires potentiels, une typologie des missions d'AT et une stratégie de collecte de fonds.

Plus particulièrement, FinDev Canada prévoit élaborer des capacités de conception et de prestation solides pour l'AT liée aux retombées pour l'égalité des sexes dans le secteur privé. Elle travaillera de près avec Affaires mondiales Canada pour concevoir des solutions d'AT qui contribuent à la réalisation des priorités du Canada.

## 4.4 PARTENARIATS

À mesure qu'elle bâtira son portefeuille, FinDev Canada mettra à profit ses relations opérationnelles avec les institutions de développement canadiennes, d'autres IFD et des organisations du secteur privé et de la société civile. Des entités comme les points centraux du développement d'AMC et des intermédiaires comme le Service des délégués commerciaux peuvent jouer un rôle dans la mise sur pied et la prestation de services complémentaires, comme l'AT. FinDev Canada collaborera également avec EDC pour trouver des partenaires locaux qui ont la capacité de soutenir les nouveaux bénéficiaires des investissements. Le vaste réseau international d'EDC peut aider à déceler des occasions et des partenaires d'investissement. FinDev Canada misera sur ses relations avec d'autres IFD pour déceler les lacunes du marché et créer de nouveaux produits. FinDev Canada cherchera à renforcer ses relations avec les acteurs du secteur privé et de la société civile au Canada et sur les marchés qu'elle vise.

Les entreprises canadiennes peuvent être des partenaires de choix pour aider FinDev Canada à réaliser ses objectifs de retombées. Les activités de FinDev Canada n'ont pas à être alignées sur les intérêts économiques du Canada, mais ses secteurs cibles ont été délimités en partie en fonction des atouts du pays. FinDev Canada cherchera à établir des liens solides avec le milieu des affaires pour être en mesure de repérer les occasions de collaboration avec des entreprises qui possèdent un savoir-faire technologique, une présence locale et des réseaux et peuvent l'aider à trouver des occasions d'affaires qui correspondent à ses objectifs d'impact.

FinDev Canada cherchera également à nouer des partenariats avec des organisations comme le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) du Canada et Convergence, qui reçoivent du financement du gouvernement du Canada et dont l'expertise et le mandat en matière d'aide internationale sont complémentaires.

## 4.5 STRATÉGIE DE TECHNOLOGIE

FinDev Canada prévoit de se démarquer de ses pairs en misant sur la technologie et les données dans tous les aspects de ses activités. Au cours de 2019, elle élaborera une feuille de route des technologies de l'information (TI) qui définira les objectifs stratégiques et proposera des outils technologiques pour les atteindre. La feuille de route visera à intégrer des solutions technologiques de pointe aux opérations et aux activités d'investissement. L'utilisation d'outils transactionnels et de gestion des relations avec les clients (CRM) aidera à maximiser l'efficacité et à atténuer les risques étant donné que FinDev Canada disposera de données précises sur le profil de risque et le rendement des clients.

Consciente de l'importance de mettre l'accent sur les clients, FinDev Canada utilisera des outils de collecte et d'analyse de données pour mieux établir des liens avec eux et comprendre sur quoi repose leur réussite. La création de plateformes de partage et de consultation de données permettra à FinDev Canada d'effectuer des analyses approfondies et ainsi de prendre des décisions d'investissement plus éclairées et d'offrir des produits sur mesure adaptés aux besoins des clients.

FinDev Canada cherchera à nouer des partenariats avec d'autres innovateurs du monde numérique afin de profiter de leurs conseils et de leur expertise pour trouver de nouvelles façons de regrouper, d'analyser et d'utiliser les données internes et externes.

L'objectif de la feuille de route des TI est de permettre à FinDev Canada de se différencier véritablement des autres organisations du secteur et, au fil du temps, réduire ses coûts de transaction et envisager des occasions d'investissement de plus petite taille.

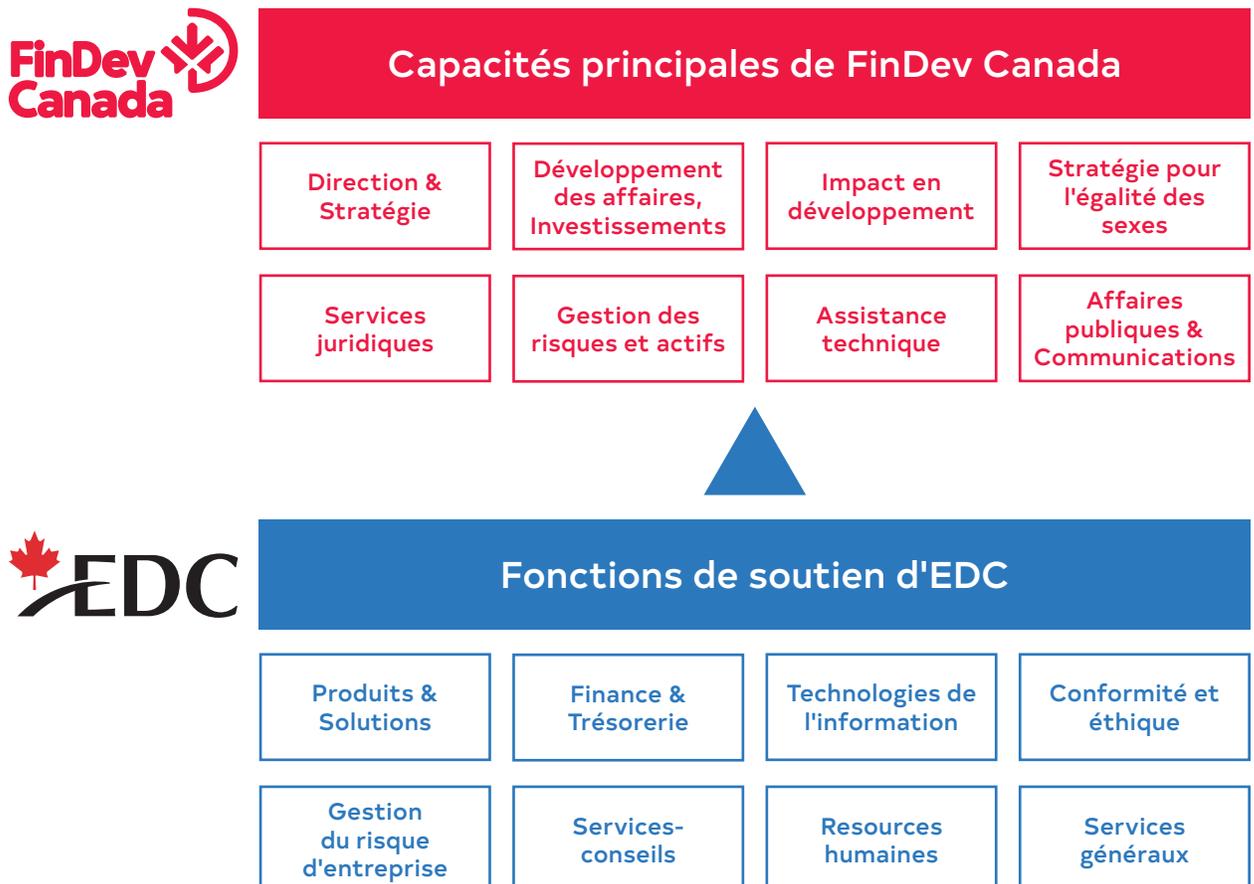
## 5.0 MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

