

RÉSUMÉ DU  
PLAN D'ENTREPRISE

---

**2022-2026**



# Table des matières

<b>Sommaire</b>	<b>IV</b>
<b>1 FinDev Canada en bref</b>	<b>6</b>
1.1 Introduction	6
1.2 Positionnement stratégique	7
1.3 Partenariats	11
1.4 Incitatifs et Fiche de performance	12
1.5 2021 Réalisations - aperçu	13
<b>2 Environnement opérationnel</b>	<b>16</b>
2.1 Perspective mondiale : Effets de la COVID-19	16
2.2 Paysage des IFD	20
2.3 Le contexte canadien	21
<b>3 Stratégie d'affaires 2022-2026 : l'Impact en tête.</b>	<b>22</b>
3.1 Priorités en matière d'impact sur le développement	23
3.2 L'Impact sur le développement en action	26
<b>4 Relations externes</b>	<b>36</b>
4.1 Relations gouvernementales	36
4.2 Relations avec parties prenantes	37
4.3 Transparence et divulgation	39
4.4 Mécanisme de responsabilisation indépendant	39
<b>5 Capacités d'entreprise</b>	<b>40</b>
5.1 Gestion du risque	40
5.2 Feuille de route pour la technologie	41
5.3 Stratégie de communication	42
5.4 Cadre de délégation des pouvoirs	42
5.5 Modèle opérationnel de FinDev Canada	42
<b>6 Aperçu des résultats financiers</b>	<b>48</b>
6.1 Sommaire	48
6.2 Principales hypothèses commerciales	49
<b>7 Annexes</b>	<b>51</b>
Annexe 1 : Énoncé des priorités et des responsabilités	51
Annexe 2 : Structure de gouvernance d'entreprise	52
Annexe 3 : Attestation du chef de la direction financière	53
Annexe 4 : États financiers et budgets	54
Annexe 5 : Programme d'emprunt	60
Annexe 6 : Respect des exigences législatives et des politiques	61
Annexe 7 : Priorités et orientation du gouvernement	61
<b>Notes de fin</b>	<b>63</b>

# Sommaire

FinDev Canada (ou la Société) est l'Institution de financement du développement (IFD) du Canada, une société d'État créée en 2018 avec pour mandat de fournir des solutions financières au secteur privé et de mobiliser l'investissement privé dans les pays en développement. Son but est de contribuer au renforcement du pouvoir économique des femmes, du développement des marchés locaux et de l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques, conformément aux priorités du Canada en matière de développement international.

Malgré le déclenchement de la pandémie de COVID-19 deux ans seulement après le début des activités de FinDev Canada, nous nous sommes bien adaptés pour continuer à soutenir les marchés que nous desservons. Toutefois, il reste une incertitude importante quant à la durée et à l'ampleur des crises économiques et sociales déclenchées par la pandémie sur nos marchés cibles, et les effets négatifs sur leurs économies devraient continuer à se faire sentir pendant la période de planification 2022-2026.

Les micros, petites et moyennes entreprises (MPME) ont été particulièrement touchées par un accès réduit au crédit à la suite d'un retrait des prestataires de services financiers commerciaux. L'effet disproportionné de la crise sur les femmes continuera de se faire sentir dans un avenir prévisible, car plus de femmes que d'hommes perdent leur emploi et sont plongées dans la pauvreté. Parallèlement, l'urgence de la crise climatique continue de croître et on estime que 100 millions de personnes supplémentaires seront sous le seuil de pauvreté d'ici 2030. Les catastrophes naturelles, le recul des côtes et la hausse des températures ont avivé l'insécurité alimentaire et hydrique, causé des dommages aux infrastructures et aux services qu'elles fournissent, et perturbé les chaînes d'approvisionnement.

Dès le début de la pandémie, FinDev Canada a rapidement ajusté ses activités afin de s'acquitter de son mandat. Notre stratégie de réponse à la COVID-19, mise en œuvre en 2020 et poursuivie en 2021, s'est concentrée sur les transactions qui injectent des liquidités dans les marchés cibles de la manière la plus efficace, ce qui nous a permis de générer un impact. Le fait d'accorder une plus grande importance à la collaboration avec les intermédiaires financiers nous a aidé à contacter les clients finaux qui avaient le plus besoin de soutien, avec des délais d'exécution rapides.

Tout au long de 2021, FinDev Canada a franchi des jalons importants dans sa croissance organisationnelle en dépit des défis posés par la COVID-19. Ces jalons comprennent le lancement de la politique sur les risques environnementaux et sociaux (E&S), l'élaboration d'une politique et d'une stratégie sur les changements climatiques, et l'internalisation de la nouvelle fonction d'intégrité de l'entreprise. La Société a également continué de renforcer son portefeuille et ses services, a introduit un nouveau menu d'Assistance technique, ajouté le financement mixte à nos solutions financières, et a approuvé et signé de nouvelles transactions. Au 30 juin 2021, FinDev Canada avait sur ses livres des actifs totalisant 294,6 millions de dollars américains (58 % de prêts et 42 % d'investissements; 48 % en Afrique subsaharienne, 39 % en Amérique latine et dans les Caraïbes et 13 % dans des régions géographiques multiples) répartis entre 22 clients. Nous avons également mobilisé 12 millions de dollars jusqu'à présent et approuvé six projets d'assistance technique.

Les effets de la pandémie continueront d'être ressentis dans tous nos marchés cibles bien au-delà de la première année de la période de planification 2022-2026 et FinDev Canada prévoit donc de **maintenir le cap** adopté en 2020-2021. À ce titre, nous continuerons d'accroître notre présence dans l'industrie financière en collaborant avec des intermédiaires. Les efforts visant à renforcer nos capacités internes seront également étendus au cours de la période de planification afin de maintenir notre souplesse à réagir aux conditions changeantes de nos marchés cibles, tout en explorant - et en renforçant notre préparation pour de **nouvelles possibilités d'affaires** dans nos secteurs prioritaires où des lacunes persistent et qui correspondent aux capacités de FinDev Canada.

Même si FinDev Canada continue de se concentrer sur les secteurs prioritaires de la chaîne de valeur de l'**industrie agro-alimentaire**, de la **croissance verte** et de l'**industrie financière** afin de fournir une réponse efficace aux conditions créées par la pandémie et la crise climatique, nous explorerons également les sous-secteurs de ces secteurs prioritaires qui offrent un fort potentiel en matière d'impact.

Alors que le monde se tourne vers la reprise et la résilience, les gouvernements et les organismes de développement se concentrent sur des programmes visant à « rebâtir en mieux », en améliorant et en élargissant l'accès aux services de base, en particulier pour les femmes, et en contribuant à la croissance économique, au progrès social et à l'action climatique. Nous pensons qu'il nous est possible de jouer un plus grand rôle dans l'espace d'infrastructure durable, dans le cadre de notre accent sur la croissance verte, dans les domaines qui sont particulièrement pertinents à nos objectifs en matière d'impact sur le développement. De même, nous chercherons des occasions d'élargir nos activités dans la chaîne d'approvisionnement et le financement du commerce, un enjeu auquel les MPME des pays en développement sont vulnérables, et où nous pouvons tirer profit de l'expertise de notre société-mère, Exportation et développement Canada (EDC), dans l'élaboration de solutions innovatrices.

Une capitalisation additionnelle de 300 millions de dollars canadiens de FinDev Canada annoncée dans le budget fédéral de 2021 et le lancement du mécanisme de financement concessionnel *2X Canada : relance économique inclusive* de 76 millions de dollars canadiens nous permettront d'élargir et d'approfondir nos activités et d'avoir un impact encore plus important. FinDev Canada continuera de collaborer avec le gouvernement du Canada tout au long de la période de planification, afin de remplir son mandat en tant qu'outil essentiel pour obtenir des résultats à travers le secteur privé dans les pays en développement.

Au cours de la période de planification, nous continuerons d'affirmer notre position de chef de file en matière d'investissement intégrant une optique de genre en participant à l'initiative mondiale du Défi 2X, en explorant des secteurs tels que l'économie des soins et en examinant l'intersectionnalité des investissements sur le genre et le climat dans le cadre de la mise en œuvre de notre stratégie sur le changement climatique.

Jouer un rôle plus actif et indépendant dans l'élaboration des transactions est une priorité pour FinDev Canada. Quoique nous continuerons de collaborer avec d'autres IFD, nous chercherons à élargir graduellement notre rôle de chef de file de la structuration des transactions porteuses d'impact.

Alors que nous passons d'une phase de démarrage à une croissance plus structurée et afin d'établir l'entreprise comme chef de file dans le domaine du financement du développement, nous nous appuierons sur les réalisations de 2021, améliorerons les stratégies, politiques et cadres existants, élargirons nos outils de gestion de l'impact et continuerons de renforcer notre équipe, qui a augmenté régulièrement depuis le début de la pandémie. FinDev Canada mettra en œuvre un modèle de travail hybride qui permettra aux employés de travailler à distance ou dans un bureau physique, tout en maintenant des normes rigoureuses en matière de santé et de sécurité. L'examen du développement d'une présence sur nos marchés cibles reprendra à mesure que la reprise prendra forme.

Au cours de la période de planification 2022-2026, FinDev Canada travaillera également à améliorer sa visibilité auprès du public canadien, comme l'a recommandé l'Examen opérationnel 2020 entrepris par le gouvernement du Canada. Nous mettrons à profit, entre autres initiatives, le canal des médias sociaux pour mieux diffuser les succès de nos clients, favoriser le dialogue et promouvoir l'innovation dans le secteur et améliorer notre site Web et notre présence en ligne.

Conformément à notre objectif d'atteindre la viabilité financière, les prévisions financières de FinDev Canada indiquent que nous devrions commencer à générer des bénéfices vers la fin de la période de planification, tout en continuant à mettre en œuvre notre mandat d'impact.



# 1 FinDev Canada en bref

## 1.1 Introduction

Fort de son mandat de fournir au secteur privé un financement au développement et d'autres formes d'aide au développement international, conformément aux priorités du Canada en la matière, FinDev Canada envisage un monde plus durable et plus inclusif, où les femmes contribuent aux possibilités économiques et en tirent profit. Pour remplir ce mandat, nous examinons chaque investissement dans une optique de genre, aidant ainsi nos clients à réaliser les avantages commerciaux du renforcement du pouvoir économique des femmes à tous les niveaux de l'économie.

Depuis sa création en 2018, FinDev Canada connaît une croissance soutenue, comme en témoigne son portefeuille de transactions porteuses d'impact de près de 300 millions de dollars américains en date du 30 juin 2021. Nous sommes reconnus au sein de la collectivité des Institutions de financement du développement (IFD) comme un chef de file en investissement intégrant une perspective de genres, et en tant qu'organisation efficace qui répond rapidement aux besoins de ses clients et partenaires en tenant compte de leurs impératifs commerciaux.

Alors que se termine notre phase de démarrage, FinDev Canada a pour objectif principal d'avoir un impact significatif, démontrable et durable sur le développement en contribuant au succès des entreprises privées dans les pays en développement. Malgré la pandémie de COVID-19 et les crises économiques et sociales qui en ont résulté, nous avons été en mesure de réagir rapidement et de nous adapter aux circonstances, de maintenir notre croissance, d'atteindre les objectifs commerciaux et d'impact, et de nous positionner en tant que chef de file sur le marché.

Le présent Plan d'entreprise passe en revue nos priorités stratégiques et réalisations jusqu'à présent et présente nos plans pour la période 2022-2026.

## 1.2 Positionnement stratégique

### 1.2.1 Priorités en matière d'impact sur le développement

La mission de FinDev Canada consiste à fournir des solutions financières aux entreprises et de mobiliser des investissements privés dans les pays en développement pour générer un impact positif dans les domaines du renforcement du pouvoir **économique des femmes**, de **l'atténuation et de l'adaptation aux changements climatiques** et du **développement des marchés**. Ces trois domaines d'impact cibles constituent le fondement de notre stratégie, le renforcement du pouvoir économique des femmes se distinguant comme un objectif clé et un moteur essentiel de notre prise de décisions.

Le Cadre de référence de l'impact sur le développement<sup>1</sup> de FinDev Canada reflète les impacts sociaux et économiques essentiels dont les pays en développement ont besoin pour réduire la pauvreté et bâtir un avenir plus stable et plus prospère. D'ici 2030 FinDev Canada aspire à un secteur privé qui accélère une croissance économique locale durable et inclusive, intègre une participation accrue des femmes dans l'économie locale, crée des emplois et est bien placée pour un avenir à faible émission de carbone et résilient face aux changements climatiques.



Figure 1 : Objectifs d'impact sur le développement de FinDev Canada

Ces priorités d'impact sur le développement reflètent les défis auxquels sont confrontés les marchés prioritaires de FinDev Canada et qui sont actuellement exacerbés par les crises économiques et sociales déclenchées par la pandémie de COVID-19. Elles cadrent directement avec plusieurs des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, en particulier les ODD 5 (Égalité entre les sexes), 7 (Énergie propre et d'un coût abordable), 8 (Travail décent et croissance économique), 9 (Industrie, Innovation et infrastructure), 13 (Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques) et 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs).



Figure 2 : ODD prioritaires de FinDev Canada

## 1.2.2 Régions ciblées

FinDev Canada a développé une expertise dans deux grandes régions prioritaires : l'**Amérique latine** et les **Caraïbes**, et l'**Afrique subsaharienne**. Ces régions correspondent aux priorités d'aide internationale du gouvernement du Canada et comprennent des pays à divers niveaux de développement et de revenu qui sont confrontés à un ensemble de problèmes et de possibilités variés.

### Afrique sub-saharienne 57 millions \$US

**DPI** | Development  
Partners  
International

**MIRO**  
FORESTRY & TIMBER PRODUCTS

**PHATISA**

**ETG**

### Amérique latine et caraïbes 90 millions \$US

Cooperativa  
**Pacífico**

**Produbanco**   
Grupo Promerica

 **Alianza del Valle**  
Cooperativa de Ahorro y Crédito

**PC CAPITAL** 

**avla**  
Respaldamos tu empresa

 **SISTEMA  
FEDECREDITO**

**Banco  
SOFISA**

Figure 3 : Clients acquis en 2021 (août)

## 1.2.3 Secteurs prioritaires

FinDev Canada a défini trois priorités sectorielles: Les chaînes de valeur agricoles et agro-alimentaires, la croissance verte et les services financiers, qui sont bien alignées avec les priorités et domaines d'expertise du Canada.

Les **chaînes de valeur agricoles et agro-alimentaires** sont des sources clés de moyens de subsistance et d'emploi dans de nombreux pays en développement, en particulier pour les femmes, et des contributeurs importants au produit intérieur brut. FinDev Canada travaille avec des entreprises dans l'ensemble des chaînes de valeur afin de renforcer la production et de faciliter la création de valeur ajoutée, le stockage, la logistique et la distribution, ainsi que l'accès aux marchés. Nous investissons dans des entreprises qui contribuent à réaliser le potentiel du secteur et nous cherchons à tirer parti des innovations technologiques spécifiques au secteur (technologies agricoles) pour résoudre les problèmes liés à la génération de revenus, à la diversité des emplois et à la sécurité alimentaire.

**La croissance verte** : les effets néfastes des changements climatiques et leur impact sur l'environnement naturel ont aggravé les inégalités dans les pays en développement, en particulier pour les femmes et les communautés rurales. Cela nécessite des investissements urgents dans la croissance verte qui englobe les énergies renouvelables, l'infrastructure énergétique, l'efficacité énergétique, l'approvisionnement en eau, la gestion des déchets et des eaux usées, les produits de bio-raffinage, la production industrielle verte et les solutions climatiques axées sur l'atténuation ou l'adaptation, et qui contribuent à créer des économies plus durables, inclusives et résilientes face au climat.

**Les services financiers** jouent un rôle essentiel dans les marchés que nous desservons. Pourtant, l'accès aux services financiers est difficile dans de nombreux marchés, surtout pour les femmes entrepreneures et les MPME qui sont mal préparées pour faire face à des chocs externes tels que les perturbations à leurs chaînes d'approvisionnement. Le soutien que nous apportons aux institutions financières locales, y compris les banques, les entités financières non bancaires, les coopératives ainsi que les sociétés de crédit-bail et d'affacturage, leur permet d'augmenter leur offre de services financiers aux segments mal desservis et de tirer parti des solutions technologiques dédiées aux services financiers (technologies financières). La collaboration avec les institutions financières locales aide également FinDev Canada à atteindre des clients plus petits et à fort impact qu'elle ne pourrait pas servir directement.

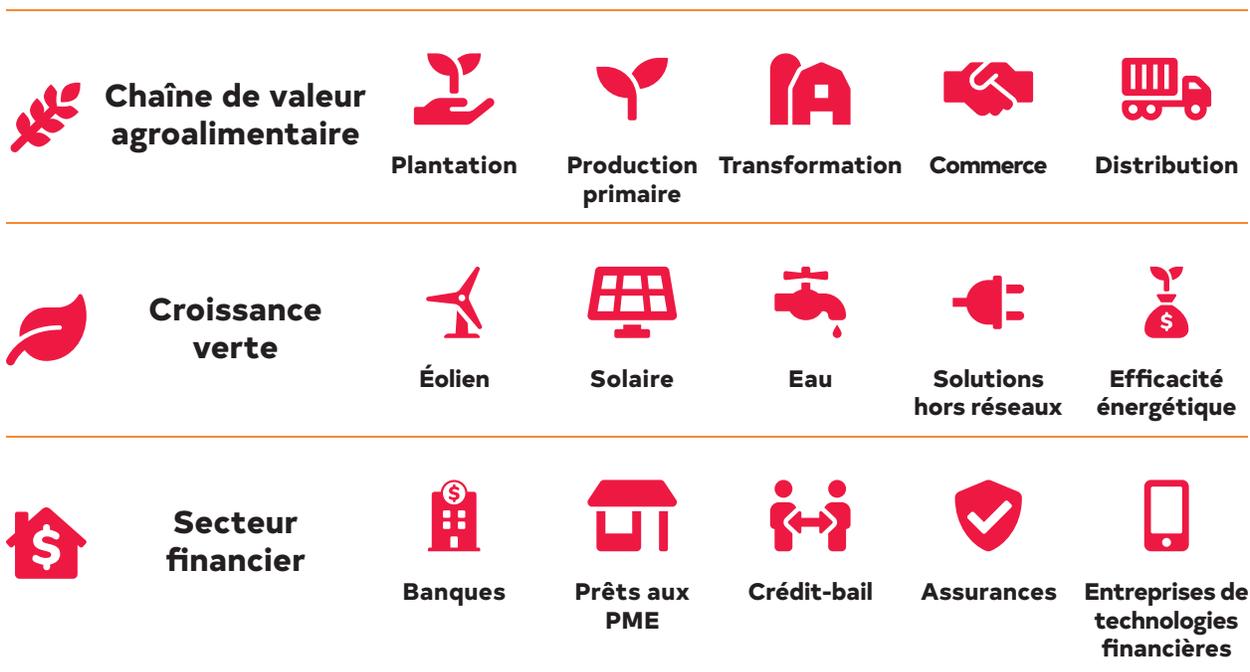


Figure 4 : Illustration des sous-secteurs au sein des secteurs prioritaires de FinDev Canada

## 1.2.4 Offre de solutions

### INVESTISSEMENTS

En tant qu'institution financière, FinDev Canada cherche à bâtir un portefeuille équilibré conjuguant des objectifs d'impact ambitieux et une viabilité financière à long terme. Nous offrons une gamme de solutions financières à des conditions commerciales à des clients viables capables de générer des retombées économiques, sociales et environnementales durables pour les communautés locales. Nos produits financiers comprennent des prêts directs, y compris le financement structuré et de projet, l'investissement en capitaux propres - directement ou dans des fonds - et les garanties. Notre objectif consiste à fournir des solutions adaptées aux besoins des clients, dans des délais qui correspondent au rythme des affaires. FinDev Canada cherche à obtenir un rendement approprié sur ses investissements, tout en complétant et en mobilisant - et non en remplaçant - les sources de financement commerciales sur les marchés où nous opérons.

### FINANCEMENT CONCESSIONNEL ET MIXTE

Afin d'être un partenaire encore plus efficace de financement du développement pour le secteur privé sur les marchés que nous desservons, FinDev Canada a récemment ajouté le financement concessionnel à sa gamme de produits.

Par définition, les produits de financement concessionnel - qu'il s'agisse de prêts, de capitaux propres ou de garanties - sont assortis de conditions plus généreuses que celles du marché. Le financement concessionnel combiné à un financement à des conditions commerciales offre des **solutions de financement mixte** aux clients cherchant à réaliser des investissements. Si un investisseur hésite à engager des capitaux en raison de risques réels ou perçus, l'utilisation judicieuse de financements concessionnels, en respectant entre autres le principe de concessionnalité minimale<sup>2 3</sup>, peut être un moyen efficace de mobiliser des investissements.

### Qu'est-ce que le financement mixte?

*Le financement mixte est l'utilisation de capitaux catalytiques provenant de sources publiques ou philanthropiques pour accroître les investissements du secteur privé dans le développement durable*

[Convergence](#)

FinDev Canada a créé en avril 2021 *2X Canada : relance économique inclusive* (« 2X Canada »), un mécanisme de financement concessionnel de 76 millions de dollars canadiens financé par le gouvernement du Canada à travers Affaires mondiales Canada (AMC). Ce mécanisme qui vise à améliorer le bien-être socio-économique des populations vulnérables et mal desservies, en particulier les femmes, principalement en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne. 2X Canada complète le mandat de base de FinDev Canada, élargit la portée des capacités de financement du développement du Canada et contribue à une reprise économique soucieuse du genre en mobilisant des investissements publics et privés supplémentaires, alors que nos marchés cibles luttent contre les répercussions de la COVID-19.

## ASSISTANCE TECHNIQUE

Le mécanisme d'assistance technique (AT) de FinDev Canada a été lancé en début 2020 grâce au financement d'Affaires mondiales Canada afin d'aider nos clients du secteur privé et à d'autres intervenants du marché de renforcer leurs capacités, d'améliorer leurs résultats de développement et d'accroître leurs activités de manière durable. L'AT est un outil important qui complète les activités d'investissement et qui contribue à favoriser des relations diversifiées avec nos clients et avec les intervenants pertinents du marché. Le mécanisme d'AT est essentiel à notre capacité d'appuyer le développement du secteur privé dans les pays en développement.

Le mécanisme d'AT remédie aux lacunes en matière de capacité dans trois domaines : égalité des genres, données d'impact et performance de l'entreprise. Les principaux bénéficiaires sont nos clients, y compris les entreprises, les institutions financières ainsi que les gestionnaires de fonds et les entreprises de leurs portefeuilles. Les projets de développement du marché visent des entreprises du secteur privé non-clients ainsi que d'autres intervenants du marché; leur but est de mettre au point des approches d'investissement intégrant une optique de genre ainsi que des méthodologies de mesure de l'impact, et de remédier à d'autres lacunes ou de saisir des occasions dans des domaines spécifiques.

