

PLAN D'ENTREPRISE

---

**2023-2027**



# Table des matières

<b>Sommaire</b>	<b>IV</b>
<b>1.0 FinDev Canada en bref</b>	<b>6</b>
1.1 Aperçu organisationnel	6
1.2 Priorités en matière d'impact sur le développement	7
1.3 Nos priorités d'affaires	8
1.4 Offre de solutions	9
1.5 Notre engagement à l'égard de normes élevées	10
1.6 Partenariats	11
1.7 Réalisations jusqu'à présent	12
<b>2.0 Environnement opérationnel</b>	<b>13</b>
2.1 Contexte mondial	13
2.2 Le contexte canadien	16
<b>3.0 Initiatives et objectifs organisationnels</b>	<b>17</b>
3.1 Introduction	17
3.2 Notre stratégie d'affaires	18
3.3 Modèle opérationnel	25
3.4 Notre personnel	28
<b>4.0 Fiche de performance de l'organisation</b>	<b>31</b>
<b>5.0 Aperçu des résultats financiers</b>	<b>33</b>
5.1 Sommaire	33
5.2 Principales hypothèses commerciales	34
<b>6.0 Annexes</b>	<b>36</b>
Annexe 1 : Énoncé des priorités et des responsabilités	36
Annexe 2 : Structure de gouvernance	37
Annexe 3 : Attestation de la Chef de la direction financière	38
Annexe 4 : Rapport d'étape sur l'examen opérationnel	39
Annexe 5 : Risques et réponses	40
Annexe 6 : États financiers et budgets	43
Annexe 7 : Programme d'emprunt	50
Annexe 8 : Conformité aux exigences législatives et politiques	50
Annexe 9 : Priorités et orientation du gouvernement	51
<b>Notes de fin</b>	<b>52</b>

# Sommaire

FinDev Canada (la Société) est l'Institution de financement du développement (IFD) du Canada, une société d'État ayant pour mandat de fournir des solutions financières au secteur privé et de mobiliser des investissements privés dans les pays en développement afin d'atteindre les objectifs de développement d'une manière conforme aux priorités du Canada en matière de développement international. Nos objectifs d'ensemble consistent à renforcer le pouvoir économique des femmes, à développer les marchés et lutter contre les changements climatiques ou à s'y adapter.

Au cours de ses cinq premières années d'existence, FinDev Canada a connu d'importants succès, avec 33 clients dans son portefeuille, pour un total cumulatif d'engagements de 529 millions de dollars américains.<sup>1</sup> Nous avons mis sur pied une équipe d'experts reconnus, avons établi une réputation de chef de file dans le domaine de l'investissement en tenant compte des différences entre les genres et nous sommes adaptés avec succès à la crise de la COVID-19 afin de continuer à soutenir les entreprises ayant un impact dans une période de besoins criants.

Depuis la création de FinDev Canada en 2018, le monde a connu des changements considérables.

L'urgence de lutter contre la menace existentielle des changements climatiques devient de plus en plus impérieuse. Il est estimé que l'impact des changements climatiques pourrait pousser 100 millions de personnes supplémentaires sous le seuil de pauvreté d'ici 2030. Les catastrophes naturelles, le recul des côtes et la hausse des températures ont avivé l'insécurité alimentaire et hydrique, occasionné des dommages aux infrastructures et perturbé les chaînes d'approvisionnement. Les plus touchés sont ceux des pays en développement, qui sont les moins bien équipés pour faire face à ses conséquences, et parmi eux les femmes.

Les effets de la pandémie de COVID-19 continuent d'entraîner des perturbations et de créer l'incertitude. Les pays à faible revenu sont particulièrement touchés économiquement et socialement. La capacité budgétaire des gouvernements a été épuisée par leur réponse à la crise sanitaire qui limite leur capacité à relever les défis économiques. En outre, les femmes subissent de façon disproportionnée les effets des changements climatiques et de la COVID-19.

L'invasion de l'Ukraine par la Russie provoque des effets en chaîne dans le monde entier, qui ont une incidence sur les marchés des matières premières, les échanges commerciaux et les flux financiers. Les prix des produits comme l'énergie, le blé et les engrais augmentent fortement. La hausse des prix des denrées alimentaires et de l'énergie exacerbe à son tour la pauvreté dans les pays en développement de sorte que l'insécurité alimentaire devient une préoccupation notable et que le risque d'une plus grande instabilité géopolitique augmente.

La stratégie de FinDev Canada pour la période 2023-2027 vise à réagir à ces défis mondiaux. Elle s'appuie sur nos réussites jusqu'à ce jour et sur nos capacités financières et opérationnelles accrues pour s'engager à *« croître avec conviction »*.

Nous prévoyons une croissance constante du portefeuille au cours de la période de planification, atteignant 3 968 millions de dollars<sup>2</sup> d'ici la fin de 2027. Cette croissance nous permettra de continuer à rechercher des résultats de développement élevés sur le pouvoir économique des femmes tout en augmentant notre impact sur la lutte contre les changements climatiques et sur le développement des marchés, et de contribuer de manière significative aux priorités du gouvernement du Canada en matière d'aide internationale.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons procédé en 2022 à un examen approfondi et à une mise à jour de notre stratégie d'entreprise qui repose sur les trois piliers de notre stratégie d'affaires, notre modèle opérationnel ainsi que sur notre population et notre culture.

La stratégie d'affaires s'appuie sur nos priorités jusqu'à ce jour et élargit la portée de nos activités pour qu'elles aient un plus grand impact. Nous poursuivrons nos efforts pour soutenir le secteur financier dans les marchés en développement, en tant que voie d'accès pour atteindre de plus petits bénéficiaires qui ne sont pas encore bien desservis. La réouverture progressive des marchés après la pandémie nous permettra toutefois de rééquilibrer notre portefeuille en vue de nos autres secteurs d'intérêt. Nous élargirons notre présence dans les infrastructures durables, un domaine essentiel pour la réalisation des Objectifs de développement durable des Nations unies (ODD) et les engagements de l'Accord de Paris dans les marchés en développement et émergents, en mettant particulièrement l'accent sur les projets de taille moyenne où les besoins considérables ne sont pas satisfaits et où d'autres acteurs ne sont pas aussi actifs. Nous continuerons de saisir les occasions qui se présentent dans les chaînes d'approvisionnement agroalimentaires et forestières, un secteur qui joue un rôle clé dans la sécurité alimentaire et qui a un potentiel considérable pour faire progresser l'égalité des genres.

Nous continuerons à approfondir notre présence dans nos zones géographiques existantes d'Afrique subsaharienne (ASS) et d'Amérique latine et des Caraïbes (ALC). La société commencera également à s'étendre dans la région Indo-Pacifique en 2023, conformément à la stratégie Indo-Pacifique du gouvernement du Canada.

Plus que jamais, le monde se tourne vers la mobilisation de capitaux privés pour aider l'humanité à atteindre les ODD et FinDev Canada s'est engagée à mettre en œuvre une stratégie de mobilisation pour renforcer et élargir notre approche. En nous appuyant sur le lancement réussi de la Facilité 2X Canada en 2021, nous chercherons également à accroître notre présence sur le marché des financements mixtes.

Notre Facilité d'assistance technique continuera de jouer un rôle essentiel dans le renforcement des capacités de nos clients et des collectivités que nous desservons, et nous chercherons à obtenir son financement à long terme pour accompagner la prochaine phase de notre croissance.

