

→ Résumé du plan d'entreprise 2021-2025

TABLE DES MATIÈRES

1.0	SOMMAIRE	4
2.0	SURVOL	6
2.1	INTRODUCTION	6
2.2	RÉALISATIONS DE 2020	6
2.3	EXAMEN OPÉRATIONNEL	8
3.0	CONTEXTE OPÉRATIONNEL	9
3.1	PERSPECTIVES MONDIALES : EFFETS DE LA COVID-19	9
3.2	LE SECTEUR DES IFD	12
3.3	LE CONTEXTE CANADIEN	12
4.0	STRATÉGIE D'AFFAIRES	14
4.1	INTRODUCTION : L'IMPACT COMME FACTEUR DIFFÉRENCIATEUR	14
4.2	INVESTISSEMENT ET MONTAGE	14
4.3	CONSOLIDATION : CAPACITÉS AFFINÉES	20
4.4	PARTENARIATS	27
5.0	ACTIVITÉS ET STRATÉGIES INTERNES	31
5.1	GESTION DES RISQUES	31
5.2	TRANSPARENCE ET DIVULGATION	32
5.3	PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES	32
5.4	MODÈLE OPÉRATIONNEL DE FINDEV CANADA	32
6.0	MESURE DE LA RÉUSSITE	35
6.1	GESTION DES IMPACTS	35
6.2	INVESTISSEMENTS	35
6.3	VIABILITÉ FINANCIÈRE	35
6.4	MOBILISATION	35
6.5	ORIENTATION-CLIENT	35
7.0	APERÇU FINANCIER	36
7.1	RÉSUMÉ	36
7.2	PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES	37
8.0	ANNEXES	38
	ANNEXE 1 : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS	38
	ANNEXE 2 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE	38
	ANNEXE 3 : ATTESTATION DU CHEF DE LA DIRECTION FINANCIÈRE	39
	ANNEXE 4 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS	40
	ANNEXE 5 : PROGRAMME D'EMPRUNT	45
	ANNEXE 6 : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES	45
	ANNEXE 7 : PRIORITÉS ET ORIENTATION DU GOUVERNEMENT	45
9.0	NOTES DE FIN	47

1.0 SOMMAIRE

FinDev Canada est une société d'État dont le mandat est de fournir du financement et du soutien aux entreprises dans les pays en développement – pour contribuer au renforcement du pouvoir économique des femmes, à l'atténuation des changements climatiques et au développement des marchés d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international.

Le rôle des institutions de financement du développement (IFD) est plus important que jamais, tout comme le besoin de faire participer davantage les investisseurs privés au financement du développement. Cela dit, le financement du développement comporte son lot de difficultés, vu la faible croissance des sources traditionnelles de financement pour l'aide au développement ainsi que les risques inhérents à la conduite des affaires dans les pays en développement. Ces difficultés ont été aggravées par la COVID-19; selon certaines prévisions, les effets de la pandémie – quoique variables d'un pays à l'autre – seront particulièrement importants pour les pays en développement, qui sont plus vulnérables que les autres.

Malgré ces difficultés et les limites d'ordre opérationnel, FinDev Canada a eu tôt fait d'ajuster ses activités pour continuer de réaliser son mandat. Il a conçu sa stratégie de réponse à la COVID-19 de manière à pouvoir jouer le rôle de soutien anticyclique inhérent à sa nature en se concentrant sur une phase de transition et une phase de croissance. À court terme, FinDev Canada mettra l'accent sur les transactions qui font augmenter les liquidités, afin que ses clients puissent encore avoir un impact. Pour ce faire, il poursuivra sa collaboration avec les intermédiaires financiers qui, ayant une plus grande portée et une meilleure connaissance de leurs marchés locaux, peuvent diriger les liquidités aux endroits où les besoins sont les plus criants. FinDev Canada mettra aussi l'accent sur les instruments de crédit simples associés à des délais d'exécution courts et sur l'octroi de financement de liquidités aux clients n'ayant plus accès à d'autres sources de financement.

A plus long terme, en sortant de cette phase de transition, FinDev Canada réorientera ses activités de transactions en syndications avec d'autres IFD au profit de transactions où il jouera un rôle plus actif et autonome. Il sera aussi question de rééquilibrer le portefeuille de FinDev Canada sur le plan des instruments et de mettre à profit sa capacité à innover. FinDev Canada entend s'adapter au contexte post-COVID-19 afin de continuer à maximiser son impact tout en atteignant ses objectifs de viabilité financière.

Au printemps 2020, le gouvernement du Canada a procédé à un examen opérationnel de FinDev Canada pour analyser les activités menées grâce à sa capitalisation initiale de 300 millions de dollars canadiens. En réponse à cet examen, FinDev Canada a dressé un plan d'action qui présente les mesures prises pour donner suite aux recommandations, et est intégré au présent Plan.

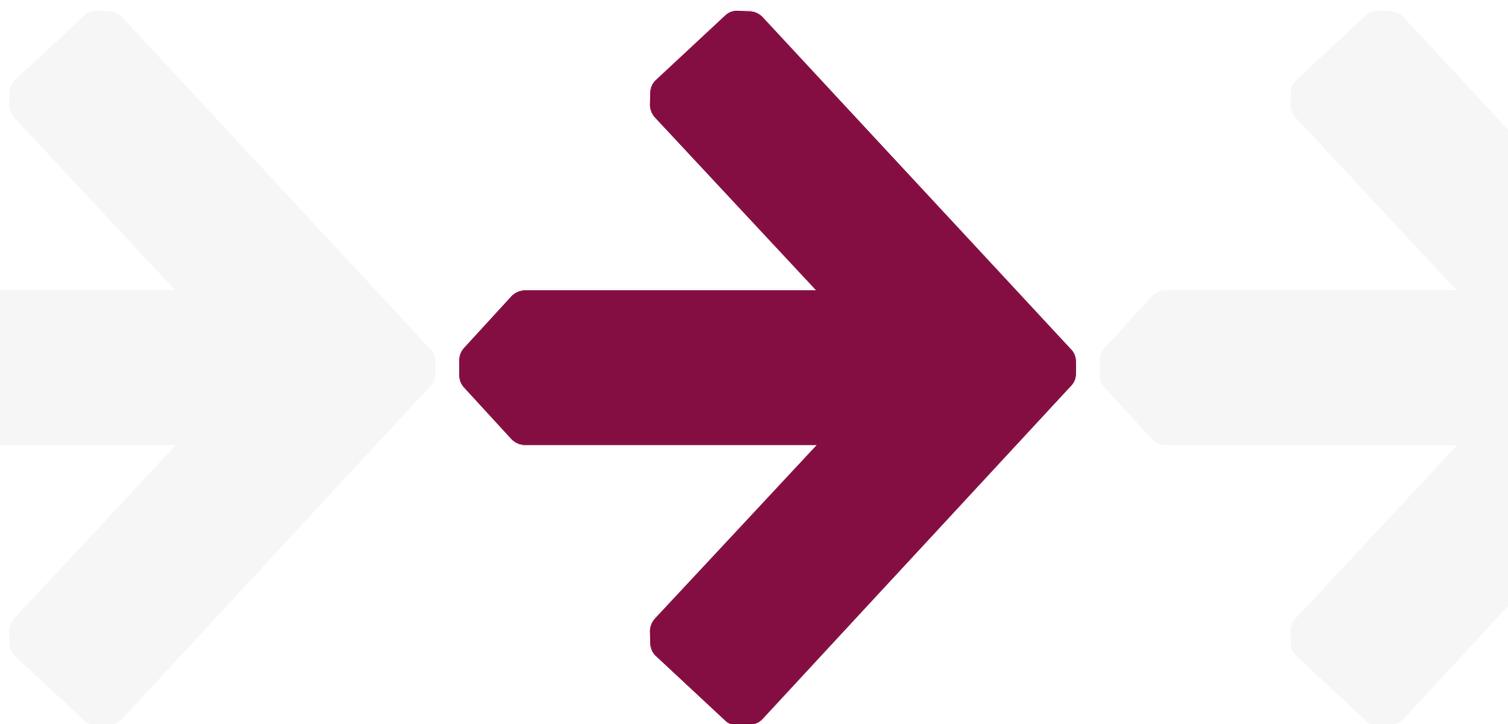
En collaboration avec la Direction du financement innovant et climatique d'Affaires mondiales Canada, il a dit vouloir établir un mécanisme canadien de financement concessionnel qui favoriserait la résilience et la reprise à long terme et qui aura un impact important en matière d'égalité des genres et de lutte contre les changements climatiques. En offrant financement du développement et financement concessionnel de façon intégrée et inédite, le Canada pourrait toucher un plus grand nombre d'entrepreneurs dans les pays en développement ciblés et arriver à de meilleurs résultats de développement, ce qui positionnerait FinDev Canada comme une figure dominante du domaine, à un moment où les besoins sont considérables. Pour ce faire, il affectera des ressources à l'administration de ces mécanismes, tout en maintenant la capacité de FinDev Canada à remplir son mandat de base.

Malgré la pandémie, FinDev Canada parvient à fonctionner, et même à réaliser des choses remarquables. Par exemple, il a constitué son portefeuille et a lancé sa facilité d'assistance technique et mené à bien ses premiers projets, grâce à une équipe dédiée. En juin 2020 FinDev Canada a publié son rapport annuel 2019, qui donne beaucoup d'informations concernant l'impact sur le développement. Ayant rempli un mandat de présidence du groupe de travail du Défi 2X, il tient ses promesses en matière de promotion de l'investissement d'impact. Par ailleurs, en 2020, FinDev Canada a augmenté ses capacités opérationnelles en recrutant du personnel pour toutes ses fonctions. Il a renforcé ou instauré des politiques et des processus internes, et il entend les enrichir.

S'inscrivant dans ces démarches, le Plan d'entreprise 2021-2025 de FinDev Canada détaille l'intensification des efforts afin de passer d'un rôle de « preneur de marché » – participer à des transactions dont les modalités sont pour l'essentiel établies par d'autres institutions – à « teneur de marché » – jouer un rôle de premier plan dans l'élaboration des caractéristiques et des conditions d'une transaction. À noter que FinDev Canada compte bonifier sa stratégie d'assistance technique pour répondre rapidement aux besoins des clients et atteindre les objectifs d'impact. De plus, FinDev Canada veillera à affiner les stratégies entourant ses relations avec les gouvernements et les parties prenantes et officialiser sa stratégie de gestion des risques. Il prévoit de continuer à travailler pour devenir un leader dans le milieu du financement du développement en élargissant ses pratiques environnementales et sociales et en investissant toujours dans une optique de genre, rendue d'autant plus importante par COVID-19. FinDev Canada est résolue à augmenter ses ressources et exécutera sa feuille de route technologique pour favoriser des modèles d'affaires fondés sur les données et se doter de technologies numériques qui l'aideront à faire évoluer ses fonctions et à stimuler la croissance.

Si les prévisions financières du Plan d'entreprise 2020-2024 indiquaient que FinDev Canada atteindrait le seuil de rentabilité d'ici la fin de 2024, celles du Plan d'entreprise 2021-2025 dressent un portrait différent, cet objectif ne devant être atteint qu'après la période de planification. Ce changement s'explique par un certain nombre de facteurs importants : des taux d'intérêt de base moins élevés (LIBOR), une réduction des marges sur les activités de prêt dans un proche avenir, une pression à la baisse sur la valeur comptable des investissements et une hausse des provisions en raison de l'augmentation générale des niveaux de risque.

Tout au long de la période de planification 2021-2025, FinDev Canada accélérera la réalisation de ces initiatives, s'efforcera constamment d'adopter une stratégie d'égalité des genres dans tout ce qu'il fait, de renforcer son portefeuille, de nouer des partenariats et de faire rayonner son image de marque à l'échelle mondiale.



2.0 SURVOL

2.1 INTRODUCTION

Le présent plan d'entreprise fait écho à l'incertitude socioéconomique dans les pays en développement et au contexte opérationnel de FinDev Canada. 2021 sera une année de transition où l'entreprise veillera en priorité à aider ses clients et à fournir des liquidités à ses marchés cibles. Ce sera aussi une très importante année de planification où, en collaboration avec le Conseil d'administration, l'ensemble des parties prenantes et le gouvernement du Canada, FinDev Canada surveillera de près les marchés et ajustera sa stratégie en prévision des occasions qu'amènera la transition de l'économie mondiale vers une « nouvelle normalité » après la COVID-19.

Les difficultés économiques mondiales dues à la pandémie ont fait augmenter le volume d'affaires au premier semestre de 2020, mais ont mis à mal les prévisions de performance financière, sous l'effet négatif combiné d'une baisse des taux d'intérêt de base (LIBOR), d'un rétrécissement des marges sur les activités de prêt, d'une pression à la baisse sur la valeur comptable des investissements et d'une hausse des provisions en raison de l'augmentation générale des niveaux de risque. Les prévisions financières indiquent qu'au cours de la période de planification, FinDev Canada utilisera la totalité de son capital initial de 300 millions de dollars canadiens et aura donc besoin de fonds supplémentaires pour poursuivre sa trajectoire de croissance à long terme. Tandis que les options de capitalisation future sont passées en revue, FinDev Canada mettra à profit sa capacité d'emprunt en soutien à sa croissance et afin de maximiser son portefeuille d'actifs.

2.2 RÉALISATIONS DE 2020

CONSTITUTION DU PORTEFEUILLE

En réorientant sa stratégie d'investissement face à la pandémie de COVID-19, FinDev Canada prévoit d'avoir approuvé 12 nouvelles transactions durant l'année 2020, un résultat en phase avec les objectifs d'entreprise (figure 1). En 2020, il a continué de consolider les relations avec ses pairs et d'autres experts du secteur, ce qui a mené à une étroite collaboration dans l'enrichissement de la filière de transactions envisagées et la diligence raisonnable.

FinDev Canada a lancé sa facilité d'assistance technique, a mené à terme ses premiers projets et a commencé à bâtir sa fonction de gestion des actifs en faisant du recrutement et en établissant des processus.

En raison de la COVID-19, FinDev Canada a dû revoir les visites qu'il prévoyait faire pour évaluer et surveiller son portefeuille : il a opté pour des visites virtuelles combinées à des échanges réguliers avec les clients. En 2021, l'entreprise continuera de bâtir les infrastructures nécessaires pour obtenir les résultats voulus dans ses champs d'action prioritaires tout en aidant ses clients et en faisant du développement de marchés.

PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT D'IMPACT

En 2019, FinDev Canada a publié son premier rapport annuel, qui contenait des informations complètes concernant l'impact sur le développement et son premier tableau de bord du portefeuille (voir figure 1). Au terme d'un mandat couronné de succès en 2019-2020, FinDev Canada a cédé la présidence du groupe de travail du Défi 2X.¹ Le mandat de FinDev Canada à ce poste a vu l'initiative dépasser son objectif initial de 3 milliards de dollars US, les membres du défi engageant et mobilisant à près de 4,5 milliards de dollars US. Sous la présidence de FinDev Canada le Défi 2X a également contribué de manière notable au domaine de l'investissement en genre grâce entre autres à la publication de conseils destinés aux investisseurs sur l'application des critères 2X et de guides de référence sur comment réagir à COVID-19 en appliquant une optique genre.

9 clients dans le portefeuille

5 clients admissibles au Défi **2X**¹

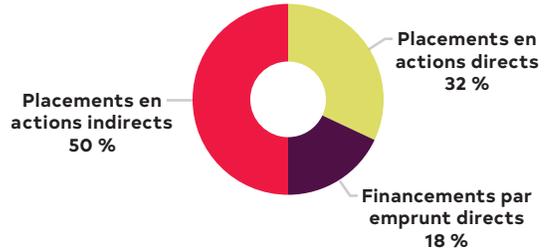
82 % prise de participation au capital

94 M \$ engagements signés

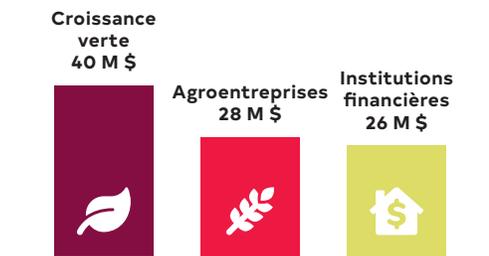
Nouveaux engagements



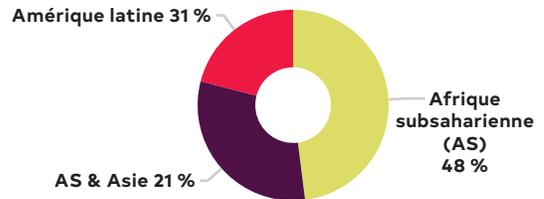
Placements en actions vs financements par emprunt
(% des engagements totaux)



Engagements par secteurs



Répartition géographique
(% des engagements)



Engagements par cibles en matière d'impact²



Développement des marchés
Renforcement du pouvoir économique des femmes
Atténuation des changements climatiques et adaptation à ceux-ci

Impacts intérimaires relevés par les sociétés bénéficiaires des investissements en 2019³



Les montants sont en dollars américains.

1 - Transactions admissibles au Défi 2X : Alitheia, Cooprogreso, Danper, EcoEnterprises Fund et M-KOPA.

2 - Champs d'action dans lesquels les clients ont un impact ou se sont engagés à renforcer leur impact.

3 - Cette information a été fournie par M-KOPA, Climate Investor One et Danper. Les autres sociétés présenteront leurs IRC annuels plus tard dans l'année.

4 - Un indicateur des clients directs et indirects ayant un meilleur accès aux sources d'énergie. Les estimations pour les clients indirects proviennent du modèle d'impact de la FMO.