FinDev Canada a été fondée en tant que filiale d'EDC afin qu'elle soit positionnée au mieux pour réaliser son mandat et ses objectifs. Le modèle opérationnel élaboré et les capacités mises en place en 2017 et en 2018 constituent la base sur laquelle FinDev Canada continuera de bâtir en 2019 et au-delà pour mettre en œuvre sa stratégie.

### 5.1 MODÈLE ORGANISATIONNEL

Les fonctions essentielles de FinDev Canada seront assumées par une équipe de base composée d'employés de FinDev Canada situés à son siège social, à Montréal. Cela comprend tous les rôles de service à la clientèle et de relations externes, et les fonctions liées à la mission de FinDev Canada. L'équipe recevra le soutien d'EDC, sous forme de services contractuels communs, pour les fonctions d'entreprise générales et les rôles spécialisés qui ne peuvent initialement pas être assumés par une petite équipe ou qui seront mieux exécutés par une équipe spécialisée. La prestation des services communs est régie par une série d'accords de service qui reflètent les pratiques exemplaires du secteur. Le fonctionnement du modèle de services communs sera constamment évalué, et ajusté en fonction des besoins et des capacités des deux organisations. Il évoluera à mesure que FinDev Canada croîtra et gagnera en maturité.

Tableau 1 : Modèle de services communs



## 5.2 CAPACITÉS

En 2018, FinDev Canada a formé une équipe initiale de professionnels chevronnés, dont la mission était de donner à l'organisation les moyens d'accomplir son ambitieuse stratégie. En 2019 et au-delà, de nouveaux rôles s'ajouteront à l'équipe afin d'augmenter ses capacités et de positionner FinDev Canada comme chef de file dans son secteur. Une attention particulière sera portée à la capacité de l'équipe à axer ses activités sur les clients et à faire preuve de la flexibilité nécessaire pour saisir les occasions qui contribueront à l'atteinte de ses objectifs d'impact.

Le rendement des employés de FinDev Canada sera mesuré et évalué en fonction de son mandat et de ses objectifs, particulièrement de sa capacité à générer un impact en matière développement. FinDev Canada offre et continuera d'offrir aux employés une proposition de valeur lui permettant d'attirer et de retenir les talents dont elle a besoin, en s'inspirant des pratiques exemplaires d'EDC en matière de gestion des ressources humaines, notamment de son Code de conduite à l'intention des employés.

## 5.3 SURVEILLANCE ET ÉVALUATION

Il est important pour FinDev Canada d'évaluer le rendement et l'impact en développement de ses investissements. Au cours de 2019, FinDev Canada établira un cadre de surveillance et d'évaluation permettant de mesurer précisément son impact et d'en faire rapport. Ce faisant, elle tiendra compte de la nécessité que ce système soit peu coûteux et pratique pour ses clients. Qui plus est, elle intégrera au processus une double boucle de rétroaction : pour la direction et le personnel, afin d'informer la prise de décisions, et pour les clients, afin de leur fournir des renseignements et des indicateurs à valeur ajoutée.

## 5.4 CRÉATION D'UNE IMAGE DE MARQUE DISTINCTE

La marque de FinDev Canada, accompagnée du slogan « Des pratiques commerciales inclusives pour un avenir durable », sera synonyme de transparence, de crédibilité, de collaboration et d'inclusion. Des plateformes en ligne et une présence sur les médias sociaux constitueront les principaux canaux de promotion de la marque et de communication avec les clients, les partenaires et les parties prenantes, et les médias traditionnels s'y ajouteront en complément.

FinDev Canada concentrera ses efforts sur la création de contenu riche, instructif et dynamique, ce qui contribuera à faire connaître l'organisation et le financement du développement en général, particulièrement auprès des acteurs qui ne sont pas familiers de ce domaine. De plus, grâce aux rapports sur les retombées et aux mises en récit, les entreprises et les collectivités des régions ciblées seront mises sous les projecteurs, ce qui attirera de nouveaux acteurs.

FinDev Canada prévoit de stimuler les discussions au sein du secteur du financement du développement au moyen de publications de leadership éclairé produites à l'interne en collaboration avec des experts du domaine. Afin de renforcer la crédibilité de FinDev Canada et dans un souci de transparence, les nouvelles transactions et les rapports sur les retombées seront divulgués, et des réactions aux enjeux pertinents seront rapidement publiées sur les médias sociaux.

## 5.5 CADRE DE RÉFÉRENCE POUR LA GESTION DES RISQUES

Il est essentiel pour les institutions financières, en particulier lorsqu'elles exercent leurs activités dans des économies en développement, d'adopter de saines méthodes de gestion des risques. S'appuyant sur l'expertise d'EDC en la matière, FinDev Canada élabore actuellement un Cadre de gestion des risques d'entreprise complet, qui orientera ses décisions relatives à l'ensemble des types de risques. Le cadre de même que les politiques et les chartes qui en feront partie refléteront la nature particulière des activités de FinDev Canada et garantiront que celle-ci repère et gère adéquatement les risques tout en maximisant l'impact en développement, conformément à son mandat. Le cadre sera basé sur le modèle des trois lignes de maîtrise (3LM), qui correspond aux pratiques exemplaires du secteur et à l'approche de gestion des risques d'EDC. Le processus de repérage des risques de FinDev Canada divise les risques en trois grands groupes – stratégiques, financiers et opérationnels – qui sont régulièrement surveillés et évalués.