## La facilité d'assistance technique de FinDev Canada

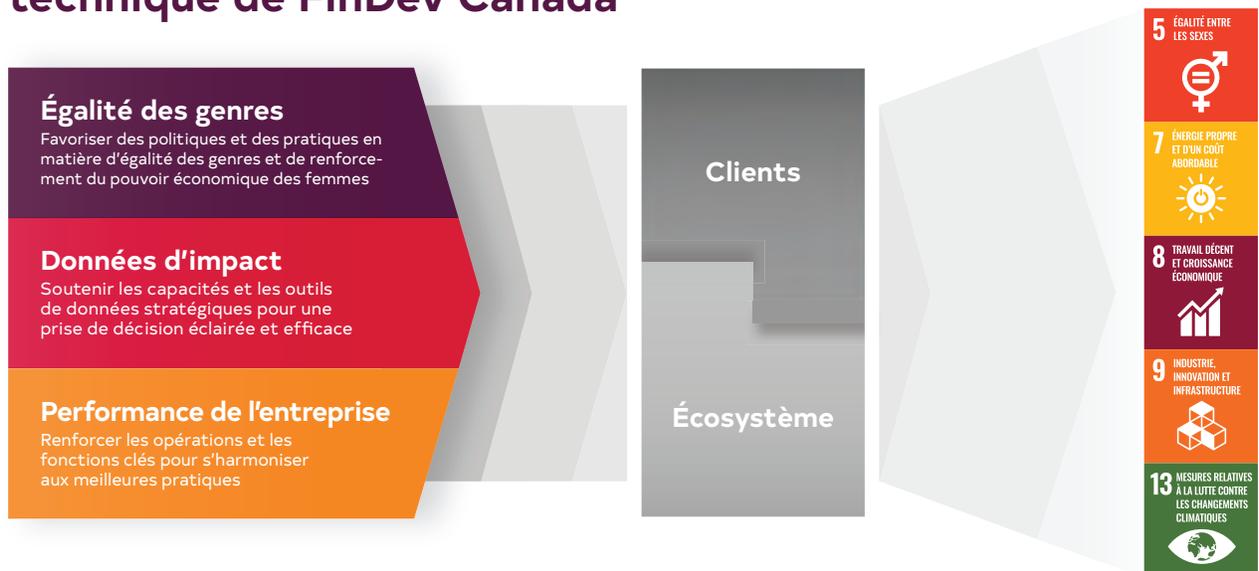


Figure 5 : Priorités du Mécanisme d'assistance technique de FinDev Canada

## 1.3 Partenariats

Depuis sa création, FinDev Canada a adopté une philosophie axée sur le partenariat, afin de consolider l'expertise, partager les leçons apprises et accroître l'efficacité en combinant ses forces avec celles d'autres organisations partageant les mêmes idées.

À ce jour, nous avons signé des protocoles d'entente (PE) avec 12 organisations, notamment des IFD bilatérales et des organisations multilatérales. L'objectif de ces PE est de collaborer à l'obtention et au développement d'occasions d'affaires, d'échanger des renseignements et des pratiques exemplaires et, en général, de tirer parti des forces de chacun.



Figure 6 : Organisations ayant signé un protocole d'entente avec FinDev Canada

FinDev Canada est également membre de diverses organisations et coalitions, notamment :

- Membre fondateur du **Défi 2X**, une initiative multilatérale lancée lors du Sommet du G7 de Charlevoix en juin 2018 avec l'objectif ambitieux de déployer et de mobiliser des capitaux pour appuyer des projets qui autonomisent les femmes en leur donnant les moyens d'être entrepreneures, chefs d'entreprise, employées et consommatrices de produits et de services.
- Les **Principes directeurs pour la gestion d'impact (PDGI)**, un cadre de neuf principes utilisés par les investisseurs pour s'assurer que les considérations d'impact sont intégrées tout au long du cycle de vie de l'investissement.
- L'**Alliance des IFD**, lancée au printemps 2019, une initiative conjointe de l'association des IFD européennes (EDFI), de la Development Finance Corporation (DFC) des États-Unis et de FinDev Canada. Son objectif est de servir de voix et de canal communs pour faire avancer des questions d'intérêt commun, et de compléter le travail déjà accompli bilatéralement ou dans d'autres forums.
- Le **Canadian Forum for Impact Investment and Development (CAFIID)**<sup>4</sup>, une plateforme réunissant des particuliers, des organismes et des investisseurs canadiens qui travaillent dans des pays en développement pour apprendre, partager, collaborer et agir comme porte-parole afin de renforcer la valeur et le volume de l'investissement d'impact.

En tant que participant actif à ces organisations au Canada et à l'étranger, nous sommes en mesure de tirer des leçons du développement de l'industrie et de leurs pratiques exemplaires, de cerner les occasions d'affaires et de maximiser notre potentiel d'impact.

## 1.4 Incitatifs et Fiche de performance

La fiche de performance de FinDev Canada mesure le succès de nos activités, y compris l'impact que nous produisons sur nos marchés cibles, la force de nos activités d'investissement, notre capacité à mobiliser le secteur privé, la valeur que nous offrons à nos clients, ainsi que l'appétit pour le risque et les objectifs de durabilité.

La rémunération des employés est liée à la fiche de performance et oriente les activités et les comportements qui permettent à FinDev Canada de bâtir un portefeuille générateur d'impact, tout en équilibrant adéquatement les risques et le rendement.

<b>Gestion de l'impact</b>	<p>La fiche de performance d'impact mesure la capacité de FinDev Canada à agir comme agent de changement par rapport à nos principaux objectifs d'impact.</p> <p>Pour ce qui est de l'égalité des genres et du renforcement du pouvoir économique des femmes, nous continuerons de tirer parti du travail accompli par le Défi 2X en mesurant la proportion des transactions admissibles selon les critères 2 X.</p>
<b>Activité d'investissement</b>	<p>La capacité de bâtir un portefeuille diversifié est essentielle à la réussite de FinDev Canada.</p> <p>La fiche de performance des investissements mesure la solidité de nos investissements par rapport aux objectifs fixés, y compris le volume des transactions approuvées.</p>
<b>Mobilisation</b>	<p>FinDev Canada a établi un objectif quantitatif pour la mobilisation des investissements du secteur privé qui tient compte de la conjoncture difficile attendue, en particulier dans les premières années de la période de planification 2022-2026.</p>
<b>Durabilité financière</b>	<p>FinDev Canada gère efficacement son budget de dépenses et cherche à générer les recettes nécessaires pour progresser vers la viabilité financière lors de la période de planification, tel qu'établi dans le Plan financier.</p>

## 1.5 2021 Réalisations - aperçu

### 1.5.1 Résultats opérationnels

**Portefeuille d'investissements :** En se basant sur la filière actuelle de transactions, FinDev Canada prévoit de conclure jusqu'à 15 transactions en 2021 pour un total de 230 millions de dollars américains et mobiliser 45 millions de dollars américains en investissements privés.



#### Phatisa Food Fund II

Investissement de 10 millions de dollars américains pour contribuer à la sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne par la promotion et l'expansion d'une production et d'une distribution alimentaires locales durables et résilientes.

- 12 000 emplois soutenus et plus de 90 000 petits agriculteurs et micro-entrepreneurs contactés
- Réduction de plus de 50 % des pertes alimentaires grâce à la promotion de pratiques agricoles intelligentes sur le plan climatique
- Augmentation des rendements des agriculteurs d'au moins 25 % et plus de 3 millions de tonnes de nourriture (produits) produites en Afrique
- Plus de 14 000 femmes bénéficient de liens avec le marché et de l'assistance technique, avec au moins 30 % des sociétés de portefeuille du Fonds répondant aux critères d'admissibilité au Défi 2 X



#### Cooperativa Pacifico

Prêt de 10 millions de dollars pour fournir des liquidités aux petites et moyennes entreprises péruviennes mises en difficulté par la pandémie de COVID-19.

- Meilleur accès au financement pour plus de 140 PME et plus de 4 200 emplois soutenus
- Plus de 25 PME appartenant à des femmes soutenues et plus de 1 000 emplois créés pour les femmes dans divers secteurs
- L'augmentation des liquidités permettra aux PME de maintenir ou d'élargir leurs activités, ce qui contribuera à des avantages économiques et sociaux dans leurs collectivités



**Assistance technique (AT) :** En 2021, six projets d'AT ont été approuvés à date de septembre, et nous avons continué de renforcer nos capacités dans ce domaine, en mettant l'accent sur la mobilisation des clients et les programmes d'AT fondés sur des données probantes.



## Atelier de création de fonds d'ONU Femmes/Lelapa

FinDev Canada, en collaboration avec ONU Femmes et Lelapa (un cabinet d'expert-conseil africain en technologie financière fondé par une femme), a organisé un atelier en novembre 2020 pour réunir 52 femmes gestionnaires de fonds et des IFD, provenant de 30 organisations, afin de discuter des défis liés à l'investissement en intégrant une optique de genre dans les PME africaines. Les observations de l'atelier ont été rassemblées dans une **publication** (en anglais seulement) communiquée à la communauté des IFD et des investisseurs d'impact. Le rapport souligne que l'investissement intégrant une optique de genre nécessite de repenser les paramètres traditionnels sur la mesure du risque, le type de capital, l'assistance technique et la taille des transactions, parce que de nombreuses entreprises dirigées par des femmes ont des besoins de capital-risque inférieurs à 1 million de dollars.



**Mécanisme 2X Canada :** FinDev Canada a signé une entente avec Affaires mondiales Canada en mars 2021 afin d'établir 2X Canada, un mécanisme qui renforcera la présence du Canada sur la scène des financements mixtes au niveau mondial. Le cadre de mise en œuvre interne étant finalisé et opérationnel, FinDev Canada élabore actuellement cette filière, et nous prévoyons l'approbation d'au moins un accord de financement mixte d'ici la fin de l'année 2021.

**Atteinte de l'impact :** Le Rapport annuel 2020 de FinDev Canada comprenait des rapports détaillés sur son impact sur le développement jusqu'à présent, comme l'indique le tableau de bord de notre portefeuille d'impacts.

### Rapport sur l'impact cumulé de nos clients



**4 711**  
total des emplois de qualité soutenus



**1 937**  
emplois de qualité pour femmes



**1 647 637**  
personnes avec accès amélioré à des outils ou services



**678 756**  
MWh d'énergie propre produite



**38 %**  
part des investissements totaux en financement

Figure 7 : Impact rapporté par les clients de FinDev Canada en décembre 2020

## 1.5.2 Réalisations organisationnelles

<p><b>Capitalisation</b></p>	<p>Dans le budget de 2021, le gouvernement du Canada a annoncé une capitalisation supplémentaire de 300 millions de dollars canadiens à compter de 2023-2024 pour soutenir la croissance de FinDev Canada.</p>
<p><b>Examen opérationnel</b></p>	<p>La Société a mis en œuvre la majorité des recommandations de l'examen opérationnel effectué en 2020 par le gouvernement du Canada. Les recommandations en cours sont par nature à long terme et seront mises en œuvre au cours de la période de planification (voir l'annexe 4).</p>
<p><b>Mettre sur pied une équipe solide</b></p>	<p>FinDev Canada a recruté et accueilli virtuellement 10 nouveaux employés.</p>
<p><b>Renforcement des capacités</b></p>	<p>FinDev a établi ou renforcé les capacités et les processus internes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Stratégie de mobilisation, rationalisation de la méthodologie et de l'approche de sensibilisation de la Société (voir la section 3.2.2).</li> <li>→ L'internalisation de la fonction environnementale et sociale (E&amp;S) au sein de FinDev Canada et son intégration dans l'équipe de la gestion des genres et de l'impact.</li> <li>→ L'internalisation de la fonction d'Intégrité de l'entreprise (IE). Dans les deux cas, cette autonomie acquise vis à vis des services fournis par EDC sous les accords de niveau de service (ANS) est un signe de maturité de l'organisme et de ses besoins spécifiques.</li> <li>→ Début de la mise en œuvre de notre stratégie numérique interne.</li> </ul>
<p><b>Favoriser la collaboration</b></p>	<p>En tant que membre fondatrice du Défi 2X, FinDev Canada a collaboré étroitement avec d'autres membres. Collectivement, le Défi a permis de lever 7 milliards de dollars américains, soit plus du double de l'objectif initial de 3 milliards. Le Défi 2X a maintenant fixé un nouvel objectif collectif de 15 milliards de dollars américains.</p>
<p><b>Promouvoir la transparence</b></p>	<p>En tant que signataire des Principes directeurs pour la gestion d'impact (PDGI), FinDev Canada a mandaté au premier trimestre 2021 un processus de vérification indépendant de sa conformité aux principes d'impact, en référence à ses pairs. Le rapport de vérification a validé le fait que l'impact est intégré à l'ensemble de son processus d'investissement et conclu que nous sommes particulièrement doués pour définir les objectifs stratégiques, gérer, évaluer et surveiller systématiquement les impacts et les risques Environnementaux et Sociaux (E&amp;S) pour chaque transaction.</p>

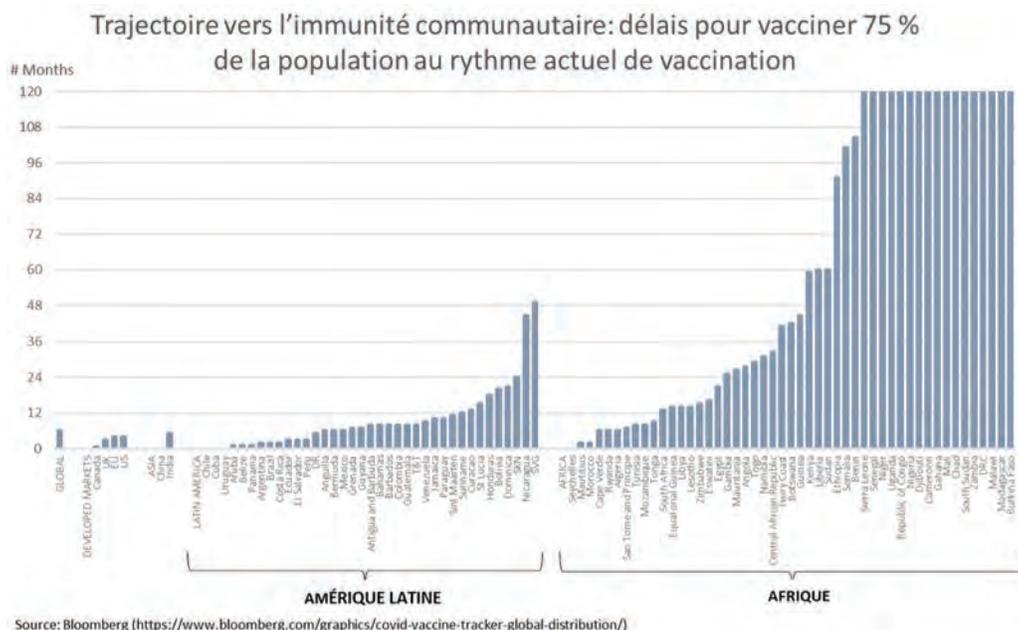


## 2 Environnement opérationnel

### 2.1 Perspective mondiale : Effets de la COVID-19

Les répercussions de la pandémie demeureront un élément central des perspectives à court terme pour l'économie mondiale. La croissance et les attentes actuelles favorisent une reprise vigoureuse en 2021 et 2022. Cette année, un élan important propulsera la croissance mondiale à 6,2 %, suivie d'un gain presque aussi impressionnant de 5,7 %<sup>5</sup> en 2022. Alors que la plupart des économies des pays développés et émergents bénéficieront du rebond de l'activité, les chiffres de la Banque mondiale montrent que cette croissance ne sera pas répartie de manière égale - et la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, d'Amérique latine et des Caraïbes devraient voir une réduction de leur croissance économique.

L'écart entre les marchés émergents et développés est particulièrement évident en ce qui concerne les taux de vaccination mondiaux. Au moment de la rédaction du présent document, 74 % de la population canadienne avait reçu sa première dose, 69 % des Canadiens étant pleinement vaccinés<sup>6</sup>. En revanche, 28 % de la population des pays d'Amérique latine a reçu une première dose, tandis que de nombreux pays d'Afrique subsaharienne sont restés en dessous de 5 % pour une première dose. Selon l'outil de suivi de la COVID-19 de Bloomberg, aux taux actuels, la plupart des pays d'Afrique subsaharienne et d'Amérique latine prendront plus de 120 mois pour vacciner 75 % de leur population - le seuil d'« immunité communautaire »<sup>7</sup> généralement accepté.



**Figure 8 : Voie vers l'immunité du troupeau tel que rapporté par Bloomberg**

Le rythme de la reprise économique dépend de : i) la distribution de vaccins – les premiers indicateurs suggèrent que les taux d'adoption des économies émergentes sont encore très faibles, mais qu'ils devraient augmenter en 2022-2023; ii) la vulnérabilité des pays et des régions à d'autres vagues importantes qui limiteraient la trajectoire de croissance prévue; et iii) la réduction de la participation au marché du travail, en particulier dans les secteurs les plus touchés comme le tourisme, l'industrie, l'agriculture et les transports.

En plus de ces facteurs, les efforts d'intervention et de relance de chaque pays, ainsi que la confiance des consommateurs, joueront un rôle important dans la reprise. Dans de nombreux cas, les banques centrales sont intervenues dans la mesure du possible pour soutenir les liquidités des marchés, les gouvernements mettant en œuvre des mesures de soutien aux entreprises et aux consommateurs, mais leur impact est souvent limité ou obtenu au prix d'une dette publique significative.

Dix-huit mois plus tard, l'incertitude demeure quant à la rapidité avec laquelle la situation reviendra à une certaine normalité, et à quoi celle-ci ressemblera.

## 2.1.1 Effets de la COVID-19 sur les marchés cibles de FinDev Canada

Les effets de la pandémie de COVID-19 ont exacerbé les défis de longue date que le financement du développement s'est efforcé de relever, en particulier en ce qui concerne le revenu, les inégalités sociales et la croissance économique inclusive et durable. Parallèlement, l'urgence de la crise climatique continue de croître.

La section suivante analyse les effets de la crise sur l'Amérique latine et les Caraïbes et l'Afrique subsaharienne, les régions cibles de FinDev Canada.

### ENTREPRISES ET RÉSEAUX LOCAUX

On constate un besoin accru d'intervention et de soutien en matière de politiques publiques, combiné avec l'investissement privé pour alimenter le développement des marchés. Le produit intérieur brut projeté et les taux de chômage prévus ont considérablement diminué dans l'ensemble des pays en développement, tandis que des problèmes de chaîne d'approvisionnement à l'échelle mondiale continuent d'affecter les pays en développement<sup>9</sup>. Par exemple, avec une activité économique limitée, l'aggravation de la vulnérabilité de la dette publique et la réduction des possibilités pour les travailleurs du secteur informel, les femmes et les jeunes<sup>9</sup>, l'Afrique subsaharienne a connu en 2020 sa première récession en 25 ans<sup>10</sup>. Un sort semblable est réservé à l'Amérique latine et aux Caraïbes, où l'on s'attend à devoir attendre jusqu'en 2024 pour que les revenus par habitant de la région rattrapent les niveaux d'avant la pandémie<sup>11</sup>.

Les effets de la pandémie ont été importants, mais ont été particulièrement sévères pour les Micro, petites et moyennes entreprises (MPME), qui ont subi d'importantes pertes de revenus en raison de faillites d'entreprises<sup>12</sup>. Étant donné qu'une grande partie de ces entreprises opèrent dans l'économie informelle, elles sont plus susceptibles d'avoir moins de résilience et de souplesse pour faire face à l'augmentation des coûts, sans parler des plus faibles niveaux de soutien et de disponibilité du télétravail<sup>13</sup>. En outre, bon nombre des pays en développement et de petites îles comme les Caraïbes dépendent de l'industrie touristique, qui s'est effondrée à cause de la COVID-19. S'agissant d'un secteur essentiel à la santé des économies locales, une politique budgétaire solide et un soutien du secteur privé sont nécessaires pour soutenir les MPME vulnérables<sup>14</sup>.

Avec une réduction du revenu des ménages et de la consommation privée, les effets de la récession économique et de la crise sanitaire déclenchée par la pandémie nécessiteront des investissements urgents dans les secteurs clés. Bien qu'un assouplissement des mesures contre la COVID-19 dans certaines régions puisse légèrement améliorer l'accès aux intrants, l'accès au crédit reste un défi pour les MPME.

## FEMMES

---

L'iniquité entre les genres et les vulnérabilités sont amplifiées en période de crise. L'ONU estime que la pandémie va creuser l'écart de pauvreté entre les genres, avec plus de femmes que d'hommes poussées dans la pauvreté, en raison des effets conjugués des pertes d'emploi et de revenus, de l'augmentation du travail non rémunéré, du manque de protection sociale et de la surreprésentation des travailleuses et des entrepreneures dans les secteurs informels et les secteurs touchés par les mesures de confinement<sup>15</sup>.

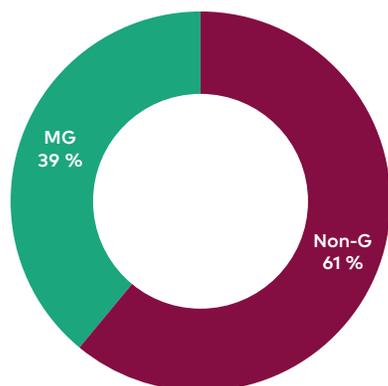
En fait, en Afrique subsaharienne, 41 % des entreprises appartenant à des femmes ont fermé, contre 34 % pour les entreprises appartenant à des hommes; en Amérique latine et dans les Caraïbes, ces chiffres sont 40 % contre 29 %, et de 51 % et de 45 % en Asie du Sud, respectivement<sup>16</sup>.

Les secteurs économiques dominés par les femmes ont été parmi les plus durement touchés; les confinements causés par la COVID-19 ont réduit les activités dans des secteurs comme le tourisme, l'accueil, le transport et la vente au détail<sup>17</sup>. Les répercussions négatives ont été aggravées par une réduction de l'accès au financement de la part des prêteurs locaux qui, en l'absence de produits bancaires soucieux de l'égalité des genres, pourraient nécessiter des niveaux plus élevés de garanties. Face à un écart de crédit qui devrait augmenter par rapport à 1,5 billion de dollars américains<sup>18</sup> estimés de 2019, les entreprises appartenant à des femmes auront besoin de tailles de billets plus réduites, du capital plus patient et des interventions de renforcement des compétences pour soutenir leur reprise.

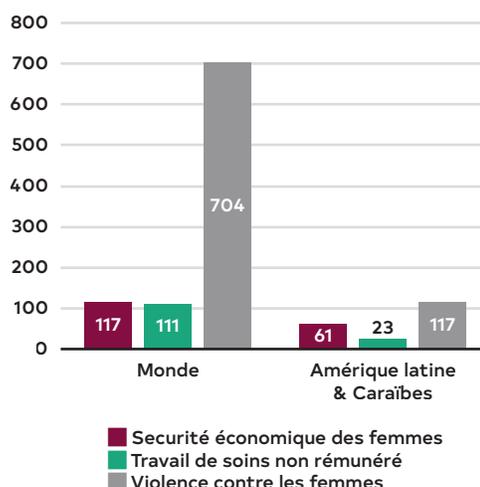
Le rapport 2021 de l'Organisation internationale du Travail (OIT) sur le COVID-19 et le monde du travail<sup>19</sup> indique que le ratio emploi/population a diminué de 2,6 % chez les femmes, contre 1,8 % chez les hommes des pays à faible revenu. Bien que cela puisse être attribué à des pertes de revenus comme nous l'avons vu plus haut, le fardeau des soins, qui incombe principalement aux femmes, est un facteur clé.