Figure 1: Tableau de bord 2019 du portefeuille de FinDev Canada

ACCROISSEMENT DES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES

FinDev Canada a poursuivi sa croissance en faisant du recrutement pour toutes ses fonctions : Investissements, Impact, Gestion des risques, Stratégie et Opérations. Il continue d'élaborer et d'affiner ses politiques et processus internes, et a d'ailleurs commencé l'exécution de sa stratégie numérique pour mettre à profit les technologies, devenir plus agile et adopter une orientation-client.

2.3 EXAMEN OPÉRATIONNEL

Au printemps 2020, le gouvernement du Canada a soumis FinDev Canada à un examen opérationnel afin d'analyser les activités financées par le capital initial de 300 millions de dollars et présenter des recommandations pour la prochaine phase de croissance.

Affaires mondiales Canada (AMC) s'est occupée du volet alignement stratégiques de l'examen, et Exportation et développement Canada (EDC) a mené une vérification interne de l'efficacité organisationnelle de FinDev Canada. L'examen opérationnel a confirmé la forte adhésion au mandat de FinDev Canada, la concordance de ses politiques avec les priorités du Canada en matière d'aide au développement international, son leadership dans l'investissement intégrant une optique de genre, et l'établissement d'une base opérationnelle solide.

La ministre du Développement international et la ministre de la Petite Entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international ont pris connaissance de l'examen opérationnel et approuvé ses conclusions, et en ont présenté les résultats le 24 août 2020 au *Comité du Cabinet chargé des affaires internationales et de la sécurité publique*.

FinDev Canada a dressé un plan d'action en réponse à l'examen opérationnel, lequel est intégré au présent plan d'entreprise. FinDev Canada entend continuer de bâtir ses cadres organisationnels, et aller chercher et gérer les ressources nécessaires, humaines et autres, afin de pouvoir atteindre ses objectifs en matière de développement et de politiques.

3.0 CONTEXTE OPÉRATIONNEL

3.1 PERSPECTIVES MONDIALES : EFFETS DE LA COVID-19

La pandémie de COVID-19 a créé des difficultés sans précédent sur le plan de la santé publique et de l'économie partout dans le monde. La relance économique dépendra de divers facteurs interreliés : nature changeante de la pandémie, risques de nouvelles vagues, disponibilité d'un vaccin, réponse de chaque pays, mesures de relance budgétaire, manière dont les restrictions sont levées, et confiance des consommateurs. Compte tenu de la grande incertitude qui subsiste quant au retour à la normale et à la nature de cette nouvelle normalité, il est difficile de mener une planification à long terme.

Nous continuerons, au fil des développements de la crise et de la mise en œuvre des réponses gouvernementales dans les prochains mois, de surveiller et d'analyser la situation et d'ajuster nos stratégies en conséquence. Les tendances et les problèmes présentés ci-dessous reflètent ce qu'on peut raisonnablement prévoir sur la base des informations actuellement disponibles. Elles influenceront la manière dont FinDev Canada sera le mieux à même de remplir son mandat.

3.1.1 EFFETS DE LA COVID-19 SUR LE DÉVELOPPEMENT

EFFETS SUR LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)

La crise sanitaire mondiale entraîne des perturbations globales et probablement durables dans la plupart des volets de l'activité économique et dans le tissu social de tous les pays. Ce qui ressort clairement, c'est que la crise de la COVID-19, loin d'être une « grande égalisatrice » comme certains l'ont annoncé au début, va très probablement exacerber les inégalités entre les pays qui ont l'infrastructure et le budget nécessaires pour y répondre et ceux qui ne les ont pas; et entre les segments de la population dotés d'une résilience économique et ceux dont le mode de vie est au mieux précaire.² On s'attend donc à ce que les pays en développement soient les plus durement touchés du fait de leur plus grande vulnérabilité. Nombre d'entre eux n'ont pas les fonds suffisants pour offrir à grande échelle des mesures de soutien aux entreprises et aux ménages comme l'ont fait la plupart des pays développés. Vus les effets combinés des mesures de confinement locales et de la demande décroissante des marchés internationaux, on s'attend à voir les niveaux de pauvreté s'aggraver et la plupart des progrès des dernières années être compromis.

En ce qui concerne l'emploi, il devrait chuter dans le secteur formel, et encore plus dans le secteur informel. Le mode de vie d'une grande proportion de la population est donc directement menacé. En outre, on prévoit que les envois de fonds à l'étranger diminueront sensiblement. Les perturbations des chaînes d'approvisionnement alimentaire, combinées avec les pertes de revenus, placeront la strate sociale la plus pauvre en situation d'insécurité alimentaire.³

Ces conséquences économiques détérioreront à leur tour le tissu social. Le manque de filets de sécurité sociale dans de nombreux pays aggrave l'insécurité à laquelle les plus pauvres se heurtent advenant des pertes de revenus. Par ailleurs, les inégalités économiques ont tendance à empirer les iniquités raciales, ethniques et de genre, ce qui ébranle la stabilité politique et enflamme la violence communautaire. L'insécurité alimentaire a aussi une incidence directe sur la santé et la scolarité, puisque la subsistance mobilise toutes les ressources.

EFFETS SUR LES FEMMES

Les épidémies antérieures montrent que les femmes sont touchées de manière disproportionnée. D'après une récente analyse de CARE, la propagation de COVID-19 dans les pays en développement risque d'avoir de nombreuses répercussions négatives pour les femmes et les filles, « y compris sur leur éducation, leur sécurité alimentaire, leur alimentation, leur santé, leur protection et leurs moyens de subsistance ».⁴

Par ailleurs, les femmes composent plus des deux tiers de la main-d'œuvre du secteur de la santé à l'échelle mondiale. Ainsi, comme l'a souligné *The Lancet* après l'épidémie d'Ebola qui a sévi en Afrique occidentale de 2014 à 2016, « les normes sociales fondées sur le genre ont fait que les femmes étaient plus susceptibles d'être infectées par le virus, vu leur prépondérance [...] parmi les travailleurs des soins de santé de première ligne ». De même, dans le monde, plus de femmes que d'hommes occupent des emplois peu spécialisés et peu rémunérés, particulièrement dans le secteur des services, de l'agriculture et de la fabrication. Par conséquent, elles sont souvent parmi les premières à perdre leur emploi durant une crise. Qui plus est, nombre d'entre elles sont seules à pourvoir aux besoins de leur ménage; beaucoup sont des mères seules n'ayant que peu d'épargne, voire aucune. Une baisse de la participation des femmes dans la population active peut aussi causer un recul de leur pouvoir décisionnel ou de leur autorité dans leur famille, leur travail ou leur milieu.

Dans de nombreux pays en développement, le peu de ressources disponibles étant réaffecté à la crise, la pandémie de COVID-19 devrait entraîner des réductions dans les programmes de santé de la reproduction ou de lutte contre la violence liée au genre, ou même leur suppression, au détriment des femmes. Il pourrait s'ensuivre une augmentation du risque de mortalité maternelle et néonatale, de même que du nombre de grossesses non désirées, de cas de violence familiale et d'agressions sexuelles. La fermeture prolongée des écoles accroît aussi le risque de décrochage chez les filles, conséquence qui à son tour est associée à plus de mariages précoces et de grossesses à l'adolescence.

3.1.2 EFFETS DE LA COVID-19 SUR LES MARCHÉS CIBLES DE FINDEV CANADA

AMÉRIQUE LATINE ET ANTILLES

La COVID-19 menace d'exacerber les problèmes structurels et le mécontentement actuels en Amérique latine et dans les Antilles. La faiblesse persistante de l'économie a nui aux efforts régionaux visant à aplanir les obstacles structurels à la croissance et au développement économiques. Une diversification économique relativement limitée, des marchés du travail fragiles, de hauts niveaux d'inégalité et de pauvreté, une basse qualité institutionnelle et des finances publiques restreintes sont autant de facteurs ayant contribué à l'environnement politique difficile de plusieurs pays.

L'Amérique latine est devenue un épicode de la crise sanitaire mondiale. Si la plupart des gouvernements ont pris des mesures pour soutenir le secteur privé, de nombreux pays de la région sont exposés à de graves risques sur le plan du financement et de la soutenabilité de la dette; plusieurs d'entre eux sont déjà en défaut ou sont sur le point de l'être. La dette entravera d'ailleurs les perspectives à long terme des économies les plus vulnérables de la région, d'autant plus que plusieurs gouvernements d'Amérique latine ont du mal à équilibrer les priorités économiques et de santé publique, ce qui peut avoir un impact sur les prochaines vagues de COVID-19 et la reprise de leur économie.

Bien que l'effondrement des cours énergétiques mondiaux réduise les déséquilibres du commerce extérieur auxquels sont exposés les importateurs nets d'énergie, bon nombre de ces économies, les Antilles surtout, dépendent fortement du secteur du tourisme, durement touché par la crise, et sont en plus vulnérables aux catastrophes naturelles; autant d'éléments qui assombrissent les perspectives de relance. Somme toute, les résultats de l'Amérique latine devraient être inférieurs aux anciennes prévisions, les trois grandes économies de la région, soit le Brésil, le Mexique et l'Argentine, subissant la crise de plein fouet.

Du côté du secteur agro-alimentaire, les perspectives à long terme sont stables, mais la région continue d'éprouver des difficultés structurelles telles que des chaînes d'approvisionnement inefficaces et une production fragmentée. L'efficacité variable de la gestion des ressources et des politiques ainsi que du développement des infrastructures, combinée aux effets des changements climatiques, sape la capacité de l'Amérique latine à assurer une croissance durable et inclusive. Pour ce qui est du secteur financier, les liquidités s'assèchent, et les banques centrales interviennent si possible. La qualité et la rentabilité des actifs seront à risque tout au long de 2021. Les gouvernements ont pris des mesures pour soutenir les entreprises et les consommateurs en offrant plus de financement et en allégeant les exigences réglementaires, mais l'accès au crédit sera malgré tout encore plus difficile dans les pays les plus vulnérables.

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Les effets de la pandémie sont dommageables et variés dans cette région; la Banque mondiale estime que les impacts économiques et sociaux représenteront entre 37 et 79 milliards de dollars américains en perte de production en 2020 dans la région. Pour cette année seulement, beaucoup de pays africains ont besoin d'un financement additionnel de plus de 110 milliards de dollars américains, ce qui astreint plusieurs au surendettement. L'appétit pour le risque de l'Afrique subsaharienne diminuera probablement, et l'accès au financement sera un enjeu majeur pour de nombreux pays. Une récession prolongée dans les principaux pays importateurs, notamment la Chine, l'Union européenne et les États-Unis, pourrait avoir de graves conséquences pour les secteurs du tourisme et de l'exportation de produits et provoquer diverses perturbations dans les chaînes d'approvisionnement.

Le succès qu'a connu l'Afrique subsaharienne ces 30 dernières années est en partie attribuable à la montée de la classe moyenne, qui représente environ 170 millions d'habitants sur 1,3 milliard. Non seulement la pandémie et ses conséquences économiques compromettent cette cohorte, mais elles renverseront probablement le déclin des taux de pauvreté en général. Le Fonds monétaire international (FMI) estime que la COVID-19 condamnera de 26 à 39 millions de personnes à la pauvreté extrême. Le PIB réel de la région par habitant devrait reculer d'environ 5,4 % en 2020 et ainsi retourner à son niveau de 2010; si la pandémie persiste, les complications pourraient être encore pires.

Si l'économie de nombreux pays d'Afrique subsaharienne connaît une croissance parmi les plus rapides du monde, la réduction de 4,9 % de la croissance mondiale en 2020 entravera l'accès au capital sur de nombreux marchés. La baisse de l'investissement direct à l'étranger (IDE), la chute du tourisme, la perturbation des chaînes d'approvisionnement et la réduction des envois de fonds entraînent des manques de liquidités et des crises de balance des paiements qui nécessiteront plus d'aide externe. Le secteur émergent de l'infrastructure, qui joue un rôle prépondérant dans la croissance de l'Afrique subsaharienne, devrait être l'un des secteurs les plus durement touchés par l'alourdissement de la dette souveraine dans la plupart des pays. La reprise économique sera vraisemblablement inégale d'un pays à l'autre.

Les économies diversifiées se sortiront probablement de la crise plus rapidement que les marchés reposant sur les produits de base, le tourisme ou l'envoi de fonds.

L'agriculture continue néanmoins d'occuper une place disproportionnée sur de nombreux marchés d'Afrique subsaharienne. Cette dépendance au secteur de l'agro-alimentaire, vulnérable au rendement variable et au prix volatil des cultures ainsi qu'aux chocs commerciaux, pourrait nuire encore davantage à bien des économies. À court terme, les perspectives des agro-entreprises de la région seront menacées de toute part : COVID 19; chute de la demande d'exportation d'importants produits agricoles; pénurie chronique de cultures alimentaires en raison de perturbations climatiques; et déficits d'infrastructures limitant les chaînes d'approvisionnement et nuisant à l'efficacité, au rendement et à la gestion des ressources. L'invasion de criquets qui a cours en Afrique de l'Est aggrave la volatilité économique et l'insécurité alimentaire et pourrait avoir de graves conséquences sur la viabilité de certaines cultures dans l'avenir.

En ce qui concerne les perspectives d'accès au capital à court et à moyen terme en Afrique subsaharienne, on observe une tendance négative uniforme, résultat du ralentissement mondial causé par la COVID-19 et des vulnérabilités préexistantes des secteurs financiers de la région. La COVID-19 a en effet créé deux pressions financières concomitantes susceptibles de subsister à moyen terme : un important besoin de financement non couvert panrégional chez les entités souveraines et les grandes entreprises devant composer avec un ralentissement brutal de la croissance et une augmentation des dépenses; des options de financement amenuisées ou moins nombreuses – à cause de la réduction des rentrées de fonds – pour venir pallier le manque de liquidités toujours plus criant. Ces tendances nuiront à la qualité des actifs des institutions financières, augmenteront le nombre déjà élevé de prêts non productifs et ralentiront la croissance jusque-là rapide des volumes de prêts. À plus long terme, les perspectives des secteurs financiers de l'Afrique subsaharienne sont plus favorables, mais elles dépendent beaucoup du rythme de la reprise économique mondiale.

3.2 LE SECTEUR DES IFD

La pandémie de COVID-19 présente d'importants défis pour les Institutions de financement du développement (IFD). Même si leur rôle complémentaire à celui des fournisseurs de services financiers les place au centre de la réponse contre l'impact économique de la crise, les restrictions sur les déplacements mettent sous pression les entreprises au modèle d'affaires traditionnel.

Au début de la pandémie, la plupart des IFD, pour faire face à la soudaine aggravation du risque global, ont concentré leurs efforts sur la préservation de leurs portefeuilles existants. Mais peu de temps après, lorsque des prêteurs et des investisseurs commerciaux se sont retirés du marché, elles ont commencé à offrir plus de liquidités à leurs clients pour qu'ils puissent composer avec la crise.

Depuis, les IFD souscrivent de nouveaux engagements avec leurs clients existants tout en privilégiant les intermédiaires financiers les mieux placés pour servir les entités ne recourant pas ou plus à des solutions bancaires. Le fait de travailler avec ces intermédiaires financiers compense aussi l'impossibilité actuelle d'exercer une diligence raisonnable sur place, puisqu'il est plus facile de les évaluer à distance.

Pour les mêmes raisons toutefois, cette situation entrave la capacité des IFD à établir de nouvelles relations et à élargir leur clientèle et leur portée. Ainsi, la collaboration et l'échange d'informations entre IFD gagnent en importance, tout comme la capacité à tirer parti de réseaux régionaux de confiance, notamment des relations avec des organisations comme l'Association des institutions européennes de financement du développement (EDFI) et l'Alliance des IFD, une convention tripartite entre l'EDFI, la U.S. Development Finance Corporation et FinDev Canada.

Ainsi, alors qu'une incertitude demeure quant à l'économie mondiale de demain, les IFD devront revoir leurs modèles opérationnels et mettre davantage l'accent sur l'innovation, la technologie et les activités à distance.

3.3 LE CONTEXTE CANADIEN

Le milieu canadien du financement du développement poursuit son évolution, de nouvelles initiatives et organisations émergent dans les secteurs public et privé.

Côté secteur privé, le Forum canadien pour l'investissement d'impact et le développement (CAFIID)⁵ – un forum qui réunit des individus, des organisations et des investisseurs canadiens travaillant dans des pays en développement afin d'apprendre, partager, collaborer et faire office de porte-parole collectif – est devenu un représentant majeur du secteur, se donnant le mandat d'augmenter la valeur et le volume de l'investissement d'impact dans les pays en développement. Les entreprises canadiennes actives sur les marchés en développement contribuent à l'expertise collective et à la valeur ajoutée du pays. De plus, le Fonds Égalité,⁶ lancé en 2019, vise à favoriser les changements culturels, économiques et politiques nécessaires pour faire de l'égalité des genres une réalité dans le monde entier. Grâce à un investissement de 300 millions de dollars du gouvernement du Canada, le plus grand investissement unique dans les organisations en faveur des droits des femmes, le Canada a l'occasion de diriger la création de capacités pour les organisations détenues par des femmes dans le monde. D'autres organisations, telles que Convergence, Grands Défis Canada et le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), consolident aussi leur rôle de centres d'expertise internationaux de renom dans leurs domaines respectifs.

Au Canada, le financement du développement durable comprend un éventail de mécanismes et d'outils visant à promouvoir, sur les marchés émergents, des solutions du secteur privé axées sur l'impact. Qu'il s'agisse d'investissements dans les innovations sanitaires en amont, d'investissements dans les agro-entreprises ou de solutions de financement mixte pour les énergies renouvelables, le Canada a actuellement beaucoup à offrir à ses partenaires des pays en développement. FinDev Canada joue un rôle prépondérant dans cette panoplie élargie d'outils de développement international du gouvernement du Canada, en tant qu'institution dédiée à l'offre de services financiers commerciaux destinés au secteur privé dans les pays en développement afin de générer un impact positif en matière de développement.