Au fur et à mesure que nous faisons croître notre entreprise, nous devons également nous assurer que nous avons une base solide pour le faire en améliorant notre modèle opérationnel. Au cours de la période de planification, nous continuerons d'évoluer et de renforcer les éléments clés de nos opérations. A cette fin, nous mettrons à jour notre Cadre de gestion de l'impact afin de tenir compte de l'évolution de notre stratégie et de veiller à ce que nos objectifs en matière d'impact demeurent ancrés dans notre modèle d'affaires. Nous renforcerons et élargirons davantage la portée de notre Cadre de gestion des risques, en accordant une attention particulière aux risques opérationnels et stratégiques. Nous investirons davantage dans la mise en œuvre de notre feuille de route numérique, en améliorant nos capacités numériques et en introduisant de nouveaux outils et de nouvelles pratiques pour appuyer l'efficacité et améliorer la productivité de nos métiers. Enfin, nous continuerons de tirer parti de notre Modèle d'entente de service avec notre maison-mère Exportation et développement Canada (EDC) et de nous assurer qu'il évolue avec la croissance de nos capacités pour répondre à nos besoins particuliers.

Notre succès dans la mise en œuvre de notre stratégie dépend de nos personnes et de notre culture. Notre équipe a connu une croissance rapide depuis sa création et nous nous attendons à ce que cette tendance se poursuive au fur et à mesure que nous renforcerons nos capacités pour soutenir une entreprise en croissance et une organisation qui approche de la maturité. L'acquisition de talents et le perfectionnement professionnel seront au cœur des préoccupations de la société afin de s'assurer que notre capacité suive le rythme de nos activités. Nous poursuivrons également nos efforts pour veiller à ce que nos employés prospèrent dans un milieu de travail sain, le mieux-être étant une mesure importante de notre succès. En tant qu'organisation à vocation mondiale et ayant pour mandat d'appuyer l'inclusion, nous accordons une grande priorité à la diversité, l'équité et l'inclusion au sein de notre propre équipe.



## 1.0 FinDev Canada en bref

### 1.1 Aperçu organisationnel

FinDev Canada est l'Institution de financement du développement (IFD) du Canada. Notre mandat consiste à « fournir, directement ou indirectement, du financement de développement et d'autres formes de soutien du développement, d'une manière compatible avec les priorités du Canada en matière de développement international. » (*Loi sur l'expansion des exportations, 10.1.c*). À ce titre, nous jouons un rôle unique au sein du portefeuille d'aide internationale du gouvernement du Canada.

Notre société a été créée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* en tant que filiale en propriété exclusive d'Exportation et développement Canada (EDC) et avons commencé nos activités au début de 2018; notre siège social est à Montréal.

Nous nous concentrons sur l'impact, en particulier le développement des marchés, le pouvoir économique des femmes et la lutte contre les changements climatiques. Nous offrons un soutien par l'entremise de services financiers tels que des investissements, des prêts et des garanties, et par notre facilité d'assistance technique qui aide les entités du secteur privé à devenir des agents plus proactifs et inclusifs sur leurs marchés respectifs. Nous faisons également la promotion des initiatives qui abordent des obstacles plus larges à une croissance économique inclusive et durable.

Notre société déploie des efforts pour devenir viable sur le plan financier en générant des rendements sur nos prêts et investissements et pour avoir un impact économique et social dans les collectivités où nos clients exercent leurs activités. Notre vision consiste à contribuer à bâtir un monde plus durable et plus inclusif, où les femmes contribuent aux possibilités économiques et en tirent parti

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

L'impact sur le développement est au cœur de ce que nous faisons et motive notre prise de décisions. Nous avons conçu un cadre d'impact sur le développement axé sur trois priorités : **développement des marchés, pouvoir économique des femmes et action climatique**. Ces priorités en matière d'impact sur le développement s'harmonisent avec les défis auxquels font face les marchés prioritaires de FinDev Canada, les Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) et les engagements de l'Accord de Paris.



Figure 1 : Objectifs d'impact sur le développement

**Développement des marchés** : FinDev Canada contribue au développement des marchés en offrant du financement et des services consultatifs au secteur privé et en y investissant afin de **développer les marchés de capitaux, renforcer les entreprises locales** qui offrent des emplois décents, **des services de qualité, font croître les chaînes de valeur locales** et contribuent aux recettes des administrations locales et au **produit intérieur brut (PIB)** par des paiements salariaux, des apports fiscaux et des profits.

**Pouvoir économique des femmes** : Conformément à la Politique d'aide internationale féministe (PAIF) du Canada, FinDev Canada est guidée par sa Politique sur l'égalité des genres et sa Stratégie pour l'égalité des genres afin d'intégrer et de promouvoir l'égalité des genres et le pouvoir économique des femmes dans notre portefeuille et au sein de notre organisation. Dans le cadre de notre collaboration avec le secteur privé, nous appliquons notre optique des genres à quatre vecteurs du pouvoir économique des femmes : **l'entrepreneuriat féminin; l'accès des femmes aux postes de direction; l'accès des femmes à l'emploi; l'accès des femmes aux services de base et aux outils** du pouvoir économique, comme l'eau, les services financiers, l'énergie et la technologie et leur contrôle sur ces services.



Figure 2 : Les quatre vecteurs du pouvoir économique des femmes

Action pour le climat : FinDev Canada s'est engagée à mettre en œuvre une approche d'investissement qui est conforme aux objectifs de l'Accord de Paris et qui est compatible avec une voie vers la carboneutralité. Notre stratégie sur les changements climatiques, appuyée sur notre *Politique sur les changements climatiques*, énonce nos principes directeurs et notre engagement pour le climat fondé sur trois considérations stratégiques – **investissements intégrant une optique climatique et de genre, promouvoir la carboneutralité et appuyer l'adaptation et la résilience** – et promeut l'action pour le climat au moyen de nos investissements et de nos opérations.

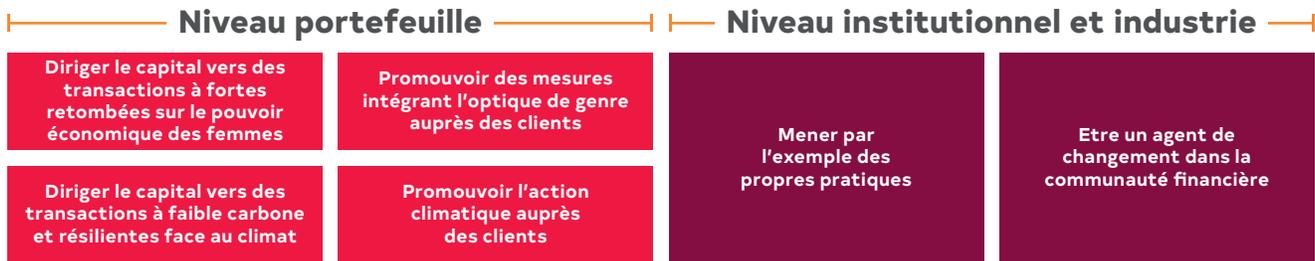


Figure 3 : Secteurs d'action prioritaires de la Stratégie pour l'égalité des genres et de la Stratégie sur les changements climatiques de FinDev Canada

### 1.3 Nos priorités d'affaires

#### MARCHÉS PRIORITAIRES

Jusqu'à ce jour, FinDev Canada a concentré ses activités et développé son expertise dans deux grandes régions : Amérique latine et Caraïbes et Afrique subsaharienne. Ces régions comprennent des pays à divers niveaux de développement et de revenu qui sont confrontés des possibilités et des problèmes variés.

Classement de l'impact sur le développement des pays éligibles de FinDev Canada



Figure 4 : Concentration géographique



Intermédiaires financiers



Infrastructures durables



Chaines de valeur agro-alimentaires

Figure 5 : Concentration sectorielle

#### SECTEURS PRIORITAIRES

FinDev Canada investit dans des secteurs clés pour une croissance et un développement économiques durables : **les intermédiaires financiers**, dont les banques, les organismes non bancaires et les fonds d'investissement; **les infrastructures durables**, dont les sous-secteurs comme l'eau, l'énergie, l'infrastructure numérique de transport et la fabrication et les services connexes et **les chaînes de valeur de l'agro-industrie**, dont les entités du secteur privé qui s'occupent des chaînes d'approvisionnement en agriculture et en foresterie, depuis les intrants, la transformation, l'emballage, la fabrication, la distribution, jusqu'au recyclage et aux services connexes.