De nombreuses initiatives, mesures et politiques ont été mises en place par les gouvernements et les organismes de développement pour lutter contre les effets négatifs de la pandémie, mais peu d'entre elles ont été conçues pour répondre aux besoins et aux contraintes des femmes, comme ceux présentés ci-dessus. Un rapport d'ONU Femmes et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a constaté que seulement 39 % (graphique 1) des mesures mondiales étaient sensibles aux genres, la majorité d'entre elles ciblant la violence faite aux femmes<sup>20</sup>. Les statistiques sont bien pires pour les régions en développement. En Amérique latine et dans les Caraïbes, les politiques visant à soutenir la sécurité des femmes, les soins non rémunérés et la violence faite aux femmes sont insuffisantes (graphique 2).

**Graphique 1**  
Proportion des mesures genrées (MG) et non-genrées (Non-G) mondialement



**Graphique 2**  
Mesures par type - Monde et Amérique latine & Caraïbes



**Figure 9 : Analyse des mesures mises en place pour lutter contre les effets négatifs de la pandémie**

L'augmentation des revenus instables et l'accès limité aux protections de sécurité sociale pour les femmes les rendent plus vulnérables aux crises économiques<sup>21</sup>.

## CHANGEMENTS CLIMATIQUES

Les effets du changement climatique se font sentir dans le monde entier, aggravant de nombreuses inégalités. La Banque mondiale estime que l'impact du changement climatique pourrait pousser 100 millions de personnes supplémentaires sous le seuil de pauvreté d'ici 2030<sup>22</sup>. Les catastrophes naturelles, le recul des côtes et la hausse des températures ont avivé l'insécurité alimentaire et hydrique, occasionné des dommages aux infrastructures et perturbé les chaînes d'approvisionnement. Malheureusement, les pays en développement sont les plus touchés par le changement climatique et les moins capables d'en atténuer les conséquences. Les femmes et les enfants sont les premières victimes de ces effets, ce qui creuse les inégalités sociales et économiques existantes.

Il existe un consensus au sein de la communauté du développement selon lequel le soutien accordé aux pays en développement au moyen des investissements soucieux du climat peut permettre de débloquer la croissance économique et de créer de nouveaux emplois durables, inclusifs et équitables. Les initiatives internationales, en particulier les conférences successives des Parties (COP) dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), ont, ces dernières années, accru l'urgence de l'action climatique et contribué au déploiement de capitaux importants pour assurer des progrès en matière d'atténuation des changements climatiques, d'adaptation et de résilience.

Les interventions environnementales et climatiques sont plus efficaces lorsque les femmes y jouent un rôle actif. En tant que salariées travaillant dans des secteurs sensibles au changement climatique et consommatrices d'aliments et d'énergie, elles peuvent être des agentes puissantes pour contribuer à réduire la pollution et d'autres problèmes liés au climat, soulignant ainsi l'importance pour les agences de développement et les pays donateurs de concevoir des solutions adaptées au climat et à l'égalité des genres.

La sécurité alimentaire et la sécurité de l'eau demeurent des enjeux complexes et une forte dépendance à l'égard de l'agriculture et des industries de soutien (transport et transformation) pour la prospérité économique dans des régions comme l'Afrique subsaharienne les rend vulnérables au changement climatique. De même, des producteurs mondiaux comme l'Amérique latine – qui représentent environ 25 % de la production agricole mondiale – ont du mal à se tourner vers des systèmes de chaîne alimentaire et d'approvisionnement plus durables et plus inclusifs.

Bien que des progrès importants aient été réalisés pour appuyer la diversification économique et le développement d'infrastructures durables, le manque d'efficacité dans l'utilisation des ressources et l'absence d'une gestion rigoureuse des politiques ont entraîné un retard dans l'action en faveur du climat. Des institutions comme le Groupe de la Banque mondiale ont continué de fournir un appui technique et financier dans la région, notamment en ce qui concerne l'énergie propre, la restauration des forêts, une agriculture intelligente face au climat et la résilience urbaine<sup>23</sup>. Dans le but d'atteindre les contributions déterminées au niveau national (CDNN) énoncées dans l'Accord de Paris<sup>24</sup>, il est nécessaire d'appuyer davantage la transition vers une économie propre et durable.

---

## 2.2 Paysage des IFD

Lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé, de nombreuses IFD ont dû réévaluer leurs stratégies pour se concentrer d'abord sur les besoins immédiats et examiner ensuite leur rôle dans le processus de relance. La première mesure consistait à atténuer les effets de la pandémie sur leur bilan et à préserver leur portefeuille en appuyant les clients existants. Dix-huit mois plus tard, même si les investissements ont été difficiles – en particulier l'exercice d'une diligence raisonnable pendant les restrictions de voyage – de nombreuses IFD déclarent un meilleur résultat de portefeuille qu'elles n'escomptaient au départ. La crainte d'un affaiblissement significatif de leur bilan ne s'est pas matérialisée, pas plus que le type de demande qu'ils attendaient d'un soutien urgent en liquidités.

Sous l'effet de la pandémie, les IFD ont dû s'adapter à de nouvelles façons de travailler, comme exercer une diligence raisonnable en commun et en mode virtuel. À l'avenir, tant que l'incertitude qui entoure l'économie mondiale perdure, les IFD devront continuer d'adapter leurs modèles d'affaires pour répondre efficacement aux besoins du marché, malgré les limitations de voyages, en exploitant la technologie et en encourageant l'innovation.

Les perspectives d'une « normalité » post-pandémie et d'un retour à un état antérieur sont contrastées par la persistance, voire l'augmentation de la pression exercée sur les entreprises des clients. Les IFD doivent être simultanément prêtes à lancer leurs activités lorsque les marchés s'ouvrent, tout en restant vigilants face aux menaces qui pèsent sur leurs clients dans un avenir prévisible.

Cela dit, la pandémie s'est accompagnée de possibilités pour une plus grande collaboration. Plusieurs groupes de travail ont été créés, en particulier sous la direction d'EDFI - l'Association des DFI européennes – afin de partager des renseignements et de coordonner les investissements et les politiques. Des initiatives multilatérales comme le Défi 2X ont mobilisé des milliards de capitaux pour le renforcement du pouvoir économiques et le redressement économique des femmes, renforcé davantage les alliances mondiales dans l'espace du développement, créant une approche plus solide et formalisée pour centraliser le financement du développement et l'appui international. Plus que jamais, les IFD travaillent en collaboration et l'on s'attend à ce que cela devienne désormais la norme.

---

## 2.3 Le contexte canadien

La Politique canadienne d'aide internationale féministe (PAIF) a positionné le Canada et les investisseurs canadiens en chefs de file dans le domaine de l'investissement selon la perspective sexospécifique (IPS). Plus de 70 % des investisseurs ayant un impact utilisent une approche IPS pour évaluer les activités, et plus de la moitié appliquent des mesures personnalisées pour de l'IPS.

Malgré les effets de la COVID-19, l'investissement à impact pour le développement au Canada continue d'afficher une résilience et une croissance. Des recherches récentes réalisées par le Canada Forum for Impact Investment and Development (CAFIID) pour évaluer les effets de la pandémie sur les investisseurs canadiens montrent que plus de 60 % des répondants n'ont pas été touchés par la COVID-19 ou ont été touchés positivement – et seulement 34 % ont signalé un impact négatif sur leur portefeuille. Même si une grande partie de cette situation peut être attribuée à l'augmentation du financement public, les injections de capitaux ont également découlé de l'entrée de nouveaux acteurs et des entreprises du secteur privé existantes qui ont augmenté leurs actifs sous gestion<sup>25</sup>.

L'action climatique est une priorité pour le Canada et c'est un domaine où il entend jouer un rôle de chef de file. Lors de la réunion du G7 en juin 2021, le gouvernement du Canada a annoncé que son engagement antérieur en faveur du financement international du climat avait sera multiplié par deux, passant à 5,3 milliards canadiens sur cinq ans, ce qui comprend une augmentation des fonds pour l'adaptation et la biodiversité. Cet investissement devrait stimuler l'élaboration d'initiatives axées sur le climat à mesure que le gouvernement cherchera à établir des partenariats pour atteindre cet objectif.

Il reste encore beaucoup à faire pour attirer les investisseurs canadiens sur les marchés en développement. On s'attend à ce que l'utilisation du financement mixte continue de croître en tant qu'outil de choix pour remédier à cet écart<sup>26</sup>. Près de 60 % des investisseurs et des conseillers à impact travaillent avec des instruments de financement mixte. Alors que des organisations comme Convergence<sup>27</sup> jouent un rôle de premier plan en effectuant la recherche, la formation et la collaboration indispensables, le financement mixte est de plus en plus recherché comme solution pour mobiliser les grandes entreprises du secteur privé afin qu'elles s'engagent à investir pour avoir un impact.



### 3 Stratégie d'affaires 2022-2026 : l'Impact en tête.

Selon ses plans pour 2022, FinDev Canada entend maintenir le cap établi avec succès en 2020 et poursuivi en 2021. Nous continuerons d'explorer les possibilités d'étendre notre présence dans l'industrie financière dans nos marchés cibles, en mettant l'accent sur les institutions et intermédiaires financiers qui peuvent atteindre des segments mal desservis, en particulier les clients soucieux du genre et du climat qui créent des emplois et favorisent une croissance économique locale durable et inclusive.

Si l'avenir des économies en développement reste incertain alors qu'elles continuent de se débattre avec l'impact de la crise COVID-19, nous prévoyons que les conditions du marché évolueront de manière significative au cours de la période de planification. FinDev Canada continuera donc d'analyser l'environnement et de s'assurer qu'elle est prête à adapter sa stratégie pour saisir les possibilités émergentes. Nous continuerons également de renforcer nos capacités organisationnelles pour soutenir notre croissance, tant du point de vue des ressources humaines que du point de vue organisationnel. Les prévisions financières montrent que FinDev Canada prévoit de commencer à générer des bénéfices vers la fin de la période de planification, tout en continuant à s'acquitter de son mandat d'impact.

L'impact sur le développement est au cœur de ce que nous faisons et motive nos décisions en matière de programmes. Cette section présente les initiatives que nous continuerons de poursuivre et d'élargir. Elle présente également de nouvelles initiatives qui ont été élaborées au cours des années 2020 et 2021 et qui ont été récemment lancées ou sont prêtes à être lancées, et introduit des domaines d'expansion que nous validerons à mesure que les conditions du marché deviendront plus claires.

## 3.1 Priorités en matière d'impact sur le développement

Comme il est indiqué à la section 1 du présent plan, les priorités de FinDev Canada en matière d'impact reposent sur trois piliers principaux : l'autonomisation économique des femmes, l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques et le développement des marchés.

### 3.1.1 Renforcement du pouvoir économique des femmes

Guidé par les quatre domaines d'action décrits dans la Stratégie pour l'égalité entre les genres, FinDev Canada continue de mettre davantage l'accent sur le renforcement du pouvoir économique des femmes (RPEF) et d'affiner son rôle d'investisseur ayant une perspective sexospécifique. En 2021, l'accent a été mis sur les efforts visant à faire progresser l'égalité des genres en exerçant des activités sur plusieurs fronts qui se poursuivront pendant la période de planification.

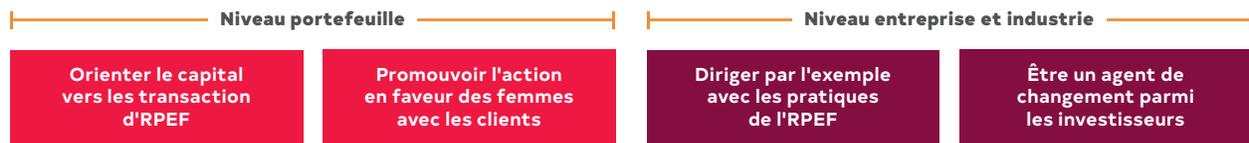


Figure 10 : Les quatre domaines d'action prioritaires de la Stratégie d'égalité entre les genres de FinDev Canada

- ➔ **Orienter le capital vers les transactions ayant un impact élevé sur le RPEF** : La pandémie de COVID-19 a eu un impact disproportionné sur les femmes dans les régions où FinDev Canada exerce ses activités. Comme nous l'avons souligné au chapitre 2, les femmes ont perdu plus d'emplois, ce qui a entraîné d'importantes pertes de revenus. Pourtant, les mesures et les politiques visant à faire face aux effets de la pandémie n'ont généralement pas ciblé les problèmes spécifiques auxquels sont confrontées les femmes. FinDev Canada s'efforce donc de déployer son capital pour remédier à ces lacunes.



#### Alianza del Valle

7,5 millions de dollars américains pour financer les microentreprises, dont la moitié sera constituée de petites et moyennes entreprises (PME) appartenant à des femmes, et pour contribuer à la promotion de moyens de subsistance durables.

- ➔ accès à plus de 600 prêts pour les microentreprises, dont la moitié devrait être des microentreprises appartenant à des femmes, ce qui améliorera l'accès au financement
- ➔ réconforter et soulager le marché équatorien de la microfinance, qui est actuellement confronté à des besoins importants en liquidités.



FinDev Canada continuera de déployer et de mobiliser des capitaux au cours de la période de planification afin d'aider les clients à accroître leur impact sur le RPEF, en s'appuyant sur les enseignements tirés des intermédiaires financiers.

- **Promouvoir l'action en faveur des femmes avec les clients** : FinDev Canada continuera de tirer parti de sa Facilité d'assistance technique (AT) pour aider ses clients à mettre en œuvre de meilleures pratiques en matière d'égalité entre les sexes. En 2021, nous avons lancé une formation sur le Défi 2X pour gestionnaires de fonds, ainsi qu'un menu d'Assistance technique pour l'action en faveur du genre (voir la section AT). En 2022 et au-delà, nous déploierons cette nouvelle offre, en particulier pour aider les gestionnaires de fonds à incorporer une optique de genre dans leur stratégie d'investissement en prenant le cadre 2X comme modèle.
- **Diriger par l'exemple avec les pratiques du RPEF** : De concert avec sa société mère EDC, FinDev Canada a obtenu la certification Gouvernance au féminin, ce qui nous a aidés à montrer l'exemple en matière d'égalité des genres et de diversité. Nous avons l'intention d'effectuer cette évaluation chaque année et d'en mettre en œuvre les recommandations.

En outre, en donnant suite à la recommandation de l'Examen opérationnel entreprise par le gouvernement du Canada, FinDev Canada a élaboré et commencé à mettre en œuvre un plan visant à faire participer les femmes dans nos marchés cibles et à peaufiner notre stratégie et nos priorités en fonction de leurs expériences et de leurs besoins.

FinDev Canada s'engage à intégrer l'égalité des genres dans toutes ses activités, tant à l'interne qu'à l'externe. Nous continuerons d'établir des objectifs internes de transactions éligible au Défi 2X liés à la rémunération des employés et à nous assurer de l'équilibre entre les genres dans nos comités et organes directeurs.

### Au 31 décembre 2020, les femmes représentaient

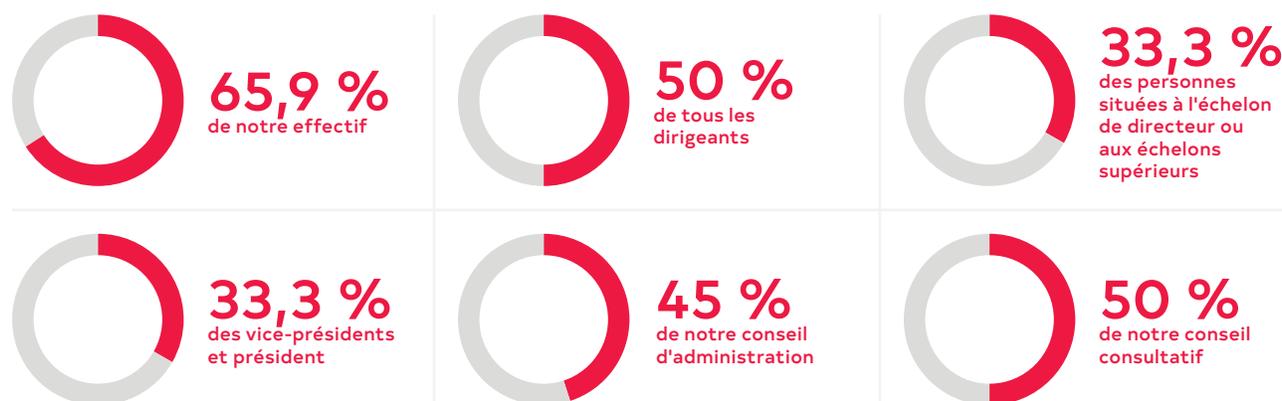


Figure 11 : Composition interne des employés de FinDev Canada

- **Être un agent de changement dans la communauté des investisseurs** : Nous assumons un rôle de premier plan en présidant le groupe de travail 2X Plus, en cherchant à renforcer les critères 2X pour intégrer des dimensions supplémentaires sur le genre et la justice, l'égalité, la diversité et l'inclusion. Nous sommes également un des principaux contributeurs au groupe de travail 2X Climat. En outre, FinDev Canada était impliqué dans le lancement de l'organisme 2X Collaborative, qui comprend des acteurs du secteur privé, dont l'Investor Leadership Network.

FinDev Canada a commencé à travailler sur des questions liées au Renforcement du pouvoir économique des femmes. Pour lutter contre la violence et le harcèlement fondés sur le genre (VHFG), nous participons à la création d'une feuille de route pour les IFD sur le VHFG. En collaborant avec des pairs comme le 2X Collaborative, nous chercherons à approfondir notre compréhension de l'intersectionnalité, du travail de soins et de la VHFG dans le contexte des investissements des IFD afin d'éclairer notre approche du RPEF. À l'interne, nous avons mis en œuvre une nouvelle politique environnementale et sociale (E&S) qui intègre la prise en compte des risques liés à l'égalité des genres dans nos investissements.

## 3.1.2 Changement climatique

FinDev Canada s'engage à mettre en œuvre une approche d'investissement qui soit conforme aux objectifs de l'Accord de Paris et qui soit compatible avec une voie vers la carboneutralité. Nous aidons nos clients à améliorer leurs pratiques d'atténuation et d'adaptation au climat.

En 2021, FinDev Canada a élaboré une Stratégie sur le changement climatique, fondée sur une approche multipartite et éclairée par des pratiques exemplaires des pairs et du marché, une étape clé pour façonner notre position d'agent du changement dans le domaine de l'investissement dans l'action climatique et favorisant l'égalité entre les genres. La Stratégie sur les changements climatiques repose sur la Politique sur les changements climatiques approuvée par le Conseil en 2021, qui énonce les principes directeurs et notre engagement vis-à-vis de l'action pour le climat. Elle fait partie intégrante du cadre global de gestion de FinDev Canada et sert à promouvoir l'atténuation et l'adaptation au changement climatique par nos investissements et nos activités.

La Stratégie sur le changement climatique décrit comment la Politique sera mise en œuvre et s'articule autour de trois piliers :

- **Investissement favorisant l'égalité entre les genres et l'action pour le climat** : appliquer une optique de genre et climatique à tous les investissements, établissant ainsi notre position de chef de file en matière d'investissement favorisant l'égalité entre les genres et l'action climatique.
- **Moteur de la carboneutralité** : En tant que deuxième IFD ayant un portefeuille net négatif, FinDev Canada cherche à maintenir ce statut. Nous publierons en octobre 2021 les émissions de gaz à effet de serre (GES) de notre portefeuille, auditées selon les normes du *Partnership for Carbon Accounting Financials* (PCAF).
- **Renforcement de la résilience climatique** : FinDev Canada est un membre actif de DFI+ Adaptation & Resilience Collaborative, qui élabore une approche de gestion des risques liés au climat.

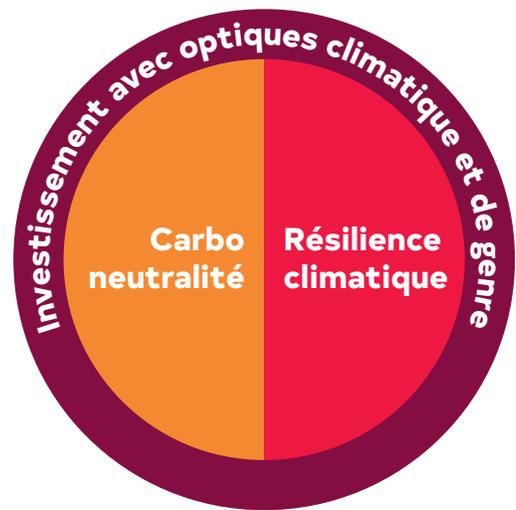


Figure 12 : Stratégie climatique de FinDev Canada

FinDev Canada commencera à mettre en œuvre la Stratégie climatique en 2022, en mettant l'accent sur quatre domaines d'action prioritaires : les transactions, les clients, les pratiques internes et le milieu de l'investissement.

**Transactions** : Depuis le début de la pandémie, la part du financement climatique dans le portefeuille a diminué en raison de l'accent mis sur l'accès aux PME à travers des intermédiaires financiers. En 2022, FinDev Canada cherchera à accroître ses activités de financement dans l'action pour le climat, à mesure que les investissements dans d'autres secteurs cibles continuent de croître, comme l'agroalimentaire et la croissance verte.

**Clients** : FinDev Canada élargira son approche pour aider ses clients à améliorer leurs résultats en matière d'atténuation et d'adaptation face au climat, notamment en élaborant un menu d'action pour le climat dans le cadre de la Facilité d'assistance technique.

**Pratiques internes** : Nous continuerons d'appliquer l'optique climatique tout au long des processus d'analyse des investissements et de prise de décisions, comme la gestion des risques climatiques et un portefeuille d'émissions nettes négatives. Nous rendrons compte publiquement de la mise en œuvre et des résultats de notre Stratégie sur les changements climatiques, conformément aux recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC).

**Secteur de l'investissement** : FinDev Canada continuera de faire preuve de leadership en matière d'action climatique dans le secteur de l'investissement, par l'échange des connaissances et la collaboration entre pairs, en particulier en matière de convergence entre investissement pour climat et égalité entre les genres, de même que l'orientation vers la carboneutralité, entre autres considérations stratégiques.

### 3.1.3 Développement des marchés

En 2021, FinDev Canada s'attend à obtenir de bons résultats dans le cadre de son objectif d'impact sur le développement des marchés, en partie en raison de la priorité accordée aux institutions financières et aux intermédiaires financiers dans la réponse à la COVID-19. À son tour, cela nous a permis de renforcer notre approche et d'explorer d'autres possibilités de stimuler un développement du marché inclusif.

À l'avenir, FinDev Canada élaborera une stratégie pour élargir ses efforts visant à appuyer les entreprises locales qui créent des emplois et contribuent de façon significative aux économies de leurs pays. Cette stratégie complétera les stratégies relatives à l'égalité entre les genres et au climat existantes, pour assurer des synergies entre nos priorités en matière d'impact sur le développement. Dans le cadre de cette stratégie, FinDev Canada élaborera une méthodologie structurée pour renforcer notre approche de développement du marché en mettant l'accent sur les emplois de qualité et la valeur ajoutée économique locale au moyen de nos investissements.