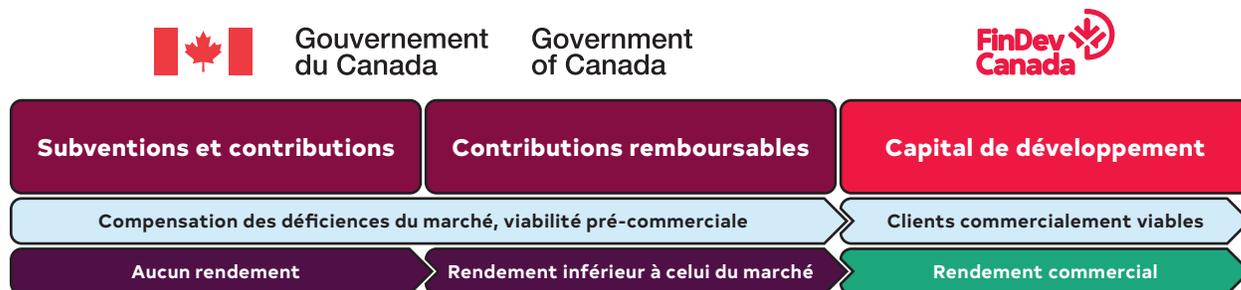


Figure 2 : Continuum des solutions canadiennes à l'intention du secteur privé dans les pays en développement

L'ampleur des perturbations économiques causées par la pandémie de COVID-19 a remis en question les modèles de financement et d'investissement dans les pays et les régions en développement. En effet, les partenaires de ces régions demandent plus que jamais du financement et du financement concessionnel mixte. Le Canada a par le fait même l'occasion de se positionner comme chef de file du financement du développement.

4.0 STRATÉGIE D'AFFAIRES

4.1 INTRODUCTION : L'IMPACT COMME FACTEUR DIFFÉRENCIATEUR

En tant que petite et nouvelle organisation, FinDev Canada peut se démarquer et s'approprier un créneau sur le marché en concentrant ses efforts sur quelques secteurs d'activité bien choisis. À cette fin, l'entreprise place l'impact au cœur de ses activités d'investissement, en accordant une attention toute particulière à trois objectifs: le renforcement du pouvoir économique des femmes, le développement des marchés et la protection de l'environnement et lutte contre les changements climatiques. Guidé par sa visée principale d'intégrer une optique de genre dans ses investissements, FinDev Canada s'est établi, en à peine plus de deux ans, comme leader en la matière. Il continuera de faire honneur à cette réputation dans ses activités de base, comme l'investissement et l'assistance technique, et par ses efforts redoublés en leadership éclairé.

4.2 INVESTISSEMENT ET MONTAGE

4.2.1 INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES

FinDev Canada a comme vision à long terme de constituer un portefeuille qui générera d'importants impacts sur le développement tout en assurant la viabilité financière de l'entreprise grâce à un rendement stable. En 2020, sa priorité était de passer de la phase de démarrage à la phase de croissance en renforçant ses capacités de gestion d'actifs et en mettant en œuvre sa stratégie de montage. Toutefois, en réponse à la pandémie de COVID-19, FinDev Canada a mis en place une stratégie d'investissement temporaire de 18 mois pour 2020 et 2021, afin d'aider ses clients actuels et potentiels à faire face aux difficultés. Cette stratégie d'investissement révisée vise à rapidement fournir des liquidités à ses marchés-cibles, par l'intermédiaire des institutions financières locales. Il s'agit d'une phase de transition durant laquelle FinDev Canada continuera à bâtir un portefeuille d'investissements diversifié et à fort impact tout en prenant en compte les effets économiques, politiques, sociaux et environnementaux de la pandémie et des contraintes logistiques qu'elle impose.

FinDev Canada cible toujours les mêmes régions et secteurs. Vu la demande accrue de financement d'IFD sur les marchés souffrant du retrait de l'apport du secteur privé, il s'attend à ce que ses volumes de croissance soient au moins aussi élevés que prévu. La réorientation de ses activités vers les intermédiaires financiers a occasionné une légère augmentation de la taille moyenne des transactions – à environ 15 millions de dollars US. Quand FinDev Canada commencera à s'ajuster à une nouvelle normalité en 2021-2022, il évaluera l'incidence du contexte commercial sur le profil de ses transactions en ce qui a trait aux contreparties, à la structure et à la taille. Ainsi, les nombres de transactions indiqués dans la figure 3 ne sont donnés qu'à titre indicatif.

FinDev Canada a réorienté ses objectifs d'affaires de manière à privilégier les transactions mieux adaptées aux contraintes opérationnelles actuelles, c'est-à-dire qu'il concentrera ses efforts sur les clients et les contreparties à l'égard desquels il peut exercer une diligence raisonnable à distance. Il a aussi renforcé ses partenariats et ses collaborations avec d'autres IFD et des organisations similaires, une démarche devenue indispensable compte tenu de la pandémie. L'an 2021 sera pour FinDev Canada une année de transition, pendant laquelle il s'emploiera à contrer les effets de la pandémie et se préparera à une phase de croissance en 2022. Au fil de l'évolution de la conjoncture et à mesure que la nouvelle normalité se précisera, FinDev Canada continuera d'adapter ses priorités, son portefeuille cible et ses activités de montage.



Figure 3 : Échéancier de travail révisé de FinDev Canada

4.2.2 INCIDENCE SUR LE PORTEFEUILLE DE FINDEV CANADA

PHASE DE TRANSITION (2020 ET 2021)

Même si on ne connaît pas encore toute l'ampleur des conséquences de la COVID-19, on peut déjà voir, et prévoir, ses effets négatifs sur l'économie mondiale, en particulier dans les régions cibles de FinDev Canada figurant dans son cadre de planification.

La stratégie de FinDev Canada consiste à jouer pleinement son rôle anticyclique inhérent à sa nature. À court terme, il mettra l'accent sur les transactions qui font augmenter les liquidités, afin que ses clients puissent encore avoir un impact. À cet effet, un canal prometteur se trouve du côté des intermédiaires financiers, qui ont une plus grande portée et une meilleure connaissance de leurs marchés locaux et qui sont par le fait même en mesure de diriger les liquidités aux endroits où les besoins sont réels. Les institutions financières constituent l'un des secteurs cibles de FinDev Canada; cette approche entrainera toutefois une plus grande place dans son portefeuille qu'initialement prévu. Il mettra aussi l'accent sur les instruments de crédit simples associés à des délais d'exécution courts afin de fournir rapidement des liquidités aux clients n'ayant plus accès à d'autres sources de financement. Dans l'ensemble, cette réorientation stratégique ne devrait pas modifier considérablement les résultats de FinDev Canada ni le profil de risque de son portefeuille.

PHASE DE CROISSANCE (2022 À 2025)

Après cette phase de transition, FinDev Canada concentrera ses efforts sur la mise en œuvre de sa stratégie de teneur de marché. De ce fait, FinDev Canada délaissera un peu les transactions orchestrées par d'autres IFD au profit de celles où il joue un rôle plus actif au chapitre de la structuration. Le degré actuel d'incertitude sur les marchés rend prématuré la mise en place des composantes de cette stratégie. Celle-ci requerra toutefois l'observation constante des marchés, l'analyse des secteurs et des pays les plus à même de contribuer à l'atteinte des objectifs d'impact de FinDev Canada et de leurs lacunes, celle de la valeur ajoutée potentielle de FinDev Canada et enfin, l'identification des partenariats – locaux ou internationaux – qui permettront d'évoluer progressivement vers un rôle plus actif sur les marchés. La stratégie devra aussi identifier les ressources nécessaires à son exécution, y compris comment de nouvelles représentations à l'étranger contribueront au développement des affaires (voir « montage » ci-dessous) et comment les solutions technologiques permettront une meilleure connexion avec les marchés (voir « feuille de route technologique » - 4.3.4)

Malgré l'incertitude entourant la pandémie et l'impossibilité pour ses employés de se déplacer, FinDev Canada explore la possibilité d'exercer une diligence raisonnable virtuelle et concertée à l'égard des transactions qui n'ont pas le concours d'institutions financières. Cette solution faciliterait le développement d'une expertise et la constitution de réseaux régionaux. FinDev Canada s'emploiera aussi à rééquilibrer son portefeuille sur le plan des instruments et à mettre à profit sa capacité à innover. Au fil de la croissance de son portefeuille, il assurera ainsi l'atteinte de ses objectifs de viabilité financière tout en développant sa fonction de gestion des actifs.

INVESTISSEMENT DANS LA RÉPONSE À LA COVID-19

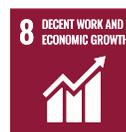
FirstRand Bank

Prêt de 20 millions de dollars américains pour le soutien des activités de prêts aux PME subsahariennes, dont 30 % sont destinés aux entreprises admissibles au Défi 2X.

- Jusqu'à 435 PME détenues par des femmes pouvant profiter de services financiers
- 6 M USD alloués à des entreprises détenues ou dirigées par des femmes
- Emplois soutenus auprès des PME clientes estimés à 49 000
- Appui d'un acteur durable du marché et financement d'investissements dans l'énergie renouvelable



Le secteur financier sud-africain est plus durable et inclusif; les femmes et les PME détenues par des femmes profitent de services financiers qui soutiennent des emplois et améliorent des milliers de vies.



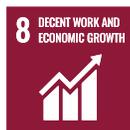
Latin American Agribusiness Development Corporation (LAAD)

Prêt de 20 millions de dollars américains pour l'expansion du financement accordé aux PME agricoles aux méthodes durables dans les régions rurales de plus de 15 pays d'Amérique latine.

- Plus de 60 000 emplois indirects soutenus chaque année; estimation à 325 000 du nombre de vies améliorées chaque année
- Plus de 20 000 emplois agricoles pour les femmes chaque année
- Production alimentaire durable moyennant moins d'intrants
- Protection d'aires de conservation de grande valeur



L'amélioration de l'accès au financement pour les PME agricoles en Amérique latine et aux Antilles contribue à la durabilité et à la résilience climatique de la production alimentaire et soutient des milliers d'emplois en région rurale.



PARAMÈTRES D'INVESTISSEMENT

FinDev Canada continuera de concentrer ses efforts sur les secteurs et régions cibles indiqués dans le Plan d'entreprise 2020-2024. Durant la phase de transition, FinDev Canada continuera à rechercher des occasions de transaction dans les secteurs de l'agro-alimentaire et de la croissance verte pour venir compléter sa filière, actuellement axée sur les services financiers. Ceci établira les fondations pour, lors de sa phase de croissance, rééquilibrer son portefeuille. Après 2021, il envisagera d'investir dans les sous-secteurs de ses secteurs prioritaires qui ont un fort potentiel d'impact, mais qui reçoivent moins d'attention que les autres (voir exemples ci-dessous). FinDev Canada est aussi ouvert à d'autres secteurs à fort potentiel d'impact.

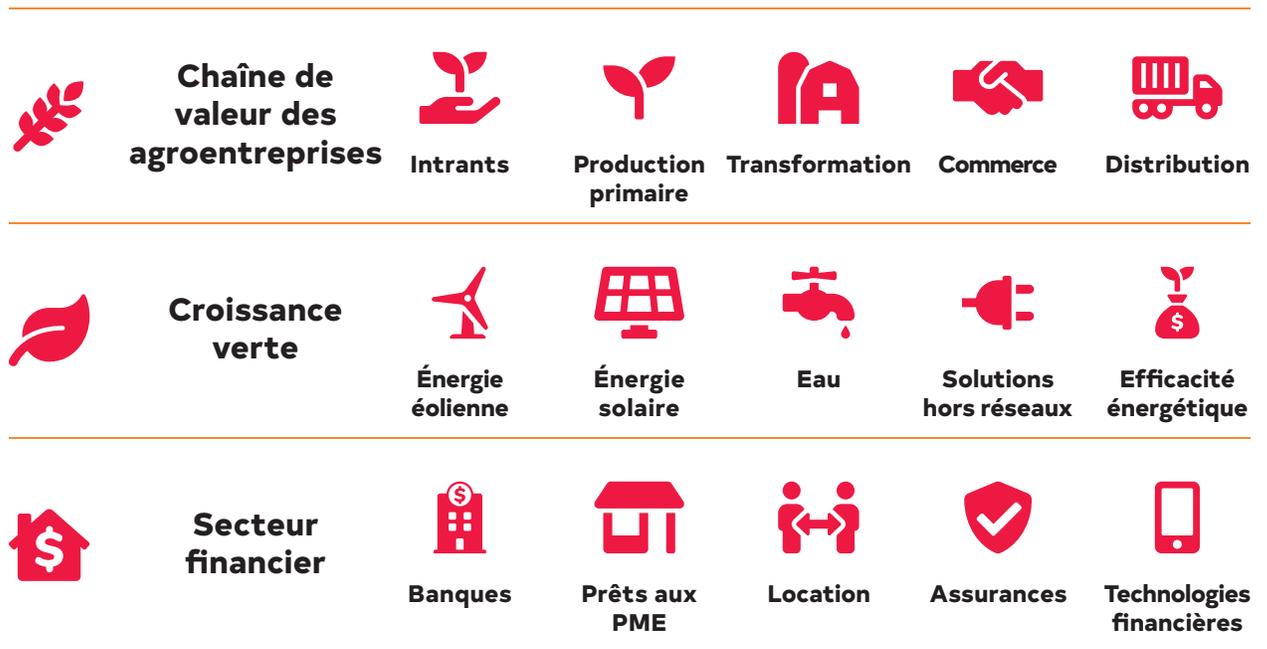


Figure 4 : Illustration des sous-secteurs des secteurs prioritaires de FinDev Canada

Les régions visées par FinDev Canada, l'Afrique subsaharienne, l'Amérique latine et les Antilles, restent les mêmes pour la période de planification de 2021 à 2025. FinDev Canada continuera de développer son savoir et ses partenariats pour favoriser l'efficacité du montage, de la structuration et de la gestion des transactions.

4.2.3 MONTAGE

FinDev Canada reconnaît qu'il lui faut absolument une stratégie de montage solide s'il veut devenir teneur de marché. C'est pourquoi il en est à se doter de plusieurs canaux de montage, dont l'état d'avancement varie (voir figure 5). D'ici la fin de la crise de la COVID-19, FinDev Canada continuera de tirer parti de ses partenaires analogues et d'autres intermédiaires, comme les fonds d'investissement et les institutions financières, pour monter ses propres transactions.

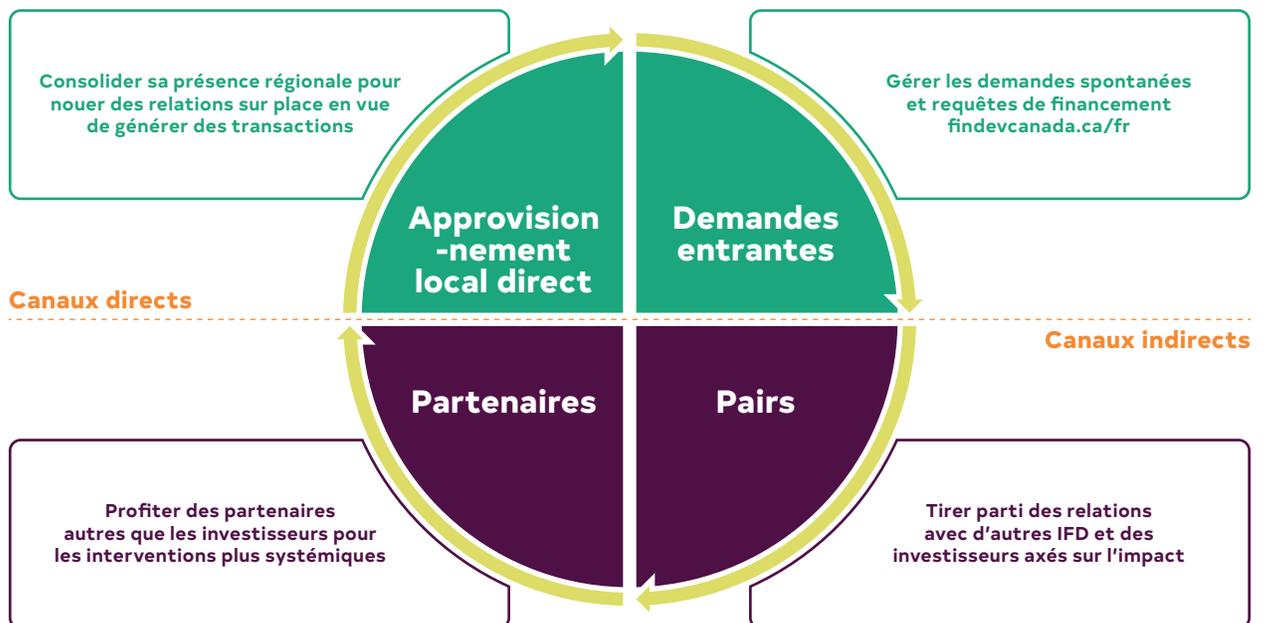


Figure 5 : Canaux de montage de FinDev Canada

TIRER PARTI DES RELATIONS AVEC D'AUTRES IFD ET DES INVESTISSEURS AXÉS SUR L'IMPACT

FinDev Canada a des canaux de collaboration bien établis avec d'autres IFD et d'autres acteurs du financement du développement, qui ont apporté une aide indispensable à la constitution de son portefeuille. Au début de la pandémie, il a profité de ses partenariats avec des IFD et des banques multilatérales de développement (BMD) pour augmenter ses capacités de montage et de diligence raisonnable, car les restrictions de déplacement et l'adoption consécutive de méthodes d'examen à distance ont appelé une collaboration plus étroite pour l'analyse des transactions. L'expérience acquise et les relations établies durant la crise constitueront des bases solides pour la transformation de FinDev Canada en teneur de marché après 2021.