### **PROFIL DE CLIENT : MFX**

MFX Solutions est une entreprise qui soutient l'investissement d'impact dans les marchés émergents et en développement au moyen de produits de couverture des risques de change abordables et d'une formation à la gestion des risques. Créée en 2009, MFX donne aux investisseurs d'impact la possibilité de se protéger contre le risque de fluctuation des devises. Sa clientèle croissante d'investisseurs d'impact opère dans des secteurs tels que les énergies renouvelables, l'agriculture, les micro et petites et moyennes entreprises (MPME) et le logement.

## **1.4 Offre de solutions**

### **FINANCEMENT ET INVESTISSEMENT**

FinDev Canada vise à offrir de la valeur et à générer des résultats en matière d'impact sur le développement en offrant des solutions financières qui contribuent au succès à long terme de nos clients tout en complétant, mais sans concurrencer, les fournisseurs de services financiers commerciaux. Pour ce faire, nous déployons une vaste gamme d'outils financiers : les prêts, y compris les prêts aux entreprises, le financement structuré et le financement de projets et les garanties et les investissements en actions, directement ou par l'entremise de fonds d'investissement. FinDev Canada s'est bâti une réputation d'organisation agile, capable de se démarquer de la concurrence en répondant rapidement aux besoins de ses clients.

### **FINANCEMENT CONCESSIONNEL**

Afin d'être un partenaire de financement du développement plus efficace pour le secteur privé dans les marchés que nous desservons, FinDev Canada a ajouté en 2021 le financement mixte à son ensemble de solutions. En avril 2021, nous avons créé 2X Canada : relance économique inclusive (« 2X Canada »), un mécanisme de financement concessionnel de 76 millions de dollars financé par Affaires mondiales Canada (AMC). Ce mécanisme vise à améliorer le bien-être socio-économique des populations vulnérables et mal desservies, en particulier les femmes, principalement en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne. En mobilisant des investissements publics et privés supplémentaires, ce mécanisme élargit la portée des capacités de financement du développement du Canada et contribue à une relance économique intégrant une optique de genre.

### **PROFIL DE CLIENT : LOCFUND NEXT**

Locfund Next fournit un financement indispensable en monnaie locale à des institutions de microfinancement de petite et moyenne taille dans toute l'Amérique latine et les Caraïbes. En collaboration avec Affaires mondiales Canada, FinDev Canada a mobilisé des capitaux concessionnels pour fournir un investissement de 15 millions de dollars américains, dont 7,5 provenaient d'un investissement en actions de 2X Canada. LocFund Next est reconnu par 2X Collaborative, un organisme de premier plan dans le domaine de l'investissement intégrant une optique du genre, comme un fonds phare 2X pour la priorité qu'il accorde à l'établissement d'un équilibre entre les genres au moyen de son portefeuille d'institutions de microfinancement admissibles au Défi 2X et en tant que gestionnaire de fonds.

## ASSISTANCE TECHNIQUE

L'objectif de la Facilité d'assistance technique (AT) de FinDev Canada, financée par AMC, est de permettre à nos clients du secteur privé et à d'autres acteurs du marché de renforcer leurs capacités, d'amplifier leurs résultats en matière de développement et d'étendre leurs activités de façon durable. L'AT est un outil important qui complète les activités de financement et d'investissement et favorise des relations plus complètes avec nos clients et autres acteurs de marché pertinents.

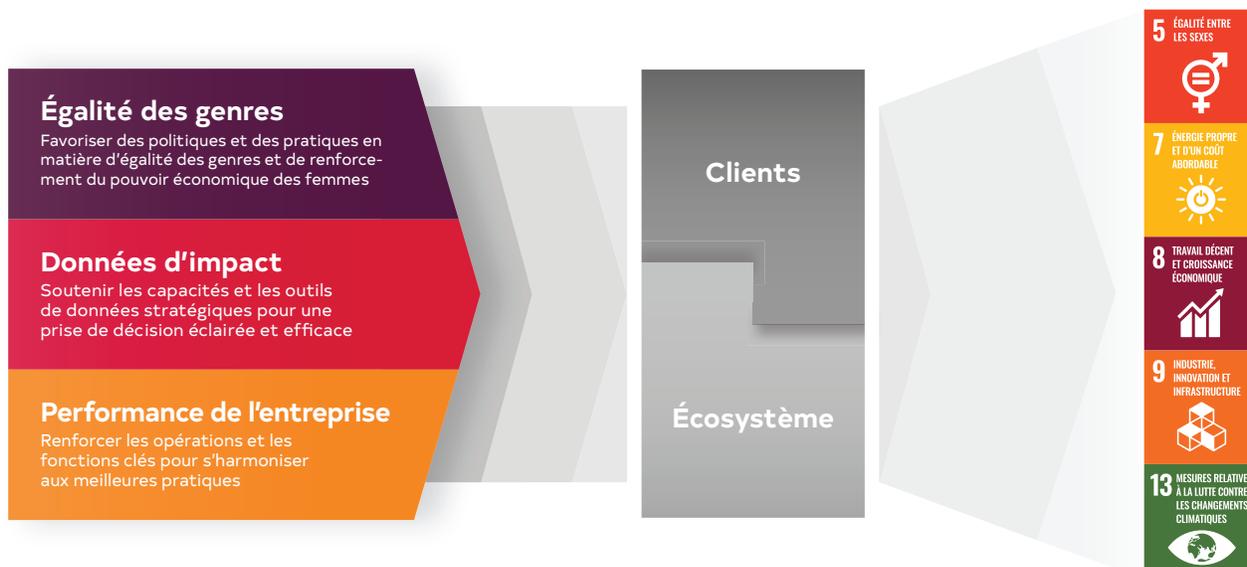


Figure 6 : Aperçu de l'assistance technique

### PROFIL CLIENT AT : ECOENTERPRISES PARTNERS III

EEF III est un fonds privé d'investissement dirigé et géré par des femmes et offre capital et conseils à des entreprises innovatrices et viables en Amérique latine. La facilité d'Assistance technique de FinDev Canada a approuvé un projet visant à renforcer les capacités du gestionnaire de fonds en matière environnementale et sociale (E&S) et en gestion de risque, tout en soutenant les capacités des entreprises en portefeuille en matière d'égalité des genres, de gestion des risques E&S et de performance de gestion, y compris en action climatique.

## 1.5 Notre engagement à l'égard de normes élevées

### PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

FinDev Canada a conçu une politique environnementale et sociale (E&S) qui régit notre approche du respect de l'environnement et des personnes et oriente la prise de décisions dans les transactions que nous appuyons. Elle est conforme aux pratiques exemplaires de l'industrie et aux cadres internationaux et s'en inspire.

Dans le cadre du cycle de vie des transactions, nous déterminons et gérons les risques associés aux activités de nos clients et, au besoin, fournissons des conseils et surveillons les progrès par rapport aux plans d'action ou aux recommandations. Étant donné que nos clients et nos pays d'investissement peuvent faire face à des défis et à des contraintes de capacité différents en matière d'E&S, nous reconnaissons que la conformité devrait être progressive et fondée sur des délais raisonnables. À ce titre, nous appuyons nos clients pour assurer que les lacunes en matière d'E&S sont identifiées et comblées de façon appropriée.