---

## 3.2 L'Impact sur le développement en action

Entamant sa cinquième année d'exploitation, FinDev Canada a déjà acquis une réputation de chef de file dans le domaine du financement qui favorise l'égalité des genres. Il sera essentiel de continuer à se concentrer sur quelques secteurs d'activités bien choisis pour assurer le succès futur, surtout compte tenu de la taille de notre organisation. Au cours de la période de planification, les activités d'investissement de base et la Facilité d'AT de FinDev Canada continueront de mettre l'accent sur la réalisation de nos trois objectifs d'impact sur le développement.

Cette section décrit les initiatives que nous allons entreprendre tout au long de la période de planification. Certaines initiatives sont la continuation d'initiatives lancées au cours de période précédente, d'autres sont de nouvelles activités qui ont été identifiées – ou sont en cours de validation – du fait de leur potentiel d'impact et leur alignement avec les atouts concurrentiels de FinDev Canada.

### 3.2.1 Investment Strategy

Afin d'atteindre ses objectifs d'impact sur le développement, FinDev Canada continuera de constituer un portefeuille d'investissements de clients du secteur privé diversifié et à fort impact. En 2020, nous avons adapté notre stratégie commerciale pour tenir compte des effets économiques et sociaux de la pandémie de COVID-19 et nous nous sommes adaptés aux contraintes opérationnelles qu'elle imposait. Nous avons concentré nos activités sur les intermédiaires financiers, étant les entités les mieux placées pour acheminer les liquidités et les services financiers aux clients qui en ont le plus besoin. La mise en œuvre s'est également concentrée sur les clients et les contreparties pour lesquels il était possible de mener une diligence raisonnable à distance, tout en tirant parti des partenariats et de la collaboration avec d'autres IFD et organismes similaires.

En 2021, FinDev Canada a poursuivi sa stratégie de 2020, tout en s'adaptant pour tenir compte de l'évolution des conditions sanitaires et économiques. Cette approche nous a permis de nous adapter et de répondre à la crise croissante à laquelle les clients existants et potentiels sont confrontés, avec un impact négatif limité sur notre portefeuille. Dans l'ensemble, nous avons réussi à maintenir un portefeuille diversifié en ce qui concerne la géographie et le type d'actif, malgré l'accent particulier mis sur les intermédiaires financiers en réponse à la pandémie.

Au moment où FinDev Canada élabore ses plans pour 2022 et au-delà, deux considérations sont essentielles :

- **Le niveau de maturité de la Société** : Même si les partenariats et le cofinancement avec les IFD demeureront importants alors que nous continuons de croître et de renforcer notre portefeuille, FinDev Canada cherchera à passer d'une plus grande dépendance à des transactions menées avec d'autres IFD à des transactions où elle jouera un rôle structurant plus actif (voir ci-dessous « Gestion de la croissance du portefeuille »).
- **Les effets de la pandémie** : Nous prévoyons que la COVID-19 entraînera une contraction des économies sur la plupart des marchés cibles de FinDev Canada, dont les effets ne sont pas encore entièrement compris. Les répercussions sur notre portefeuille pourraient inclure : i) la détérioration de la qualité du crédit et les prêts non performants des clients des FI, ce qui aurait une incidence sur la santé financière globale des intermédiaires financiers et ii) le ralentissement des appels de fonds auprès des fonds d'investissement, ce qui remettrait en cause leurs objectifs de rendement à long terme.

Certains actifs de FinDev Canada ont connu une détérioration du crédit en 2021, ce qui a entraîné une pression à la baisse sur la valeur de notre portefeuille. Même si nous prévoyons que cette valeur sera récupérée au fil du temps, nous continuerons de surveiller la situation de tous nos actifs.

FinDev Canada vise à soutenir la relance des activités de nos clients et à contribuer à leur résilience. À ce titre, au cours de la période de planification, nous continuerons de surveiller nos marchés cibles et d'ajuster notre stratégie pour mettre l'accent sur les secteurs et les occasions les plus propices à l'atteinte de nos objectifs d'impact et à combler les lacunes du marché.

## GÉRER LA CROISSANCE DU PORTEFEUILLE

---

Le plan financier donne une vue détaillée des volumes d'activité prévus au cours des cinq prochaines années. Au moment de la rédaction du présent document, nous prévoyons que 2021 sera une année forte pour le volume d'affaires signées. Ceci est dû en grande partie à la signature retardée de transactions de 2020. Le rythme des signatures de 2021 peut ne pas être tenable dans les circonstances actuelles du marché.

Compte tenu de l'incertitude sur les marchés, FinDev Canada prévoit une croissance modérée au cours de la période de planification, avec 184 millions de dollars canadiens de signatures prévues pour chacune des deux premières années (2022 et 2023), suivies de trois années de stabilité relative à 208 millions de dollars canadiens par année. Cela nous permettra de renforcer nos capacités à un rythme gérable et de poursuivre des transactions là où nous avons le plus d'influence et où nous pouvons générer plus d'impact.

L'évolution vers un plus grand rôle dans la structuration des transactions sera progressive, au fur et à mesure du renforcement de nos capacités internes. FinDev Canada a déjà joué un rôle prépondérant dans le cadre de certaines transactions à notre portefeuille. Nous chercherons à élargir cette expérience en nous fondant sur nos partenaires les plus fidèles afin d'accroître notre degré d'influence à partir d'un stade précoce du processus transactionnel.

## PRIORITÉS EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT

---

En 2022 et au-delà, FinDev Canada mettra l'accent sur le renforcement des connaissances et des partenariats afin de permettre le développement des affaires, la structuration et la gestion efficaces des transactions. Nous voyons également la possibilité d'accroître notre impact dans nos trois secteurs prioritaires.

Alors que le monde tourne son attention vers la relance économique et la résilience, les gouvernements et les agences de développement se sont engagés à « rebâtir en mieux », à appuyer l'amélioration des infrastructures et des systèmes sociaux, ainsi que la revitalisation des moyens d'existence, des économies et de l'environnement<sup>28</sup>. Ce thème a été au cœur du récent sommet du G7. De même, le G20 a récemment souligné son intérêt pour un avenir inclusif et durable. Parallèlement à ces efforts, les secteurs de la chaîne de valeur agroalimentaire, de la croissance verte et de l'industrie financière de FinDev Canada continuent de permettre une réponse efficace aux besoins créés par la pandémie et à l'urgence croissante que représente la crise climatique. Notre portefeuille actuel et notre réseau de distribution sont fortement orientés vers les intermédiaires financiers en réponse à la COVID-19. Nous surveillons toutefois activement nos deux autres secteurs prioritaires afin de détecter de nouvelles occasions et nous préparons à les saisir. Au sein de ces secteurs prioritaires nous analyserons en particulier les sous-secteurs qui présentent un fort potentiel d'impact, et là où existent des lacunes dans le financement.

## EXPLORER DES INFRASTRUCTURES DURABLES

Le manque d'accès aux services de base, en particulier parmi les femmes et les communautés rurales, et l'insuffisance des infrastructures constituent des obstacles majeurs à la croissance économique, au progrès social et à l'action climatique dans les pays en développement. En 2010, la Banque mondiale a déterminé que l'absence d'analyse sociale et sexospécifique dans les projets d'infrastructure est l'un des cinq principaux défis à relever pour réduire les inégalités entre les genres. L'accent mis sur l'engagement à « rebâtir en mieux » face à la COVID-19 signifie étendre l'accès aux services de base et améliorer les infrastructures. En ciblant les infrastructures durables dans les régions que nous desservons, FinDev Canada peut avoir un impact sur le renforcement du pouvoir économique des femmes, en tant qu'utilisatrices de services, travailleuses ou entrepreneures. Des projets bien conçus peuvent réduire les responsabilités des femmes en matière de soins non rémunérés. Elles peuvent disposer de plus de temps pour participer à des activités productives, y compris l'emploi rémunéré. Cet objectif peut être réalisé au moyen d'un meilleur accès à l'énergie, de l'accès à des transports fiables, sûrs et abordables, de l'accès à l'eau potable et de l'accès à des technologies numériques abordables.

FinDev Canada a déjà soutenu avec succès des transactions dans le secteur de l'infrastructure durable, sous son secteur prioritaire de la **croissance verte**. Nous avons toutefois observé qu'existent des occasions d'affaires ultérieures avec le potentiel de générer des retombées significatives et qui sont bien en ligne avec les capacités et les atouts concurrentiels de FinDev Canada, dont sa capacité à agir dans des délais commerciaux et à proposer des solutions innovatrices.

En 2021 et début 2022, FinDev Canada conduira une analyse plus poussée des occasions que représentent les infrastructures durables, en se concentrant sur la validation de leur impact potentiel selon nos trois objectifs d'impact de renforcement du pouvoir économique des femmes, atténuation et adaptation aux changements climatiques et développement des marchés, tout en contribuant aux ODD. Attention sera donnée à la possibilité d'inclure des considérations de genre tout au long du déroulement des projets, de la conception à la construction, le fonctionnement et l'entretien. Nous prendrons également en compte les priorités du Canada, les lacunes de financement dans les marchés, et la présence de partenaires et de clients afin de soutenir des transactions qui répondent le mieux aux objectifs d'impact de FinDev Canada et à la valeur qu'elle peut apporter.

**Accès à l'énergie propre** : Selon la Banque mondiale, 759 millions de personnes n'avaient pas accès à l'électricité en 2019, la majorité d'entre elles dans des pays à revenus moyens ou faibles. Au cours de la dernière décennie, le nombre de personnes sans électricité en Afrique sub-saharienne a en fait augmenté. En outre, environ 3 milliards de personnes utilisent actuellement des combustibles très polluants (par exemple, kérosène, bois, charbon de bois, charbon) pour cuisiner dans des maisons mal ventilées. Les femmes et les enfants sont les plus exposés à la fumée intérieure et sont deux fois plus susceptibles de souffrir d'une maladie pulmonaire chronique que les femmes qui utilisent des sources d'énergie propre<sup>29</sup>. En 2016, la fumée intérieure a causé 1,8 million de décès prématurés de femmes. Les femmes sont habituellement les principales utilisatrices d'énergie au sein du ménage et sont souvent responsables du paiement des factures du ménage.

L'accès à l'électricité fiable générée par des solutions hors réseau peut augmenter de 23 % la capacité des femmes rurales de travailler à l'extérieur du foyer<sup>30</sup>. L'électricité fiable pourrait améliorer la qualité de l'air intérieur et contribuer à améliorer la santé des femmes. Elle pourrait également libérer des milliards d'heures actuellement utilisées pour ramasser du bois de chauffage, soit l'équivalent d'une main-d'œuvre de 80 millions d'habitants, et permettre aux femmes d'utiliser l'énergie à des fins productives en tant qu'entrepreneures ou dans des chaînes de valeur<sup>31</sup>. L'accès à l'énergie hors réseau peut à son tour fournir aux femmes l'accès à des technologies plus productives (par exemple des filtres à énergie solaire) et permettre aux femmes entrepreneures de renforcer et d'élargir leurs modèles d'entreprise (par exemple, les heures d'ouverture, la productivité).

Les pays en développement émettent moins de gaz à effet de serre que les pays développés et les énergies renouvelables permettent aux foyers, communautés et pays de diminuer leur dépendance sur les énergies fossiles. Dans l'ensemble, l'accès accru à une électricité renouvelable, bon marché et fiable est favorable à la croissance économique, la consommation d'énergie étant corrélée avec le Produit intérieur brut, et est favorable au progrès social et à l'action en faveur du climat.

**Infrastructure d'eau favorisant l'égalité des genres** : Un rapport publié en 2019 par l'Organisation mondiale de la santé et l'UNICEF montre qu'à l'échelle mondiale en 2017 plus de 785 millions de personnes n'avaient pas accès à un approvisionnement en eau de base et que plus de 884 millions de personnes n'avaient pas accès à de l'eau potable. Dans les pays à plus faibles revenus, les femmes et les filles ont la responsabilité première pour gérer l'approvisionnement du foyer en eau. Cette obligation les écarte d'activités plus productives. L'amélioration de l'accès à l'eau est donc un facteur important dans l'atteinte de l'égalité des sexes. Une étude de la Banque mondiale portant sur 64 services d'approvisionnement en eau et d'assainissement dans 28 pays a révélé que seulement 18 % des employés étaient des femmes, que 32 % des services publics n'avaient pas de femmes ingénieures et que 12 % n'avaient pas de femmes gestionnaires<sup>32</sup>. Les femmes sont très souvent les principales utilisatrices de l'eau dans le ménage et sont souvent responsables du paiement de la facture d'eau du ménage. Toutefois, les femmes ne sont pas toujours représentées dans les consultations sur la conception des services ou la structure tarifaire. L'accès à l'eau potable à un prix abordable pourrait libérer des milliards d'heures actuellement utilisées pour aller chercher de l'eau et permettre aux femmes entrepreneures de renforcer et d'élargir leurs modèles d'affaires, entre autres avantages.

## Croissance verte



## Infrastructure durable

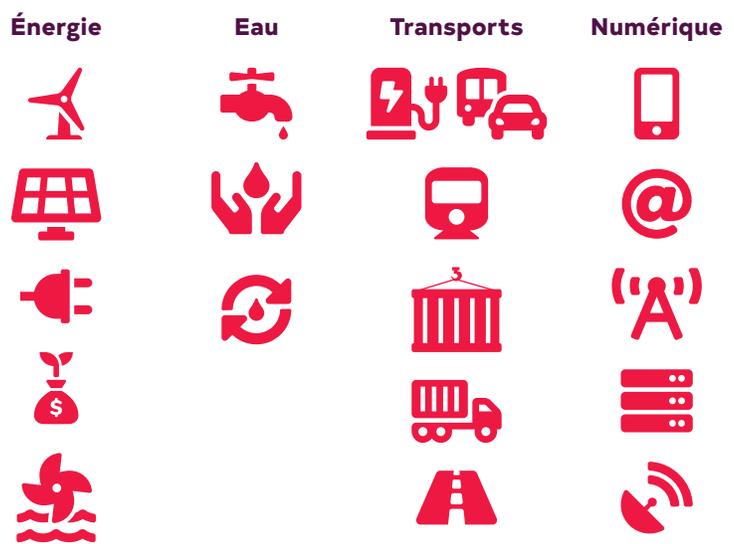


Figure 13 : Renforcer la croissance verte

## ÉVALUER LE POTENTIEL DU FINANCEMENT DES ÉCHANGES COMMERCIAUX ET DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Des données probantes montrent une forte demande pour des solutions de financement des échanges commerciaux et de la chaîne d'approvisionnement dans les marchés émergents, en particulier pour les microentreprises et de petites et moyennes entreprises (MPME). Les MPME dirigées par des femmes sont confrontées à des défis et obstacles additionnels. La crise de la COVID-19 a perturbé les chaînes d'approvisionnement mondiales et régionales et a en même temps causé un retrait partiel des prestataires commerciaux de services financier, laissant les entreprises les plus vulnérables confrontées à des obstacles encore plus difficiles à surmonter pour distribuer leurs produits.

Favoriser le financement du commerce et de la chaîne d'approvisionnement dans les marchés émergents peut stimuler la croissance économique locale, accroître l'inclusion financière et contribuer à remédier aux écarts de marché<sup>33</sup>, avec des retombées considérables pour les communautés locales. Dans le contexte de la COVID-19, le capital des IFD est devenu essentiel au maintien des flux commerciaux et au soutien de la croissance économique. Plusieurs IFD ou Banques de développement multilatérales, dont la Société financière internationale (SFI), la britannique CDC ou la Banque interaméricaine de développement (BID Invest) ont pris l'initiative d'offrir davantage de solutions de financement des échanges commerciaux dans les pays vulnérables les plus touchés par la crise<sup>34</sup>.

À la lumière d'une analyse préliminaire, l'inclusion d'une offre de finance de la chaîne d'approvisionnement et des échanges commerciaux dans la trousse à outils de FinDev Canada pourrait nous permettre de :

- Bâtir sur nos activités existantes avec les institutions financières pour les aider à élargir leur soutien à des entreprises vulnérables.
- Fournir des solutions essentielles au succès des pays en développement et offertes par peu de prestataires.
- Intégrer la durabilité et le pouvoir économique des femmes dans le financement des échanges commerciaux et de la chaîne d'approvisionnement.
- Atténuer les entraves à l'activité économique normale en s'associant avec les banques locales pour accroître la capacité et partager le risque afin de permettre un accès fiable au financement dans des marchés difficiles.
- Aider les PME à maintenir leurs activités et leurs emplois, en fournissant une stabilité financière avec des liquidités systémiques pendant la crise de COVID-19.

En explorant cette possibilité, FinDev Canada validera la nature de l'écart de marché et déterminera les domaines où elle peut apporter de la valeur. Nous prévoyons de tirer parti de l'expertise d'EDC dans ce domaine, qui n'est pas courante dans le marché du financement du développement et peut contribuer à apporter une valeur ajoutée réelle à nos partenaires et clients. Nous mènerons des recherches supplémentaires sur les obstacles particuliers auxquels sont confrontées les femmes entrepreneures, ainsi que sur leurs besoins et préférences en matière d'accès au financement des échanges commerciaux et de la chaîne d'approvisionnement. Ceci impliquera d'explorer le potentiel des solutions de technologie liées à la finance (« fintech ») qui ont fréquemment démontré leur capacité à apporter de la valeur aux petits joueurs, autrement laissés en marge des circuits financiers commerciaux. Le potentiel pour le renforcement du pouvoir économique des femmes est considérable dans ce domaine, mais demande à être bien compris avant de pouvoir définir une offre.

FinDev Canada analysera l'impact potentiel de ces activités afin de s'assurer qu'elles répondent à nos objectifs d'impact. Il est important de souligner que FinDev Canada ne cherche pas spécifiquement à promouvoir le commerce canadien avec ses pays d'activité, mais bien à renforcer les chaînes d'approvisionnement régionales et locales et leur connexion avec les chaînes mondiales, en offrant des solutions financières ciblées. Une attention particulière sera accordée à l'élaboration d'une offre favorisant l'égalité des genres qui remédierait aux écarts dans l'accès au financement à court terme pour les entreprises appartenant aux femmes et dirigées par des femmes.

### 3.2.1.1 Développement des affaires

L'objectif à long terme de FinDev Canada est de constituer un portefeuille à fort impact tout en assurant la viabilité financière par des rendements stables. Une stratégie solide de développement des affaires est essentielle à la réalisation de cet objectif. À cette fin, FinDev Canada a mis en œuvre sa Stratégie de développement des affaires, à mettant à profit des canaux directs et indirects.

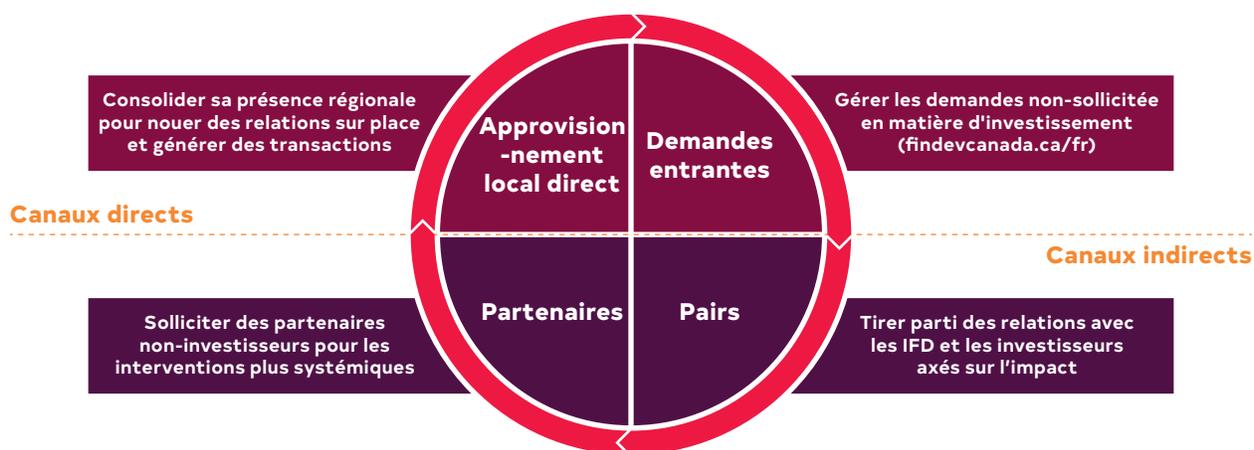


Figure 14 : Canaux de développement des affaires de FinDev Canada

Durant la crise COVID-19, FinDev Canada a continué de compter sur ses canaux indirects – en faisant appel à ses pairs et à d'autres intermédiaires, comme les fonds d'investissement et les institutions financières, pour développer des affaires. Nous continuerons de tirer parti des relations avec les IFD pairs et d'autres investisseurs axés sur l'impact et de viser une plus grande collaboration avec des partenaires non investisseurs, comme des organismes locaux de conseil et de recherche.

Le plan visant à établir sa première présence sur le marché, tel qu'indiqué dans le Plan d'entreprise 2020 de FinDev Canada, a été suspendu en raison de la pandémie. Nous poursuivrons toutefois nos efforts de collecte de renseignements, l'établissement de relations locales, et explorerons les possibilités qui peuvent se présenter pour établir une présence, de manière directe ou indirecte. Nous chercherons en particulier à collaborer avec EDC et son réseau de représentations étrangères dans les marchés prioritaires de FinDev Canada, ainsi qu'avec le réseau de missions du gouvernement du Canada et le Service des délégués commerciaux. Toute démarche formelle future sera bien sûr sujette à tout processus d'autorisation requis.

### 3.2.1.2 Partenariats

La pandémie a également souligné l'impératif d'un partenariat entre les IFD et d'autres organisations complémentaires. FinDev Canada a travaillé avec le secteur international des IFD pour réagir à la crise de COVID-19, tant au niveau transactionnel qu'au niveau stratégique et des politiques. Les représentants de FinDev Canada ont joué un rôle actif dans divers groupes de travail qui analysent les effets de la COVID-19 et élaborent des réponses conjointes, sous les auspices d'EDFI. Au cours de la période de planification, nous continuerons de renforcer et d'approfondir nos partenariats afin de trouver et de développer de nouveaux débouchés.

Nous continuerons de collaborer dans le cadre des protocoles d'entente avec des organismes pairs (voir la section 1.3). Si de nouveaux partenariats peuvent être envisagés, l'accent sera mis sur maximiser la valeur des ententes existantes en mettant en œuvre des stratégies d'affaires mutuellement convenues qui permettent d'optimiser les forces respectives de chaque partenaire.

### 3.2.1.3 Gestion de l'impact

#### PRINCIPES DIRECTEURS DE LA GESTION DE L'IMPACT

---

La vérification indépendante du respect par FinDev Canada des principes d'impact entrepris au premier trimestre de 2021 a validé son respect du Cadre. Cette vérification a également éclairé les champs d'action futurs, comme l'introduction d'un processus normalisé pour examiner la durabilité au terme d'une transaction.