CONSOLIDER SA PRÉSENCE RÉGIONALE

En 2020, FinDev Canada a commencé à prendre pied sur ses principaux marchés cibles en recueillant des informations et en nouant des relations. Durant la phase initiale de sa présence sur un marché, FinDev Canada s'efforcera d'en comprendre la dynamique et les contraintes et de repérer les débouchés et les partenaires prometteurs. Une fois qu'il détiendra des actifs sur le marché, les renseignements locaux lui permettront de gérer les risques, et de prévoir et de régler les problèmes potentiels. Lors des phases ultérieures, sa présence locale l'aidera à élaborer des partenariats et des stratégies régionales exhaustives grâce auxquels il pourra maximiser son impact. Plusieurs IFD disposent d'une présence internationale, parfois significative, car ceci est considéré comme un important facteur de succès dans l'atteinte des objectifs d'entreprise et la collecte d'informations critiques. Une présence locale permettrait de disposer des mêmes atouts que ses pairs et de renforcer son image de marque.

L'intention de FinDev Canada de s'établir sur un premier marché avant la fin de 2020, probablement en Afrique orientale, a été contrecarrée par la pandémie de COVID-19. Maintenant que les travaux préparatoires sont terminés, FinDev Canada songera aux prochaines étapes en tenant compte des effets de la pandémie et de la faisabilité du projet. Sur la base des travaux préliminaires, FinDev Canada prévoit d'embaucher deux professionnels locaux disposant d'une expertise en financement du développement et disposant de solides réseaux locaux. Leur mandat sera dans un premier temps de recueillir des informations de marché, bâtir des relations et représenter FinDev Canada dans la région. Toutes les activités transactionnelles seront conduites depuis le Canada.

FinDev Canada établira sa représentation en co-localisation avec une institutions partenaire déjà installée sur place. Des contacts préliminaires ont été pris avec le CRDI et avec Affaires mondiale Canada.

Les autorisations nécessaires de la part du gouvernement du Canada seront sollicitées en temps opportun afin de pouvoir mettre le projet en œuvre.

Les leçons que FinDev Canada tirera de cette démarche contribueront au plan d'expansion sur d'autres marchés dans les années suivantes, comme en Afrique subsaharienne, en Amérique latine ou aux Antilles. Un plan plus détaillé pour les représentations futures sera préparé une fois tirés les enseignements de cette première expérience. FinDev Canada continuera de toute manière de tirer parti des relations qu'il a établies avec le Service des délégués commerciaux, au Canada comme à l'étranger, afin de compléter ses propres sources d'information et sa présence locale.

4.2.4 ADDITIONNALITÉ

Le concept d'additionnalité repose sur le principe que les IFD qui appuient le secteur privé doivent apporter une contribution qui va au-delà de ce qui est disponible sur le marché, et ne devraient pas entraver l'action du secteur privé.⁷ Être additionnel veut dire proposer des solutions financières qui complètent l'offre des acteurs déjà présents, de même qu'apporter une valeur-ajoutée non financière à ses clients à travers soutien et conseils.

L'additionnalité est une dimension importante du travail de FinDev Canada dans les pays en développement. S'appuie sur cette notion son engagement à apporter sur ces marchés des services et des solutions qui ne sont pas autrement disponibles sous une forme qui réponde aux besoins des clients. De ce fait, FinDev Canada a considéré l'additionnalité dans toutes les transactions qu'il a conclues depuis sa création.

En 2020, FinDev Canada a commencé à affiner ses pratiques d'évaluation et de démonstration de l'additionnalité et à les intégrer davantage dans ses processus décisionnels. Cette démarche a comporté une évaluation des besoins, une recherche sur l'approche actuelle des institutions analogues et des experts du secteur ainsi que sur les pratiques exemplaires en la matière; et la conception d'un cadre d'additionnalité adapté à ses besoins et facile à mettre en œuvre. Ce cadre sera lancé en 2021.

4.2.5 MOBILISATION

FinDev Canada a fait de la mobilisation de ressources du secteur privé une priorité, et il profitera de sa compréhension des marchés émergents pour nouer le dialogue avec des investisseurs privés cibles au Canada comme à l'étranger. Bien que le contexte de la COVID-19 soit peu propice à une mobilisation efficace, FinDev Canada continuera d'affiner sa stratégie et de communiquer avec des partenaires et des investisseurs potentiels en 2021 pour poser des fondations solides en vue des prochaines années. Forte de ses premiers succès, il essaiera de mobiliser des compagnies d'assurances par des accords de réassurance en nouant ou en renforçant des relations stratégiques. Il cherche également à mobiliser plus de capitaux pour les investissements intégrant une optique de genre grâce à sa participation active au Défi 2X; les membres du Défi 2X bâtissent des relations avec des partenaires privés potentiels et explorent les mécanismes aptes à canaliser de nouveaux flux d'investissement vers des transactions éligibles.

Une mobilisation efficace nécessite une compréhension approfondie des stratégies d'investissement et des priorités des partenaires potentiels. FinDev Canada procédera par phases, à commencer par l'établissement des relations prioritaires et l'étude de différents modèles de collaboration. Ensuite, il mettra en œuvre une stratégie de présence sur le terrain pour accroître la visibilité de ses activités et repérer ou structurer des occasions particulières à prendre en considération. Lorsqu'il comprendra mieux les besoins du marché et les objectifs stratégiques des différents acteurs, FinDev Canada cherchera à organiser des réunions avec des parties prenantes canadiennes partageant sa vision. Il continuera par ailleurs à travailler avec des réseaux internationaux, comme le Réseau de leadership d'investisseurs, et à explorer d'autres façons de collaborer.

En outre, FinDev Canada fera équipe avec Affaires mondiales Canada (AMC) pour tirer parti de programmes gouvernementaux complémentaires et encourager ainsi davantage les investisseurs potentiels à s'associer avec lui. La capacité d'AMC à déployer des capitaux à effet catalyseur élevé, grâce entre autres à ses nouveaux programmes de financement innovateurs, combinée aux capacités de FinDev Canada et à son expertise en matière de structuration de transactions, peut contribuer grandement à la création de flux de mobilisation.

4.2.6 GESTION DES ACTIFS

À compter de 2020 et pour le reste de la période de planification, FinDev Canada développera ses capacités humaines et technologiques de gestion des actifs tout au long de leur cycle de vie. À cet effet, il a créé une nouvelle fonction consacrée à la gestion des actifs, qui travaillera de près avec EDC à l'amélioration des lignes directrices et des processus. Il s'occupera de gérer : le rendement des actifs sur le plan des finances et de l'impact sur le développement; les engagements environnementaux, sociaux et relatifs au genre; et tous les aspects de l'exposition de FinDev Canada. Grâce à ses capacités accrues, FinDev Canada pourra détecter les problèmes de performance et de durabilité touchant les entreprises en portefeuille et déterminer les mesures à prendre.

Il prendra aussi en considération la viabilité des entreprises qu'il soutient de même que leur capacité à générer des impacts positifs sur le développement au fil du temps. Dans l'ensemble, le portefeuille devra demeurer diversifié sur le plan des secteurs, des régions, des types d'investissement et des profils de risque. La gestion de ces actifs aidera FinDev Canada à protéger ses intérêts et sa réputation.

4.3 CONSOLIDATION : CAPACITÉS AFFINÉES

4.3.1 IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT

Le Cadre de référence de l'impact sur le développement de FinDev Canada englobe un éventail d'outils servant à évaluer les impacts actuels et potentiels des activités des clients et à orienter les décisions d'investissement ainsi que les rapports sur les résultats, le tout dans le but d'assurer que l'impact est pris en compte à chaque étape d'un cycle d'investissement (voir figure 6).

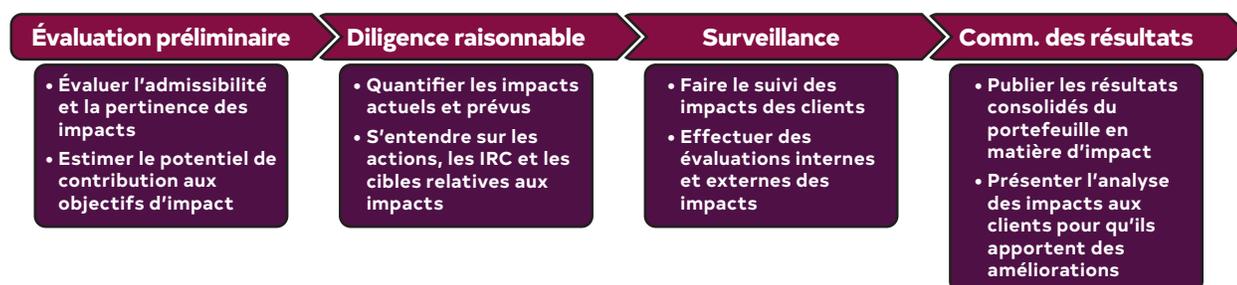


Figure 6 : Processus de gestion de l'impact sur le développement de FinDev Canada

Maintenant que FinDev Canada s'est constitué un premier portefeuille, il a commencé à intégrer des activités de surveillance et de production de rapports dans son plan de travail. Il a aussi continué d'affiner et de développer les outils et les processus d'évaluation de l'impact qu'il utilise du début à la fin du processus de montage, démarche qu'il poursuivra tout au long de la croissance de son portefeuille.

La pandémie de COVID-19 et la crise économique mondiale qui en a découlé ont exacerbé la nécessité de répondre rapidement et efficacement aux occasions d'investissement et d'injecter plus de liquidités au besoin. De même, elles ont souligné l'importance d'utiliser des outils et des processus d'analyse rigoureux pour évaluer l'impact potentiel des clients sur le plan économique et social. En 2020, FinDev Canada a intégré à son outil d'évaluation de l'impact sur le développement des indicateurs de rendement clés (IRC) axés sur l'environnement, comme la séquestration du carbone et la réduction des émissions (mesurées en tonnes absolues de CO₂ par année), et la différenciation entre les impacts actuels et potentiels des débouchés envisagés. L'équipe de FinDev Canada continue d'affiner son outil d'évaluation de l'impact sur le développement et de renforcer sa capacité interne à atteindre ses objectifs d'impact.

Les Principes directeurs pour la gestion des impacts,⁸ lancés par IFC au printemps 2019, constituent un outil de référence pour évaluer les systèmes de gestion d'impact de fonds et autres institutions. Ils s'inspirent des pratiques exemplaires en la matière d'IFD et de gestionnaires et propriétaires d'actifs. Ils sont devenus le standard reconnu dans l'industrie financière. En tant que signataire fondateur et membre du conseil consultatif des Principes directeurs pour la gestion des impacts, qui offre un cadre commun en la matière, FinDev Canada a publié sa première déclaration en 2020⁹ qui confirme que ses investissements sont gérés en conformité avec les Principes. Il a aussi joué un rôle actif dans plusieurs initiatives d'harmonisation et de transmission des données en partenariat avec d'autres IFD et banques multilatérales de développement.

Tout au long de la période de planification, FinDev Canada continuera à développer ses processus et ses outils de gestion du portefeuille et à s'assurer que ses outils d'évaluation de l'impact sont pertinents et alignés sur sa stratégie d'investissement. Voici deux priorités à ce propos :

1. Création d'une **structure de gouvernance claire pour l'outil d'évaluation de l'impact sur le développement**, d'un protocole pour l'examen périodique et d'un processus de validation indépendante du modèle rattaché à l'outil.
2. Développement d'outils et de processus d'**analyse de l'impact sur le développement** aux fins de gestion du portefeuille, et renforcement de la capacité de l'équipe à surveiller et à présenter la performance du portefeuille sur le plan de l'impact.



Alors que 40 % des PME africaines sont détenues par des femmes, seules 2 % d'entre elles parviennent à se faire financer, ce qui occasionne un déficit de financement de plus de 20 milliards de dollars. Alitheia est une coentreprise de gestion de fonds créée pour financer de manière proactive des entreprises détenues, dirigées ou fondées majoritairement par des femmes et pour soutenir des secteurs prioritaires relevant de l'agriculture ou de l'agroalimentaire ainsi que des fournisseurs de biens et services essentiels.

À la fin de 2019, FinDev Canada y a investi 7,5 millions de dollars, enveloppe qui servira à financer des PME à forte croissance détenues localement. Il aidera aussi Alitheia à créer 5 000 emplois pour les femmes et à mettre à la disposition de jusqu'à 100 000 femmes des biens et services essentiels.

4.3.2 ÉGALITÉ DES GENRES

La Stratégie en matière d'égalité des genres de FinDev Canada guide ses activités, et elle repose sur une politique qui établit un ensemble de principes généraux pour l'intégration et la promotion de l'égalité des genres et du renforcement du pouvoir économique des femmes. Conçue selon ses secteurs prioritaires, ses domaines d'impact visés, ses lacunes et ses ressources, cette stratégie vient compléter le Cadre de référence de l'impact sur le développement, la stratégie d'investissement, la stratégie d'assistance technique et la Politique environnementale et sociale.

En réponse à l'examen opérationnel et à partir de 2021, FinDev Canada commencera à élaborer un plan de consultation des femmes sur ses marchés cibles afin de peaufiner sa stratégie en matière de genre et ses priorités sur la base de leur expérience et de leurs besoins. Il cherchera aussi des occasions de collaborer avec d'autres IFD, en particulier les membres du groupe de travail du Défi 2X, pour mieux comprendre les enjeux d'égalité des genres.

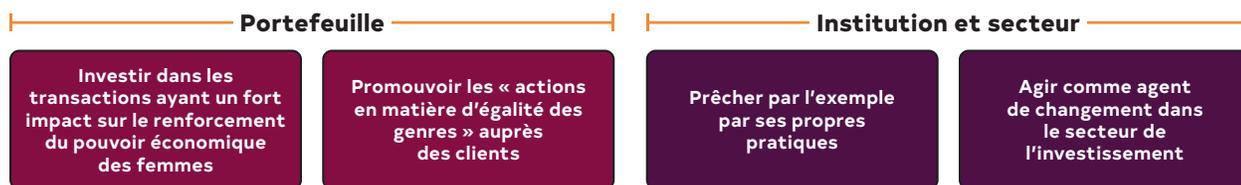


Figure 7 : Les quatre pistes d'action prioritaires de la Stratégie en matière d'égalité des genres

CONCENTRER LE CAPITAL DANS LES TRANSACTIONS À FORT IMPACT D'ÉMANCIPATION ÉCONOMIQUE DES FEMMES ET CORRIGER LES INÉGALITÉS EN INVESTISSANT SELON UNE OPTIQUE DE GENRE

La réduction des disparités juridiques, sociales et économiques entre les hommes et les femmes est un enjeu fondamental des droits de la personne en plus d'une clé vers l'éradication de la pauvreté et un avenir stable et prospère pour tous et toutes. Or sur les marchés prioritaires de FinDev Canada, les femmes et les filles continuent de subir différentes contraintes lorsqu'il s'agit pour elles d'accéder aux services de base, de gagner leur vie, de posséder des biens ou de participer aux décisions. FinDev Canada travaille activement à corriger ces inégalités en investissant son capital selon une optique de genre. Il est fier d'avoir investi dans des entreprises comme Alitheia IDF, gestionnaire de fonds pionnière dirigée par des femmes qui soutient des PME détenues et dirigées par des femmes en Afrique subsaharienne.

Comme mentionné à la section 3, la pandémie de COVID-19 a un impact disproportionné sur les femmes dans les régions d'activité de FinDev Canada. Les femmes ayant moins de pouvoir décisionnel, dans leur ménage comme au gouvernement, leurs besoins en temps de pandémie sont moins susceptibles d'être comblés. C'est pourquoi FinDev Canada et ses partenaires du Défi 2X et du réseau d'IFD Gender Finance Collaborative élaborent de concert un ensemble de recommandations¹⁰ qui aideront les investisseurs à tenir compte des questions de genre dans leur réponse à la COVID-19. Pour pouvoir considérer cet aspect dans toutes ses transactions malgré les limitations de la pandémie, FinDev Canada a intégré une optique de genre dans le Cadre de référence de l'impact sur le développement et dans ses méthodes d'évaluation de l'impact.

FinDev Canada analysera sa réponse immédiate et à long terme à la pandémie en tenant compte des questions de genre pour affiner sa stratégie et alimenter ses réflexions et processus ayant trait au financement en 2021. Il pourra par le fait même guider ses clients et les aider à s'adapter à la nouvelle réalité. En outre, son travail avec ses partenaires du Défi 2X déterminera comment les IFD peuvent améliorer leur évaluation des effets d'une crise mondiale et leur réaction consécutive en ce qui concerne l'intersectionnalité, soit la considération et l'analyse de plusieurs facettes socioéconomiques interconnectées. [\[EO 5\]](#)

PROMOUVOIR DES ACTIONS AXÉES SUR LE GENRE AVEC LES CLIENTS

FinDev Canada continue d'affiner ses méthodes par lesquelles il travaille avec ses clients sur la question du genre. Au moyen de son outil d'évaluation de l'impact sur le développement et du système WEP d'analyse de l'écart entre les sexes, il trouve des façons de renforcer ses processus de diligence raisonnable et d'établir des plans d'action axés sur le genre avec ses clients, selon les besoins. [\[EO 3\]](#) [\[EO 4\]](#)

FinDev Canada a la capacité d'offrir à ses clients de l'assistance technique pour les aider à mettre en œuvre les actions recommandées. Il prépare actuellement des interventions ciblées à cet égard, par exemple l'élaboration, dans le cadre du Défi 2X, d'une trousse d'outils à l'intention des gestionnaires de fonds sur l'investissement sur la base du genre.