## INTÉGRITÉ OPÉRATIONNELLE

---

L'intégrité des affaires (IA) sous-tend notre engagement à l'égard de normes élevées de conduite éthique des affaires, pour nous et pour les entreprises que nous appuyons. C'est un élément fondamental de notre capacité à remplir notre mandat de manière socialement responsable. A ce titre, tout au long du processus transactionnel, nous évaluons les risques de criminalité financière et des préoccupations en matière d'éthique et d'intégrité qui pourraient présenter des risques pour les populations locales et pour notre réputation, et proposons des stratégies d'atténuation en étroite collaboration avec les clients éventuels afin de s'assurer que les transactions respectent nos obligations juridiques et les normes élevées auxquelles nos clients sont censés souscrire.

## TRANSPARENCE ET DIVULGATION

---

FinDev Canada s'est engagée à assurer la transparence de ses activités, de ses stratégies et de ses politiques. Notre politique de divulgation établit un cadre pour divulguer des renseignements se rapportant à nos activités d'une manière qui établit un équilibre entre la confidentialité requise par nos clients et les renseignements demandés par le public. Tenant compte des pratiques exemplaires de l'industrie et des consultations auprès des intervenants, elle vise à fournir une clarté à tous les publics, y compris nos employés, nos clients, la société civile et le grand public au sujet du travail que nous faisons.

---

## 1.6 Partenariats

Depuis sa création, FinDev Canada a adopté une philosophie axée sur le partenariat, afin de développer une expertise, de partager les leçons apprises et d'accroître l'efficacité en combinant ses forces avec celles d'autres organisations partageant les mêmes idées. Nous avons établi des partenariats avec diverses organisations, dont l'Association européenne des IFD (EDFI), des IFD individuelles et des banques multilatérales de développement afin d'obtenir des possibilités de cofinancement, partager et faire progresser l'expertise et élaborer des stratégies à l'échelle de l'industrie autour d'enjeux d'intérêt commun.

FinDev Canada est membre de diverses associations et coalitions, notamment :

- Membre fondateur du **Défi 2X** (maintenant 2X Collaborative) une initiative mondiale lancée lors du Sommet du G7 de Charlevoix en juin 2018 avec l'objectif de promouvoir et faire croître les investissements à optique de genre qui renforcent le pouvoir économique des femmes chefs d'entreprise, employées et consommatrices.
- Les **Principes directeurs pour la gestion d'impact** (PDGI), un cadre de neuf principes utilisés par les investisseurs pour s'assurer que les considérations d'impact sont intégrées tout au long du cycle de vie de l'investissement.
- L'**Alliance des IFD du G7**, lancée au printemps 2019, une initiative conjointe de EDFI, de la Development Finance Corporation (DFC) des États-Unis et de FinDev Canada, a été élargie en 2021 aux autres IFD du G7. Son objectif est de servir de voix et de canal communs pour faire avancer des enjeux d'intérêt commun.
- Le **Canada Forum for Impact Investment and Development** (CAFIID), une plateforme qui rassemble des particuliers, des organisations et des investisseurs canadiens œuvrant dans des pays en développement afin d'apprendre, de partager, de collaborer et d'agir comme une voix collective pour renforcer la valeur et le volume des investissements d'impact.

En tant que participant actif à ces organisations au Canada et à l'étranger, nous pouvons tirer des leçons du développement de l'industrie et contribuer aux pratiques exemplaires, déterminer les occasions d'affaires et maximiser notre potentiel d'impact.

## 1.7 Réalisations jusqu'à présent

FinDev Canada a commencé ses activités au début de 2018 et notre portefeuille a connu depuis une croissance rapide. Chaque année, le nombre de nouveaux engagements a augmenté de plus de 50 %. En 2021, avec un besoin sans précédent de financement de la part des entreprises qui luttent pour se remettre des effets de l'épidémie de COVID-19, les transactions ont presque triplé (passant de 97 millions de dollars à 288 millions de dollars). Ceci a été atteint avant tout à travers des intermédiaires financiers, afin de faire parvenir les fonds à ceux qui en avaient le plus besoin. Aujourd'hui, nos engagements cumulés dépassent 500 millions de dollars américains. Nous avons actuellement 33 clients dans notre portefeuille.

L'impact sur le développement est essentiel pour nous. Nous appliquons une optique d'impact dans notre prise de décisions tout au long du processus d'investissement, depuis la présélection, la diligence raisonnable et l'approbation jusqu'à la surveillance et la production de rapports. Nous sommes fiers de souligner les répercussions réelles et positives que nos financements et investissements ont eues sur la vie des gens dans le monde entier. Nous avons investi dans des institutions financières et des fonds qui soutiennent plus de 160 000 MPME, dont plus de 35% détenues par des femmes. En outre nos clients créent ou soutiennent plus de 12 500 emplois, dont 39% sont occupés par des femmes. De façon plus générale, grâce au travail de nos clients, près de 3,6 millions de personnes aujourd'hui ont accès à des outils ou services qui améliorent leur vie. Avec un cinquième de nos investissements destinés au financement climatique, les projets financés ont produit près de 1,4 GWh d'énergie propre et capturé 350 000 tonnes de CO<sub>2</sub>.

	Clients en portefeuille	33
	Engagements totaux en portefeuille (millions de U.S.\$)	529 \$
	Investissements éligibles à 2X	69 %
	Investissements en financement climatique	20 %
	Investissements dans les PMA	14 %

Figure 7 : Tableau de bord des activités au 31 août 2022 (cumul depuis la création)



## 2.0 Environnement opérationnel

FinDev Canada a constamment modifié ses activités pour s'adapter au contexte économique, environnemental, social et politique dans lequel nous évoluons. Depuis la création de FinDev Canada, il y a cinq ans, le monde a considérablement changé et, avec lui, la nature et l'ampleur des défis que nous avons le mandat de relever.

Cette section analyse l'état de l'économie mondiale et les tendances qui devraient façonner la période de planification, en accordant une attention particulière sur nos marchés cibles et les implications pour nos clients éventuels.

---

### 2.1 Contexte mondial

Jusqu'au début de 2022, l'économie mondiale était sur le point de connaître une trajectoire de croissance plus robuste alors que le monde rouvrait après deux années de confinement causé par la COVID-19.

Toutefois, l'impact de l'invasion de l'Ukraine par la Russie s'est étendu à toutes les régions, aux marchés des matières premières et aux marchés financiers, et a entravé la croissance. La politique de zéro COVID-19 de la Chine a causé des perturbations ultérieures dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Ensemble, ces facteurs entraînent une hausse des prix des produits de base qui continue de stimuler les pressions inflationnistes mondiales et de freiner la croissance prévue, en particulier dans les marchés émergents. Les prévisions globales de croissance de l'économie mondiale ont été révisées à la baisse, avec des prévisions actuelles de 2,7 % en 2022, suivies d'une croissance modeste de 3,3 % en 2023. La volatilité persistante ou en voie d'aggravation des prix des denrées alimentaires est susceptible d'accroître les risques d'instabilité politique dans plusieurs pays.<sup>3</sup>

Les taux d'intérêt devraient continuer à croître à l'échelle mondiale alors que les banques centrales tentent d'enrayer l'inflation. Combiné avec la préoccupation des marchés financiers face à un défaut de croissance qui les pousse vers les placements sûrs, les devises mondiales devraient se trouver sous pression face à un dollar américain fort. Ceci exigera vigilance et flexibilité dans la mise en œuvre des stratégies.

En plus de ces événements imprévus, l'environnement économique et politique mondial se caractérise par des défis de plus en plus grands qui façonnent la stratégie de FinDev Canada, alors que nous cherchons à atteindre les objectifs d'impact dans nos régions cibles : les tensions géopolitiques, le changement climatique et les répercussions continues de la pandémie de COVID-19 contribuent tous à un climat d'incertitude qui exige vigilance et adaptabilité.