Le Groupe de la gestion des risques évaluera l'incidence et la probabilité de chaque élément de risque inhérent aux activités de FinDev Canada sur une base annuelle ou au cas par cas. Les éléments de risque qui entraîneraient les répercussions les plus importantes ou qui ont plus de chance de se matérialiser, compte tenu des contrôles et processus existants, sont jugés prioritaires.

Tous les trois mois, un contrôle de chaque plan d'atténuation des risques sera réalisé et transmis au conseil d'administration.

Afin d'atténuer les risques, surtout au cours de ses premières années d'existence, FinDev Canada accordera la priorité aux transactions réalisées en partenariat avec des organisations de confiance, particulièrement les autres IFD. En outre, elle exercera ses activités dans un nombre limité de régions et de secteurs de façon à acquérir une expertise et à établir des réseaux qui orienteront ses décisions.

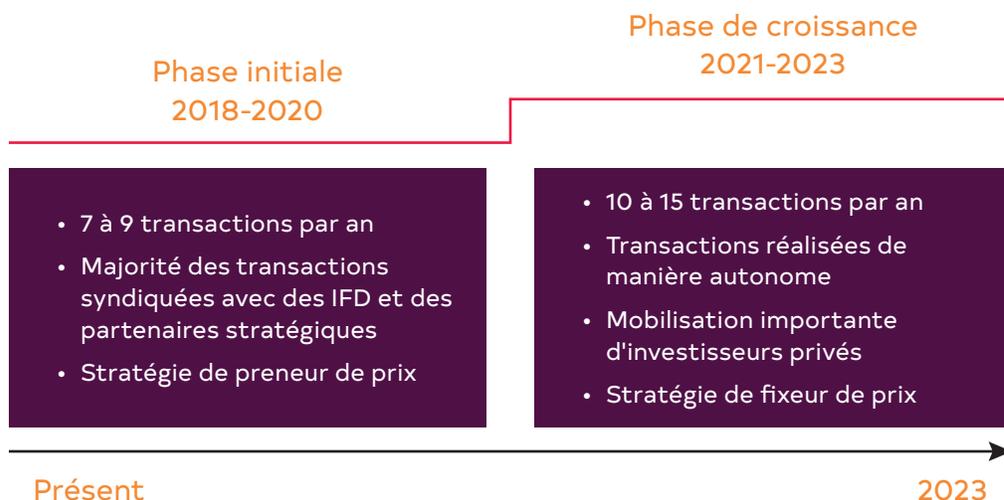
## UNE APPROCHE GRADUELLE

Afin d'atteindre ses objectifs de retombées, FinDev Canada cherchera à être à l'avant-garde du financement du développement novateur et à démontrer qu'il existe une catégorie d'investissements viables pouvant générer des rendements commerciaux tout en favorisant l'autonomisation économique des femmes, le développement des marchés locaux, l'action environnementale et la lutte contre les changements climatiques. Il faudra du temps pour atteindre ces objectifs ambitieux, et c'est pourquoi FinDev Canada utilisera une approche graduelle de mise en œuvre, qui est définie ci-dessous, et qui montre comment elle prévoit renforcer ses capacités, structurer les transactions, présenter ses produits et se positionner sur le marché afin d'atteindre ses objectifs au cours de la période de planification.

La croissance de FinDev Canada se déroulera en deux phases :

- Phase initiale : Au cours de ses trois premières années d'activité (2018-2020), FinDev Canada renforcera ses capacités et bâtira un portefeuille viable. Durant cette période, l'équipe validera ses choix stratégiques, peaufinera son positionnement sur le marché et mettra à l'essai des approches et des outils novateurs, posant les bases de sa réussite future. Elle exercera ses activités aux côtés d'organisations plus expérimentées.
- Phase de croissance (2021-2023) : Une fois qu'elle aura établi ses activités, acquis une crédibilité, réussi à mobiliser des parties prenantes et noué des relations avec des partenaires importants, FinDev Canada commencera à afficher clairement ses objectifs audacieux. Au cours de cette période, elle proposera plus systématiquement des structures novatrices dans des territoires qui posent plus de défis, et sera dans une position lui permettant de diriger l'exécution de transactions auxquelles elle invitera d'autres acteurs à participer et de jouer un rôle beaucoup plus important dans la définition des modalités.

Figure 1 : ILLUSTRATION de l'échéancier de la croissance de FinDev Canada



## 5.6 PRATIQUES RELATIVES AUX FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE

Les IFD doivent porter une attention particulière aux répercussions de leurs activités sur les communautés locales et l'environnement. À cette fin, FinDev Canada appliquera un ensemble de normes internationales strictes à ses activités relatives à l'environnement, aux risques sociaux et à la gouvernance, notamment les Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de la Société financière internationale. Qui plus est, FinDev Canada fera appel à EDC pour que celle-ci lui fournisse l'expertise nécessaire, compte tenu de son expérience considérable dans ce domaine, et mettra à profit l'examen des pratiques entreprises par EDC, qui est basé sur de larges consultations auprès de l'ensemble des parties prenantes et des experts en la matière.

FinDev Canada évaluera de manière rigoureuse chaque transaction qu'elle soutient. L'évaluation des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) relatifs à chaque transaction sera essentielle non seulement pour repérer les risques, mais aussi pour déceler les occasions de travailler avec les clients pour les aider à améliorer leurs pratiques connexes, et ainsi favoriser les retombées pour le développement. Des plans d'action environnementale et sociale définissant des objectifs que les clients s'engagent à atteindre seront inclus aux transactions, s'il y a lieu. Les pratiques de FinDev Canada relatives aux facteurs ESG continueront d'évoluer de pair avec les pratiques exemplaires internationales, par l'intermédiaire d'un dialogue continu avec d'autres IFD et l'ensemble des parties prenantes.