MENER PAR L'EXEMPLE

Tout comme sa société mère, FinDev Canada travaille à l'obtention d'une certification de parité hommes-femmes, ce qui s'inscrit dans sa visée de mener par l'exemple en ce qui concerne l'égalité des genres et la diversité. FinDev Canada a aussi établi des cibles internes entourant la rémunération des employés dans le cadre des transactions admissibles au Défi 2X. De plus, il a développé sa capacité interne au chapitre du renforcement du pouvoir économique des femmes et de la question de genre en procédant à des embauches et en offrant régulièrement des formations en la matière, ce qu'il continuera de faire tout au long de la période de planification.

Une étude récemment publiée place FinDev Canada parmi les meilleures IFD pour son engagement à intégrer l'égalité des sexes dans ses activités aussi bien internes qu'externes¹¹. En 2021, l'entreprise entend utiliser les résultats et les recommandations de l'étude pour continuer à améliorer ses pratiques et rester en pointe de l'industrie dans ce domaine.

Prêcher par l'exemple

FinDev Canada veut prêcher par l'exemple en matière d'inclusion et devenir un employeur de choix pour tous et toutes.

Parité hommes-femmes à FinDev Canada

Au 31 décembre 2019, les femmes constituaient :

57 %

de notre
personnel

40 %

de notre
équipe de cadres
supérieurs

40 %

du Comité
d'investissement
et de gestion des
risques de la haute
direction

56 %

de notre
Conseil
consultatif

45 %

de notre
Conseil
d'administration

ÊTRE UN AGENT DE CHANGEMENT DANS LE MILIEU DE L'INVESTISSEMENT

FinDev Canada s'efforce d'être un agent de changement dans le milieu du financement du développement. À ce titre, l'entreprise est fière d'avoir assumé, en 2019 et en 2020, la présidence du Défi 2X, qui a produit un document de réponse à la COVID-19¹² et surpassé sa cible initiale pour l'émancipation économique des femmes, en mobilisant non pas 3 milliards, mais bien 4,5 milliards de dollars en capital à cette fin. Le Défi 2X a connu une croissance constante; avec l'adhésion de deux nouveaux membres et le soutien d'une banque multilatérale de développement, il regroupe au total 15 institutions partenaires. En collaboration avec CDC Group, partenaire du Défi 2X, FinDev Canada a rédigé un guide d'investissement intégrant une optique de genre pour aider les investisseurs souhaitant remplir les critères du Défi 2X dans le cadre de leurs transactions. FinDev Canada soutient également Invest2Impact, une compétition en marge du Défi 2X qui vise à stimuler la croissance des entreprises à fort potentiel dirigées par des femmes dans les pays en développement, pour augmenter leur viabilité commerciale et leur impact.

Invest2Impact

Compétition et soutien pour plus de 100 entrepreneures en Afrique orientale

Lieu :

- Afrique orientale (Éthiopie, Ouganda, Kenya, Rwanda, Tanzanie)

Partenaires de financement :

- CDC
- Mastercard Foundation
- Proparco
- U.S. DFC

Objectifs :

- Compétition entre des PME détenues par des femmes en Afrique orientale. Sélection de 100 entrepreneures lauréates parmi plus de 778 candidates.
- Communauté d'affaires 2Xconnect offrant aux lauréates des formations en groupe, des occasions de réseautage professionnel, du soutien quant à la COVID 19 et du mentorat d'affaires personnalisé.
- Soutien commercial individuel et en groupe quant à la préparation à l'investissement, et occasions d'entrer en relation avec des investisseurs.

FinDev Canada soutiendra les activités d'Invest2Impact jusqu'au 31 décembre 2021. Jusqu'alors, il continuera de fournir des services à valeur ajoutée aux entreprises lauréates, dont des services consultatifs, pour les aider à prendre de l'expansion et à améliorer leur niveau de préparation à l'investissement. En 2021, il envisagera différents avènements pour Invest2Impact, comme l'élargissement de sa portée géographique, de sa formule et du bassin d'entrepreneuses soutenues.

4.3.3 ASSISTANCE TECHNIQUE

L'Assistance technique (AT) est un volet essentiel du financement du développement. Les IFD, les banques multilatérales de développement et les investisseurs sociaux s'en servent pour renforcer les capacités du secteur privé et ainsi accroître les impacts sur le développement, atténuer les risques et améliorer les résultats d'affaires. En 2020, FinDev Canada a lancé sa Facilité d'assistance technique et mené à bien ses premiers projets. Affaires mondiales Canada (AMC) a financé le programme par l'intermédiaire d'un accord administratif, signé en 2019; le montant initial de 3,8 millions de dollars canadiens fourni couvre les besoins de cette facilité jusqu'en mars 2023. En 2021, FinDev Canada développera une stratégie pour assurer la durabilité de la Facilité d'AT de manière à pouvoir continuer à soutenir ses clients après 2023.

Plan d'action axé sur le genre de JCM Power

Lieu :

- Somalia
- Golomoti, Malawi

Partenaires de financement :

- JCM Power
- Swedfund
- IFU
- FMO

Objectifs :

- Création de polices et de cadres pour combler l'écart entre les sexes dans la gouvernance, le personnel et les projets de l'entreprise.
- Conception, avec des consultants régionaux, de formations pour le personnel et de rapports communautaires sur la violence et le harcèlement basés sur le genre.
- Confirmation que toutes les entreprises participant aux projets régionaux ont un plan de gestion de l'égalité des genres dans les 12 mois suivant la clôture financière.

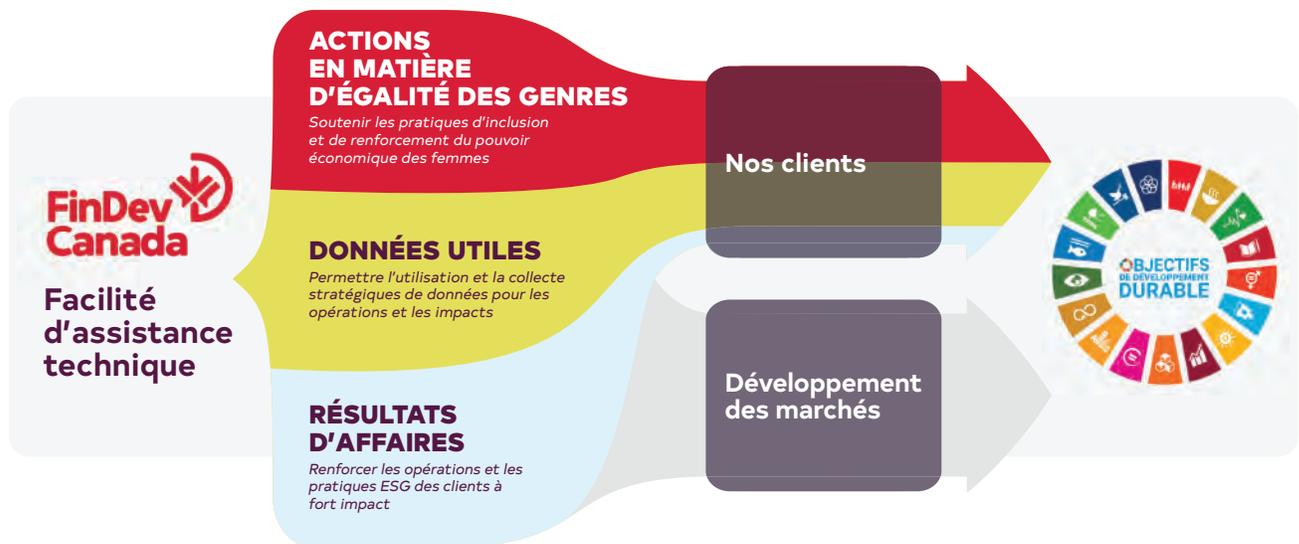
« Le Facilité d'assistance technique permis à JCM d'évaluer et construire un plan d'action sur le genre en soutien à son ambition d'intégrer une optique de genre dans sa prise de décision quotidienne. Grace à cette mission, JCM a pu réviser ses politiques internes et mettre en œuvre des activités clés, dont la priorisation de l'autonomisation économique des femmes comme un de ses objectifs d'impact centraux, qui vont lui permettre de réduire l'écart entre les genres à divers niveaux de l'entreprise. »



Figure 8 : Exemple pratique : comment l'assistance technique de FinDev Canada aide les entreprises à améliorer leurs activités et leur impact

FinDev Canada cherche à élaborer une approche efficace, flexible et agile d'assistance technique pour répondre rapidement aux besoins des clients et atteindre ses objectifs d'impact. Sa facilité d'assistance technique ciblera sciemment certaines lacunes du secteur privé pour obtenir des résultats plus rapidement. Au moyen d'apprentissages, de rétroactions et de rapports transparents, elle fera état de la valeur ajoutée de chaque projet en vue d'améliorer ses futures interventions et sa stratégie globale.

La facilité répond à divers besoins dont la satisfaction est indispensable à la croissance et aux retombées du secteur privé, notamment la gouvernance et le leadership, le développement du capital humain, la gestion et l'analyse financières, l'évaluation de l'impact et la production de rapports dans trois champs prioritaires (voir ci-dessous). Les projets d'assistance technique peuvent s'adresser aux clients actuels ou potentiels de FinDev Canada et soutenir le secteur privé plus globalement pour contribuer à l'établissement et à la croissance du marché de l'investissement d'impact et de l'investissement intégrant une optique de genre.



La conception et la mise en œuvre de la facilité d'assistance technique reposent sur six principes directeurs :

1. **Orientation-client** : Concevoir les projets en collaboration avec le client d'après une analyse approfondie de ses priorités stratégiques, de ses besoins, de ses capacités et de ses ressources.
2. **Durabilité** : Intervenir de manière à amener des retombées durables et des changements à long terme.
3. **Agilité** : Comblent rapidement les besoins de renforcement des capacités du client, consigner les leçons tirées et améliorer continuellement ses propres méthodes pour conserver son utilité et sa pertinence.
4. **Capacités locales** : Profiter des talents locaux et transférer les connaissances sur le terrain; s'il y a collaboration avec des professionnels externes, faire appel autant que possible à des fournisseurs locaux.
5. **Additionnalité** : Éviter de déséquilibrer les marchés ou de se substituer aux capitaux privés; soutenir des initiatives qui n'auraient pas vu le jour autrement ou que le client n'a pas les moyens de réaliser seul.
6. **Transparence** : Démontrer une bonne utilisation des fonds et publier les données et les leçons tirées dans la mesure du possible.

La facilité d'AT prévoit une approche collaborative et transparente en matière de gouvernance et de fonctionnement. Son comité directeur, composé de représentants de FinDev Canada et d'AMC, approuve le plan de travail annuel, tandis que le Comité de l'assistance technique, composé de cadres de FinDev Canada et de membres indépendants, se réunit chaque mois pour évaluer et approuver les projets. Grâce à l'approbation du plan d'exécution et du budget 2020-2021 ainsi qu'au recrutement de personnel pivot au sein de la fonction d'assistance technique, FinDev Canada a pu approuver six projets dans l'année.

En 2021, l'équipe continuera de bâtir l'infrastructure nécessaire à la réalisation des objectifs dans ses trois champs prioritaires au fil de sa croissance. Elle aura comme priorité de mettre sur pied une stratégie pour assurer la continuité de la facilité après la période couverte par l'accord d'AMC, soit de 2019 à 2024.

4.3.4 FEUILLE DE ROUTE TECHNOLOGIQUE

La pandémie de COVID-19 démontre clairement l'importance de la technologie pour les institutions de financement du développement. FinDev Canada a donc conçu une stratégie numérique pour guider ses activités technologiques de manière à se positionner comme « IFD de l'avenir ». Soutenue par des outils numériques de base, elle vise à gagner en efficacité, à se rapprocher de ses clients et à trouver des initiatives technologiques qui donneront lieu à de plus grands impacts sur le développement.



Figure 9 : Piliers numériques de FinDev Canada

FinDev Canada a comme objectif de promouvoir, auprès des entreprises, l'utilisation de la technologie et de modèles d'affaires numériques fondés sur les données comme d'un tremplin pour croître et générer de nouveaux débouchés. Il s'agit notamment :

- d'utiliser davantage les données dans la prise de décisions et la gestion des portefeuilles à rendement élevé;
- d'élargir les gammes de services en tirant parti de la technologie dans l'innovation;
- d'améliorer l'expérience client en utilisant des plateformes numériques pour recueillir et communiquer efficacement des données.

À sa création, FinDev Canada avait des capacités technologiques limitées. Sa stratégie numérique est à l'image de sa croissance et de la diversité de ses activités : en investissant dans des technologies de pointe, il gagnera en efficacité tout en maintenant son agilité. Cette stratégie sera mise en œuvre par étapes au cours de la période de planification (voir figure 10).

À court terme, FinDev Canada bâtira une infrastructure interne pour gagner en efficacité sur le plan opérationnel, ce qui inclue une plateforme infonuagique où gérer les transactions et faire le suivi des impacts; un système de gestion des relations avec les clients servant à mieux comprendre et servir les clients et les parties prenantes; et des outils de productivité facilitant la collaboration et les analyses.



Figure 10 : Plan d'exécution de la stratégie numérique

À moyen terme, FinDev Canada s'emploiera à améliorer valeur ajoutée de sa gamme de services en concevant des systèmes intégrés qui recueilleront et utiliseront des données externes et mettront des données utiles à disposition de ses clients dans l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

Durant la période de planification, FinDev Canada continuera de tisser des partenariats avec des organisations homologues, des universités et des innovateurs numériques du secteur privé, et à mettre en relation des parties prenantes dont les intérêts convergent. Il compte miser sur les actions proposées en 2019 dans la table ronde « Au carrefour de la technologie et du développement », tenue à Washington DC en avril 2019,¹³ puis continuer à mener des initiatives de leadership éclairé avec ses partenaires.

4.4 PARTENARIATS

Les partenariats sont au cœur du modèle opérationnel de FinDev Canada. Étant jeune et petite, l'entreprise doit recourir aux capacités des autres organisations pour atteindre ses buts. Sa stratégie de partenariat en est une multidimensionnelle, sur le plan autant transactionnel que stratégique.

4.4.1 COLLABORATION AVEC LE GOUVERNEMENT DU CANADA

FinDev Canada et le gouvernement du Canada ont d'excellentes occasions de travailler ensemble à l'atteinte des objectifs du Canada en matière d'aide internationale. En tant que leader canadien du secteur du financement du développement, il continuera de développer et de renforcer sa relation avec AMC et d'autres ministères durant la période de planification.

ACTUALISATION DE LA STRATÉGIE DE COLLABORATION AVEC LE GOUVERNEMENT

FinDev Canada observe les politiques et les priorités du gouvernement du Canada en matière d'aide internationale. Sa stratégie d'investissement intègre une optique de genre à toutes ses transactions comme le prévoit la Politique d'aide internationale féministe du Canada, selon laquelle la promotion de l'égalité des genres et de l'émancipation des femmes est le meilleur moyen d'éradiquer la pauvreté et de bâtir un monde prospère et inclusif.

En 2020, FinDev Canada a travaillé de près avec le Programme d'innovation en aide internationale d'AMC à l'échange d'informations et de pratiques exemplaires. Sa directrice des investissements a été détachée auprès d'AMC pendant six mois pour aider l'équipe à élaborer ses capacités et processus internes. Les deux organisations continueront de collaborer en 2021 pour que FinDev Canada puisse faire profiter AMC, selon les besoins, de son expertise à titre d'institution financière. FinDev Canada renforcera cette relation, en particulier en ce qui concerne la lutte contre les changements climatiques, pour favoriser le développement durable et la réduction de la pauvreté dans les pays en développement par l'intermédiaire de ses services financiers et consultatifs.

Le secteur canadien du financement du développement durable comprend un éventail d'initiatives et d'organisations vouées à faciliter les solutions axées sur l'impact du secteur privé sur les marchés émergents et frontaliers. FinDev Canada a comme objectif de maintenir sa position de leader au sein du secteur canadien en stimulant l'innovation et en assumant un rôle de moteur du changement et de carrefour des pratiques exemplaires et de l'apprentissage. Pour ce faire, il ajustera sa stratégie de collaboration avec le gouvernement en fonction du contexte opérationnel actuel et des recommandations de l'examen opérationnel. FinDev Canada continuera de tenir des réunions bilatérales trimestrielles avec AMC, le ministère des Finances du Canada, le Conseil du Trésor et d'autres ministères et organismes, selon les besoins, pour discuter de certains sujets, faire le point sur ses activités et son orientation stratégique, et examiner son portefeuille actif et sa filière.

FinDev Canada continuera de travailler avec AMC et de contribuer aux rapports du Canada adressés à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur la mobilisation du secteur privé et l'aide publique au développement.

INSTAURATION D'UNE COLLABORATION PRATIQUE AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS CANADIENNES DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

FinDev Canada veut s'assurer de mettre à profit les synergies naturelles entre les organisations canadiennes dont les mandats sont complémentaires. À cette fin, il a noué un partenariat solide avec le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), en détachant auprès de lui une conseillère pour une période d'un an. Les deux organisations ont uni leurs forces dans l'établissement d'un programme de recherche reposant sur l'expérience et le savoir du secteur canadien du financement du développement. Avec d'autres partenaires, elles s'échangeront des pratiques exemplaires, contribueront à l'avancement de la recherche, prodigueront des conseils en matière de politiques et trouveront des solutions financières novatrices de réponse à la crise et de relance. Ce travail servira de base aux activités pendant la période de planification et contribuera à positionner le Canada comme un innovateur dans le milieu.

D'autres organisations canadiennes, comme le Forum canadien pour l'investissement d'impact et le développement (CAFID), Convergence, le Fonds Égalité et Grands Défis Canada, ont été invitées à participer au projet; chacune y participera selon ses forces et profitera des résultats dans le cadre de sa propre stratégie.