**Les tensions géopolitiques**, en particulier l'invasion russe de l'Ukraine, ont des répercussions sur l'économie mondiale et exacerbent les inquiétudes autour de l'insécurité alimentaire. La guerre déclenche des effets d'entraînement mondiaux par de multiples canaux, dont les marchés des matières premières, le commerce, les flux financiers et la confiance des marchés. Les prix des matières premières généralement exportées par l'Ukraine et par la Russie, y compris l'énergie, le blé, les engrais et certains métaux, augmentent fortement<sup>4</sup>. Dans de nombreux marchés émergents et économies en développement, comme notre région cible en Afrique subsaharienne, l'augmentation des prix des produits alimentaires et de l'énergie exacerbe la pauvreté et, dans certains cas, l'insécurité alimentaire et augmente les pressions inflationnistes qui se développaient déjà. Les Nations Unies estiment que le coût élevé des aliments de base a déjà fait grimper le nombre de personnes confrontées à l'insécurité alimentaire de 440 millions, à 1,6 milliard, près de 25 millions d'habitants étant au bord de la famine. Si la guerre traîne en longueur et que les approvisionnements en provenance de l'Ukraine et de la Russie restent limités, des centaines de millions de personnes supplémentaires pourraient tomber dans la pauvreté.

En outre, la réponse budgétaire des gouvernements locaux et des donateurs internationaux qui aideraient généralement à atténuer la situation est sous pression, ayant été dépassée par les dépenses de soutien liées à la pandémie depuis 2020 et maintenant par la crise humanitaire et le conflit en Ukraine. Les gouvernements de plus en plus à court de liquidités seront soumis à des pressions considérables pour préserver les gains de développement importants réalisés dans leurs pays au cours des 15 dernières années, tout en évitant les troubles majeurs alors que leurs populations luttent pour répondre à leurs besoins les plus fondamentaux.

Enfin, cette instabilité généralisée entraîne à son tour une incertitude sur l'évolution des devises, exigeant vigilance et adaptation dans la manière dont les stratégies sont mises en œuvre.

**Le changement climatique est une menace existentielle.** L'urgence de lutter contre les changements climatiques et d'agir continue à prendre de l'ampleur à l'échelle mondiale.<sup>5</sup> La Banque mondiale estime que l'impact du changement climatique pourrait pousser 100 millions de personnes supplémentaires sous le seuil de pauvreté d'ici 2030. La plupart de ceux qui sont touchés se trouvent dans des pays en développement, y compris dans toutes nos régions cibles, qui sont les moins bien équipées pour faire face à ses conséquences. Les femmes et les enfants sont les premières victimes de ces effets, ce qui creuse les inégalités sociales et économiques existantes.

Les catastrophes naturelles, le recul des côtes et la hausse des températures ont avivé l'insécurité alimentaire et hydrique et perturbé les chaînes d'approvisionnement. L'Amérique latine et les Caraïbes connaissent une augmentation des sécheresses, des ouragans et des déplacements saisonniers.<sup>6</sup> La Banque mondiale estime que 17 millions de personnes en Amérique latine seront contraintes de déménager dans les 30 prochaines années en conséquence. La région doit également faire face à l'insécurité alimentaire avec une réduction estimée à 20 % des rendements des cultures de haricots et de maïs en Amérique centrale et dans les Caraïbes.

Un rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) indique que la productivité agricole en Afrique a été réduite de 34 % depuis 1961 (plus que toute autre région), et que le futur réchauffement climatique aura un impact sur les systèmes alimentaires en raccourcissant les saisons de croissance et en augmentant le stress hydrique. Le rapport souligne également que d'ici à 2030, 108 à 116 millions de personnes en Afrique seront touchées par l'élévation du niveau des mers, un chiffre qui passera à 190 à 245 millions d'ici à 2060. Sans mesures d'adaptation, 12 villes côtières pourraient subir des dommages de 5 à 86,5 milliards de dollars américains.<sup>7</sup>

Afin de réduire les effets néfastes du changement climatique et de respecter l'objectif de limite de réchauffement de 1,5 degré Celsius conformément à l'Accord de Paris, le monde devra multiplier par 26 l'offre d'énergie renouvelable au cours de cette décennie. Les sources d'énergie renouvelable devront représenter près de 60 % de l'approvisionnement mondial en énergie d'ici 2050.<sup>8</sup>

La communauté mondiale est de plus en plus unie pour lutter contre le réchauffement climatique en soutenant la diversification économique et le développement d'infrastructures durables. Lors de la COP26, les pays développés ont réitéré leur engagement pris lors de la COP15 en 2009, de mobiliser 100 milliards de dollars par an pour le financement climatique. Des institutions comme le Groupe de la Banque mondiale ont continué de fournir un appui technique et financier dans la région, particulièrement en ce qui concerne l'énergie propre, la restauration des forêts, une agriculture intelligente face au climat et la résilience urbaine.<sup>9</sup> Toutefois, pour respecter les contributions déterminées au niveau national (CDNN) énoncées dans l'Accord de Paris<sup>10</sup>, il faut appuyer davantage la transition vers une économie propre et durable.

**La COVID-19 a inversé des décennies de progrès dans les pays en développement**, car elle a des effets disproportionnés sur les femmes et a exacerbé les inégalités tout en réduisant la capacité budgétaire du secteur public. La croissance en Afrique subsaharienne devrait ralentir, passant de 4 % à 3,6 % en 2022, et de 3,9 % ou 4,2 % en 2023 et 2024 respectivement.<sup>11</sup> Le produit intérieur brut (PIB) de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes devrait augmenter de 2,3 % en 2022 et de 2,2 % en 2023, la plupart des pays annulant les pertes de PIB attribuables à la pandémie. Cependant, ces modestes projections placent la performance régionale parmi les plus faibles du monde.<sup>12</sup> Ces projections continuent d'être révisées pour tenir compte des effets de l'invasion de l'Ukraine par la Russie.

La perte de recettes a une incidence directe sur la production de recettes nationales de sorte que les pays éprouvent des difficultés pour investir dans d'autres domaines prioritaires. Ils éprouvent maintenant des difficultés pour relancer l'économie, car les marchés du travail souffrent et la dette publique reste élevée.<sup>13</sup> Ces niveaux accrus d'endettement sont une source de préoccupation en ce qui concerne la viabilité, les Nations Unies signalant que 44 % des pays à faible revenu et des pays les moins avancés (PMA) sont à « risque élevé de surendettement extérieur ou déjà en difficulté ». Cela pose un risque majeur pour la stabilité financière mondiale et sape les efforts de financement des ODD.<sup>14</sup>

Les effets désastreux de la COVID-19 se répercutent encore dans le monde entier, en particulier dans nos marchés cibles, où les répercussions sur le genre et l'économie sont les plus ressenties. Étant donné que les budgets publics sont resserrés à mesure que les gouvernements réorientent les fonds vers les soins de santé et d'autres secteurs prioritaires, il est essentiel d'avoir d'autres sources de financement pour revitaliser ces économies.

**Besoin urgent de mobilisation du secteur privé** : En réponse aux défis mondiaux susmentionnés, et alors que le monde ne respecte pas les ODD et les engagements de l'Accord de Paris, la communauté internationale a déterminé que la mobilisation de capitaux du secteur privé est un secteur d'action prioritaire. Selon les Nations unies,<sup>15</sup> « le monde est sur le point de manquer les dimensions environnementales du Programme de développement durable 2030 ».

La communauté mondiale du développement estime que les besoins d'investissement dans les pays en développement pour atteindre les ODD et les objectifs climatiques s'élèvent à environ 4 milliards de dollars américains par an. Il n'existe toutefois pas de ressources financières nationales suffisantes dans les pays en développement pour autofinancer les ODD. L'ONU estime les niveaux réels d'investissement autour de 1,4 milliard de dollars, laissant chaque année un écart d'investissement de 2,5 milliards de dollars dans les ODD. Ces investissements s'inscrivent dans le Programme d'action d'Addis-Abeba<sup>16</sup> et les ODD.