## 5.7 TRANSPARENCE ET COMMUNICATION

FinDev Canada fera preuve d'une grande transparence dans l'exercice de ses activités, conformément aux pratiques exemplaires et aux exigences internationales, y compris celles de l'Organisation de coopération et de développement économiques et de son Comité d'aide au développement. Depuis son lancement en 2018, FinDev Canada a communiqué activement avec les parties prenantes par divers moyens : lors de séances de discussions et d'échanges d'idées, par l'intermédiaire de consultations en ligne au sujet du Cadre des retombées en matière de développement, dans le cadre de nombreuses réunions et séances d'information et au moyen de son site Web. Elle continuera de communiquer avec les parties prenantes et de collaborer avec d'autres organisations comme les associations professionnelles et les établissements d'enseignement.

Le Conseil consultatif de FinDev Canada, qui s'est réuni pour la première fois en mai 2018, est un important forum pour favoriser la participation de l'ensemble des parties prenantes (voir l'annexe 1).

La Politique de divulgation de FinDev Canada en fait l'une des rares IFD qui s'engagent à divulguer les transactions avant de les signer. De plus, elle s'efforcera de fournir au public des renseignements sur tous ses investissements et leurs retombées, tout en respectant ses obligations relatives au secret des affaires.

## 6.0 MESURE DE LA RÉUSSITE

La fiche de performance 2019 de FinDev Canada l'aidera à atteindre ses objectifs ambitieux en guidant ses actions et ses décisions. L'élément central de la fiche est le Cadre d'impact en matière de développement et les indicateurs de rendement qu'il propose. Les mesures d'impact indiqueront les progrès accomplis par FinDev Canada dans la réalisation de son mandat de base, et elles seront complétées par des mesures liées à deux autres dimensions importantes de ses activités, telles que définies par le gouvernement du Canada : sa capacité à attirer de nouveaux investissements, particulièrement en provenance du secteur privé, et sa propre viabilité financière. Enfin, elle prévoit de faire le suivi de la satisfaction de sa clientèle.

Les cibles de la fiche de performance seront définies à la fin de 2018.

### 6.1 CADRE D'IMPACT EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT

#### GRANDS PRINCIPES ET ARCHITECTURE

L'impact en développement est au cœur du processus d'investissement de FinDev Canada, de l'évaluation préliminaire des investissements aux rapports, en passant par le contrôle préalable, l'approbation et la surveillance. La contribution actuelle et potentielle d'une entreprise aux trois objectifs d'impact est le facteur le plus déterminant dans le processus de sélection et de prise de décision. Une fois qu'une entreprise est ajoutée à son portefeuille, FinDev Canada la soutient dans l'atteinte de ses objectifs de retombées opérationnels et la surveillance étroite des indicateurs de rendement clés et des résultats.

Son approche en matière d'évaluation d'impact en développement s'appuie sur les méthodes acceptées du secteur et cadre avec les normes reconnues à l'échelle internationale, comme les Harmonized Indicators for Private Sector Operations (HIPSO) et les Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) du Global Impact Investing Network (GIIN).

Trois types de données seront recueillies : données sur les entreprises, données sur les clients finaux, et données sur les pays ou les secteurs.

## INDICATEURS DE RENDEMENT

Le Cadre s'appuie sur trois objectifs principaux, auxquels sont associés un certain nombre d'indicateurs de rendement clés. La fiche de performance de FinDev Canada sera fondée sur les indicateurs de rendement clé suivants :

Objectifs	Exemples d'indicateurs de rendement clés (provisoire)
Autonomisation économique des femmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprises détenues par des femmes (% , n<sup>bre</sup>)</li> <li>Femmes à la haute direction (% , n<sup>bre</sup>)</li> <li>Femmes occupant un emploi direct ou indirect (% , n<sup>bre</sup>)</li> <li>Entreprises assurant une gouvernance inclusive (% , n<sup>bre</sup>)</li> <li>Femmes ayant accès pour la première fois aux services essentiels ou aux outils d'autonomisation (n<sup>bre</sup>, %)</li> </ul>
Environnement et climat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Production d'énergie renouvelable (kWh)</li> <li>Réduction de la consommation des ressources naturelles</li> <li>Émissions nettes de CO2 non produites (TM) (TM = tonne métrique)</li> <li>Réduction des déchets (tonne)</li> <li>Accès des clients aux outils facilitant l'adaptation aux changements climatiques (n<sup>bre</sup>)</li> </ul>
Développement des marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>PME soutenues (n<sup>bre</sup>)</li> <li>Création et conservation d'emplois décents (n<sup>bre</sup>, H/F)</li> <li>Approvisionnement local (\$ , %)</li> <li>Bénéfice net (\$)</li> <li>Salaires versés (\$, direction/employés)</li> <li>Impôts payés (\$)</li> <li>Part de propriété locale (%)</li> </ul>

## AUTRES CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

FinDev Canada harmonisera ses pratiques avec celles utilisées dans le secteur pour répartir la contribution entre divers partenaires. Elle continue d'affiner son modèle de répartition, qui varie selon que la relation avec le client est directe ou indirecte.

### 6.2 MOBILISATION

FinDev Canada élabore actuellement une méthode pour évaluer sa capacité à attirer des investissements du secteur privé. Cette méthode sera fondée sur les pratiques exemplaires du secteur, et son objectif initial sera l'atteinte d'un ratio de mobilisation d'un pour un. À mesure que FinDev Canada croîtra et gagnera en expérience, cette cible pourra être ajustée.

### 6.3 RÉSULTATS FINANCIERS

Pour être crédible sur les marchés et pouvoir tirer parti de la capacité financière des autres, FinDev Canada doit être viable financièrement. Elle évaluera et divulguera la performance financière de chaque portefeuille. FinDev Canada n'a pas établi d'objectifs de rendement pour l'ensemble de l'entreprise ni pour chaque transaction.

### 6.4 ORIENTATION-CLIENT

À mesure qu'elle bâtira son portefeuille et mettra à profit l'expérience d'EDC dans ce domaine, FinDev Canada définira, au cours de la période de planification, un indicateur de la satisfaction de ses clients et de la probabilité qu'ils recommandent l'organisation (Net Promoter Score).