FinDev Canada s'est imposée comme leader dans l'élaboration d'une réponse à la COVID-19 en collaboration avec les organisations susmentionnées. Ce travail se poursuivra en 2021 et tout au long de la période de planification; les organisations agiront de manière complémentaire plutôt que séparément comme auparavant.

MISE AU POINT DE SOLUTIONS NOVATRICES CONJOINTES ENTIÈREMENT CANADIENNES

La vitesse à laquelle la pandémie de COVID-19 bouleverse les systèmes mondiaux touchant la santé, l'économie et les finances est renversante. Les marchés émergents sont particulièrement touchés. Les pays en développement, les pays donateurs, les institutions financières internationales et les parrains de projets lancent un appel pour l'accès élargi au financement concessionnel en soutien au secteur privé des marchés en développement. Le financement mixte, qui combine le capital de diverses sources pour répondre aux besoins des clients lorsque les solutions individuelles sont insuffisantes, aura un rôle déterminant dans la reprise à moyen et à long terme des pays en développement. En s'appuyant sur le financement concessionnel, les investissements à impact élevé peuvent accélérer la reconstruction économique, améliorer la résilience aux chocs futurs, encourager la lutte contre les inégalités, réduire les vulnérabilités et contribuer à une économie verte.

Pour que la relance économique soit durable, il faut des solutions qui répondent à une vaste gamme de besoins dont l'ampleur, pour la plupart, surpasse la capacité des instruments commerciaux. FinDev Canada est très bien placée pour prendre les devants au pays pour ce qui est de trouver et de favoriser des solutions aux besoins économiques du secteur privé des marchés émergents durant la crise actuelle. En collaboration avec la Direction du financement innovant et climatique d'AMC, FinDev Canada est disposé à contribuer à l'établissement d'un mécanisme canadien de financement concessionnel qui favorisera la résilience et la reprise à long terme et qui aura un impact important en matière d'égalité des genres et de lutte contre les changements climatiques.

En offrant financement du développement et financement concessionnel, le Canada aurait une portée élargie dans les pays en développement cibles et arriverait à de meilleurs résultats de développement, ce qui le positionnerait comme une figure dominante du domaine.

D'après les discussions préliminaires avec les représentants du gouvernement, ce mécanisme concessionnel devrait puiser dans les pratiques exemplaires et les principes directeurs internationaux, tels que:

- soutenir les entreprises du secteur privé et, par leur intermédiaire, les collectivités régionales touchées par la COVID 19, en ciblant des résultats précis;
- viser l'égalité des genres et intégrera cette optique dans toutes les activités d'investissement;
- aligner toutes les facilités sur les priorités stratégiques et les principes directeurs d'AMC et de FinDev Canada;

Ce mécanisme reposerait sur la connaissance des marchés de FinDev Canada, l'expertise financière et les processus opérationnels de FinDev Canada, mais serait établi de manière à ne pas compromettre les activités de base et sa capacité à pleinement remplir son mandat. Au moment de rédiger le présent Plan, aucune décision n'a été prise et les détails de ce mécanisme sont encore en cours d'élaboration en collaboration avec AMC. Il serait toutefois régi par les paramètres opérationnels suivants :

- Un Accord entre les parties établirait les caractéristiques détaillées du programme;
- La facilité permettrait le déploiement de fonds provenant à la fois des programmes de financement climatique et d'innovation en aide internationale d'AMC;
- Elle compléterait les activités principales de FinDev Canada en adoptant un appétit de risque supérieur et/ou des attentes de rémunération inférieures (concessionnalité);
- AMC mettrait en place une ou plusieurs contributions remboursables inconditionnelles afin de financer les différents guichets du programme;
- FinDev Canada serait responsable de tous les aspects de gestion du programme, du développement des affaires jusqu'à la gestion des actifs. Il mettrait en place les capacités additionnelles requises (ressources humaines, procédés, technologie...) pour en assurer le fonctionnement en se fondant sur les capacités et l'expertise déjà en place;
- FinDev Canada rendrait compte à AMC sur les activités du programme, selon des critères et une périodicité à déterminer dans l'Accord;
- Les caractéristiques détaillées de la facilité seraient définies dans l'Accord, y compris les secteurs ciblés et les paramètres financiers;
- Les activités financées en vertu de l'Accord n'apparaîtraient pas au bilan de FinDev Canada;
- Afin de préserver la capacité propre de FinDev Canada à fonctionner, les frais supplémentaires encourus pour la gestion du programme seraient pris en charge par AMC; les modalités de ce remboursement seront déterminées dans l'Accord.

Les mesures ci-dessus permettraient que la facilité atteigne les objectifs fixés tout en respectant les capacités opérationnelles de FinDev Canada et en établissant une claire distinction avec ses programmes de base de même que ceux d'EDC.

4.4.2 COLLABORATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

FinDev Canada continue de demander à ses parties prenantes leur avis sur sa stratégie et ses politiques, de répondre à leurs demandes et de traiter le flux constant de demandes d'information sur son site Web et les médias sociaux.

En 2020, il a consulté ses parties prenantes à l'occasion d'événements virtuels et lors de la mise à jour de la Politique environnementale et sociale¹⁴ pour vérifier s'il y avait des composantes de racisme envers les Noirs dans ses investissements intégrant une optique de genre et ses processus de montage auprès des associés commandités de fonds de capital-risque.

En 2021, il continuera de se positionner comme leader éclairé en investissement intégrant une optique de genre et en financement du développement et mettra en place un mécanisme indépendant de reddition de comptes pour répondre aux doutes potentiels de ses parties prenantes.

CONSEIL CONSULTATIF

Le Conseil consultatif de FinDev Canada,¹⁵ créé au printemps 2018, comptait huit membres à la fin de 2020, avec le recrutement de deux professionnels après la démission d'un membre fondateur. La composition du Conseil reflète un équilibre des sexes et comprend des personnalités avec une expertise en développement, en gestion internationale d'entreprise et en financement du développement. Le Conseil n'est pas impliqué dans les matières opérationnelles, transactionnelles ou de recrutement. Ses fonctions sont de nature consultative, et consistent à donner un avis sur les stratégies, procédures et politiques de FinDev Canada.

En 2021, il cherchera à recruter des représentants des régions d'activité de FinDev Canada. Il continuera par ailleurs de solliciter le point de vue de ses membres tout au long de la période de planification et entend tenir une réunion régionale pour que ceux-ci puissent fournir des renseignements et s'informer eux-mêmes dans l'exercice de leurs fonctions de conseillers avisés.

MONDE DES AFFAIRES CANADIEN

Dans le cadre de son mandat de développement international, FinDev Canada a l'intention d'utiliser les capacités canadiennes autant que possible. Il a donc sélectionné comme secteurs prioritaires ceux pour lesquels le Canada est un leader de renommée mondiale. Dans le même ordre d'idées, FinDev Canada cible plusieurs marchés où la présence du Canada a su établir une forte présence. Il cherche par ailleurs, tout en respectant la nature non liée de son mandat, à faire participer d'autres entités canadiennes dans ses activités commerciales dans la mesure du possible, et établit les démarches et les relations en ce sens. On parle ici, en particulier, des entreprises ayant déjà de l'expérience ou une présence à l'étranger ou celles dont les solutions peuvent contribuer favorablement à l'impact de ses activités sur le développement. Ceci inclue non seulement le partage d'informations locales et des conseils experts mais aussi, le cas échéant, l'investissement dans des entreprises canadiennes actives dans les secteurs et régions cibles de FinDev Canada, de même que l'inclusion de technologies canadiennes dans les projets soutenus.

RECOMMANDATION RÉCIPROQUE DE CLIENTS

FinDev Canada et EDC travaillent de près à se recommander mutuellement des clients d'après leurs forces respectives. Elles cherchent aussi à collaborer, autant que possible, avec les entreprises canadiennes ayant de l'expérience et une présence sur leurs marchés cibles. Pendant la période de planification, FinDev Canada communiquera avec des acteurs du milieu des affaires ciblés pour leur alignement sur ses priorités sectorielles et géographiques.

Sur la base de ses relations efficaces actuelles, FinDev Canada poursuivra son étroite collaboration avec le Service des délégués commerciaux du Canada sur ses marchés cibles; les deux organisations échangeront des informations et trouveront et saisiront des occasions de renforcer la présence canadienne dans les économies en développement.

FinDev Canada est membre de CAFIID, qui a pour mandat d'augmenter la valeur et le volume des investissements d'impact dans les pays en développement. Tout au long de ce partenariat, il continuera de communiquer avec les membres du milieu des affaires désireux de faire des affaires de manière responsable dans ces régions.

5.0 ACTIVITÉS ET STRATÉGIES INTERNES

5.1 GESTION DES RISQUES

Une gestion efficace des risques commence par une gouvernance saine. À FinDev Canada, la gouvernance des risques sert à garantir que :

1. les risques sont assumés et gérés selon un cadre relatif à l'appétit pour le risque soigneusement défini;
2. des mécanismes de contrôle et de contrepoids appropriés sont en place pour que FinDev Canada exerce ses activités conformément à son mandat et aux pratiques exemplaires du secteur;
3. l'information communiquée au Conseil d'administration et à la direction est complète, exacte et à jour, afin que ceux-ci puissent prendre des décisions éclairées en tenant compte des risques.

La gestion des risques à FinDev Canada repose sur le modèle des trois lignes de maîtrise (3LM), qui sépare les rôles et les responsabilités en trois paliers de gestion entre les employés de tous les secteurs de l'entreprise. L'Équipe des investissements, qui travaille directement auprès des clients, assume les responsabilités de la première ligne de maîtrise. Pour ce faire, elle peut compter sur le soutien de différentes équipes, comme l'Activation de l'impact, les Services juridiques et l'Équipe de la conformité et de l'éthique. La deuxième ligne de maîtrise relève de l'Équipe de gestion des risques, et les activités de la troisième ligne de maîtrise sont prises en charge par la fonction de vérification interne.

En 2020, FinDev Canada a amélioré son cadre de gouvernance des risques en créant une équipe interne de gestion des risques; en mettant en œuvre le Cadre de gestion des risques d'entreprise (Cadre de GRE), qui couvre toutes ses activités de prise de risques; et en obtenant l'approbation du Conseil pour la Politique de gestion du capital, qui décrit comment l'organisation équilibrera les différentes sources de capital nécessaires pour mener adéquatement ses activités de prise de risques.

FinDev Canada assure une surveillance et une gestion continues des risques, et le directeur de groupe, Gestion des risques présente au Conseil un rapport trimestriel de gestion des risques détaillé, qui dresse un portrait complet de l'exposition au risque par rapport aux limites établies.

Pour le reste de 2020 et pour l'année 2021, la priorité de FinDev Canada sera de continuer à développer ses outils et ses processus, notamment en :

- créant des cadres officiels de gestion des risques opérationnels et des risques stratégiques, en prenant modèle sur le nouveau Cadre de GRE. L'objectif est de dégager des seuils de tolérance (ou limites) et des paramètres quantitatifs ou qualitatifs pour chaque catégorie de risque;
- améliorant le Cadre relatif à l'appétit pour le risque, qui s'inspire en grande partie des méthodes et de l'expertise d'EDC pour ce qui est de l'évaluation, de la catégorisation et de la gestion des risques, sans perdre de vue le mandat propre à FinDev Canada dans la définition de son appétit pour le risque;
- officialisant et améliorant nos activités relatives à la gestion des actifs au titre des transactions, en autres en élaborant une ligne directrice sur la liste de surveillance des actifs, une ligne directrice sur l'analyse des actifs et un système d'alerte sur les signes précurseurs. Le tout devrait être terminé à la fin de 2020.

En 2022 et au-delà, en réponse à l'examen opérationnel, FinDev Canada continuera de mettre à jour son cadre de politiques au fil de sa croissance et de la complexification de son portefeuille, notamment en instaurant des politiques de gestion des risques liés aux marchés, aux liquidités et au transfert des actifs. FinDev Canada commencera à élaborer ces politiques bien avant que les risques deviennent importants, tout comme il l'a fait en 2020 avec la Politique de gestion du capital, et il continuera de s'appuyer sur l'expérience d'EDC en la matière.

5.2 TRANSPARENCE ET DIVULGATION

FinDev Canada s'efforce toujours d'informer ses parties prenantes des transactions qu'il compte faire avant de les conclure. Les transactions en phase d'examen sont publiées sur son site Web 30 jours avant leur signature. Les parties prenantes ont ainsi amplement le temps d'en prendre acte et d'exprimer leurs préoccupations. De même, les résumés des transactions, qui contiennent plus de détails sur les pratiques environnementales, sociales ou de gouvernance et l'impact sur le développement, sont publiés après leur signature.

5.3 PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

FinDev Canada effectue une analyse rigoureuse de chaque transaction qu'il soutient. Dans tous les cas, il est primordial de procéder à l'évaluation des risques liés à l'intégrité commerciale et des risques environnementaux et sociaux. En découlent des occasions de collaborer avec les clients pour les amener à améliorer leurs pratiques dans ces domaines et ainsi favoriser leur impact sur le développement. S'il y a lieu, des plans d'action environnementale et sociale définissant les objectifs que les clients s'engagent à atteindre sont inclus dans la documentation des transactions.

FinDev Canada veille à ce que ses pratiques environnementales et sociales évoluent de pair avec les pratiques exemplaires internationales, par l'intermédiaire d'un dialogue continu avec d'autres IFD et l'ensemble des parties prenantes. Au terme de 18 mois d'activité, FinDev Canada a terminé la révision de la Politique environnementale et sociale intérimaire adoptée à l'automne 2017, soit avant sa création. En 2019, il a entamé une analyse comparative et entrepris de consulter ses parties prenantes afin d'actualiser la politique en fonction des pratiques et des tendances du marché. La politique révisée est entrée en vigueur en mars 2020, et FinDev Canada travaille maintenant sur le plan d'exécution, qui sera prêt en 2021.

En août 2020, FinDev Canada a engagé une conseillère principale en environnement et responsabilité sociale pour élargir ses pratiques en la matière, chapeauter le plan d'exécution de la Politique environnementale et sociale et renforcer la relation avec l'Équipe de la gestion des risques environnementaux et sociaux d'EDC. L'intégration s'est bien déroulée, le travail préliminaire sur les pratiques de gestion des actifs associées à la Politique environnementale et sociale a débuté, et les employés ont reçu une formation sur la nouvelle politique.

Durant la période de planification 2021-2025 sera entreprise la rédaction d'un manuel de procédures et de notes d'orientation. La possibilité d'offrir une assistance permanente aux clients qui en ont besoin pour les aider à améliorer leurs pratiques environnementales et sociales sera étudiée, possiblement avec le soutien de la facilité d'assistance technique de FinDev Canada.

FinDev Canada et AMC continueront à travailler à la mise en œuvre des recommandations de l'examen opérationnel en matière de politiques et pratiques environnementales et sociales.

5.4 MODÈLE OPÉRATIONNEL DE FINDEV CANADA

GÉRER L'INCERTITUDE SOUS COVID-19

Comme la plupart des organisations, FinDev Canada a dû revoir sa stratégie et son modèle opérationnels pour s'adapter à l'avenir du travail. À court terme, l'entreprise a pris des mesures pour assurer la sécurité, le bien-être et la santé de tous les employés et permettre le télétravail. En collaboration avec EDC, FinDev Canada élabore actuellement un plan de retour progressif au travail. Il préconise le maintien du travail à distance jusqu'à ce que les autorités compétentes émettent de nouvelles directives et que la sécurité des employés soit assurée. Tant qu'un vaccin ou un traitement ne sera pas accessible à grande échelle, le télétravail sera maintenu pour réduire les risques de contamination et FinDev Canada continuera d'évaluer la nécessité d'une présence physique au bureau. À long terme, FinDev Canada définira sa vision du bureau du futur et du milieu de travail à l'ère numérique.

BÂTIR UNE ÉQUIPE D'EXPERTS

FinDev Canada doit sa réussite à l'équipe de calibre mondial qu'il a su bâtir. Avec un portefeuille de placements en croissance et de nouveaux services d'assistance technique, il continuera de renforcer ses capacités. FinDev Canada a créé un certain nombre de fonctions pivots en 2020, dont l'unité d'assistance technique et les postes de responsable du numérique et de conseiller en environnement et responsabilité sociale, en plus de consolider l'Équipe de l'impact (avec l'ajout de capacités supplémentaires relativement à l'égalité des genres et aux changements climatiques) et les équipes des investissements (avec la création d'une fonction de gestion des actifs). Grâce à ces fonctions, FinDev Canada sera mieux outillé pour atteindre ses objectifs organisationnels et gérer son exposition aux risques financiers et non financiers.

ACCORDS DE NIVEAU DE SERVICE

EDC continue de soutenir FinDev Canada avec la fourniture de services généraux ou spécialisés. La fourniture de ces services est régie par un Accord cadre de niveau de service et 19 Accords de niveau de service qui couvrent chacun des domaines spécifiques de service (résumés en figure 10). Ce modèle de services permet à FinDev Canada de se procurer de manière efficiente des ressources qu'il serait trop coûteux d'établir en interne ou qui mèneraient à une duplication inutile. Dans les domaines où FinDev Canada a créé une capacité interne, l'option demeure de bénéficier d'une « communauté de pratique » plus large et de la capacité additionnelle disponible auprès d'EDC.

Le modèle opérationnel de FinDev Canada a évolué depuis sa création en 2018, résultat principalement de sa croissance et de son environnement changeant. C'est en grande partie parce qu'il a accès aux capacités d'EDC que FinDev Canada a été en mesure de s'adapter. Pendant la période de planification 2021-2025, il continuera de peaufiner ses fonctions liées aux transactions tout en tirant parti des Services généraux d'EDC.