Au moment où nous commençons à explorer les possibilités d'affaires dans d'autres secteurs et d'autres instruments de financement, nous sommes déterminés à évaluer leur potentiel de générer un impact positif sur le développement et à cartographier leurs risques environnementaux et sociaux. Cela permettra de s'assurer que la stratégie de FinDev Canada est axée sur l'impact. La collaboration avec d'autres IFD sera essentielle. À ce titre, nous continuerons de collaborer avec les pairs et les clients des IFD afin d'assurer l'harmonisation entre la politique, les procédures et la mise en œuvre.

#### CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT

---

FinDev Canada a créé un Cadre de référence de l'impact sur le développement, qui définit les objectifs stratégiques d'impact et décrit la façon dont l'organisation mesure et gère ses réalisations. Le Cadre comprend une variété d'outils pour évaluer les impacts actuels et possibles des activités des clients et orienter les décisions d'investissement et les rapports sur les résultats, afin de s'assurer que l'impact est intégré à chaque étape d'un cycle d'investissement, comme le montre la figure ci-dessous.



Figure 15 : Processus d'impact sur le développement de FinDev Canada

Nous continuons d'affiner et renforcer les outils et les processus de gestion de l'impact, comme le Cadre de gouvernance de l'Outil d'impact sur le développement et le Manuel d'impact. Ces efforts renforceront notre capacité à produire et à analyser des données au niveau du portefeuille et de chaque client. FinDev Canada a terminé la première phase du développement de notre nouveau système de gestion des données d'impact. Nous comptons améliorer nos outils et nos processus d'impact dans des domaines clés comme la gestion des actifs et améliorer nos méthodologies de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

## RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

FinDev Canada s'est engagée à adopter des méthodes rigoureuses d'évaluation et de surveillance des risques environnementaux et sociaux (E&S) tout au long du cycle de vie de sa collaboration avec les entreprises. Prenant en compte les recommandations de l'examen opérationnel mené par le gouvernement du Canada en 2020, nous continuons à faire évoluer nos pratiques avec l'accent sur la mise en œuvre des politiques et l'affinement des évaluations E&S (voir l'annexe 4).

Étant donné que nos clients et nos pays d'investissement peuvent faire face à des défis et à des contraintes de capacité différents en matière d'E&S, nous reconnaissons que la conformité devrait être progressive et fondée sur des délais raisonnables. Nos plans d'action environnementaux et sociaux (PAES) et/ou d'AT visent à ce que les lacunes en matière d'évaluation des risques E&S soient comblées de façon appropriée. En 2021, FinDev Canada a mis à l'essai une approche systématique de l'évaluation de la capacité de gestion des risques E&S des clients, dans le but de finaliser la méthodologie d'ici la fin de l'année. Le résultat à long terme de cette méthode consiste à évaluer la capacité de gestion des risques E&S des clients dans l'ensemble du portefeuille et tout au long du cycle de vie des transactions afin de surveiller l'évolution des profils de risque, d'améliorer la communication des risques entre les équipes et d'estimer l'additionnalité.

En 2021, l'équipe E&S s'est concentrée sur la mise en œuvre d'une *politique de FinDev en matière d'E&S* mise à jour, qui contient de nouvelles directives et procédures, ainsi qu'un volet formation. Au premier trimestre de 2021, nous avons rendu compte de nos progrès dans ce domaine et des démarches prévues pour remédier aux lacunes qui demeurent. Nous continuerons de respecter les objectifs énoncés dans le Rapport sur la mise en œuvre de la Politique relative à l'examen E&S de 2021, et nous comptons atteindre la pleine conformité de la politique d'ici 2023.

Alors que nous progressons en maturité, nous continuerons de renforcer la capacité et les capacités internes et de prendre en charge les responsabilités assumées jusqu'à présent par la fonction de gestion des risques E&S d'EDC, comme la sélection, le triage et, éventuellement, la diligence raisonnable pour toutes les transactions.

### 3.2.1.4 Gestion des actifs

L'objectif de FinDev Canada est de maintenir un portefeuille viable et diversifié conformément à nos plans de croissance. À cette fin, nous avons créé une fonction de gestion des actifs à la fin de 2020 afin d'améliorer la gestion de nos actifs, y compris leur rendement financier et en matière d'impact sur le développement, les engagements dans le domaine E&S et de l'action sexospécifique, ainsi que tous les aspects de l'exposition de FinDev Canada.

Compte tenu des recommandations de l'Examen opérationnel réalisé par le gouvernement du Canada (voir l'annexe 4), nous avons consacré 2021 au développement de l'infrastructure interne et avons fait des progrès importants dans des domaines suivants :

- Conception de lignes directrices, de politiques et de procédures judicieuses.
- Documentation des processus pour assurer une cartographie précise des processus des transactions liés au développement des affaires, à la clôture et à la gestion des transactions.
- Déploiement d'une base de données de gestion des actifs afin de centraliser les données sur les transactions, assurer l'intégrité des données et faciliter la production des rapports de gestion. Ce projet se poursuivra tout au long de la période de planification, afin d'intégrer la production automatisée de rapports dans des systèmes complémentaires comme la Facilité d'AT et le mécanisme 2X Canada.

En 2022 et au-delà, FinDev Canada élargira et renforcera ses processus et pratiques de gestion des actifs dans des domaines tels que la gestion des demandes de déboursement, l'évaluation des modifications, dérogations et consentements et la validation des rapports de conformité envoyés par les clients.

### 3.2.1.5 Additionnalité

L'additionnalité repose sur la prémisse selon laquelle les IFD qui soutiennent les activités du secteur privé devraient contribuer au-delà de ce qui est disponible sur le marché et ne devraient pas évincer le secteur privé<sup>35</sup>. L'additionnalité signifie donc fournir des solutions financières complémentaires à ce que le marché offre déjà, tout en apportant une valeur ajoutée non financière aux clients par le soutien et les conseils.

L'additionnalité est une dimension importante du travail accompli par FinDev Canada dans les pays en développement et elle sous-tend notre engagement d'apporter sur le marché des services et des solutions qui ne sont pas autrement disponibles sur le marché. FinDev Canada tient compte de l'additionnalité dans toutes les transactions.

En 2020, FinDev Canada a affiné ses pratiques afin d'évaluer et de démontrer l'additionnalité, et de l'intégrer davantage dans notre processus décisionnel. Cet exercice a consisté à examiner comment l'additionnalité est actuellement abordée par nos pairs et autres experts en la matière. Nous avons déterminé les pratiques exemplaires, effectué une évaluation des besoins et élaboré un cadre d'additionnalité qui contient les lignes directrices pour les officiers d'investissement et d'impact sur comment reconnaître et démontrer l'additionnalité au niveau transactionnel. La démonstration de l'additionnalité est un élément requis des recommandations au comité interne d'investissement et au Conseil d'administration.

### 3.2.1.6 Intégrité de l'entreprise

L'Intégrité de l'entreprise (IE) appuie l'engagement de FinDev Canada à l'égard de normes rigoureuses de conduite éthique des affaires et à l'égard de l'exécution de son mandat de manière responsable sur le plan social. La fonction est chargée d'évaluer les risques de criminalité financière et les préoccupations concernant l'éthique et l'intégrité qui pourraient présenter des risques de réputation.

La fonction IE collabore avec l'équipe d'investissement dès le début du cycle de vie des transactions, afin de déterminer les risques et de concevoir des approches de diligence raisonnable et des stratégies d'atténuation pour gérer ces risques. La fonction IE interagit directement avec les clients potentiels pour comprendre leurs environnements de contrôles et proposer des recommandations pour s'assurer que les transactions sont conformes à l'appétit de risque de FinDev Canada.

En février 2021, la fonction IE a été internalisée comme fonction essentielle de FinDev Canada et ne relève plus de l'équipe de l'Intégrité commerciale d'EDC. En tant que nouvelle fonction à FinDev Canada, la fonction IE vise à assurer l'harmonisation avec les politiques d'EDC (par exemple, la Politique sur la criminalité financière), tout en adoptant les pratiques exemplaires de ses IFD pairs. Les principales priorités à l'avenir sont les suivantes :

- Accroître la sensibilisation au risque non lié au crédit de FinDev Canada, en mettant l'accent sur les questions liées à l'intégrité de l'entreprise. Cette priorité consiste, entre autres, à promouvoir des approches de partage des risques, à développer des collaborations plus étroites avec d'autres équipes de FinDev Canada et à poursuivre nos efforts pour intégrer pleinement la fonction IE dans les activités de développement des affaires et de gestion d'actifs de FinDev Canada.
- Améliorer l'examen des risques liés à l'IE en s'assurant que la méthodologie et les processus existants répondent aux réalités de FinDev Canada et en adoptant les pratiques exemplaires observées dans le cadre de notre exercice d'analyse comparative des IFD pairs.
- Créer des communautés de pratique avec les équipes de services consultatifs au sein d'EDC, ainsi qu'avec des IFD pairs afin de continuer à bénéficier de leurs vastes champs d'expérience et d'expertise.

## 3.2.2 Mobilisation

FinDev Canada s'est fixé comme objectif principal de mobiliser les ressources du secteur privé et de tirer parti de sa compréhension des marchés émergents pour collaborer avec les investisseurs du secteur privé ciblés au Canada et à l'étranger. Bien que COVID-19 ait créé des conditions difficiles pour une mobilisation efficace, nous continuons d'affiner notre stratégie et de tendre la main à des partenaires et des investisseurs éventuels afin de bâtir une base solide pour les années suivantes.

En 2021, nous achèverons la préparation d'une stratégie de mobilisation, qui sera mise en œuvre en 2022. Sous tendue par trois principes fondamentaux : une démonstration claire de la mobilisation du capital privé par l'intervention de FinDev Canada; la simplicité dans la mesure et l'attribution de la mobilisation du capital privé fondée sur des liens concrets, la stratégie énonce nos objectifs et contient une feuille de route pour la mobilisation du secteur privé centrée sur la création de valeur. Les partenaires potentiels de la mobilisation sont, entre autres, les investisseurs institutionnels, les assureurs-crédit, les gestionnaires d'actifs et les investisseurs à impact.

Une collaboration renforcée avec le gouvernement du Canada sera essentielle au succès de la stratégie. En misant sur des mécanismes de financement mixtes tels que 2X Canada et autres mécanismes de ce genre, FinDev Canada cherchera à concevoir des solutions ou des instruments d'investissement susceptibles d'attirer des capitaux du secteur privé afin d'obtenir un plus grand impact.

FinDev Canada cherchera à mettre en œuvre sa stratégie de mobilisation tout au long de la période de planification, complétée par sa participation active aux initiatives Défi 2X et 2X Collaborative. Les institutions qui participent au Défi établissent des relations avec des partenaires éventuels du secteur privé et explorent des mécanismes visant spécifiquement à canaliser les nouveaux flux d'investissement vers les transactions admissibles.

### 3.2.3 Assistance technique

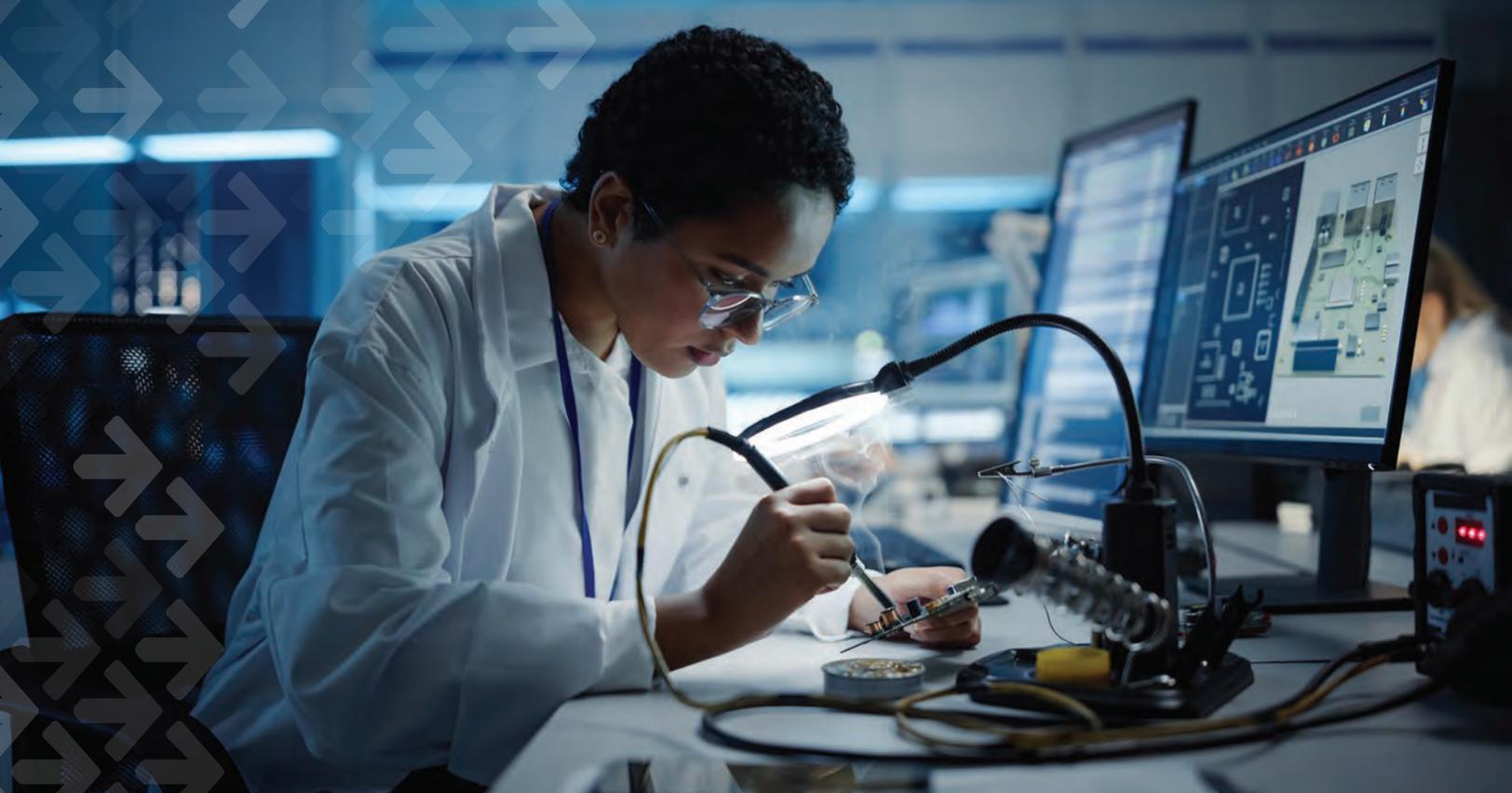
En 2021, les activités de la Facilité AT ont porté sur le renforcement des éléments fondamentaux de l'offre :

- **Bâtir des relations avec les IFD pairs** et les leaders d'opinion dans le domaine. FinDev Canada est devenu membre du groupe de travail de l'AT d'EDFI, ce qui a permis d'harmoniser la Facilité d'AT avec les pratiques exemplaires de l'industrie.
- **Établir des approches de mobilisation des clients** et des cadres programmatiques pour des projets fondés sur des données probantes et techniquement solides. Des principes directeurs affinés et un Menu d'AT pour les mesures visant l'égalité des genres ont été mis en place afin d'assurer la souplesse et la mise en œuvre de projets axés sur le client. Le menu présente notre offre autour de types de soutien prédéfinis en matière d'action sexospécifique, adaptés aux besoins des clients et au contexte dans lequel ils évoluent. Ces outils facilitent les conversations avec nos clients et permettent d'accélérer le processus d'élaboration du projet. Des menus et processus semblables seront envisagés pour l'examen E&S et l'action climatique.

En ce qui concerne 2022, les priorités de la Facilité d'AT seront les suivantes :

- **Élargir le portefeuille** : La Facilité d'AT a plusieurs projets en cours d'AT. Au niveau du client, plusieurs projets sont en discussion avec des institutions financières, des coopératives aux banques commerciales, qui élargissent actuellement leurs stratégies concernant les PME appartenant aux femmes. Ces projets d'AT comprennent des activités telles que les recherches de marché, le diagnostic des données internes, l'examen des offres de produits actuelles, la conception et la mise à l'essai de nouveaux produits, ainsi que la mise au point de produits non financiers. En outre, des projets d'AT avec des gestionnaires de fonds visent à renforcer les fonctions au niveau des fonds, comme la gestion des risques E&S et les services consultatifs au niveau de portefeuille. La Facilité d'AT étudie également un projet au niveau du marché qui apportera des approches cohérentes de mise en œuvre et de mesure pour les questions transversales concernant les investissements à impact et sexospécifiques. Par exemple, FinDev Canada évaluera les réalisations de notre initiative Investir dans l'impact (I2I) et envisagera d'autres mesures.
- **Mettre en œuvre le plan de contrôle, d'évaluation et d'apprentissage** : Avec un portefeuille croissant, il sera davantage possible de recueillir des renseignements sur les principaux secteurs d'intervention de la Facilité d'AT et de FinDev Canada. Dans un premier temps, nous recueillerons les résultats auprès des projets individuels et les rassemblerons pour obtenir des renseignements thématiques plus larges.
- **Faire progresser les communications et le leadership éclairé** : Avec le lancement prochain d'une page d'accueil dédiée, la Facilité d'AT vise à exploiter l'espace pour publier des blogues, des ressources et des projets d'AT.

Tout au long de la période de planification, FinDev Canada élaborera une stratégie à long terme pour sa Facilité d'AT, fondée sur la maturité de l'industrie, au fur et à mesure que le domaine d'investissement à impact se diversifiera et deviendra plus concurrentiel. Dans le cadre d'un plan visant à obtenir un financement à long terme du gouvernement du Canada et potentiellement d'autres tiers restant à identifier, la stratégie d'AT continuera d'évoluer en ce qui concerne la conception de son offre d'AT afin de répondre de manière plus complète aux besoins de nos investisseurs dans les domaines qui sont au cœur de la stratégie d'investissement de FinDev Canada, comme l'action en matière d'égalité des genres et pour le climat.



## 4 Relations externes

### 4.1 Relations gouvernementales

Dans le contexte de la COVID-19, le Canada examine actuellement tous les instruments et mécanismes disponibles qui peuvent faire progresser les engagements et les priorités en matière de développement international. Cet examen comprend l'aide publique au développement (APD) pour accroître le financement du secteur privé, réduire les risques de partenariats publics privés et mobiliser des capitaux du secteur privé indispensables pour des projets à long terme liés aux ODD. Le rôle du secteur privé dans la production d'une croissance économique inclusive durable dans les pays en développement est essentiel pour remédier à l'écart de financement en vue d'atteindre les ODD et de contribuer aux engagements pris dans l'Accord de Paris.

En tant qu'IFD du Canada, FinDev Canada est un important instrument de politique publique du gouvernement du Canada, particulièrement parce qu'elle cherche à mobiliser l'investissement du secteur privé pour soutenir des résultats positifs en matière de développement dans ces marchés. À ce titre, notre relation avec le gouvernement est essentielle à notre capacité d'accomplir notre mandat.

Le budget fédéral d'avril 2021 prévoyait une capitalisation supplémentaire de FinDev Canada de 300 millions de dollars canadiens. Le même mois était annoncé le mécanisme 2X Canada d'un montant de 75,9 millions canadiens, financé par Affaires mondiales Canada. L'augmentation de la taille et de la portée de notre financement et des produits connexes crée des occasions de démontrer comment FinDev Canada peut appuyer les objectifs stratégiques du Canada en développant un portefeuille équilibré et efficace.

A l'avenir, FinDev Canada collaborera avec les parties prenantes du gouvernement afin de continuer à approfondir la compréhension de comment nous proposons d'accomplir notre mandat, y compris la collaboration autour d'objectifs communs. L'adoption d'une approche « pangouvernementale » renforcera la collaboration de FinDev Canada au niveau opérationnel. Nous nous concentrerons en particulier sur les secteurs suivants :

- **Échange de renseignements sur le marché et collaboration** : L'importante présence d'Affaires mondiales Canada dans le monde, à l'appui des entreprises dans les pays en développement, complète l'expertise de FinDev Canada. FinDev Canada collaborera avec les équipes régionales pour déterminer les possibilités de collaboration.
- **Collaboration avec le Service des délégués commerciaux (SDC)** : Les délégués commerciaux ont accès à des renseignements précieux sur les conditions du marché et les possibilités d'affaires. FinDev Canada renforcera sa collaboration avec le SDC par la communication de renseignements et la participation à des événements conjoints.
- **Relations locales** : Les agents de FinDev Canada qui se rendront sur les marchés continueront de visiter les missions canadiennes pour échanger des renseignements et explorer des possibilités.

FinDev Canada continuera d'interagir avec les parlementaires pour communiquer son expertise en matière de développement, de financement mixte et d'investissement du secteur privé dans les pays en développement.

FinDev Canada renforcera également sa fonction d'analyse afin de démontrer son leadership en ce qui concerne les priorités stratégiques pertinentes et son expertise en matière de mobilisation du secteur privé, de financement favorisant l'égalité des genres et l'action climatique et de financement concessionnel mixte en vue d'une croissance durable et inclusive.

---

## 4.2 Relations avec parties prenantes

En dépit des défis posés par la pandémie de COVID-19, FinDev Canada a continué de renforcer son profil auprès des parties prenantes en 2021. Nous avons collaboré avec divers groupes d'acteurs internationaux, notamment des institutions multilatérales et des associations internationales spécialisées dans les domaines du financement du développement et de l'impact sur le développement. Nous avons également organisé un webinaire à l'intention de plus de 100 participants pour le lancement de notre rapport annuel 2021.

En 2022, FinDev Canada collaborera davantage avec les parties prenantes canadiennes, dont le public canadien, le milieu des affaires, le milieu universitaire, les spécialistes du développement international et les organisations non gouvernementales. Si les conditions de voyage le permettent, la chef de la direction effectuera une tournée pancanadienne pour s'entretenir directement avec les groupes de parties prenantes.

**Milieu d'affaires canadien** : FinDev Canada fait partie d'un vaste milieu d'affaires canadien qui s'intéresse activement aux pays en développement. Au fur et à mesure de la croissance de notre portefeuille, nous chercherons à renforcer nos liens avec des entités canadiennes complémentaires, y compris le secteur de l'investissement d'impact, comme CAFIID, ainsi qu'avec des organisations de la société civile qui ciblent le secteur privé, et les fournisseurs de technologies.

Pour réaliser ce travail, nous :

- Accroîtrons la visibilité de nos activités à l'échelle nationale, conformément aux recommandations de l'Énoncé des priorités et des responsabilités (EPR).
- Élaborerons une stratégie de mobilisation concernant certaines parties prenantes de l'industrie canadienne dans les domaines où l'harmonisation stratégique est démontrée.
- Jouerons un rôle actif dans certaines associations représentatives de l'industrie.
- Poursuivrons la collaboration avec EDC afin d'améliorer les possibilités pour des recommandations croisées.

**Canada Forum for Impact Investment and Development (CAFIID) :** FinDev Canada est un membre action du CAFIID. Parmi d'autres initiatives, nous avons contribué de façon importante au Rapport sur l'état du secteur du CAFIID (qui sera publié en décembre 2021), qui examine les tendances de la taille, de l'échelle et des caractéristiques des organismes canadiens qui participent aux investissements à impact dans les marchés émergents et frontaliers, afin de faire progresser les apports du Canada aux ODD et à l'Accord de Paris.