## 7.0 PLAN FINANCIER

### 7.1 SOMMAIRE

Points saillants du Plan financier :

- FinDev Canada recevra de sa maison mère, Exportation et développement Canada (EDC), les capitaux initiaux. Une première injection de capitaux de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018. Deux autres injections de 100 millions de dollars chacune devraient suivre en 2019 et en 2020.
- Nous prévoyons une perte nette de 12 millions de dollars pour 2018. Au cours des premières années d'opération, FinDev Canada concentre ses efforts sur l'étoffement de ses capacités et sa présence sur le marché, élaborant progressivement un portefeuille qui appuiera ses objectifs en matière d'impact. En outre, le profil des transactions qui correspondent à la stratégie de FinDev Canada ne génère pas typiquement de solides sources de revenus en début de processus. Des pertes sont projetées au cours de la période de planification, mais la tendance à long terme est à la rentabilité.
- Les prêts devraient augmenter pour s'établir à 372 millions de dollars au cours de la période de planification.
- Les investissements devraient s'élever à 26 millions de dollars en 2018 et augmenter pour atteindre 301 millions d'ici la fin de la période de planification.
- FinDev Canada prévoit avoir dépensé les capitaux injectés par EDC d'ici la fin de 2020. À ce moment-là, pour soutenir la croissance continue de l'Institut, EDC empruntera des fonds en son nom ou lui fournira des capitaux supplémentaires.

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, suivies d'une analyse des charges d'exploitation projetées et de nos dépenses d'investissement prévues. Des états financiers projetés sont aussi fournis.

### 7.2 PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES

Le Plan financier repose sur une série d'hypothèses principales, particulièrement à l'égard des activités facilitées, du profil de risque des activités facilitées, des taux de change et des taux d'intérêt, qui ont toutes une incidence sur les activités et la performance financière de FinDev Canada. À partir de ces hypothèses conformes à notre stratégie commerciale et à ses perspectives économiques, FinDev Canada a préparé des états financiers projetés pour la période de planification, y compris des prévisions jusqu'à la clôture de l'exercice courant. Tout changement dans la stratégie commerciale ou dans les hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence importante sur les projections de la période de planification.

### ACTIVITÉS FACILITÉES

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

Tableau 1 : Niveau projeté des activités facilitées (2017-2023)

(en millions de dollars canadiens)	2017 Réels	2018 Plan	2018 Prév.	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan
<b>Activités facilitées</b>								
Prêts directs	-	41	-	50	90	90	90	85
Placements	-	14	26	50	60	60	60	65
	-	55	26	100	150	150	150	150

## PRÉVISIONS 2018

En 2018, les activités de financement et d'investissement facilitées devraient s'établir à 26 millions de dollars, soit moins des 55 millions de dollars projetés dans le Plan d'entreprise de 2018. Les démarches de prospection se sont déroulées moins rapidement que prévu dans le Plan initial, tandis que FinDev Canada poursuivait la mise en place de ses opérations et l'embauche de l'équipe responsable des investissements.

## PLAN 2019 À 2023

FinDev Canada projette que les activités facilitées par ses programmes de financement et d'investissement augmenteront annuellement de 50 % sur la période 2019-2020, à mesure que le marché prend connaissance de FinDev Canada et que les activités initiales de mise en marché commencent à porter leurs fruits. Le volume d'activités facilitées devrait demeurer stable en 2021 et par la suite.

### PROFIL DE RISQUE DES ACTIVITÉS FACILITÉES

FinDev Canada s'attend à ce que la totalité du crédit associé à ses activités de financement et d'investissement soit de qualité très inférieure en raison de sa stratégie à forte incidence. Le profil de risque du portefeuille de financement est l'un des principaux déterminants de la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit et de la demande de capital aux fins de la couverture du risque de crédit.

### CHANGE

Le Plan financier utilise le taux moyen cumulé depuis le début de l'exercice courant comme hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2018 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 la période de janvier à juin 2018, est de 0,78 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

## 8.0 ANNEXES

### ANNEXE 1 : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS

La *Loi sur le développement des exportations* a été modifiée en juin 2017 pour conférer à la Société un mandat supplémentaire de « 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 ».

Les directives relatives à FinDev Canada sont fournies à EDC par le ministre du Commerce international, en consultation avec le ministre du Développement international, et figurent dans l'énoncé des priorités et des responsabilités annuel (2019).

### ANNEXE 2 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Constituée en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* (LCSA) du Canada, FinDev Canada est dirigée par un conseil d'administration indépendant, dont les membres ont été nommés par le Conseil d'administration d'EDC. Le conseil de FinDev Canada était composé initialement d'administrateurs d'EDC. Plusieurs nouveaux membres ont été nommés au Conseil d'EDC à l'été 2018; par conséquent, EDC procédera à une analyse approfondie des compétences exigées pour siéger au conseil de FinDev Canada, identifiera d'éventuelles compétences manquantes parmi les membres du Conseil d'EDC et, au besoin, cherchera de nouveaux talents, dans le but de créer un conseil d'administration « sur mesure » d'ici la fin de l'année 2018.

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

En collaboration avec les ministres du Commerce international et du Développement international, FinDev Canada a instauré un Conseil consultatif sur le financement du développement, dont la première réunion s'est tenue au printemps 2018. Le Conseil consultatif est composé de personnalités indépendantes nommées en raison de leur expertise reconnue en matière de développement et de financement du développement. Il abordera des sujets tels que secteurs et régions prioritaires, cadre d'impact en développement, occasions d'utiliser des approches novatrices pour le financement du développement, surveillance et évaluation, transparence, assistance technique, divulgation et reddition de comptes, régime d'examen des plaintes, gestion et mobilisation des parties prenantes, et pérennité. Le Conseil ne s'occupera pas de questions opérationnelles ou transactionnelles ni de gouvernance ou de dotation.

Les fonctions du Conseil sont purement consultatives : il joue un rôle de baromètre dans l'établissement de certaines procédures et politiques de FinDev Canada et conseille les dirigeants de cette dernière. Ses membres se réuniront chaque année avec ceux du conseil d'administration de FinDev Canada pour participer à une rencontre stratégique, qui leur permettra de tirer le maximum de leurs rôles complémentaires.