Aujourd'hui plus que jamais, l'industrie du développement se tourne vers le secteur privé, qui détient actuellement plus de 379 billions de dollars américains d'actifs financiers mondiaux pour soutenir la réalisation des ambitions énoncées dans l'Accord de Paris et le Programme de développement durable à l'horizon 2030<sup>17</sup>. En 2015, dans le but de trouver des moyens innovants de mobiliser le secteur privé, les banques multilatérales de développement (BMD), les IFD et d'autres organismes de financement du développement ont lancé divers mécanismes, y compris la mobilisation moderne et les programmes de financement mixtes. Toutefois, en 2021, les données ont révélé que la mobilisation de fonds privés n'avait pas augmenté de façon tangible au-delà des niveaux de 2015, la plupart des ressources étant destinées aux pays à revenu intermédiaire où les projets sont plus faciles à réaliser. Parmi les principaux obstacles relevés par la communauté du financement du développement, mentionnons le ralentissement de l'acclimatation du secteur privé à l'environnement réglementaire et opérationnel des pays en développement – des politiques mal connues et parfois imprécises ainsi que des risques, perçus ou réels – qui entravent une plus grande participation aux investissements dans le développement.

La collaboration avec le secteur privé est maintenant essentielle et offre aux BMD et aux IFD l'occasion d'innover dans la structuration des transactions et de partager les connaissances, afin d'accroître la confiance du secteur privé pour investir dans des projets de développement à fort impact.

---

## 2.2 Le contexte canadien

**L'égalité des genres et l'action climatique sont des priorités pour le gouvernement canadien.** Les efforts du gouvernement du Canada en matière d'aide internationale sont guidés par sa Politique d'aide internationale féministe (PAIF). La PAIF reconnaît que le soutien à l'égalité des genres et au renforcement du pouvoir des femmes et des filles est le meilleur moyen de bâtir un monde plus pacifique, plus inclusif et plus prospère. En 2021, à l'occasion de la réunion du G7 à Carbis Bay, le gouvernement a également annoncé le doublement de son engagement précédent en faveur du financement international du climat, qui est passé à 5,3 milliards de dollars sur cinq ans, y compris l'augmentation des fonds pour l'adaptation et la biodiversité.<sup>18</sup>

**Disponibilité accrue du financement concessionnel :** au cours des dernières années, le gouvernement du Canada a augmenté la gamme d'outils de financement du développement qu'il déploie afin de mobiliser de nouveaux flux de capitaux pour le développement durable, tant pour le climat que pour d'autres domaines d'action. Il utilise de plus en plus le financement mixte – l'utilisation stratégique des mécanismes de financement concessionnel pour mobiliser les flux de capitaux privés vers les marchés émergents et en développement afin de contribuer à un développement durable et inclusif.

Le capital concessionnel est souvent nécessaire pour développer des structures qui répondent aux attentes fondées sur le risque et de rendement du capital privé. Combiné à une assistance technique ou à un soutien consultatif, le capital concessionnel peut attirer des capitaux privés, en particulier dans les marchés qui sont exposés à des vulnérabilités climatiques et qui ne sont pas propices à une échelle telle que les petits États insulaires en développement.

FinDev Canada, en tant qu'instrument de politique publique du gouvernement, est bien placée pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs. La disponibilité de structures de financement, comme le financement mixte, crée d'importantes occasions d'accroître les investissements dans nos marchés cibles et de générer un plus grand impact grâce à la croissance du secteur privé. En mettant en œuvre le mécanisme 2X Canada, FinDev Canada est en mesure de démontrer le potentiel du capital concessionnel pour appuyer les solutions offertes par le secteur privé afin de renforcer le pouvoir économique des femmes.



## 3.0 Initiatives et objectifs organisationnels

### 3.1 Introduction

Notre stratégie d'entreprise à l'horizon 2030, l'horizon des ODD, est centrée sur notre capacité à anticiper et à répondre aux besoins de nos clients tout en faisant preuve de souplesse et de réceptivité à l'égard de l'environnement économique, social et politique. Comme il est indiqué dans la section Environnement opérationnel (section 2), le monde a considérablement changé depuis que nous avons commencé nos opérations.

Après cinq ans d'opérations, FinDev Canada est devenue un joueur influent sur le marché. Nous avons rassemblé des apprentissages et forgé des relations. Début 2022, guidés par notre expérience à ce jour, une ambition renouvelée de contribuer à résoudre certains des problèmes les plus pressants du monde, et par les priorités du gouvernement du Canada, nous avons entrepris un examen approfondi de notre stratégie.

Notre **stratégie renouvelée** reflète notre maturité croissante et notre compréhension solide des besoins des marchés que nous desservons, et nous sommes **prêts pour la croissance**. Pour l'avenir, nous prévoyons accroître notre capacité, notre expertise et notre champ d'action, afin d'accroître notre impact.

L'ambition de FinDev Canada pour cette période de planification est de **croître avec conviction**

La stratégie est structurée autour de trois grands domaines prioritaires :

- Mettre en œuvre une **stratégie d'affaires** qui cible et saisit les possibilités qui auront le plus d'impact sur les marchés que nous desservons.
- Consolider un **modèle opérationnel** qui favorise l'efficacité et la souplesse.
- Investir dans nos **personnes** comme le facteur le plus important de notre succès.

Le présent Plan d'entreprise (le Plan) présente les initiatives que nous poursuivrons au cours de la période de planification dans chacun de ces domaines.



Figure 8 : Domaines prioritaires

## 3.2 Notre stratégie d'affaires

La stratégie d'affaires de FinDev Canada est guidée par les résultats de développement que nous cherchons à générer et par les besoins de nos clients dans les marchés que nous desservons; elle cible les secteurs du marché où nous pouvons faire une différence.

La section 1.3 du Plan décrit les trois piliers de l'impact de FinDev Canada. En nous appuyant sur nos cinq premières années d'opérations réussies, nous chercherons à étendre notre impact sur les trois piliers et à approfondir et élargir la façon dont nous remplissons notre mandat. Notre objectif de faire croître notre portefeuille au cours de la période de planification nous permettra de continuer à atteindre des résultats de développement élevés à l'égard du **renforcement du pouvoir économique des femmes** et du **développement des marchés**, tout en augmentant notre impact sur l'**action climatique**. Notre Cadre de référence de l'impact sur le développement mis à jour (voir la section 3.3.1) confirmera notre engagement clair et ambitieux à l'égard de l'impact. Il orientera les décisions et fournira les outils nécessaires pour le faire efficacement.

Nous faisons progresser notre programme d'impact au moyen d'une stratégie commerciale qui comporte trois volets : Financement et placements, assistance technique, partenariats et leadership éclairé.