FinDev Canada collabore avec le CAFIID et la Table des praticiens de l'investissement d'impact (TIIP) pour aider à rétablir la présence du Canada sur la scène internationale par l'entremise du Global Steering Group for Impact Investment (GSG). En nous appuyant sur cette collaboration, nous tirerons parti de cette plateforme en participant à des événements et à des initiatives conjointes, afin de rester au courant des tendances au sein de la communauté. Le TIIP offrira également une plus grande visibilité aux activités et priorités de FinDev Canada, ce qui permettra de mieux comprendre notre rôle et notre position sur le marché.

**EDFI :** L'Association des institutions européennes de financement du développement, qui compte 16 institutions paires, est un important centre de collaboration, d'échange de renseignements et de mobilisation politique sur des questions d'intérêt commun pour l'industrie, au-delà de l'Europe. FinDev Canada a été invité à participer en tant que membre de plusieurs de ses groupes de travail et à collaborer sur des questions stratégiques au niveau de la haute direction. En 2022 et au-delà, nous consoliderons nos relations avec EDFI en établissant des contacts périodiques, en déterminant les questions prioritaires pour un travail commun et en éliminant les obstacles à une collaboration ouverte et mutuellement avantageuse.

**Alliance des IFD :** En 2022, l'Alliance des IFD vise à contribuer activement aux initiatives qui peuvent avoir un impact sur le fonctionnement des IFD, comme les initiatives d'harmonisation exécutées sous les auspices de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ensemble, les membres de l'Alliance ont l'intention d'accroître la visibilité et la crédibilité du secteur des IFD auprès des groupes de parties prenantes internationaux.

**Investor Leadership Network (ILN) :** Créé lors du sommet du G7 de 2018 à Charlevoix, ILN est une plateforme ouverte et collaborative pour les principaux investisseurs intéressés par la viabilité et la croissance à long terme. Son travail est axé sur des mesures concrètes et des partenariats mondiaux. Nous renforçons actuellement les liens avec ILN afin de déterminer les synergies possibles et les initiatives conjointes en matière d'investissement intégrant une option de genre et de concevoir une stratégie de mobilisation des investisseurs institutionnels d'ILN.

**Collaboration avec le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) :** Le CRDI et FinDev Canada ont uni leurs efforts pour collaborer avec ON Think Tanks, une plateforme mondiale dédiée à l'appui des centres de recherche sur les politiques. FinDev Canada et le CRDI ont trouvé de nouvelles possibilités de recherche, dont les défis que posent les cadres réglementaires pour le secteur, l'analyse sectorielle pour éclairer les stratégies d'investissement, les expériences réussies et les bonnes pratiques, de même que l'intersection de l'investissement d'impact et des politiques publiques.

---

## 4.3 Transparence et divulgation

FinDev Canada s'engage à assurer la transparence de ses activités, de ses stratégies et de ses politiques. En 2021 et début 2022, nous effectuerons la mise à jour de notre Politique de divulgation, afin de nous assurer que la politique tient compte des pratiques exemplaires de l'industrie et des attentes des parties prenantes en matière de circulation de l'information, en reconnaissant que FinDev Canada ne peut divulguer des renseignements commerciaux sensibles et confidentiels. Pour l'avenir, nos efforts seront axés principalement sur l'élaboration de procédures pour mettre en œuvre la politique concernant la transparence.

---

## 4.4 Mécanisme de responsabilisation indépendant

La tendance mondiale à la création de mécanismes de responsabilisation indépendants (MRI) ou de mécanismes de règlement des griefs a été motivée par trois tendances interdépendantes :

- La constatation de l'existence d'un écart entre les politiques sociales et environnementales et les normes des institutions financières internationales et leur mise en œuvre sur le terrain;
- L'émergence de nouvelles idées sur les questions de responsabilisation, de transparence, de gouvernance et de droits de la personne; et
- L'influence croissante des mouvements sociaux internationaux.

En 2020-2021, FinDev Canada a préparé un document de travail, a entrepris des consultations auprès de plus de 20 parties prenantes externes représentant la société civile, les institutions financières internationales et les institutions de financement du développement, et a préparé un rapport final sur ces consultations. Les conclusions ont mis en évidence les avantages des MRI qui favorisent une plus grande responsabilisation, donnent aux collectivités la possibilité de faire entendre leur voix, assurent le respect des politiques essentielles à la performance environnementale et sociale et fournissent une évaluation indépendante et impartiale des allégations de préjudice. Ils contribuent également à l'apprentissage institutionnel et à améliorer davantage l'efficacité du développement. À la suite des résultats du rapport, nous nous emploierons à finaliser et à mettre en œuvre des procédures pour rendre opérationnel un MRI pour FinDev Canada.



## 5 Capacités d'entreprise

### 5.1 Gestion du risque

La gestion des risques est une fonction essentielle de FinDev Canada, compte tenu des risques inhérents à la conduite des affaires dans les pays en développement. Par conséquent, nous avons déployé des efforts concertés pour intégrer les pratiques exemplaires en matière de gestion des risques dans l'ensemble de la Société, en tirant parti de notre Cadre de gestion des risques d'entreprise et en mettant à contribution notre équipe interne de la gestion des risques.

Guidés par le modèle des trois lignes de maîtrise, nous continuerons de nous appuyer sur notre cadre global pour tenir compte de la complexité croissante de notre portefeuille et de sa croissance afin de nous assurer que la gestion des risques demeure une partie intégrante de notre orientation stratégique globale et de nos diverses initiatives. Les activités de gestion des risques à FinDev Canada sont guidées par des cadres et des politiques couvrant les risques financiers, opérationnels et stratégiques de l'organisation.

En 2021, nous avons renforcé notre architecture de gestion des risques d'entreprise en :

- réorganisant notre Cadre relatif à l'appétit pour le risque, qui s'inspire en grande partie de la méthodologie d'EDC, pour définir la façon dont les risques sont évalués, classés et gérés, tout en tenant compte du mandat précis de FinDev Canada pour déterminer son appétit pour le risque.
- formalisant les premiers cadres de gestion des risques stratégique et de gestion des risques opérationnels. Ces cadres visent à définir, comme il convient pour chaque catégorie de risque, la façon dont FinDev Canada les gère ou les atténue.
- formalisant et en améliorant certaines activités de gestion des actifs, dont l'établissement d'une ligne directrice sur la liste de surveillance des actifs et d'un cadre de délégation de pouvoirs pour le financement et les engagements en matière de capitaux.

Afin d'établir des principes de gouvernance solides tout au long de la période de planification, nous continuerons d'élargir et de formaliser les lignes directrices et les procédures qui s'harmonisent avec le cadre solide et l'architecture de politiques de notre plan, tout en gardant à l'esprit la nécessité de rester souple et de nous adapter rapidement à un environnement dynamique.

## 5.2 Feuille de route pour la technologie

FinDev Canada lance un écosystème technologique dédié, une plateforme solide et mature qui protégera notre organisation contre les cybermenaces tout en assurant une expérience utilisateur cohérente. La stratégie numérique globale vise à améliorer notre efficacité interne, favoriser une connectivité accrue avec nos clients et partenaires et tirer parti des initiatives technologiques qui contribuent à accroître l'impact sur le développement.

En 2021, nous nous sommes concentrés sur le développement d'une infrastructure numérique fiable. Les activités principales comprenaient l'élaboration du cadre numérique et d'un réseau dédié; l'adoption d'une plateforme nuagique collaborative pour améliorer l'environnement numérique du travail, en facilitant les modèles de travail à distance et hybrides et la mise en œuvre d'un système moderne de gestion des appareils qui sert à surveiller et appliquer les pratiques exemplaires en matière de cybersécurité

À l'avenir, nous nous concentrerons sur l'élaboration de plateformes de données de qualité afin de rationaliser les processus d'investissement et de gestion des actifs existants, de renforcer la gestion des relations avec les clients, de promouvoir l'échange des connaissances internes, d'assurer l'utilisation de la génération et du stockage efficaces de documents et de répondre plus efficacement aux besoins des clients.

FinDev Canada travaillera en étroite collaboration avec EDC dans le cadre de la mise à niveau de ses propres systèmes, afin d'assurer une collaboration continue dans des secteurs clés de l'entreprise, comme la comptabilité ou la gestion des ressources humaines, tout en tenant compte des besoins particuliers de FinDev Canada dans la conception de nouvelles solutions.

Compte tenu de l'environnement de l'avenir du travail, la feuille de route de la technologie numérique comprend des outils qui faciliteront un modèle de travail hybride permettant aux employés de retourner dans les bureaux physiques de FinDev Canada et de travailler à domicile.

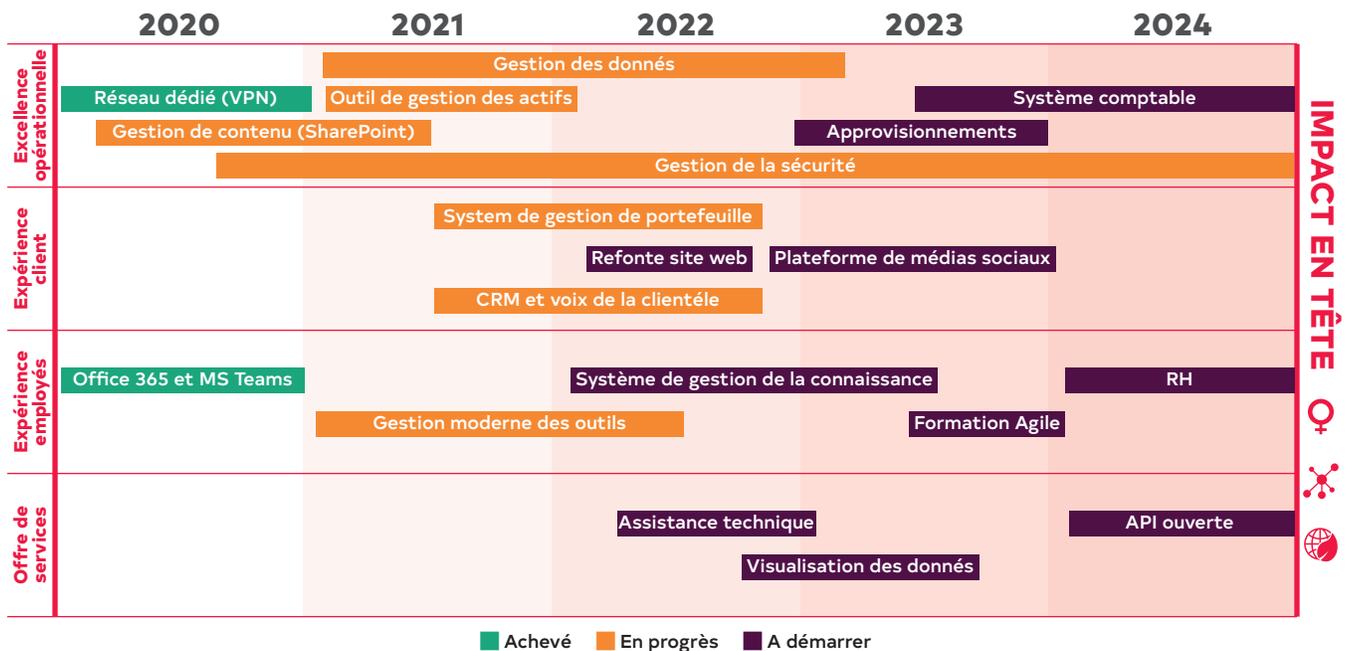


Figure 16 : Feuille de route pour la mise en œuvre de la stratégie numérique FinDev Canada

---

## 5.3 Stratégie de communication

Pour attirer les clients et mettre en place une filière transactionnelle solide, il est important développer une marque solide fondée sur la transparence, la crédibilité, la collaboration et l'inclusion. FinDev Canada, en plus de publier des transactions avant la signature, consulte diverses parties prenantes pour faire connaître sa marque et favoriser une plus grande collaboration afin de présenter des expériences réussies des clients et de souligner l'impact que l'organisation produit.

Nous avons également publié un tableau de bord interactif qui permet une transparence et une orientation client accrues. Les visiteurs du site peuvent personnaliser leur expérience de visualisation de données, filtrer les transactions selon différents critères et télécharger les données pour une analyse plus approfondie.

L'un des objectifs d'une stratégie de communication améliorée consistera à mieux faire connaître le mandat et les activités de FinDev Canada auprès des parties prenantes canadiennes et internationales, conformément à la recommandation de l'examen opérationnel de 2020.

---

## 5.4 Cadre de délégation des pouvoirs

Compte tenu de la solidité l'infrastructure de gouvernance, dont un cadre de gestion des risques d'entreprise et des comités internes, FinDev Canada a atteint un niveau de maturité où nous jouissons d'une plus grande autonomie vis-à-vis du conseil d'administration dans nos processus décisionnels.

En 2021, FinDev Canada a mis en place une délégation de pouvoirs du conseil d'administration à la direction. Le Cadre de la délégation des pouvoirs établit les principes directeurs de la saine gouvernance et de la prise de décisions, rationalisant ainsi les activités au niveau du Conseil, tout en préservant l'autorité du Conseil lorsque les risques sont plus importants et/ou lorsque l'impact est plus significatif pour FinDev Canada. En accompagnement de notre croissance continue, nous continuerons d'affiner le Cadre de la délégation des pouvoirs afin de faciliter les activités décisionnelles.

---

## 5.5 Modèle opérationnel de FinDev Canada

### CONSTITUER UNE ÉQUIPE DE CLASSE MONDIALE

FinDev Canada reconnaît que nos employés sont essentiels dans l'atteinte de nos objectifs d'impact. Dans les conditions de marché actuelles, l'attraction et la rétention du talent spécialisé dont nous avons besoin est toutefois difficile. Mettant à profit l'expérience d'EDC en matière de gestion des ressources humaine et d'acquisition de talent, de même que nos réseaux spécialisés, nous continuons à renforcer nos outils et pratiques pour être le mieux à même d'attirer des candidatures diverses et de soutenir la croissance de nos employés.

FinDev Canada a connu une croissance importante depuis sa création en 2018. À mesure que nous continuons à renforcer nos capacités dans divers domaines et à lancer de nouvelles initiatives comme 2X Canada, il est crucial de recruter et de maintenir en poste des employés qualifiés. Malgré les défis posés par la pandémie, 10 postes ont été pourvus jusqu'à présent, ce qui confirme notre capacité à constituer une équipe solide dans l'environnement actuel de travail numérique et à distance.

En juin 2021 FinDev Canada a accueilli sa nouvelle Chef de la direction, Lori Kerr, une spécialiste chevronnée du financement du développement possédant plus de deux décennies d'expérience de leadership dans le domaine du développement international, avec une spécialisation dans les infrastructures durables, le changement climatique et l'investissement du secteur privé dans les marchés émergents. Le bilan impressionnant de Mme Kerr dans de nombreux domaines du financement du développement international et son expérience de travail avec des développeurs du secteur privé, des financiers internationaux, des gouvernements et des IFD joueront un rôle déterminant, car elle dirigera FinDev Canada au cours de la prochaine étape de sa croissance et permettra à l'organisation de devenir un acteur innovateur et prospère dans ce domaine.

À l'avenir, nous nous concentrerons sur le renforcement de la capacité dans certains domaines y compris, sans toutefois s'y limiter, les investissements, la technologie de l'information, la gestion des risques E&S, le marketing et les communications, l'assistance technique et l'intégrité opérationnelle, en appui à notre croissance.

## **INCLUSION, DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ (ID&E)**

---

FinDev Canada valorise et respecte la diversité parmi les collègues, en particulier en tant qu'organisation ayant une forte présence internationale. Les employés sont issus d'horizons culturels variés, parlent plusieurs langues et apportent une gamme d'expériences partagées et uniques qui enrichissent les efforts de notre organisation pour remplir son mandat. FinDev Canada s'est engagé à éliminer les obstacles systémiques auxquels sont confrontés les employés appartenant à des groupes marginalisés, en veillant à ce que l'inclusion soit traitée avec la plus grande importance et à ce que tous soient valorisés.

En mettant à profit des ressources comme le Groupe de ressources pour les employés d'EDC, les femmes et les entrepreneurs autochtones et le Comité d'inclusion, de diversité et d'équité de FinDev Canada, nous continuerons d'examiner et d'améliorer nos politiques et nos processus qui mènent à un milieu de travail plus inclusif.

## **AVENIR DU TRAVAIL**

---

À la suite de la pandémie de COVID-19, FinDev Canada, à l'instar de nombreuses sociétés, a dû réexaminer et ajuster sa stratégie et son modèle opérationnels en ce qui concerne l'avenir du travail. Conscients du fait que le succès repose sur une équipe bien outillée, le développement constant d'une culture d'entreprise qui favorise l'autonomie des employés et les font se sentir appréciés est impérative. FinDev Canada affine constamment sa fonction ressources humaines en soutien de ses employés. Nous avons mis en œuvre des mesures de santé et de sécurité pour soutenir leur bien-être. Nous continuerons d'appliquer ces mesures pendant que nous travaillons à adopter un modèle hybride qui favorise la collaboration en équipe tout en reconnaissant les préférences personnelles de chaque personne au moment de l'exploitation des espaces de travail.

## **ACCORDS DE NIVEAU DE SERVICE**

---

EDC continue d'appuyer les activités de FinDev Canada à travers la prestation de services, y compris des fonctions générales et des rôles spécialisés. Ce soutien est assuré conformément à un Accord-cadre de niveau de service, un instrument opérationnel qui régit la prestation des services. 20 Accords de niveau de service (ANS) ont été conclus à ce jour. Cet arrangement a été primordial dans notre succès.

Dans le cadre de la culture de l'amélioration continue à FinDev Canada, l'Accord-cadre de niveau de service doit être révisé tous les deux ans afin de s'assurer qu'il tient compte de nos besoins et notre environnement opérationnel. Au terme de son premier examen effectué en 2020, des changements importants ont été apportés en 2021 afin d'en préciser la portée, réviser la structure de gouvernance, mettre à jour la liste des politiques et des processus applicables et introduire des demandes de nouveaux services et projets. Un examen de l'ANS est prévu pour 2022.



Figure 17 : Modèle des services partagés de FinDev Canada avec Exportation et développement Canada

## 5.5.1 2X Canada : Relance économique inclusive

Lancé en avril 2021, 2X Canada est un mécanisme de financement concessionnel de 75,9 millions de dollars canadiens géré par FinDev et financé par le gouvernement du Canada à travers d’Affaires mondiales Canada (AMC). 2X Canada vise à améliorer le bien-être socioéconomique des populations vulnérables et mal desservies, en particulier les femmes, surtout en Amérique latine et dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne. En débloquant la possibilité d’investir dans des marchés plus risqués et moins bien desservis dans lesquels FinDev Canada ne serait pas en mesure d’intervenir autrement, 2X Canada cherche à remédier aux écarts de marché persistants et à éliminer les obstacles structurels auxquels font face ses populations cibles, ce qui permet d’élargir la portée du financement du développement du Canada et d’augmenter son impact potentiel. Il contribuera à une reprise économique favorisant l’égalité des genres, y compris par la mobilisation d’investissements publics et privés supplémentaires.

## PRINCIPES GÉNÉRAUX

---

FinDev Canada a mis au point une approche de financement concessionnel mixte qui combine les deux principaux ensembles de principes qui régissent le travail des IFD et autres institutions financières - les *Principes du financement mixte du Comité d'aide au développement de l'OCDE* et les *Principes du financement concessionnel mixte des IFD*. Les principes suivants seront appliqués lors de l'examen de nouveaux investissements dans le cadre de la Facilité :

- **Renforcer les marchés et les adapter au contexte local** : les investissements démontreront comment ils s'attaquent aux défaillances du marché et appuient le développement d'un marché qui est conforme aux priorités de développement local.
- **Fournir une justification pour le financement concessionnel mixte** : il doit exister des arguments solides en faveur du déploiement d'un financements concessionnel.
- **Concessionnalité minimale et attraction pour réaliser la mobilisation** : l'investissement doit démontrer l'additionnalité financière et qu'il ne vient pas évincer le secteur privé.
- **Viabilité commerciale** : 2X Canada s'attend à ce que les investissements aient une voie vers la viabilité commerciale et évitent de créer une dépendance à l'égard de la concessionnalité.
- **Promouvoir des normes élevées et la transparence** : Il est prévu que, à moyen et à long terme, les investissements de 2X Canada respecteront les mêmes normes élevées concernant les enjeux E&S (par exemple, normes de performance de la Société financière internationale (SFI)), IE et autres politiques et procédures normalisées des investissements dans les comptes appartenant à FinDev Canada.

## STRATÉGIE D'AFFAIRES

---

En 2021, FinDev Canada a commencé à déterminer les occasions d'affaires qui correspondent aux exigences et aux objectifs de 2X Canada. Les fonds de la Facilité seront déployés principalement dans des transactions structurées, où différentes tranches sont offertes pour répondre aux critères d'investissement de différentes catégories de donateurs et de partenaires financiers. Dans la plupart des transactions, FinDev Canada investira ou prêtera aux côtés de 2X Canada, généralement sous des tranches différentes, ce qui permettra d'accroître considérablement l'efficacité dans le développement et la gestion des transactions.

Le portefeuille 2X Canada soutiendra les transactions visant à améliorer les liquidités, permettra aux entités investies de soutenir et d'améliorer les activités, et soutiendra la résilience et la relance économiques à long terme, compte tenu des défis sanitaires, sociaux et économiques actuels. Les secteurs et les régions géographiques correspondront à nos priorités actuelles, afin de maximiser les synergies et les gains en efficacité.

FinDev Canada cherchera à tirer parti des partenariats avec des organisations qui travaillent déjà dans ce domaine, comme les IFD qui administrent des programmes comparables et les organisations canadiennes qui ont une longue expérience dans l'élaboration de projets dans ce domaine.

2X Canada comporte un volet d'Assistance Technique (AT) dédié de \$2,5 millions pour des projets au niveau du marché ou de clients individuels, afin de soutenir les clients dans leur croissance, améliorer leur performance en matière d'impact et les aider à s'adapter aux nouvelles réalités issues de la crise de COVID-19. FinDev Canada gèrera le volet AT de la Facilité en utilisant son expertise et ses processus d'AT existants.

## ADMINISTRATION

---

Au cours du premier semestre de 2021, en s'appuyant sur ses propres politiques, procédures et cadres établis et sur les pratiques exemplaires et les normes mondiales en matière de financement mixte, FinDev Canada a mis au point l'infrastructure interne nécessaire à l'administration de cette facilité qui comprend les éléments suivants :

- Préparer un cadre d'évaluation qui énonce les critères selon lesquels les transactions seront évaluées à toutes les étapes du processus d'investissement.
- Mettre en place des processus de gouvernance pour veiller à ce que les décisions prises à l'égard de la Facilité respectent les principes et pratiques internationalement reconnus, en particulier en matière d'indépendance, et prennent en compte les critères distincts qui régissent la Facilité.
- Renforcer les capacités internes dans le domaine de la finance mixte.
- Élaborer des communications spéciales pour maintenir la clarté entre les offres respectives de FinDev Canada et de 2X Canada.