FinDev Canada est dirigée par un directeur général qui relève directement du conseil d'administration, et dont le mandat est d'établir la stratégie d'affaires conformément au mandat du gouvernement du Canada et à la direction du conseil d'administration. Le directeur général est chargé de constituer une équipe d'experts – et de la diriger – en plus d'être responsable du rendement de FinDev Canada. Pour ce faire, il est assisté par l'équipe de la haute direction.



### 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 FinDev Canada par l'entremise du directeur général, j'ai examiné les projections financières du Plan d'entreprise 2019-2023 de FinDev Canada. Ce dernier est, à tous les égards importants, et selon les renseignements disponibles au moment de la préparation du présent document que j'estimais nécessaires, conforme aux Normes internationales d'information financière, et ce, à la date indiquée ci-dessous. Je fais les déclarations suivantes par suite de mon examen :

1. La nature et la portée de la proposition sont adéquatement décrites, et les hypothèses ayant une incidence importante sur les besoins financiers connexes ont été déterminées et sont appuyées.
2. Les risques importants ayant une incidence sur les besoins financiers, la vulnérabilité des besoins financiers à la modification des principales hypothèses et les stratégies d'atténuation des risques connexes ont été communiqués.
3. Les besoins en ressources financières ont été communiqués et cadrent avec les hypothèses présentées, et les solutions pour limiter les coûts ont été examinées.
4. Le financement a été déterminé, et il est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue de la proposition.
5. La proposition respecte les dispositions législatives et les politiques pertinentes relatives à la gestion financière, et les pouvoirs de gestion financière adéquats 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 les renseignements financiers présentés dans cette proposition sont généralement suffisants aux fins du processus décisionnel.

Le Plan d'entreprise 2019-2023 a été approuvé par le conseil d'administration de FinDev Canada le 18 septembre 2018.

Par conséquent, je vous recommande d'avaliser cette proposition aux fins d'approbation par le ministre du Commerce international.



Ken Kember

Premier vice-président, Groupe des finances et de la technologie et chef de la direction financière Exportation et développement Canada

Le 19 octobre 2018

## 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 les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Produits du financement et des placements :</b>								
Prêts	-	1	-	1	8	15	22	29
Titres négociables	-	-	1	2	2	-	-	-
Total des produits du financement et des placements	-	1	1	3	10	15	22	29
Charges d'intérêts	-	-	-	-	-	2	6	10
<b>Produits du financement et des placements, montant net</b>	-	1	1	3	10	13	16	19
<b>Charges administratives</b>	2	9	13	15	15	16	17	18
<b>Résultat avant la dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit</b>	(2)	(8)	(12)	(12)	(5)	(3)	(1)	1
<b>Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit</b>	-	1	-	2	4	11	10	7
<b>Perte nette et résultat global négatif</b>	(2)	(9)	(12)	(14)	(9)	(14)	(11)	(6)

\* FinDev Canada ne prévoit pas générer de produits de placements ni se départir de placements pendant la période de planification.

#### PRÉVISIONS 2018

FinDev Canada prévoit une perte nette de 12 millions de dollars en 2018 en raison des dépenses engagées pour son établissement.

#### PLAN D'ENTREPRISE 2019

FinDev Canada estime qu'elle enregistrera une perte nette de 14 millions de dollars en 2019; même si les produits nets du financement et des placements s'élèveront à 3 millions de dollars, ils ne suffiront pas à compenser les charges administratives et la dotation relative aux pertes de crédit. Pour les exercices 2019 à 2023, FinDev Canada prévoit des pertes nettes qui diminueront graduellement lorsque l'exploitation s'approchera du seuil de rentabilité.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 3 : État résumé projeté de la situation financière

31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2017 Réels	2018 Plan	2018 Prév.	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan
<b>Actifs</b>								
Trésorerie	-	-	2	2	2	2	2	2
Titres négociables	-	44	57	48	-	-	-	-
Prêts	-	40	-	50	141	227	304	372
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	-	(1)	-	(2)	(7)	(17)	(22)	(24)
Placements à la juste valeur par le biais du résultat net	-	1	26	72	126	182	241	301
Immobilisations corporelles	-	1	1	1	1	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-	2	-	1	1	1	1	2
Immeuble faisant l'objet d'un contrat de location-financement <sup>(1)</sup>	-	-	-	2	2	1	1	1
<b>Total des actifs</b>	-	87	86	174	266	396	527	654
<b>Passifs et capitaux propres</b>								
Dette envers Exportation et développement Canada	2	-	-	-	1	146	288	421
Obligation au titre d'un contrat de location-financement <sup>(1)</sup>	-	-	-	2	2	1	1	1
	2	-	-	2	3	147	289	422
<b>Capitaux propres</b>								
Capital social <sup>(2)</sup>	-	100	100	200	300	300	300	300
Résultats non distribués (déficit)	(2)	(13)	(14)	(28)	(37)	(51)	(62)	(68)
		87	86	172	263	249	238	232
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	-	87	86	174	266	396	527	654

(1) Les projections pour 2019-2023 prennent en compte l'adoption d'IFRS 16.

(2) Le capital social était de 100 dollars canadiens à la fin de 2017.

## PLAN D'ENTREPRISE 2019

FinDev Canada reçoit ses capitaux de sa société mère, EDC. Une première injection de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018; d'autres injections de capitaux (d'une valeur de 100 millions de dollars chacune) sont prévues pour 2019 et 2020. Le capital excédentaire sera investi en titres négociables jusqu'à ce qu'il soit requis pour des sorties de fonds.

Les investissements devraient atteindre 72 millions de dollars en 2019 et augmenter pour atteindre 301 millions de dollars d'ici la fin de la période de planification. Les prêts devraient s'élever à 50 millions de dollars en 2019 et connaître une forte croissance tout au long de la période de planification.