### 3.2.1 Financements et placements

Notre stratégie de financement et de placements, lancée en 2019, présentait une approche graduelle pour bâtir notre portefeuille à mesure que l'organisation prend de l'expansion. En 2020 nous avons révisé cette stratégie pour l'adapter au changement subit de contexte causé par la pandémie de COVID-19. Ceci comprenait une plus grande coopération avec les partenaires et une plus grande concentration sur les intermédiaires financiers, reflétant les besoins de nos marchés à l'époque. Notre approche s'est avérée très efficace, et nous avons pu continuer à accroître nos actifs au cours de la période, malgré un environnement d'affaires difficile

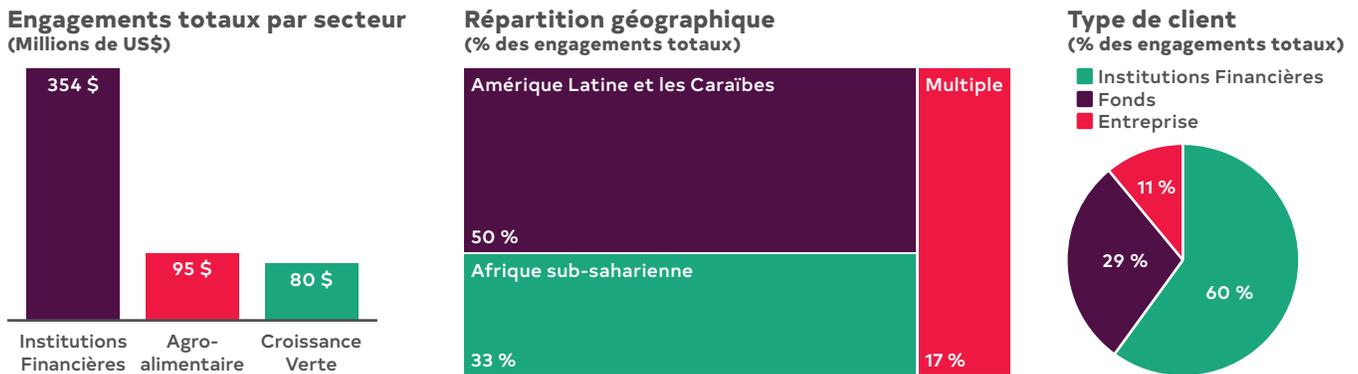


Figure 9 : Distribution du portefeuille de FinDev Canada au mois d'août 2022

Au cours de la période de planification de 2023-2027, nous avons l'intention de diversifier davantage notre portefeuille et, grâce à la croissance, de mieux remplir notre mandat en augmentant nos volumes de transactions dans les secteurs de l'infrastructure durable et des chaînes de valeur de l'agro-industrie. En plus des répercussions connexes sur le développement, les transactions dans ces secteurs, qui ont généralement des échéances plus longues que celles avec les intermédiaires financiers, prolongeront la durée de vie moyenne de notre portefeuille et entraîneront un portefeuille plus équilibré. Cela, à son tour, mènera à une augmentation de l'impact de nos transactions sur le développement.

Notre croissance continue au cours des deux dernières années et demie de restrictions liées à la pandémie nous positionne très bien alors que les marchés commencent à rouvrir et que l'activité commerciale reprend. Notre équipe est plus grande et plus expérimentée, nous avons gagné en crédibilité sur le marché et notre bilan nous donne une plus grande capacité financière. Notre stratégie d'investissement pour les cinq prochaines années, telle qu'elle est présentée dans le présent Plan, renforce et élargit cet élan.

Nous prévoyons une croissance importante de nos volumes de financement et de placements en réponse aux besoins croissants de financement du développement sur nos marchés (figure 10).

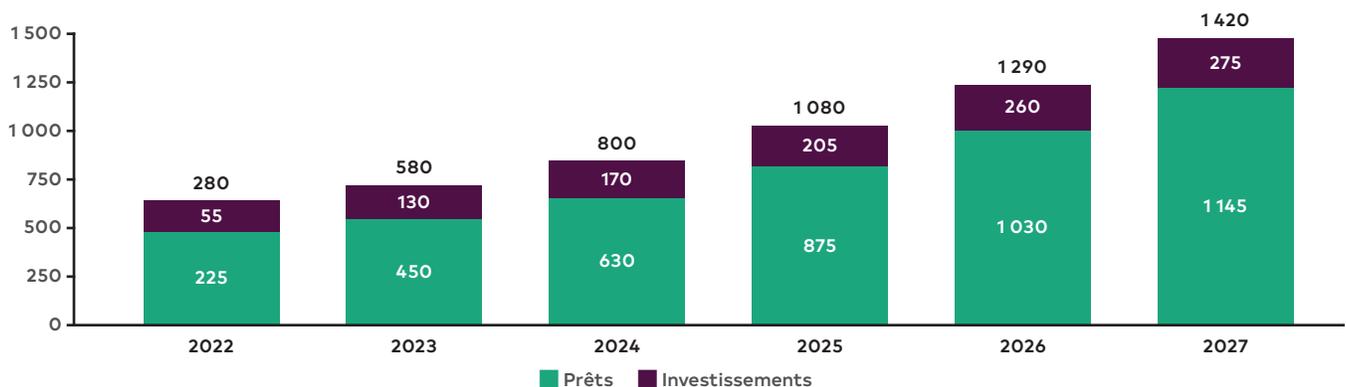


Figure 10 : Volume annuel projeté

Le Plan financier (section 5 et annexe 6) donne une description détaillée des volumes d'affaires prévus au cours des cinq prochaines années. Au moment de la rédaction de ce Plan, on s'attend à ce que 2022 soit une année très solide, avec la signature prévue de 280 millions de dollars canadiens de transactions, en partie en raison de la réouverture progressive des marchés.

Grâce à la croissance prévue de nos activités de financement et d'investissement au cours de la période de planification, nous prévoyons des signatures totales de 580 millions de dollars canadiens en 2023, qui passeront progressivement à 1 420 millions de dollars canadiens en 2027.

La nature de nos affaires devrait également évoluer : alors que nous continuons de renforcer nos capacités internes, nous chercherons à élargir progressivement notre rôle, passant d'un rôle avant tout de participant dans les transactions de nos partenaires à un rôle plus important dans la structuration des transactions; nous nous appuyerons sur notre crédibilité auprès de nos partenaires pour exercer une influence croissante à un stade précoce de l'élaboration des transactions.

## GESTION D'UN PORTEFEUILLE EN CROISSANCE

Au fur et à mesure que nous augmenterons nos actifs, nous élargirons nos activités de gestion de portefeuille (section 3.3.2) afin de nous diriger vers l'atteinte de nos principaux objectifs d'impact sur le développement et de durabilité financière – et d'en relever les défis.

La gestion efficace d'un portefeuille est également une question de renforcement de la capacité requise. Bien que nos premières années aient été axées sur la création de nouvelles entreprises, le nombre et la diversité de nos actifs exigent que nous consacrons davantage de ressources à la surveillance et à la gestion active. La fonction de gestion du portefeuille de FinDev Canada joue un rôle essentiel dans la gestion des risques et des répercussions et joue un rôle déterminant dans la qualité de notre service à nos clients.

Au cours de la période de planification, nous prévoyons que notre portefeuille passera de 31 débiteurs au début de 2022 à environ 135 débiteurs à la fin de 2027 (figure 11).

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Début d'année	31	42	54	69	88	111
Additions nettes	11	12	15	19	23	24
<b>Fin d'année</b>	<b>42</b>	<b>54</b>	<b>69</b>	<b>88</b>	<b>111</b>	<b>135</b>

Figure 11 : Nombre projeté de débiteurs

Guidés par nos limites de concentration approuvées par le conseil d'administration (c.-à-d. les secteurs, les industries, les débiteurs et le type de produit), cela nécessitera de prendre les décisions sur les transactions en fonction de leurs caractéristiques propres et de la façon dont elles contribuent à nos objectifs généraux de portefeuille. La fiche de rendement institutionnel (section 4) aidera également à orienter ces décisions et à atteindre nos objectifs d'impact tout en progressant vers la viabilité financière.

## PRIORITÉS EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT

### SEGMENTS

Le principal objectif de FinDev Canada est le « milieu manquant » – des entreprises ou des projets durables qui n'ont pas l'envergure nécessaire pour accéder au financement et aux placements commerciaux. Il s'agit d'un segment généralement mal desservi et où il existe des possibilités importantes dans nos marchés cibles. Au fur et à mesure que les restrictions liées à la COVID-19 seront levées, nous reprendrons le soutien direct aux clients qui peuvent soutenir des investissements de 10 millions de dollars américains à 75 millions de dollars américains à terme. Dans le secteur des infrastructures durables, nous chercherons à investir dans des projets de moyenne envergure allant de 20 millions de dollars américains à 250 millions de dollars américains.