Nous élaborerons également un cadre de contrôle, d'évaluation et de rapport pour nous assurer que la Facilité atteint les objectifs souhaités. Ce cadre comprendra un processus qui permettra de saisir les enseignements tirés de la mise en œuvre de la Facilité, qui seront utilisés pour améliorer la gestion et l'exécution et seront partagés pour contribuer à l'élaboration de meilleures pratiques.

Nous établirons un comité consultatif mixte avec AMC, dont le rôle consistera à fournir des orientations stratégiques à 2 X Canada et à servir d'intermédiaire pour maintenir l'efficacité du partenariat.

En 2022, l'élaboration d'une filière et l'établissement d'un portefeuille actif pour 2 X Canada seront la priorité. Nous établirons une présence solide sur le marché et continuerons de maintenir une relation efficace et collaborative avec Affaires mondiales Canada.

## RENFORCER L'ÉTAT DE PRÉPARATION POUR DES INITIATIVES FUTURES AVEC LE GOUVERNEMENT DU CANADA

---

Tout au long de la période de planification, FinDev Canada continuera de travailler en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada et d'étudier le cas échéant les possibilités d'établir des mécanismes de financement concessionnel et mixte semblables afin d'aborder des lacunes particulières du financement disponible pour le secteur privé dans les domaines qui correspondent aux priorités du gouvernement du Canada et aux capacités de FinDev Canada. Le financement climatique est un domaine où l'expertise de FinDev Canada peut jouer un rôle dans la mise en œuvre du programme d'action climatique ambitieux du Canada selon une approche pangouvernementale. Des discussions préliminaires sont en cours en 2021, qui permettront de déterminer les possibilités d'une plus grande collaboration et faciliteront la conception et la mise en œuvre d'initiatives particulières ciblant le secteur privé dans les pays en développement.

Si de telles initiatives devaient se concrétiser, FinDev Canada établirait des ententes avec le gouvernement du Canada afin de préciser les objectifs et la portée de chaque initiative, la stratégie opérationnelle et le cadre de résultats proposés, un budget de fonctionnement et un plan d'investissement, et des mécanismes de gouvernance et processus internes.

FinDev Canada, en collaboration avec des fonctionnaires fédéraux, appliquera les enseignements tirés de la conception et de la mise en œuvre de 2X Canada aux initiatives de partenariat futures, le cas échéant.

## 5.5.2 Au-delà de l'investissement : Façonner la réflexion sur l'investissement intégrant l'optique de genre

FinDev Canada continue de promouvoir sa position de chef de file dans le secteur du financement du développement, créant de la valeur pour les parties prenantes tout en entreprenant de nouvelles initiatives et en adoptant de nouvelles approches. À l'avenir, FinDev Canada déploiera des efforts pour effectuer la recherche et communiquer ses résultats ainsi que les leçons retenues. Elle contribuera également à la réalisation des ODD par l'investissement intégrant l'optique de genre. Les secteurs prioritaires sont les suivants :

- **Lien entre le genre et le climat** : Après avoir bâti avec succès notre marque en tant qu'investisseur intégrant l'optique de genre, nous nous sommes engagés à établir une position de chef de file en tant qu'investisseur favorisant l'égalité des genres et l'action climatique en mettant davantage l'accent sur l'atténuation, de même que sur l'adaptation et la résilience. Nous détenons actuellement une forte proportion de transactions de financement climatique admissibles au Défi 2X dans notre portefeuille, ce qui démontre une base solide pour 2022 et au-delà.
- **Économie de soins** : Nous explorons d'autres secteurs à fort potentiel d'impact, comme l'économie des soins. FinDev Canada a commencé à collaborer avec ses pairs au sein du Défi 2X afin de cerner le rôle que les IFD peuvent jouer dans ce secteur, qui est de plus en plus reconnu comme un élément central à une relance favorisant l'égalité des genres après la COVID-19. Nous avons amorcé le travail visant à comprendre les implications du travail de soins pour le renforcement du pouvoir économique des femmes, contribuant à la série d'essais de l'Overseas Development Institute (ODI)<sup>36</sup>/EDFI<sup>37</sup> en 2021. En outre, à mesure que nous en aurons une meilleure compréhension, nous envisagerons des mesures dans la prise de décisions en matière d'investissement et les activités d'AT.
- **Comprendre l'expérience vécue** : Nous élaborons également notre approche pour engager le dialogue avec divers groupes de femmes dans les régions cibles, pour apprendre directement de leur voix et de leurs expériences vécues. Les idées qui en résulteront seront communiquées aux parties prenantes et aux investisseurs afin de contribuer à créer une plus grande valeur sur le marché et d'éclairer l'évolution du Cadre de référence d'impact sur le développement de FinDev Canada au fil du temps.



## 6 Aperçu des résultats financiers

### 6.1 Sommaire

Voici les points saillants du Plan financier :

- FinDev Canada est financée par l'injection de capitaux de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC). Une injection initiale de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, suivie d'injections de 100 millions de dollars en 2019 et 2020. D'autres injections de 100 millions de dollars sont prévues pour 2024, 2025 et 2026, jusqu'à un capital social total de 600 millions de dollars.
- FinDev Canada prévoit une perte nette de 24 millions de dollars en 2021, soit une augmentation de 7 millions de dollars par rapport à la perte nette de 17 millions de dollars indiquée dans le Plan d'entreprise de 2021. Cette augmentation est principalement attribuable aux pertes non réalisées dans le portefeuille d'investissements de la Société.
- Les prêts devraient augmenter pour atteindre 787 millions de dollars au cours de période de planification.
- Les investissements devraient s'élever à 78 millions de dollars en 2021 et augmenter pour atteindre 318 millions à la fin de la période de planification.
- Pour soutenir sa croissance continue, FinDev Canada entend emprunter des fonds à EDC pendant la période du Plan d'entreprise. À l'heure actuelle, FinDev Canada prévoit emprunter 137 millions de dollars en 2021 et 176 millions de dollars en 2022. À la fin de 2026, ses emprunts totaliseront 561 millions de dollars.

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

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

## 6.2 Principales hypothèses commerciales

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

### VOLUME D'ACTIVITÉS

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

Tableau 1 : Volume d'activités projeté

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
<b>Volume d'activités</b>								
Prêts	108	192	290	184	184	208	208	208
Investissements	30	61	45	61	61	67	67	67
	138	253	335	245	245	275	275	275

### PRÉVISIONS POUR 2021

Il est prévu que volume d'activités de prêt et d'investissement en 2021 sera de 335 millions de dollars, soit 82 millions de plus que les 253 millions de dollars prévus dans le Plan d'entreprise de 2021. L'augmentation est attribuable au fait que certaines signatures qui devaient avoir lieu en 2020 ont été reportées à 2021.

### 2022 À 2026

Avec plusieurs signatures prévues d'ici la fin de 2021, FinDev Canada prévoit un volume d'activités de 245 millions de dollars dans le programme de prêts et d'investissements en 2022 et 2023. Ces prévisions traduisent l'incertitude qui règne actuellement concernant la reprise sur les marchés cibles de FinDev Canada. Une légère croissance est prévue pour 2024 à mesure que le marché connaîtra davantage FinDev Canada et que les activités de mise en marché commenceront à porter leurs fruits lorsque la relance économique prendra son élan.

### PROFIL DE RISQUE DU VOLUME D'ACTIVITÉS

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

### TAUX DE CHANGE

Le Plan financier utilise le taux mensuel moyen cumulé depuis le début de l'exercice courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2021 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 d'août 2021, est de 0,79 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

## **TAUX D'INTÉRÊT**

---

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

## **AUTRES HYPOTHÈSES CLÉS**

---

En raison de la volatilité et de la difficulté éprouvée pour estimer les gains ou les pertes à la juste valeur sur les titres négociables, des investissements et des instruments dérivés connexes, aucune prévision pour ces postes n'est incluse dans les résultats financiers du Plan d'entreprise.



## 7 Annexes

---

### **Annexe 1 : Énoncé des priorités et des responsabilités**

En vertu de la *Loi sur le développement des exportations*, le ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international, en consultation avec le ministre du Développement international, est investi de la responsabilité de fournir à EDC une orientation au sujet de FinDev Canada, conformément à l'énoncé annuel des priorités et des responsabilités (EPR 2021).

## Annexe 2 : Structure de gouvernance d'entreprise

### STRUCTURE HIÉRARCHIQUE ET ORGANISATIONNELLE

FinDev Canada, par l'entremise d'EDC, relève du Parlement à travers la ministre de la Petite entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international en consultation avec le ministre du Développement international.

Constituée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA), Development Finance Institute Canada (DFIC) Inc. / Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc., exploitée sous le nom de FinDev Canada, est dirigé par un conseil d'administration indépendant, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration d'EDC. Le Conseil, présidé par le président et chef de la direction d'EDC, est composé de membres du conseil d'administration d'EDC, ainsi que de membres indépendants qui apportent une expertise spécifique dans les domaines liés aux activités et aux marchés qui l'intéressent. Ensemble, les membres du Conseil apportent leur expertise dans les nombreux domaines requis pour diriger avec succès l'organisation. Deux administrateurs, qui siégeaient au conseil d'administration depuis sa création, ont quitté le Conseil en 2021 à la fin de leur mandat; deux nouveaux administrateurs possédant une expérience dans le développement, les finances et l'exposition à nos marchés cibles ont été nommés, complétant ainsi la richesse de l'expérience sur laquelle FinDev Canada peut compter.

FinDev Canada a formé un conseil consultatif composé de personnes ayant une expertise en développement et en financement du développement, dont les membres sont nommés par FinDev Canada en consultation avec le ministre du Développement international. Le Conseil fournit des conseils d'experts sur l'orientation stratégique générale de la Société et sur des projets stratégiques particuliers, des procédures et des politiques, qui complètent ceux qui sont fournis par le conseil d'administration.

FinDev Canada est dirigé par une Chef de la direction qui relève du conseil d'administration et dont la responsabilité est de déterminer la stratégie opérationnelle et de diriger sa mise en œuvre, conformément au mandat du gouvernement du Canada et aux directives du conseil d'administration. Le chef de la direction est assisté par une équipe de la haute direction.

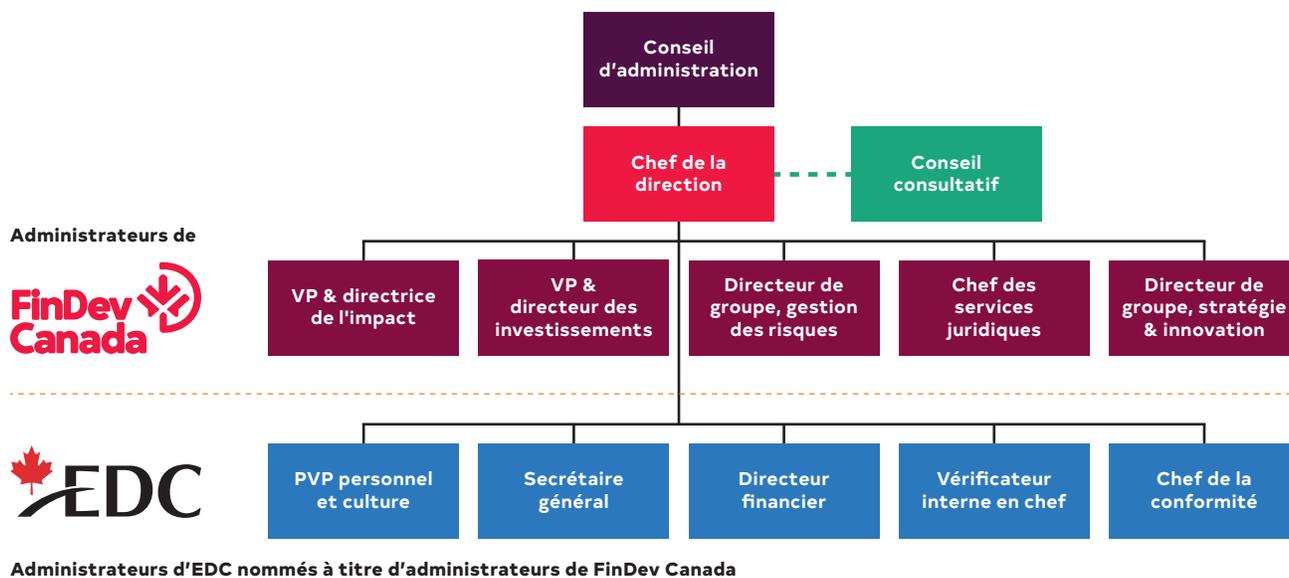


Figure 18 : Structure hiérarchique et organisationnelle de Findev Canada

---

## Annexe 3 : Attestation du chef de la direction financière

À titre de chef de la direction financière de FinDev Canada relevant du conseil d'administration de l'institution par l'entremise du directeur général, j'ai examiné les projections financières de son Plan d'entreprise 2022-2026. Ce dernier est conforme aux Normes internationales d'information financière à tous les égards importants, selon les renseignements disponibles que j'ai jugés pertinents au moment de la préparation du présent document à la date indiquée ci-dessous. Ce contrôle préalable m'amène à formuler les conclusions suivantes :

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

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

Le Plan d'entreprise 2022-2026 a été approuvé par le conseil d'administration de FinDev Canada le 29 septembre 2021.

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



Ken Kember  
Chef de la direction financière  
FinDev Canada

Le 29 septembre 2021

## 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>pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Produits du financement et des placements</b>								
Prêts	2	7	9	18	23	30	36	41
Titres négociables	1	-	-	-	-	-	-	-
Total des produits du financement et des placements*	3	7	9	18	23	30	36	41
Charges d'intérêts	-	-	-	1	3	6	7	8
<b>Produits du financement et des placements, montant net</b>	3	7	9	17	20	24	29	33
Apport des donateurs	-	4	2	2	1	1	1	1
Autres charges (produits)	-	-	7	-	-	-	-	-
Charges administratives	13	20	15	21	22	23	24	25
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	3	8	13	9	7	9	9	8
<b>Bénéfice (perte) net</b>	(13)	(17)	(24)	(11)	(8)	(7)	(3)	1
<b>Autres éléments du résultat global</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat global négatif</b>	(13)	(17)	(24)	(11)	(8)	(7)	(3)	1

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

#### PRÉVISIONS DE 2021 PAR RAPPORT AU PLAN D'ENTREPRISE 2021

FinDev Canada prévoit une perte nette de 24 millions de dollars pour 2021, soit une augmentation de 7 millions de dollars par rapport au Plan d'entreprise de 2021. Voici les éléments à prendre en compte pour ces prévisions :

- Les autres charges ont augmenté de 7 millions de dollars, principalement en raison de la volatilité des instruments financiers de FinDev Canada comptabilisés à leur juste valeur au titre du bénéfice ou de la perte, ce qui a entraîné des pertes non réalisées dans le portefeuille investissements. En raison de la volatilité et de la difficulté à estimer les gains ou les pertes de la juste valeur des instruments financiers, une prévision des gains ou pertes non réalisés n'est pas incluse dans le Plan d'entreprise.
- Les pertes non réalisées observées sur des actifs particuliers sont notamment liées à un ralentissement du développement de filières et de l'investissement par les fonds dans lesquels FinDev Canada a investi, en raison de conditions défavorables sur le marché. Cela se traduit par des flux de trésorerie inférieurs aux prévisions pour ces fonds, ce qui entraîne une baisse de leur valeur estimée. FinDev Canada surveille de près ces enjeux et en discute régulièrement avec les clients.
- Une augmentation de 5 millions de dollars du montant prévu au titre de créances irrécouvrables s'explique principalement par le report des décaissements prévus pour 2020 à 2021, ainsi que par la diminution de la cote de crédit moyenne prévue pour les nouvelles signatures de prêts.
- Les charges administratives devraient être inférieures de 5 millions de dollars aux prévisions, principalement en raison des facteurs suivants :
  - Un niveau de dépenses beaucoup plus faible pour 2X Canada : relance économique inclusive signé avec Affaires mondiales Canada en mars 2021, et pour lequel seules des estimations approximatives étaient disponibles au moment de l'établissement du budget.
  - De même, un niveau de dépenses inférieur aux prévisions pour la Facilité d'assistance technique ;
  - Diminution prévue des coûts des services professionnels, en particulier dans le domaine de la consultation en technologie de l'information (TI), en raison de la mise en œuvre différée de la feuille de route de la TI.

## PLAN D'ENTREPRISE DE 2022 PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS DE 2021

---

FinDev Canada s'attend à une perte nette de 11 millions de dollars en 2022. Voici les éléments à prendre en compte :

- Les produits des financements et des investissements devraient augmenter de 8 millions de dollars en raison de l'augmentation des décaissements à la fin de 2021, dont l'incidence sur les produits se matérialisera en 2022.
- Les charges administratives devraient augmenter de 6 millions de dollars, pour les raisons principales suivantes :
  - Un effectif accru pour soutenir la croissance continue de l'organisation;
  - Une augmentation des dépenses en TI, avec un budget harmonisé avec le budget initial de 2021, à mesure que la Société mettra en œuvre sa feuille de route de la TI; et
  - Le Plan d'entreprise prévoit un retour aux voyages, avec des charges légèrement plus élevées que prévu en 2021. L'incertitude persistante quant à la durée de la pandémie et les restrictions de voyage qui s'y rattachent sur les marchés cibles de FinDev Canada peuvent entraîner une variabilité importante des charges réelles, comme ce fut le cas en 2021.
- Le montant prévu pour les créances irrécouvrables devrait diminuer de 4 millions de dollars lorsque les perspectives économiques après la pandémie commenceront à se stabiliser.

## 2023 À 2026

---

Les pertes nettes devraient diminuer graduellement au fur et à mesure que FinDev Canada se dirigera vers la rentabilité en 2026.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 3 : État résumé projeté de la situation financière

<b>au 31 décembre</b> <b>(en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	<b>Réel</b>	<b>Plan</b>	<b>Prév.</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
<b>Actifs</b>								
Trésorerie	10	6	7	7	7	7	7	7
Titres négociables	87	-	12	10	9	8	7	6
Instruments dérivés	5	2	5	5	5	5	5	5
Prêts	102	295	305	449	517	627	718	787
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(4)	(14)	(13)	(18)	(22)	(28)	(33)	(37)
Placements	68	135	78	105	142	190	248	318
Autres actifs	4	2	2	2	2	2	2	2
Immobilisations corporelles	-	-	-	-	3	3	2	2
Actifs incorporels	-	1	-	1	2	2	3	3
Actifs au titre de droits d'utilisation	1	1	1	1	1	1	1	-
<b>Total des actifs</b>	<b>273</b>	<b>428</b>	<b>397</b>	<b>562</b>	<b>666</b>	<b>817</b>	<b>960</b>	<b>1093</b>
<b>Passifs et capitaux propres</b>								
Dettes fournisseurs et autres crédits	2	1	14	13	11	10	9	8
Prêt payable	-	183	137	313	426	484	529	561
Dettes envers Exportation et développement Canada	1	2	1	2	3	4	6	8
Obligation locative	2	1	1	1	1	1	1	-
<b>Total des passifs</b>	<b>5</b>	<b>187</b>	<b>153</b>	<b>329</b>	<b>441</b>	<b>499</b>	<b>545</b>	<b>577</b>
<b>Capitaux propres</b>								
Capital social	300	300	300	300	300	400	500	600
Déficit	(32)	(59)	(56)	(67)	(75)	(82)	(85)	(84)
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>268</b>	<b>241</b>	<b>244</b>	<b>233</b>	<b>225</b>	<b>318</b>	<b>415</b>	<b>516</b>
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>273</b>	<b>428</b>	<b>397</b>	<b>562</b>	<b>666</b>	<b>817</b>	<b>960</b>	<b>1093</b>

## PLAN D'ENTREPRISE 2022

FinDev Canada reçoit ses capitaux de sa société mère, EDC. Après la consommation du capital initial de 300 millions de dollars au début de 2021, FinDev Canada a emprunté 40 millions de dollars à EDC. D'autres emprunts sont prévus pour la période visée par le Plan d'entreprise, pour les montants, les modalités et les conditions dont EDC et FinDev Canada peuvent convenir. EDC entreprendra des activités d'emprunt, d'investissement et de couverture au nom de FinDev Canada. D'autres injections de capitaux de 100 millions de dollars sont prévues en 2024, en 2025 et en 2026. Le capital excédentaire sera investi en titres négociables jusqu'à ce qu'il soit requis pour des sorties de fonds.

Les encours de prêts devraient atteindre 305 millions de dollars en 2021, avec une forte croissance au cours de la période de planification. Les investissements devraient s'élever à 78 millions de dollars en 2021 et augmenter pour atteindre 318 millions au cours de la période visée par le Plan d'entreprise.

## ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 4 : États résumés des variations des capitaux propres

<b>pour l'exercice clos 31 décembre</b> <b>(en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	<b>Réel</b>	<b>Plan</b>	<b>Prév.</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
<b>Capital social</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>500</b>	<b>600</b>
<b>Résultats non distribués</b>								
Solde à l'ouverture de l'exercice	(19)	(42)	(32)	(56)	(67)	(75)	(82)	(85)
Résultat global négatif	(13)	(17)	(24)	(11)	(8)	(7)	(3)	1
Solde à la clôture de l'exercice	(32)	(59)	(56)	(67)	(75)	(82)	(85)	(84)
<b>Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice</b>	<b>268</b>	<b>241</b>	<b>244</b>	<b>233</b>	<b>225</b>	<b>318</b>	<b>415</b>	<b>516</b>
<b>Rendement des capitaux propres</b>	<b>-5,8 %</b>	<b>-6,8 %</b>	<b>-9,4 %</b>	<b>-4,6 %</b>	<b>-3,5 %</b>	<b>-2,6 %</b>	<b>-0,8 %</b>	<b>0,2 %</b>

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 5 : État résumé projeté des flux de trésorerie

<i>pour l'exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2020	2021	2021	2022	2023	2024	2025	2026
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Bénéfice (perte) net	(13)	(17)	(24)	(11)	(8)	(7)	(3)	1
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation								
Dotation à la provision	3	8	13	9	7	9	9	8
Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	1
Variation des actifs et des passifs d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-	-
Variation de la juste valeur des placements et des intérêts courus sur les prêts	-	1	4	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	3	-	5	-	-	-	-	-
Autres	(2)	-	5	(1)	(3)	(2)	-	(4)
Déboursements sur les prêts	(87)	(168)	(225)	(173)	(162)	(187)	(189)	(187)
Remboursements sur les prêts	2	8	21	25	92	75	95	116
Sorties de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation	(94)	(168)	(201)	(151)	(74)	(112)	(88)	(65)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>								
Déboursements pour les placements	(20)	(31)	(21)	(27)	(37)	(48)	(59)	(70)
Encaissements sur les placements	1	-	2	-	-	-	-	-
Achats de titres négociables	-	-	(8)	-	-	(100)	(100)	(100)
Ventes et arrivées à échéance de titres négociables	-	-	1	2	1	101	101	101
Achats d'immobilisations corporelles	-	-	-	-	(3)	-	-	-
Achats d'immobilisations incorporelles	-	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)	-
Sorties de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement	(19)	(32)	(26)	(26)	(40)	(47)	(59)	(69)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Émission de prêts à long terme payables au coût amorti	-	183	137	176	161	146	222	144
Remboursement de prêts à long terme payables à coût amorti	-	-	-	-	(48)	(88)	(177)	(112)
Augmentation (diminution) du montant dû à EDC	-	-	-	1	1	1	2	2
Émission de capital social	100	-	-	-	-	100	100	100
Entrées de trésorerie nettes liées aux activités de financement	100	183	137	177	114	159	147	134
Augmentation ou (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(13)	(17)	(90)	-	-	-	-	-
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>								
À l'ouverture de l'exercice	110	23	97	7	7	7	7	7
À la clôture de l'exercice	97	6	7	7	7	7	7	7
<b>Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :</b>								
Trésorerie	10	6	7	7	7	7	7	7
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	87	-	-	-	-	-	-	-
	97	6	7	7	7	7	7	7

## 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 (NIIF) actuellement en vigueur. Les bénéficiaires de la Société ne sont pas assujettis aux exigences de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

## NORMES MODIFIÉES ET NORMES EN ÉVOLUTION

---

Les normes et les modifications suivantes publiées par le Bureau international des normes comptables (BINC) ont été jugées susceptibles d'avoir un effet sur FinDev Canada à l'avenir. Nous évaluons actuellement l'incidence de ces normes et modifications ci-dessous sur nos états financiers.