Au début, FinDev Canada se servira des capitaux pour ses besoins en liquidités. Une fois les capitaux dépensés, elle contractera des dettes par l'entremise d'EDC. EDC entreprendra 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

Exercices clos les 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2017 Réels	2018 Plan	2018 Prév.	2019 Plan	2020 Plan	2021 Plan	2022 Plan	2023 Plan
<b>Capital social</b>	-	100	100	200	300	300	300	300
<b>Résultats non distribués (déficit)</b>								
Solde à l'ouverture de l'exercice	-	(4)	(2)	(14)	(28)	(37)	(51)	(62)
Perte nette	(2)	(9)	(12)	(14)	(9)	(14)	(11)	(6)
Solde à la clôture de l'exercice	(2)	(13)	(14)	(28)	(37)	(51)	(62)	(68)
<b>Total des capitaux propres (du déficit) à la clôture de l'exercice</b>	(2)	87	86	172	263	249	238	232
<b>Rendement des capitaux propres</b>	s.o.	-9,6 %	-12,9 %	-10,9 %	-4,1 %	-5,5 %	-4,5 %	-2,6 %

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

**Tableau 5 : Tableaux résumés projetés des flux de trésorerie**

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Perte nette	(2)	(9)	(12)	(14)	(9)	(14)	(11)	(6)
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	-	1	-	2	4	11	10	7
Dotation aux amortissements	-	-	-	-	-	1	1	1
Variation des créances au titre des intérêts et des commissions	-	-	-	-	(1)	1	5	8
Autres	-	(7)	(2)	-	3	(1)	(10)	(14)
Déboursements sur les prêts	-	(41)	-	(50)	(92)	(91)	(86)	(82)
Remboursements sur les prêts	-	1	-	-	1	5	9	14
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation</b>	<b>(2)</b>	<b>(55)</b>	<b>(14)</b>	<b>(62)</b>	<b>(94)</b>	<b>(88)</b>	<b>(82)</b>	<b>(72)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>								
Déboursements sur les placements	-	(1)	(26)	(46)	(54)	(56)	(59)	(60)
Achats de titres négociables	-	-	(102)	(87)	(90)	-	-	-
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	-	-	52	113	114	-	-	-
Achats d'immobilisations corporelles	-	-	(1)	-	-	-	-	-
Achats d'immobilisations incorporelles	-	-	-	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>(77)</b>	<b>(21)</b>	<b>(31)</b>	<b>(57)</b>	<b>(60)</b>	<b>(61)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme - désignés comme à la juste valeur par le biais du résultat net	2	-	-	-	-	145	142	133
Capital reçu par injection	-	100	100	100	101	-	-	-
<b>Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>145</b>	<b>142</b>	<b>133</b>
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	-	44	9	17	(24)	-	-	-
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>								
À l'ouverture de la période	-	-	-	9	26	2	2	2
À la clôture de la période	-	44	9	26	2	2	2	2
<b>Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :</b>								
Trésorerie	-	-	2	2	2	2	2	2
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	-	44	7	24	-	-	-	-
	-	44	9	26	2	2	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 bénéfices de FinDev Canada ne sont pas assujettis à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

## NORMES MODIFIÉES ET NORMES EN ÉVOLUTION

L'International Accounting Standards Board (IASB) travaille sur plusieurs projets qui auront des répercussions sur les normes applicables à FinDev Canada.

*IFRS 16, Contrats de location* – En janvier 2016, l'IASB a publié la nouvelle norme sur les contrats de location qui impose aux locataires de comptabiliser les actifs et les passifs résultant des droits et des obligations prévus aux termes des contrats de location. La norme s'applique aux périodes de présentation de l'information financière ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019. À la suite de l'adoption de cette nouvelle norme, un contrat de location-financement devrait être capitalisé lors de la transition, ce qui fera augmenter les actifs et les passifs d'environ 2 millions de dollars. Le Plan d'entreprise prend en compte les effets de la nouvelle norme aux lignes « Immeuble loué en vertu d'un contrat de location-financement » et « Obligation au titre d'un contrat de location-financement » du bilan, qui sera reclassé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

## GESTION DU CAPITAL

### POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

Selon les projections, l'offre de capital (capital reçu par injection) pendant les premiers exercices suffira à financer 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

(en millions de dollars canadiens)	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Salaires et avantages	1,0	5,9	6,4	8,0	8,4	9,0	9,5	10,2
Services professionnels	0,9	1,1	2,6	2,8	2,8	2,9	2,9	2,9
Dotation aux amortissements	-	0,4	0,1	0,3	0,4	0,6	0,7	0,8
Occupation	-	0,4	0,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6
Systèmes	-	0,1	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
Marketing et communications	0,1	0,7	1,1	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8
Frais de déplacements et d'accueil	0,1	0,5	0,5	0,9	1,0	1,0	1,1	1,1
Autres	-	0,3	0,8	0,7	0,9	0,7	0,8	0,8
Total des charges administratives	2,1	9,4	12,5	14,6	15,3	16,0	16,8	17,6

### PRÉVISIONS 2018

Les charges administratives devraient être en hausse de 3,1 millions de dollars par rapport au plan de 2018, notamment en raison du report à 2018 de certains travaux de base qui devaient être réalisés en 2017, à la création de FinDev Canada.

## PLAN D'ENTREPRISE 2019

FinDev Canada cible des charges administratives de 14,6 millions de dollars pour 2019. Les principaux facteurs de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2019 sont les suivants :

- Les salaires et avantages devraient augmenter à mesure que FinDev Canada accueille de nouveaux employés. Les salaires et avantages comprennent aussi la rétrofacturation des salaires et avantages d'EDC liés à son appui à FinDev Canada.
- Le coût des services professionnels représente essentiellement les honoraires de services-conseils relatifs à l'amélioration continue des activités, ainsi que les frais juridiques liés à l'exploration de nouveaux marchés et à la conception de normes de documentation des transactions.
- Des coûts de marketing et de communications seront engagés pour faire connaître la marque de l'entité et créer des débouchés qui viendront soutenir le développement durable des économies émergentes. Cette catégorie comprend aussi le coût de la communication d'information sur les activités de FinDev Canada à l'intention des principales parties prenantes.
- Les frais de déplacement devraient augmenter en 2019. Pour atteindre ses objectifs d'affaires, FinDev Canada doit être présente sur ses marchés cibles à plusieurs étapes des transactions. Bien qu'elle entende tirer parti de ses partenariats et de la technologie pour réduire ses déplacements, son succès repose, à plusieurs égards, sur l'expertise qu'une présence locale aide à acquérir au fil du temps. Lorsque FinDev Canada aura gagné en maturité et que son portefeuille aura pris de l'ampleur, les frais de déplacement par rapport au revenu devraient diminuer progressivement.