Les accords de niveau de service qui régissent la relation entre FinDev Canada et EDC ont été révisés en 2019 et en 2020 afin d'actualiser la définition des services rendus, d'améliorer la gouvernance et les processus internes, et de repérer les facteurs qui pourraient limiter l'efficacité du cadre global et y remédier. À l'avenir, les accords de niveau de service seront révisés et amendés chaque année. L'accord-cadre de niveau de service sera quant à lui révisé tous les deux ans en fonction de l'évolution du contexte opérationnel; ceci comportera un examen de la méthode de tarification afin de s'assurer qu'elle demeure adéquate.

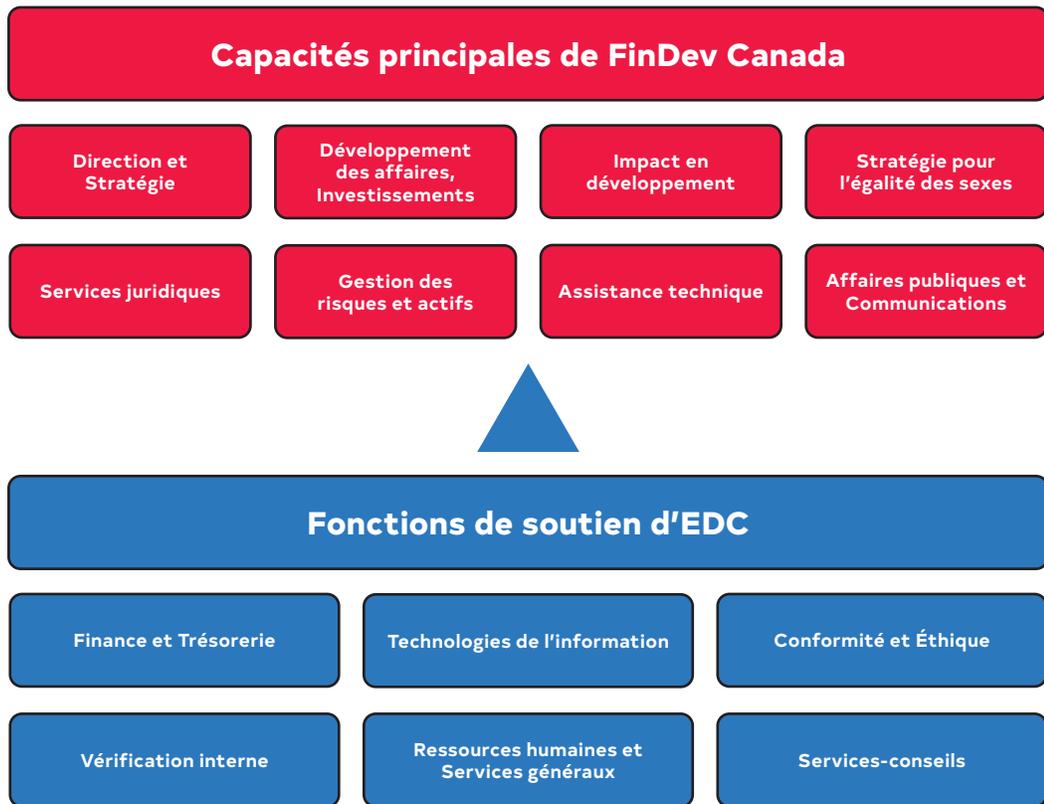


Figure 11 : Modèle de services partagés

AMÉLIORATION DES PROCESSUS ET POLITIQUES INTERNES

En plus d'améliorer continuellement ses cadres d'impact et de gestion des risques, FinDev Canada continuera de développer ses lignes directrices et ses processus durant la période de planification, au fil de sa croissance.

RENFORCEMENT DE LA MARQUE

La marque de FinDev Canada continuera d'être synonyme de transparence, de crédibilité, de collaboration et d'inclusion. En plus de publier les transactions avant leur signature dans le cadre de son processus transactionnel, FinDev Canada travaille avec ses clients, ses partenaires, ses pairs et diverses parties intéressées afin de renforcer la notoriété de sa marque et de favoriser une collaboration étroite. En 2020, FinDev Canada a présenté son rapport annuel 2019¹⁶ lors d'une séance interactive. Les objectifs étaient de faire connaître ses réalisations, d'interagir avec les parties prenantes et de mettre en avant les clients et leur histoire.

En 2021 et pour le reste de la période de planification, FinDev Canada continuera d'utiliser les canaux traditionnels et les médias sociaux pour accroître sa visibilité. Il optimisera son site Web pour qu'il soit plus interactif, instructif et dynamique pour ses parties prenantes, dans l'atteinte des objectifs suivants :

- Orientation-client : Mettre en valeur le travail des clients en publiant des rapports d'impact et des mises en récit.
- Leadership éclairé : Créer du contenu riche, instructif et dynamique pour faire connaître FinDev Canada et le financement du développement en général auprès de nouveaux acteurs.
- Notoriété de la marque : Accroître la visibilité de FinDev Canada en travaillant avec des associations et des partenaires stratégiques, en participant à des événements et en mettant sur pied des initiatives sur des questions comme l'émancipation économique des femmes et l'atténuation des changements climatiques, afin de trouver des solutions et de positionner l'entreprise comme un acteur de premier plan dans ces domaines.

6.0 MESURE DE LA RÉUSSITE

La fiche de performance de FinDev Canada sert à mesurer sa réussite, notamment en ce qui a trait à l'impact généré sur ses marchés cibles, à la solidité de ses activités d'investissement et à sa viabilité financière, à sa capacité de mobiliser le secteur privé et à la valeur qu'il apporte à ses clients. Elle permet aussi d'évaluer l'atteinte des cibles relatives à son appétit pour le risque et à sa viabilité. La fiche de performance influence la rémunération et guide les activités et les comportements qui permettent à FinDev Canada de bâtir un portefeuille efficace tout en atteignant un juste équilibre entre risques et rendement.

6.1 GESTION DES IMPACTS

En 2020, FinDev Canada a publié son premier rapport annuel exhaustif, qui contenait entre autres une analyse rigoureuse de son impact. La fiche de performance en matière d'impact mesure la capacité de FinDev Canada à agir comme agent de changement par rapport à ses principaux objectifs d'impact. En ce qui a trait à l'égalité des genres et à l'émancipation économique des femmes, FinDev Canada continuera de s'appuyer sur le travail fait dans le cadre du Défi 2X en calculant le pourcentage de transactions qui répondent à un critère d'admissibilité.



Développement des marchés

- PME soutenues (n^{bre})
- Emplois décents (n^{bre}, H/F)
- Approvisionnement local (\$, %)
- Bénéfice net et impôts payés (\$)
- Salaires versés (\$, cadres/employés)
- Propriété locale (%)



Renforcement du pouvoir économique des femmes

- Entreprises détenues par des femmes (n^{bre}, %)
- Femmes à la haute direction (n^{bre}, %)
- Entreprises assurant une gouvernance inclusive (n^{bre}, %)
- Femmes obtenant un accès aux services de base ou aux outils d'émancipation (n^{bre})



Atténuation des changements climatiques et adaptation à ceux-ci

- Production d'énergie renouvelable (kWh)
- Émissions nettes de CO₂ non produites (TM)
- Réduction de la consommation des ressources naturelles
- Réduction des déchets
- Clients obtenant un accès aux outils d'adaptation au climat (n^{bre})

6.2 INVESTISSEMENTS

C'est en continuant de bâtir un portefeuille diversifié que FinDev Canada peut produire un impact. La fiche de performance fera état du nombre de transactions qui doivent être approuvées durant l'année pour atteindre les cibles de croissance.

6.3 VIABILITÉ FINANCIÈRE

FinDev Canada gèrera son budget de façon à atteindre la viabilité financière conformément à l'échéancier établi dans le plan financier.

6.4 MOBILISATION

Pour mesurer la mobilisation du secteur privé, FinDev Canada établira une cible quantitative tenant compte de la conjoncture difficile qui devrait frapper le marché durant les premières années de la période de planification.

6.5 ORIENTATION-CLIENT

En 2020, FinDev Canada élabore une méthode « Voix du client » pour évaluer la satisfaction de la clientèle. Elle sera soumise à des processus rigoureux de vérification et de validation, puis intégrée à la fiche de performance en 2021.

7.0 APERÇU FINANCIER

7.1 RÉSUMÉ

Points saillants du Plan financier :

- FinDev Canada reçoit ses capitaux initiaux de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC). Une première injection de capitaux de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, suivie de deux autres du même montant en 2019 et en 2020.
- Les états financiers présentés dans ce Plan couvrent les années 2020, 2021 et 2022. Les années 2023, 2024 et 2025 montrent des montants nuls. Alors qu'elle devrait normalement être présentée dans ce Plan, l'information financière pour ces années n'est pas actuellement disponible. Les raisons de cette indisponibilité sont les suivantes (selon la section 5 de : *Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État* (DORS/95-223))
 - Suite à la conclusion positive de l'examen des premières années de fonctionnement de FinDev Canada, une décision est attendue de la part du gouvernement du Canada quant à une augmentation du capital de l'entreprise au-delà de 300 millions de dollars.
 - Selon les projections financières de l'entreprise, son fonctionnement pour les années 2023, 2024 et 2025 requerrait des injections ultérieures de capital et est donc soumis à ladite décision.

Les plans d'entreprise futurs refléteront cette décision et présenteront les états financiers en conséquence.

- Une perte nette de 24 millions de dollars est prévue pour 2020, soit 14 millions de dollars de plus que les 10 millions prévus dans le Plan d'entreprise 2020. Cet écart s'explique principalement par un volume de prêts inférieur aux prévisions en 2019, qui a entraîné une baisse du montant net des produits du financement et des investissements en 2020, ainsi que par la pandémie de COVID-19. La crise économique qui en découle a donné lieu à une hausse des provisions pour pertes de crédit relatives à notre portefeuille de prêts ainsi qu'à des pertes latentes sur notre portefeuille d'investissements.
- Les prêts devraient atteindre 454 millions de dollars en 2022.
- Les investissements devraient s'élever à 104 millions de dollars en 2020 et croître jusqu'à 184 millions en 2022.
- FinDev Canada prévoit d'avoir épuisé en 2021 les 300 millions de dollars qui lui ont été alloués par EDC. Pour soutenir l'élan de sa croissance, l'entreprise entend emprunter auprès d'EDC durant la période visée par le Plan.

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

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

7.2 PRINCIPALES HYPOTHÈSES COMMERCIALES

Le Plan financier repose sur un ensemble d'hypothèses centrales qui ont toutes un impact important sur l'activité de FinDev Canada et sa performance financière, incluant le volume d'activités, le profil de risque du volume d'activités, ainsi que les taux de change, et d'intérêts. Ces hypothèses sont dérivées de la stratégie d'affaires et des prévisions économiques de FinDev Canada et permettent de produire des états financiers projetés pour la période de planification, notamment 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.

VOLUME D'ACTIVITÉS

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

Tableau 1 : Volume d'activités projeté

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	n/d	n/d	n/d
Volume d'activités								
Prêts	22	132	167	192	203			
Investissements	63	67	87	61	68			
	85	199	254	253	271			

2020 PRÉVISIONS POUR 2020

Le volume d'activités de financement et d'investissement prévu pour 2020 est de 254 millions de dollars, alors que le Plan d'entreprise 2020 prévoyait 199 millions de dollars. Cet écart s'explique par les efforts accrus pour développer les activités depuis le début de l'année et par l'accroissement des capacités opérationnelles de FinDev Canada.

PRÉVISIONS POUR 2021 À 2022

FinDev Canada prévoit un volume d'activités dans le cadre de ses programmes de financement et d'investissement de 253 millions en 2021 et 271 millions en 2022, à mesure que le marché se familiarise avec l'entreprise et que les activités initiales de développement des affaires continuent à porter leurs fruits.

PROFIL DE RISQUE DU VOLUME D'ACTIVITÉS

FinDev Canada s'attend à ce que ses activités de financement et d'investissement soient principalement de qualité inférieure du point de vue des investisseurs 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 2020 et tous les exercices suivants. Cette méthode élimine les fluctuations annuelles du cours du dollar et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent plan, basé sur le taux moyen de août 2020, est de 0,76 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

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

8.0 ANNEXES

ANNEXE 1 : ÉNONCÉ DES PRIORITÉS ET DES RESPONSABILITÉS

En vertu de la *Loi sur le développement des exportations*, la Ministre de la Petite entreprise, de la promotion des exportations et du commerce international, en consultation avec la ministre du Développement international, est investi de la responsabilité de fournir à EDC une orientation au sujet de FinDev Canada, conformément à l'énoncé des priorités et des responsabilités 2021.

ANNEXE 2 : STRUCTURE DE GOUVERNANCE

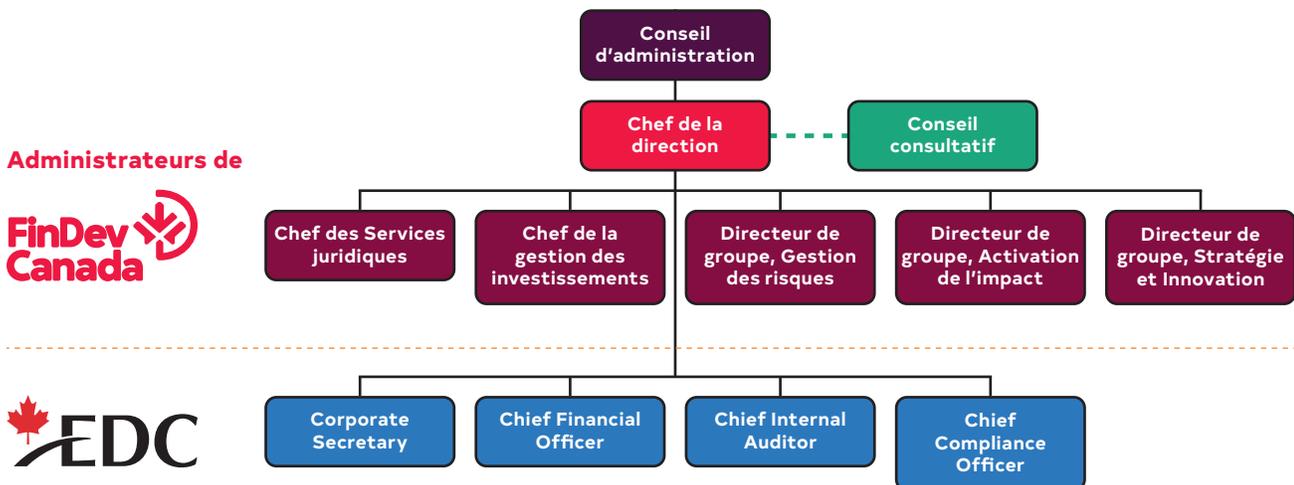
STRUCTURE HIÉRARCHIQUE ET ORGANISATIONNELLE

FinDev Canada, à travers EDC, est sous la tutelle de la Ministre de la Petite entreprise, de la promotion des exportations et du commerce international, en consultation avec la Ministre du Développement international.

Constituée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA), FinDev Canada est dirigée par un conseil d'administration indépendant, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration d'EDC. Présidé par la présidente et chef de la direction d'EDC, le Conseil de FinDev Canada est formé de membres du Conseil d'administration d'EDC et de membres indépendants qui apportent une expertise quant à divers aspects de ses activités et des marchés qui l'intéressent. Ensemble, les administrateurs apportent une large gamme d'expertise dans les domaines nécessaires à la gestion efficace de l'entreprise.

FinDev Canada a constitué un conseil consultatif composé d'experts en développement et en financement du développement, nommés en consultation avec la Ministre de la Petite entreprise, de la promotion des exportations et la Ministre du Développement international. Le Conseil apporte son expertise dans la détermination des orientations stratégiques de l'entreprise, de même que sur des projets stratégiques spécifiques. Il complète le rôle du Conseil d'administration.

FinDev Canada est dirigée par un chef de la direction qui relève du Conseil d'administration et dont le mandat est d'établir et d'exécuter une stratégie d'affaires conforme au mandat du gouvernement du Canada et à la direction du Conseil d'administration. Il est épaulé par la haute direction.



Administrateurs d'EDC nommés à titre d'administrateurs de FinDev Canada

Figure 12 : 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 par l'entremise du directeur général, j'ai examiné les projections financières de son Plan d'entreprise 2021-2025. Ce dernier est, à tous les égards importants, et selon les renseignements qui étaient disponibles au moment de la préparation du présent document et que j'ai jugés pertinents, à la date indiquée ci-dessous, conforme aux Normes internationales d'information financière. Ce contrôle préalable m'amène à conclure ce qui suit :

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 clés 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 2021-2025 a été approuvé par le Conseil d'administration de FinDev Canada le 30 septembre 2020.

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



Ken Kember
Premier vice-président et chef de la direction financière
Exportation et développement Canada

30 septembre 2020

ANNEXE 4 : ÉTATS FINANCIERS ET BUDGETS

4.1 ÉTATS FINANCIERS ET NOTES

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 2 : État résumé projeté du résultat global

<i>Exercices clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	n/d	n/d	n/d
Produits du financement et des investissements								
Prêts	-	8	2	7	13			
Titres négociables	1	1	1	-	-			
Total des produits du financement et des investissements*	1	9	3	7	13			
Charges d'intérêts	-	-	-	-	1			
Produits du financement et des investissements (nets)	1	9	3	7	12			
Autres charges (produits)	(3)	-	6	(4)	(4)			
Charges administratives	10	15	13	20	21			
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	2	4	8	8	9			
Bénéfice (perte) net	(8)	(10)	(24)	(17)	(14)			
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-			
Résultat global négatif	(8)	(10)	(24)	(17)	(14)			

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

PRÉVISIONS POUR 2020

FinDev Canada prévoit une perte nette de 24 millions de dollars pour 2020, soit 14 millions de plus que ce que prévoit le Plan d'entreprise 2020. Voici les éléments d'importance qui expliquent cette prévision :

- Le montant net des produits du financement et des investissements a diminué de 6 millions de dollars, principalement en raison de la baisse du volume de prêts, ce qui a donné lieu à un solde des prêts à l'ouverture de 2020 plus faible que prévu.
- Nous avons enregistré des pertes latentes sur le portefeuille d'investissements de 6 millions de dollars depuis le début de l'exercice.
- Les provisions pour pertes de crédit ont augmenté de 4 millions de dollars après révision des prévisions macroéconomiques suivant la crise de la COVID-19.
- Les charges administratives sont deux millions de dollars inférieures à celles prévues dans le Plan d'entreprise, principalement en raison de frais de service professionnels et de déplacement moins élevés.