- ➔ **NIIF 16 – Contrats de location** : En mai 2020, le BINC a publié une modification relative aux frais de location liés à la COVID-19. Cette modification qui fournit un moyen pratique de déterminer si des frais de location liés à la COVID-19 sont une modification de bail. La modification s'applique aux périodes de rapport annuelles commençant le 1<sup>er</sup> juin 2020 ou après cette date et nous ne prévoyons aucune incidence sur les états financiers.
- ➔ **Réforme des indicateurs de taux d'intérêt – Phase 2** : En août 2020, le BINC a publié des modifications à la NIIF 9 – Instruments financiers, IAS 39 – Instruments financiers : Comptabilisation et mesure, NIIF 7 – Instruments financiers : Informations et NIIF 16 Contrat de location à tenir compte des réformes liées au repère de taux d'intérêt. Ces modifications s'appliquent aux périodes de rapport annuelles commençant le 1<sup>er</sup> janvier 2021 ou après, et une application anticipée est autorisée. Les modifications comprennent la modification du taux d'intérêt effectif des instruments financiers afin de refléter le changement du taux de référence de remplacement, ainsi que des divulgations supplémentaires sur les nouveaux risques découlant de la réforme et la façon dont nous gérons la transition vers d'autres taux de référence. Ces modifications sont très pertinentes pour FinDev Canada et auront une incidence sur les soldes des prêts bruts et des instruments dérivés sur nos états financiers et les divulgations connexes. Toutefois, l'incidence ne peut pas être raisonnablement estimée pour le moment. À l'heure actuelle, notre groupe de travail sur les projets se concentre sur des activités clés, dont l'évaluation de l'impact sur les systèmes et les processus existants, ainsi que sur l'impact de la conversion de nos accords de prêt existants à l'aide de nouveaux taux de référence pertinents.

## GESTION DU CAPITAL

---

### POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL (PSC)

Sa stratégie d'investissement depuis sa création ayant porté fruit, FinDev Canada avait, à la mi-2021, consommé l'injection initiale complète d'un capital de 300 millions de dollars provenant de sa société mère, EDC. Par conséquent, et conformément à son Plan d'entreprise 2021-2025 approuvé, FinDev Canada a commencé à emprunter auprès de la société mère, EDC, pour financer le nombre croissant de ses activités de financement.

En prévision du moment où elle commencerait à emprunter, FinDev Canada a établi en 2020 une politique de gestion du capital qui officialise son propre mode de gouvernance en ce qui concerne le risque de suffisance du capital. La politique sert à définir un niveau d'emprunt prudent, compte tenu de sa base de capital réel et de son portefeuille prévu.

L'approche de FinDev Canada en matière de gestion du capital introduit la notion de capital économique, c'est-à-dire le montant de capitaux propres nécessaires pour absorber les pertes sur un certain laps de temps tout en maintenant une solvabilité cible. Cette approche de la gestion du capital est ancrée dans les principes de Bâle III et est conforme aux pratiques mises en place dans la plupart des institutions financières commerciales internationales réglementées. Elle vise également à assurer l'harmonisation avec EDC. À l'instar de sa société mère, la cote de solvabilité cible de FinDev Canada a été fixée à AA.

## 4.2 Budget de fonctionnement et notes

### CHARGES ADMINISTRATIVES

Tableau 6 : Charges administratives projetées

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Salaires et avantages sociaux	7,7	8,4	8,6	12,1	13,2	14,2	15,0	15,4
Services professionnels	1,6	3,1	1,6	2,6	2,7	2,7	2,7	2,8
Coûts d'administration	1,3	1,4	1,6	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8
Marketing et communications	0,3	0,8	0,6	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9
Voyages, accueil et conférences	0,1	0,5	-	0,3	0,5	0,6	0,6	0,6
Autres	1,5	6,1	2,8	3,1	2,8	3,1	3,2	3,2
Total des charges administratives	12,5	20,3	15,2	20,5	21,7	23,1	24,2	24,7

### PRÉVISIONS POUR 2021

Les dépenses administratives devraient être inférieures aux prévisions du Plan de 2021, principalement en raison des changements dans les hypothèses concernant le mécanisme 2X Canada entre Affaires mondiales Canada et FinDev Canada, conclu plus tôt cette année, ainsi que des diminutions prévues des coûts des services professionnels. La modification apportée à 2X Canada entraîne une réduction des contributions des donateurs et des charges administratives.

### PLAN DE 2022

FinDev Canada cible des charges administratives de 20,5 millions de dollars pour 2022. Les principaux facteurs de notre projection des charges administratives 2022 sont les suivants :

- Les salaires et avantages devraient augmenter au fur et à mesure que FinDev Canada embauchera de nouveaux employés. La Société prévoit un effectif de 54 employés pour la fin de l'exercice 2021 et de 66 employés en 2022.
- Les services professionnels devraient croître en 2022, principalement en raison des frais de consultation plus élevés. Ceux-ci sont liés à des dépenses transactionnelles non-remboursables, de même qu'au recours à des consultants externes en soutien à diverses nouvelles initiatives commerciales, comme l'élaboration d'un mécanisme de responsabilisation indépendant, ou un exercice de rafraîchissement stratégique quinquennal.
- Les dépenses liées aux technologies de l'information (TI) devraient augmenter au fur et à mesure que la Société mettra en œuvre sa feuille de route en matière de TI pour construire l'infrastructure minimale viable nécessaire à la gestion efficace et sécuritaire de ses activités. Le budget affecté à la TI en 2022 correspond au budget initial affecté à la TI en 2021, dont la mise en œuvre a été retardée.
- En 2021, FinDev a officiellement lancé 2X Canada. Ce mécanisme appuiera la relance et la résilience à plus long terme et aura un impact important sur l'égalité des genres et l'action climatique. Afin de préserver la capacité de FinDev Canada à s'acquitter de son mandat de base, tous les coûts engagés dans l'administration de ce mécanisme seront recouverts auprès d'AMC.
- En 2020, FinDev Canada a lancé une Facilité d'assistance technique pour renforcer les capacités des entités du secteur privé opérant sur les marchés émergents et frontaliers afin qu'elles puissent améliorer leurs résultats en matière de développement et accroître leurs activités de manière durable. Pour la période 2020-2024, les charges administratives de la Facilité sont financées par AMC (86 %) et FinDev Canada (14 %) en vertu d'une entente administrative.
- Les charges administratives de 2022 sont en partie compensées par des revenus de subventions de 1,9 million de dollars.

Tableau 7 : Dépenses de voyages et d'accueil

(en milliers de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Voyages	58	439	33	289	487	496	506	516
Accueil	22	70	5	24	24	25	25	26
Conférences	6	27	3	30	30	31	31	32
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>536</b>	<b>41</b>	<b>343</b>	<b>541</b>	<b>552</b>	<b>562</b>	<b>574</b>

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

(en milliers de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	86	536	41	343	541	552	562	574
Total des charges administratives	12 548	20 348	15 191	20 509	21 742	23 137	24 193	24 749
Voyages et accueil en % du total des charges administratives	0,7 %	2,6 %	0,3 %	1,7 %	2,5 %	2,4 %	2,3 %	2,3 %

## 4.3 Budget d'investissement et notes

### DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 8 : Dépenses d'investissement projetées

(en millions de dollars canadiens)	2020 Réel	2021 Plan	2021 Prév.	2022 Plan	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan
Installations	0,1	-	-	0,4	3,0	0,2	0,2	0,2
Technologie de l'information	0,1	0,8	0,2	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
<b>Total des dépenses d'investissement</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>0,2</b>	<b>1,2</b>	<b>3,8</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>

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 à l'interne et les logiciels achetés.

Le budget de dépenses d'installations augmente en 2023, puisque FinDev Canada prévoit avoir besoin d'espace de bureaux supplémentaires au terme du bail en cours. Les décisions en matière de bureaux vont toutefois évoluer en fonction des discussions sur l'avenir du travail.

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

## Annexe 5 : Programme d'emprunt

### POUVOIR D'EMPRUNT

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

### STRATÉGIE D'EMPRUNT

FinDev Canada prévoit d'emprunter à EDC 137 millions de dollars en 2021 et 176 millions de dollars en 2022. L'équipe de la trésorerie d'EDC mettra à profit expertise afin d'effectuer toutes les activités d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

En mars 2021, FinDev Canada a reçu d'EDC un prêt à taux fixe de deux ans. Le prêt a été consenti à des conditions commerciales, y compris un taux d'intérêt de marché. Au 30 juin 2021, le solde du prêt exigible par EDC s'élevait à 49,6 millions de dollars.

---

## Annexe 6 : Respect des exigences législatives et des politiques

FinDev Canada est assujettie à toute une gamme de lois, de règlements, de traités et d'accords internationaux, de politiques gouvernementales, de directives et doit respecter des normes industrielles de diverses administrations.

L'ensemble des politiques de FinDev Canada aborde des exigences législatives et des politiques applicables à ses activités afin de protéger l'organisation, ses employés et le gouvernement du Canada contre les conséquences éventuelles d'ordre juridique ou financier ou de réputation.

Afin de gérer le risque de non-respect de nos obligations et de nos politiques, FinDev Canada harmonise ses pratiques avec celles d'EDC, chaque fois qu'elles correspondent à notre mandat et à notre environnement opérationnel. C'est le cas pour les directives qui sont émises à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

De plus, EDC étudie 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

---

## Annexe 7 : Priorités et orientation du gouvernement

### TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

FinDev Canada a pris des engagements à l'égard de la confiance et de la responsabilité, dont la communication rapide de l'information. À ce titre, la Société continue d'évoluer et de s'appuyer sur sa Politique de transparence et de divulgation<sup>38</sup> approuvée par le conseil d'administration en 2017, en réponse à l'évolution de l'environnement opérationnel.

FinDev Canada donne accès à l'information tout en préservant la confidentialité commerciale de nos clients. La Politique régit la façon dont nous divulguons publiquement des renseignements sur les transactions. Nous positionnons FinDev comme un chef de file en instaurant la divulgation des transactions avant leur signature.

FinDev Canada rendra régulièrement des comptes sur l'ensemble de ses activités, y compris la performance de l'impact sur le développement, et des renseignements sur toutes les transactions que nous avons conclues. FinDev Canada publie également certains renseignements sur son site Web, y compris :

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

FinDev Canada communique avec les parties prenantes et la société civile dans le cadre des consultations et par la participation à des événements afin de discuter de questions d'intérêt commun et de solliciter des commentaires sur nos propres pratiques. Par exemple, FinDev Canada a publié une ébauche de politique environnementale et sociale (E&S) pour examen par les parties prenantes le 19 novembre 2019 dans le cadre de la révision de la politique E & S. La Politique E&S et les commentaires des parties prenantes se trouvent sur son site Web<sup>39</sup>.

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

## **ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES GENRES PLUS**

---

L'égalité des genres est au cœur des priorités de FinDev Canada. Elle s'applique à la fois à ses activités en tant qu'IFD et à ses propres pratiques d'entreprise. Comme il en est fait mention dans le présent document (voir la section sur l'égalité des genres), FinDev Canada appliquera l'optique de genre à tous les investissements. Nous nous efforçons de mener par l'exemple dans nos pratiques de gestion concernant l'égalité des genres afin de créer une culture d'égalité des chances et de progression (voir Diversité et équité en matière d'emploi).

## **DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI**

---

La diversité et l'inclusion sont des aspects fondamentaux des pratiques de FinDev visant à appuyer les entreprises dans les pays en développement. En collaboration avec des partenaires de l'industrie, FinDev Canada travaille avec ses clients à l'élaboration de plans d'action personnalisés qui remédient aux écarts d'inégalité dans leurs activités.

FinDev Canada reconnaît l'importance d'un milieu de travail inclusif. Nous comptons sur l'appui d'EDC pour la gestion des ressources humaines et bénéficions de ce fait de la longue expérience d'EDC et de ses pratiques exemplaires reconnues en tant qu'employeur. Le responsable de l'égalité des genres à FinDev Canada siège au Comité sur la diversité et l'inclusion d'EDC, une plateforme qui vise à sensibiliser aux enjeux et aux préoccupations des employés et à élaborer des solutions de façon inclusive.

Avec une majorité de femmes employées, l'effectif FinDev Canada représente une grande diversité de genre. Au fur et à mesure de notre croissance, nous chercherons à accroître davantage la diversité en embauchant des personnes originaires des pays où nous exerçons nos activités ou ayant un lien avec ces pays.

## **QUESTIONS AUTOCHTONES**

---

FinDev Canada exerce ses activités uniquement à l'étranger. En nous appuyant sur notre processus de diligence raisonnable relatif aux questions environnementales et sociales, nous continuerons de surveiller l'impact des activités de nos clients sur les populations locales, y compris sur les groupes autochtones. Dans le cadre de notre soutien aux entreprises locales, nous cherchons également à maximiser les retombées pour les communautés les plus pauvres, dont les communautés autochtones.

# Notes de fin

- 1 FinDev Canada « Cadre de référence d'impact sur le développement de FinDev Canada – septembre 2018 ». Consulté le 31 août 2021 <https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-06/Development%20Impact%20Framework%20FR.pdf>
- 2 [DFI Principles on Blended Concessional Finance.](#)
- 3 OCDE. « Principes et lignes directrices du financement mixte, septembre 2020 ». Consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2021. [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC\(2020\)42/FINAL&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC(2020)42/FINAL&docLanguage=En)
- 4 CAFIID. « Canada Forum for Impact Investment and Development ». Consulté le 20 août. <https://www.cafiid.ca/>
- 5 Les chiffres en surbrillance peuvent être révisés et mis à jour. La version finale de toutes les données des prévisions utilisées devrait être tirée du Plan d'entreprise d'EDC approuvé.
- 6 Gouvernement du Canada. « Vaccination contre la COVID-19 au Canada. » Consulté le 19 août 2021. <https://sante-infobase.canada.ca/covid-19/couverture-vaccinale/>
- 7 Randall, Tom, Cedric Sam, Andre Tartar, Paul Murray et Christopher Cannon. « Covid-19 Tracker. ». Consulté le 11 août 2021. <https://www.bloomberg.com/graphics/covid-vaccine-tracker-global-distribution/>
- 8 Deloitte. « The Impact of COVID-19 on East African Economies. ». Consulté le 11 août 2021. <https://www2.deloitte.com/za/en/tanzania/pages/finance/articles/impact-of-covid19-on-ea-economies.html>
- 9 La banque mondiale. « The World Bank in Africa. ». onulté le 11 août 2021. <https://www.worldbank.org/en/region/afr/overview>.
- 10 La banque mondiale. *World Bank Confirms Economic Downturn in Sub-Saharan Africa, Outlines Key Polices Needed for Recovery* The World Bank, 2020. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/10/08/world-bank-confirms-economic-downturn-in-sub-saharan-africa-outlines-key-polices-needed-for-recovery>
- 11 Werner, Alejandro, Takuji Komatsuzaki and Carlo Pizzinelli. « Short-Term Shot and Long-Term Healing for Latin America and the Caribbean. ». Consulté le 11 août 2021. <https://blogs.imf.org/2021/04/15/short-term-shot-and-long-term-healing-for-latin-america-and-the-caribbean/>.
- 12 Sunday, Nathan, Brian Sserunjogi, Rehema Kahunde, and Corti Paul Lakuma. « The Plight of Micro Small and Medium Enterprises Amidst COVID-19: A Post Lockdown Analysis Based on Business Climate Survey. » *The Uganda Business Climate Index* no. 2 (mars 2021): p. 2. <https://eprcug.org/publication/the-plight-of-micro-small-and-medium-enterprises-amidst-covid-19-a-post-lockdown-analysis-based-on-business-climate-survey/?wpdmdl=14056&refresh=60f31559842941626543449>.
- 13 OCDE. « COVID-19 in Latin America and the Caribbean: An Overview of Government Responses to the Crisis. ». Consulté le 11 août 2021. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-in-latin-america-and-the-caribbean-an-overview-of-government-responses-to-the-crisis-0a2dee41/#contactinfo-d7e5107>.
- 14 Organisation des Nations Unies. *Latin America and the Caribbean and the COVID-19 Pandemic*: Organisation des Nations Unies, 2021. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45351/6/S2000263\\_en.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45351/6/S2000263_en.pdf)
- 15 ONU Femmes. « COVID-19 and its Economic Toll on Women: The Story Behind the Numbers. ». Consulté le 11 août 2021. <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/9/feature-covid-19-economic-impacts-on-women>.
- 16 Jerving, Sara. « Hundreds of Studies Confirm: Women Hit Hardest by COVID-19. ». Consulté le 19 août 2021. <https://www.devex.com/news/hundreds-of-studies-confirm-women-hit-hardest-by-covid-19-99598>
- 17 Secrétaire général de l'ONU. *Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Women*. New York: ONU Femmes; Secrétariat des Nations unies, 2020. <https://www.un.org/sexualviolenceinconflict/wp-content/uploads/2020/06/report/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women-en-1.pdf>
- 18 Candia, Vanya, Roshin M. Joseph, Tanya Kynadi, Alvaro T. Soria et Hui M. Toh. *IFC & Goldman Sachs 10,000 Women: Investing in Women's Business Growth*. Washington, DC: International Finance Corporation, 2019. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/dda519ef-ef2b-4bf4-910f-38d669ceddb7/WEOF\\_Report%2312-final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mTqacil](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/dda519ef-ef2b-4bf4-910f-38d669ceddb7/WEOF_Report%2312-final.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mTqacil)
- 19 Organisation internationale du Travail. *ILO Monitor: Covid-19 and the World of Work. Seventh Edition*. Geneva, Switzerland: International Labour Organization, 2021. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_767028.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf)
- 20 Bergallo, Paola, Marcelo Mangini, Mariela Magnelli, et Sabina Bercovich. « The Impacts of COVID-19 on Women's Economic Autonomy in Latin America and the Caribbean. » *UNDP LAC Covid-19 Policy Document Series* no. 25 (mars 2021) : p. 6. [https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/en/home/library/womens\\_empowerment/los-impactos-del-covid-19-en-la-autonomia-economica-de-las-mujer.html](https://www.latinamerica.undp.org/content/rblac/en/home/library/womens_empowerment/los-impactos-del-covid-19-en-la-autonomia-economica-de-las-mujer.html).

- 21 Gutiérrez, Diana, Guillermina Martín et Hugo Ñopo. « El Coronavirus Y Los Retos Para El Trabajo De Las Mujeres En América Latina. » *UNDP LAC Covid-19 Policy Document Series* no. 18 (mars 2020) : 1-32. <https://www.grade.org.pe/en/publicaciones/el-coronavirus-y-los-retos-para-el-trabajo-de-las-mujeres-en-america-latina/>.
- 22 La banque mondiale. « Climate Change Overview. ». Consulté le 12 août 2021. <https://www.worldbank.org/en/topic/climatechange/overview>.
- 23 La banque mondiale. « Promoting Climate Change Action in Latin America and the Caribbean. ». Consulté le 12 août 2021. <https://www.worldbank.org/en/results/2021/04/14/promoting-climate-change-action-in-latin-america-and-the-caribbean>.
- 24 Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCUCC) « L'Accord de PARIS ». Consulté le 12 août 2021. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>.
- 25 Preliminary Surveys – CAFIID State of the Sector Report 2021
- 26 Convergence. « Blended Finance. ». Consulté le 12 août 2021. <https://www.convergence.finance/blended-finance>.
- 27 <https://www.convergence.finance/>
- 28 UN Secretary General. *Report of the Open-Ended Intergovernmental Expert Working Group on Indicators and Terminology Relating to Disaster Risk Reduction*. New York: United Nations, 2016. <https://digitallibrary.un.org/record/852089?ln=fr>
- 29 World Health Organization. *Household air pollution and health* WHO, 2018. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/household-air-pollution-and-health>
- 30 Grogan, Louise et Asha Sadanand. « Rural Electrification and Employment in Poor Countries: Evidence from Nicaragua. » *World Development* 43, (Mars, 2013): 252-265. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X1200215X>.
- 31 OECD. *Closing the Gender Gap in Infrastructure* OECD, 2019. [https://www.oecd-ilibrary.org/environment/sustainable-connectivity\\_6350ba66-en](https://www.oecd-ilibrary.org/environment/sustainable-connectivity_6350ba66-en)
- 32 La banque mondiale. *Women in Water Utilities: Breaking Barriers*. Washington DC: World Bank, 2019. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/32319>
- 33 Société financière internationale. *Supply Chain Finance by Development Banks and Public Entities*. Washington DC: Banque mondiale, 2021. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35177>.
- 34 CDC Group. « CDC Unveils Additional US\$100 Million Trade Finance Agreement with Standard Chartered as Part of COVID-19 Response. ». Consulté le 20 août 2021. <https://www.cdcgroup.com/en/news-insight/news/cdc-unveils-additional-us100-million-trade-finance-agreement-with-standard-chartered-as-part-of-covid-19-response/>.
- 35 Senett, Laura et al. *Multilateral Development Banks' Harmonized Framework for Additionality in Private Sector Operations*: MDB Taskforce. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/456886/mdb-additionality-private-sector.pdf>.
- 36 An international Think Tank specialized in global sustainability and development issues - <https://odi.org/en/about/>
- 37 Lemma, Alberto et al. *The Catalytic Effects of DFI investment – Gender Equality, Climate Action and the Harmonisation of Impact Standards*. London: ODI and EDFI, 2021. [https://cdn.odi.org/media/documents/ODI\\_EDFI\\_essay\\_series\\_final.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/ODI_EDFI_essay_series_final.pdf)
- 38 Politique de transparence et de divulgation (FinDev Canada, 2020) [https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2018-02/disclosure\\_interimpolicy\\_11dec2017\\_final.pdf](https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2018-02/disclosure_interimpolicy_11dec2017_final.pdf)
- 39 Politique environnementale et sociale : Résumé des commentaires des parties prenantes et des réponses de FinDev (FinDev Canada, fév. 2020) [https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-04/COMMENTAIRES%20DES%20PARTIES%20PRENANTES\\_Final\\_0.pdf](https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-04/COMMENTAIRES%20DES%20PARTIES%20PRENANTES_Final_0.pdf)