**Tableau 7 : Dépenses de voyages et d'accueil**

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Voyages	53	435	385	770	820	870	920	970
Accueil	4	10	20	35	35	36	36	36
Conférences	-	100	50	100	101	102	103	104
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>545</b>	<b>455</b>	<b>905</b>	<b>956</b>	<b>1 008</b>	<b>1 059</b>	<b>1 110</b>

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

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Total des dépenses de voyages et d'accueil	57	545	455	905	956	1 008	1 059	1 110
Total des charges administratives	2 137	9 441	12 509	14 608	15 291	16 023	16 793	17 577
Dépenses de voyages et d'accueil, en pourcentage du total des charges administratives	2,7 %	5,8 %	3,6 %	6,2 %	6,3 %	6,3 %	6,3 %	6,3 %

## 4.3 BUDGET D'INVESTISSEMENT ET NOTES

### DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 9 : Dépenses d'investissement projetées

(en millions de dollars canadiens)	2017	2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Réels	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Installations*	-	1,3	0,5	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Technologies de l'information	-	2,1	0,2	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Total des dépenses d'investissement	-	3,4	0,7	0,8	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 en installations de 0,5 million de dollars figurant dans les prévisions de 2018 concernent les améliorations locatives et les achats liés à l'ouverture du bureau de FinDev Canada à Montréal.

Les dépenses d'investissement en technologies de l'information devraient s'élever à 0,2 million de dollars en 2018 et à 0,7 million de dollars en 2019, 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 augmenté 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 (IFDC) Inc., exploité sous le nom de FinDev Canada, a été constitué en tant que filiale en propriété exclusive d'EDC.

### STRATÉGIE D'EMPRUNT

EDC a fourni pour la première fois des capitaux à FinDev Canada en 2018 avec une injection de 100 millions de dollars. Deux autres injections du même montant auront lieu en 2019 et en 2020. EDC pourrait accorder du financement par emprunt à FinDev Canada ou décider de lui fournir des capitaux supplémentaires. 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. Une première liste d'obligations de conformité a été établie avant le début des activités de FinDev Canada pour garantir que celles-ci fassent l'objet de contrôles appropriés. De plus, EDC étudie systématiquement tous 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 œuvrant dans le 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 les risques de non-conformité découlant de ces nombreuses obligations, FinDev Canada a adopté une approche relative à la gestion des risques de non-conformité semblable à 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 c'est pertinent de le faire au vu 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 légales. 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 cette directive 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 avec ses parties prenantes, ce qui passe par la communication rapide d'informations exactes. La notion de transparence a été l'un des points importants soulevés par les parties prenantes de FinDev Canada lors des rencontres de pré-lancement. L'établissement d'une Politique de divulgation (la Politique) était essentiel à la création de FinDev Canada. Elle a été approuvée par le conseil d'administration de FinDev Canada en décembre 2017, avant que l'organisation 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 chef de file, parmi les meilleurs, 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 retombées sur le développement, et fournira des renseignements relatifs à toutes les transactions réalisées.

Outre de l'information sur les transactions, FinDev Canada publie également 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 son rôle, ses programmes, ses activités et ses fonds de renseignements (Info Source);
- tout rapport de divulgation d'actes répréhensibles en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

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 SEXES PLUS

L'égalité des sexes se trouve au cœur des priorités de FinDev Canada, notamment en ce qui concerne ses activités à titre d'institution financière dans un contexte de financement du développement, mais aussi ses propres pratiques.

Comme mentionné dans le présent Plan d'entreprise, FinDev Canada examinera tous ses placements du point de vue de l'égalité des sexes, ce qui lui permettra de se démarquer des autres organisations du secteur. Elle a conçu des outils et pratiques de présélection qui serviront à concrétiser cet objectif. FinDev Canada a créé un poste responsable de l'enjeu de l'égalité des sexes dont le titulaire aura de nombreuses responsabilités, notamment les suivantes :

- Échanger activement avec des spécialistes à l'échelle mondiale pour se tenir au fait des pratiques exemplaires du secteur, et contribuer à celles-ci.
- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies et des priorités de FinDev Canada dans le but de générer des retombées durables.
- Fournir une expertise et des outils pour appuyer les clients et les partenaires, ainsi que le travail de ses collègues.
- Collaborer à l'évaluation de chaque transaction afin de s'assurer qu'elle respecte les objectifs fixés.
- FinDev Canada prêchera par l'exemple en mettant l'égalité des sexes 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 Diversité et équité en matière d'emploi).

## DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La diversité et l'inclusion font partie intégrante du travail 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 pour la gestion des ressources humaines, et bénéficie donc par le fait même 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 2018 témoigne des efforts constants qu'elle déploie pour accroître la diversité de son organisation depuis des années.

Comptant une majorité de femmes, l'équipe de départ de FinDev Canada reflète ainsi une grande ouverture d'esprit à l'égard de la diversité des genres. Au fil de la croissance de son équipe, FinDev Canada cherchera à accroître la diversité de son organisation en favorisant l'embauche de personnes originaires des pays dans lesquels elle exerce ses activités ou ayant un lien avec ces derniers. Dans le but d'instiller une culture d'égalité et d'ouverture, FinDev Canada a choisi de faire de son bureau de Montréal un espace de travail à aire ouverte avec des postes identiques pour tous les employés, y compris la haute direction.

## QUESTIONS AUTOCHTONES

FinDev Canada ne mènera ses activités qu'à l'extérieur du Canada. Par l'intermédiaire de son processus de contrôle préalable relatif aux questions environnementales, sociales et liées à la gouvernance, elle prêter une attention particulière à l'incidence des activités de ses clients sur les populations locales, y compris sur les groupes autochtones. FinDev Canada cherchera aussi, par le soutien qu'elle apporte aux entreprises locales, à maximiser les retombées pour les communautés les plus pauvres, y compris les communautés autochtones.