PLAN D'ENTREPRISE 2021

FinDev Canada s'attend à une perte nette de 17 millions de dollars en 2021 et 14 millions en 2022. Bien qu'il projette des revenus nets des activités de prêts et d'investissement de 7 millions de dollars, ceux-ci seront compensés par les dépenses administratives et les pertes de crédit.

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 3 : État résumé projeté de la situation financière

<i>Au 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 n/d	2024 n/d	2025 n/d
Actifs								
Trésorerie	4	2	6	6	6			
Titres négociables	106	-	17	-	-			
Instruments dérivés	1	-	2	2	2			
Prêts	22	160	139	295	454			
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(2)	(6)	(10)	(14)	(19)			
Investissements	51	111	104	135	184			
Autres actifs	2	2	2	2	2			
Immobilisations corporelles	1	1	1	-	-			
Immobilisations incorporelles	-	1	1	1	2			
Actifs liés à des droits d'utilisation	2	1	1	1	1			
Total des actifs	187	272	263	428	632			
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	2	-	1	1	1			
Dettes envers Exportation et développement Canada	1	3	2	185	403			
Passifs au titre de contrats de location	2	2	2	1	1			
Total des passifs	5	5	5	187	405			
Capitaux propres								
Capital social	200	300	300	300	300			
Déficit	(18)	(33)	(42)	(59)	(73)			
Total des capitaux propres	182	267	258	241	227			
Total des passifs et des capitaux propres	187	272	263	428	632			

PLAN D'ENTREPRISE 2021

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

Les montant des prêts devrait atteindre 295 millions de dollars en 2021 et 454 millions en 2022. Les investissements devraient s'élever à 135 millions de dollars en 2021 et croître jusqu'à 184 millions en 2022.

Une fois la somme initiale de 300 millions de dollars épuisée, FinDev Canada empruntera auprès d'EDC pour soutenir la poursuite de sa croissance. Elle entend emprunter ainsi durant la période visée par le Plan d'entreprise 2021, selon les modalités convenues par les deux organisations. EDC entreprendra des opérations d'emprunt, d'investissement et de couverture au nom de FinDev Canada.

ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 4 : État résumé projeté des variations des capitaux propres

<i>Exercice clos le 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 n/d	2024 n/d	2025 n/d
Capital social	200	300	300	300	300			
Résultats non distribués								
Solde à l'ouverture de l'exercice	(10)	(23)	(18)	(42)	(59)			
Résultat global négatif	(8)	(10)	(24)	(17)	(14)			
Solde à la clôture de l'exercice	(18)	(33)	(42)	(59)	(73)			
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	182	267	258	241	227			
Rendement des capitaux propres (%)	-5,9 %	-4,5 %	-10,9 %	-6,8 %	-6,0 %			

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 5 : État résumé projeté des flux de trésorerie

<i>Exercice clos les 31 décembre</i> <i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	n/d	n/d	n/d
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Perte nette	(8)	(10)	(24)	(17)	(14)			
Ajustements pour déterminer les flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation								
Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit	2	4	8	8	9			
Variation de la juste valeur des placements et des créances au titre des intérêts des prêts	(2)	(1)	8	1	1			
Variation des instruments dérivés	-	-	(4)	-	-			
Autres	-	3	(3)	-	(3)			
Déboursements sur les prêts	(22)	(92)	(117)	(168)	(179)			
Remboursements sur les prêts	-	1	1	8	18			
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	(30)	(95)	(131)	(168)	(168)			
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements sur les investissements	(35)	(61)	(57)	(31)	(49)			
Encaissements sur les placements	-	-	1	-	-			
Achats de titres négociables	(29)	(70)	-	-	-			
Ventes ou arrivées à échéance de titres négociables	57	102	-	-	-			
Achats d'immobilisations incorporelles	-	-	(1)	(1)	(1)			
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'investissement	(7)	(29)	(57)	(32)	(50)			
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Augmentation (diminution) du montant dû à EDC	(5)	3	1	183	218			
Émission de capital social	100	100	100	-	-			
Flux de trésorerie nets liés aux activités de financement	95	103	101	183	218			
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	58	(21)	(87)	(17)	-			
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	52	23	110	23	6			
À la clôture de l'exercice	110	2	23	6	6			
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie								
Trésorerie	4	2	6	6	6			
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	106	-	17	-	-			
	110	2	23	6	6			

MÉTHODES COMPTABLES ET FUTURES MODIFICATIONS COMPTABLES

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

NORMES MODIFIÉES ET NORMES EN ÉVOLUTION

L'International Accounting Standards Board (IASB) n'a aucun projet en cours ayant des répercussions sur les normes applicables à FinDev Canada.

GESTION DU CAPITAL

POLITIQUE SUR LA SUFFISANCE DU CAPITAL

Sa stratégie d'investissement ayant porté ses fruits au cours de l'année écoulée, FinDev Canada prévoit d'avoir consommé d'ici la fin 2020 la totalité des 300 millions de dollars du capital initial versé par EDC. Afin de continuer à soutenir sa croissance, le présent Plan envisage donc que FinDev Canada emprunte auprès d'EDC au cours des années à venir.

Par conséquent, FinDev Canada a récemment mis en place les normes selon lesquelles elle gèrera son risque de suffisance de capital. FinDev Canada a notamment mis en place un politique de gestion du capital. Ce document définit un niveau prudent d'emprunts en fonction du capital disponible et du profil du portefeuille.

L'approche de la gestion du capital par FinDev Canada introduit le concept de capital économique, qui est le montant de fonds propres requis pour absorber des pertes à un horizon donné, tout en maintenant un niveau-cible de solvabilité. Ce type d'approche de la gestion du capital se repose sur les principes énoncés par Bâle III et s'accorde avec la pratique de la plupart des institutions financières commerciales internationales.

4.2 BUDGET DE FONCTIONNEMENT ET NOTES

CHARGES ADMINISTRATIVES

Tableau 6 : Charges administratives projetées

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019	2020	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	n/d	n/d	n/d
Salaires et avantages sociaux	4,3	6,3	6,2	8,4	8,6			
Services professionnels	1,1	3,0	2,2	3,1	3,1			
Coûts administratifs	1,5	2,0	1,4	1,4	1,5			
Marketing et communications	0,5	1,0	1,0	0,8	0,8			
Voyages, accueil et conférences	0,9	1,3	0,4	0,5	0,9			
Autres	1,9	1,7	2,0	6,1	5,6			
Total des charges administratives	10,2	15,3	13,2	20,3	20,5			

PRÉVISIONS POUR 2020

Les charges administratives devraient être en baisse de 2,1 millions de dollars par rapport au plan de 2020, principalement en raison d'une réduction des frais de services professionnels et de déplacement.

PLAN D'ENTREPRISE 2021

FinDev Canada cible des charges administratives de 20,3 millions de dollars pour 2021. Les principaux facteurs de notre projection des charges administratives pour les prochains exercices à compter de 2021 sont les suivants :

- Les salaires et avantages devraient augmenter à mesure que FinDev Canada accueille de nouveaux employés.
- Les charges relatives aux services professionnels devraient augmenter en 2021, notamment en raison des frais de consultation et de projets d'affaires supérieurs.
- FinDev Canada prévoit d'établir en 2021, avec des fonds émanant de AMC, un mécanisme concessionnel qui viendra appuyer la reprise à long terme de même que l'adaptabilité des économies cibles, et engendrer un haut niveau d'impact en matière d'égalité des sexes et d'action envers le climat. Afin de préserver la capacité de FinDev Canada à exécuter son propre mandat, tous les frais engagés dans la gestion de ce mécanisme seront pris en charge par AMC, sujets à un Accord à conclure. Les estimations initiales font état d'un coût de 3 millions de dollars en 2021, sur la base de frais de gestion de 2% des sommes gérées de \$100 million de dollars et de frais de mise en place initiale de 1 million de dollars. Les frais pour les années suivantes seraient de 2% des sommes gérées.
- FinDev Canada a lancé en 2020 sa Facilité d'assistance technique afin de bâtir les capacités d'acteurs privés dans les pays émergents et frontières, de manière à ce qu'ils puissent accroître leur impact en développement and grandir de manière durable. De 2020 à 2020, les dépenses administratives et de programmation de la facilité sont prises en charge, conformément à une entente administrative, à 86% par AMC et 14% par FinDev Canada.
- Les charges administratives de 2021 sont en partie compensées par les frais de gestion de 3 millions de dollars et par une subvention de 1 million de dollars, comptabilisé tous les deux en autres (produits) dépenses.

Tableau 7 : Dépenses de voyages et d'accueil

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 n/d	2024 n/d	2025 n/d
Voyages	743	1 190	360	439	850			
Accueil	72	43	33	70	71			
Conférences	36	57	56	27	28			
Total	851	1 290	449	536	949			

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

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 n/d	2024 n/d	2025 n/d
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	851	1 290	449	536	949			
Total des charges administratives	10 169	15 332	13 164	20 348	20 509			
Dépenses de voyages et d'accueil exprimées en pourcentage du total des charges administratives	8,4 %	8,4 %	3,4 %	2,6 %	4,6 %			

4.3 BUDGET D'INVESTISSEMENT ET NOTES

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 9 : Dépenses d'investissement projetées

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2019 Réel	2020 Plan	2020 Prév.	2021 Plan	2022 Plan	2023 n/d	2024 n/d	2025 n/d
Installations	0,2	0,1	0,1	-	0,1			
Technologies de l'information	-	0,7	0,8	0,8	0,8			
Total des dépenses d'investissement	0,2	0,8	0,9	0,8	0,9			

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

Les dépenses d'investissement en technologies de l'information devraient s'élever à 0,8 million de dollars en 2020 et en 2021 et seront consacrées à l'achat et à l'amélioration des technologies requises.

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

ANNEXE 5 : PROGRAMME D'EMPRUNT

POUVOIR D'EMPRUNT

Conformément au mandat élargi d'EDC en vertu de l'alinéa 10(1)c) de la *Loi sur le développement des exportations*, sous sa forme modifiée, l'Institut de financement du développement Canada (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 emprunter à EDC 183 millions de dollars en 2021. L'équipe de la trésorerie d'EDC usera de son expertise afin d'effectuer toutes les opérations d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

ANNEXE 6 : RESPECT DES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET DES POLITIQUES

FinDev Canada est assujettie à toute une gamme de lois, de règlements, de traités et d'accords internationaux, de politiques gouvernementales, de directives et de normes de l'industrie venant de divers territoires.

FinDev Canada a élaboré des politiques pour satisfaire aux exigences législatives et respecter les politiques qui s'appliquent à ses activités, le but étant de se protéger et de protéger ses employés et le gouvernement du Canada contre de potentielles conséquences d'ordre légal, financier ou de réputation.

Afin de gérer les risques de non-conformité découlant de ses obligations et de ses politiques, FinDev Canada adopte des pratiques semblables à celles d'EDC, lorsque ces dernières s'appliquent à son mandat et à son contexte opérationnel. Les instructions données à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) en sont un bon exemple.

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 s'est engagée à adhérer aux principes de confiance et de responsabilité, entre autres par la communication rapide d'informations exactes. À ce titre, FinDev Canada continue de faire évoluer la Politique sur la transparence et la divulgation¹⁷ (approuvée par le Conseil en 2017) en fonction de son contexte opérationnel.

Les efforts de transparence de FinDev Canada visent à donner accès à l'information tout en respectant le secret des affaires de ses clients. La Politique définit la façon dont FinDev Canada divulgue publiquement les renseignements sur les transactions, ce qui lui permet de se positionner comme chef de file en proposant de divulguer les transactions qu'il souhaite réaliser avant qu'elles ne soient conclues.

FinDev Canada rendra régulièrement des comptes sur l'ensemble de ses activités, en fournissant notamment des renseignements sur sa performance à l'égard de l'impact sur le développement et sur toutes les transactions réalisées. FinDev Canada publie également sur son site Web :

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

FinDev Canada entretient un dialogue avec ses parties prenantes et la société civile en organisant des consultations et en participant à des événements afin de discuter de questions d'intérêt mutuel et d'obtenir leurs commentaires sur ses propres pratiques. Par exemple, dans le cadre du processus de révision de la Politique environnementale et sociale, FinDev Canada a remis le 19 novembre 2019 une ébauche à ses parties prenantes aux fins d'examen. La Politique et les commentaires des parties prenantes sont publiés sur le site Web¹⁸ de FinDev Canada.

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

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES GENRES PLUS

L'égalité entre les genres se trouve au cœur des priorités de FinDev Canada, notamment en ce qui concerne ses activités à titre d'institution de financement du développement et ses pratiques internes. Comme mentionné dans le présent plan d'entreprise (voir la section sur l'égalité des genres), FinDev Canada examinera tous ses investissements du point de vue de l'égalité des genres. FinDev Canada montrera l'exemple en intégrant une optique de genre dans ses propres pratiques de gestion afin de créer une culture d'égalité des chances et de progression (voir la section suivante).

DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La diversité et l'inclusion font partie intégrante des pratiques de FinDev Canada, qui soutient les entreprises dans les pays en développement. En collaboration avec des partenaires de l'industrie, FinDev Canada aide ses clients à créer des plans d'action personnalisés en vue de corriger les inégalités dans leurs activités.

FinDev Canada reconnaît l'importance de créer un milieu de travail inclusif. Il s'appuie sur EDC en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines et bénéficie de la longue expérience de sa société mère et de ses pratiques exemplaires reconnues en tant qu'employeur. La responsable, Égalité des genres de FinDev Canada siège au Comité de la diversité et de l'inclusion d'EDC, qui a pour mandat de sensibiliser les gens aux problèmes et aux préoccupations des employés et de trouver des solutions inclusives.

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

QUESTIONS AUTOCHTONES

FinDev Canada exerce ses activités à l'extérieur du Canada seulement. Dans le cadre de son processus de diligence raisonnable relatif aux questions environnementales et sociales, il continue de surveiller l'impact des activités de ses clients sur les populations locales, y compris sur les groupes autochtones. Par le soutien qu'il apporte aux entreprises locales, il cherche aussi à maximiser les retombées pour les communautés les plus pauvres, et notamment pour les communautés autochtones.

9.0 NOTES DE FIN

- 1 <https://www.fr2xchallenge.org/>
- 2 Mimi Alemayehou. « Preventing Covid-19 from becoming a hunger crisis in Africa » (Mail & Guardian, 2 juillet 2020) <https://mg.co.za/africa/2020-07-02-preventing-covid-19-from-becoming-a-hunger-crisis-in-africa/>
- 3 Nancy Birdsall, Karen J. Greenberg, John Berger. « Resilience in Developing Nations » (CGD, 8 juin 2020) <https://www.cgdev.org/blog/resilience-developing-nations>
- 4 « L'absence manifeste de femmes dans les équipes et les plans d'intervention à la COVID-19, et pourquoi nous avons besoin d'elles » (CARE, juin 2020) https://www.care-international.org/files/files/WomensLeadershipReport_French.pdf
- 5 CAFIID <https://www.cafiid.ca/>
- 6 Fonds Égalité <https://equalityfund.ca/fr/>
- 7 Sennett et al., 2018, Multilateral Development Banks' Harmonized Framework for Additionality in Private Sector Operations, MDB Taskforce on Additionality
- 8 Operating Principles for Impact Management <https://www.impactprinciples.org/principles>
- 9 Déclaration Principes directeurs de la gestion de l'impact : <https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-06/Operating%20Impact%20Principles%20Letter%20Signed%20FR.pdf>
- 10 « Réponse du Défi 2X et du Gender Finance Collaborative à la pandémie de COVID-19 » (Défi 2X, 7 avril 2020) <https://www.fr2xchallenge.org/press-news-1/2020/04/07/2x-challenge-and-gender-finance-collaborative-response-to-covid19-pandemic-4cl76>
- 11 New Survey Reveals Key Data Gaps in Measuring Development Banks' Commitment to Gender Equity (September 2020)
- 12 « Réponse du Défi 2X et du Gender Finance Collaborative à la pandémie de COVID-19 » (Défi 2X, 7 avril 2020) <https://www.fr2xchallenge.org/press-news-1/2020/04/07/2x-challenge-and-gender-finance-collaborative-response-to-covid19-pandemic-4cl76>
- 13 The Role of Development Finance Institutions in Enabling the Technology Revolution <https://www.csis.org/analysis/role-development-finance-institutions-enabling-technology-revolution>
- 14 Politique environnementale et sociale : <https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-04/FinDev%20Canada%20Politique%20environnemental%20et%20social.pdf>
- 15 Conseil consultatif : <https://www.findevcanada.ca/fr/propos/notre-conseil-consultatif>
- 16 Rapport annuel 2019 de FinDev Canada (FinDev Canada, 2020) https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/annual-report/2019/downloads/AR2019_PDF.pdf
- 17 Politique sur la transparence et la divulgation (FinDev Canada, 2020) <https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-06/Disclosure%20Policy%20FR.pdf>
- 18 Politique environnementale et sociale : Résumé des commentaires des parties prenantes et des réponses de FinDev Canada (FinDev Canada, février 2020) https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2020-04/COMMENTAIRES%20DES%20PARTIES%20PRENANTES_Final_0.pdf