Par l'entremise de nos canaux indirects – intermédiaires financiers et fonds – nous communiquerons avec des clients que nous ne pouvons pas soutenir directement ou efficacement, principalement les MPME.

### GÉOGRAPHIES

Depuis sa création, la concentration géographique de FinDev Canada s'est axée sur l'Afrique subsaharienne et l'Amérique latine et les Caraïbes, conformément aux priorités de développement international du Canada. Le déploiement du capital de base, du financement concessionnel (via 2X Canada) et de l'assistance technique (AT) a permis à FinDev Canada d'établir une solide réputation sur ces marchés en matière de financement du

développement et d'impact. Au cours de la période de planification, ces régions continueront de constituer une partie importante des activités de FinDev Canada compte tenu de l'ampleur des défis liés aux besoins de développement et des possibilités de financement et d'impact dans les domaines de l'action climatique, de l'autonomisation économique des femmes et du développement des marchés locaux.

En novembre 2022, le gouvernement du Canada a annoncé sa stratégie pour la région Indo-Pacifique, qui vise à positionner le Canada comme un partenaire plus engagé et actif dans la région dans divers domaines liés à la paix et à la sécurité, au commerce et à l'investissement, et au développement durable. Infrastructure. Dans le cadre de cette stratégie, le gouvernement du Canada a décidé d'injecter un capital supplémentaire de 750 millions de dollars dans FinDev Canada pour permettre à la société de s'étendre dans la région, en s'appuyant sur son succès en Afrique subsaharienne, en Amérique latine et dans les Caraïbes. Ce capital permettra à FinDev Canada de mieux se positionner pour assumer un rôle de chef de file dans le financement du développement dans tous les secteurs d'intérêt, y compris les infrastructures durables. En ce qui concerne ce dernier, les efforts de FinDev Canada pour mobiliser des capitaux privés contribueront à soutenir la région Indo-Pacifique dans sa transition vers un avenir durable, sobre en carbone et résilient au changement climatique.

Au cours de la période de planification, à compter de 2023, nous mettrons en œuvre notre stratégie dans toutes les zones géographiques ciblées, y compris l'Indo-Pacifique. Plus tard au cours de la période de planification, nous commencerons également à évaluer les opportunités, les défis et les besoins en ressources pour établir une présence locale dans nos régions d'opérations, directement ou indirectement, et en collaboration avec EDC, et avec le réseau de missions du gouvernement et le Service des délégués commerciaux.

Des informations additionnelles relatives aux implications financières du capital supplémentaire sont présentées dans le plan de financement.

## SECTEURS

FinDev Canada concentre ses activités sur les secteurs les plus susceptibles d'atteindre ses objectifs en matière d'impact sur le développement. Cet accent aide à renforcer les connaissances, les partenariats et les capacités internes afin de permettre la création, le développement et la gestion efficace des transactions. À la suite de notre examen de la stratégie, nous avons peaufiné nos priorités sectorielles afin de mieux répondre aux besoins du marché et de maximiser notre impact.

Au cours de la période de planification, nous continuerons d'élargir notre portée dans nos trois secteurs prioritaires.



Figure 12 : Secteurs et sous-secteurs de concentration

**Intermédiaires financiers (IF) :** Les institutions financières jouent un rôle fondamental dans le soutien au secteur privé et aux ménages des pays en développement. Pour FinDev Canada, ils sont un moyen d'appuyer des acteurs-clé du secteur privé que nous ne pouvons pas atteindre de façon efficace, comme les MPME. Pendant la pandémie de COVID-19, nous avons réorienté nos activités principalement vers les IF afin de régler les problèmes de liquidité. Tout au long de la période de planification, nous maintiendrons un niveau élevé d'activité dans le secteur, bien que sa part relative de notre portefeuille se rééquilibrera progressivement à mesure que nous reprendrons les activités normales de prêt et placements directs dans les entreprises.

**Infrastructures durables :** L'écart d'investissement dans les infrastructures est estimé à 15 000 milliards de dollars américains d'ici 2040 et est proportionnellement plus important pour les Amériques (47 %) et l'Afrique (39 %). L'augmentation des investissements dans ce secteur nous permettra d'élargir la fourniture de services de base et de combler le fossé énorme qui entrave le développement économique, le progrès social et l'action climatique dans nos marchés cibles.

Au fur et à mesure que nous approfondirons notre portée, nous nous concentrerons sur les sous-secteurs suivants : Énergie renouvelable (ex. : projets de production d'énergie éolienne, solaire et mini-hydroélectrique, mini-réseaux), transport (ex. : mobilité électrique comme les trains légers sur rail, parcs de véhicules efficaces et moins polluants, et extension de l'infrastructure de base), eau (ex. : expansion de l'infrastructure d'eau et d'assainissement, projets de dessalement) et solutions d'infrastructure numérique (ex. : installation ou amélioration de l'infrastructure de télécommunications existante, soutien continu à l'accès aux services numériques). Nos efforts comprendront également les services liés, tels les solutions logistiques ou technologiques. Ces sous-secteurs s'harmonisent avec nos trois objectifs d'impact et nous permettront de tirer parti de notre expérience de teneurs de marchés et de miser sur notre expertise. Une analyse préliminaire indique le potentiel dans ces secteurs, avec plus de 7 000 milliards de dollars américains en possibilités d'investissement dans nos marchés prioritaires de l'ASS et de l'ALC. C'est pourquoi nous avons commencé nos efforts pour développer notre réseau et construire un pipeline de transactions.

Au sein de ce secteur, nous continuerons de fonctionner dans notre segment préférentiel, en nous penchant sur les infrastructures de petite et de moyenne taille – un segment souvent négligé par les grands acteurs et les investisseurs – et nous nous efforcerons de combler les lacunes grandissantes en matière de services d'infrastructure et d'investissement, conformément à notre engagement à l'égard de l'action climatique, en veillant à ce que les industries demeurent durables au fil du temps.

**Chaînes de valeur de l'agro-alimentaire :** Ce secteur a un rôle essentiel à jouer pour faire face à la crise de la sécurité alimentaire, à l'action climatique et au renforcement du pouvoir économique des femmes. En fait, le changement climatique n'a fait que souligner l'importance des systèmes agricoles et alimentaires et la nécessité de préserver et d'élargir le capital naturel mondial, comme les forêts. Étant donné que les femmes représentent entre 40 et 60 % de la main-d'œuvre agricole mondiale, les dimensions climatiques et sexospécifiques de l'agro-alimentaire et de la foresterie ont été amplifiées. FinDev Canada continuera d'appuyer la résilience et la durabilité à long terme des chaînes d'approvisionnement en agriculture et en foresterie, y compris les industries de transformation connexes, la fabrication, la distribution – tant en gros qu'au détail – et d'autres services connexes. Au cours de la période de 2023 à 2027, nous chercherons des occasions de fournir un soutien à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, « des semis aux rayons de vente ».

## **TIRER PARTI DU CAPITAL CONCESSIONNEL**

---

Notre mécanisme 2X Canada (section 1.5) est maintenant opérationnel et compte plusieurs actifs dans son portefeuille, un pipeline en croissance et une approche globale pour évaluer et gérer les projets de financement mixtes.

Nous prévoyons approuver plusieurs nouveaux investissements dans le cadre de 2X Canada en 2023 et en 2024. D'ici la fin de 2024, 2X Canada aura un portefeuille entièrement exécuté comportant jusqu'à dix transactions, ce qui pourrait générer des résultats de développement élevés.

Au-delà de 2X Canada, au cours de la période de planification, nous explorerons d'autres possibilités de financement concessionnel, telles que :

- Cerner les sources potentielles de financement concessionnel auprès de tiers et élaborer un plan pour y accéder;
- Tirer parti des sources de capital concessionnel de tiers, au moyen de transactions financières mixtes pour étendre notre portée et notre impact aux occasions d'affaires qui dépassent notre appétit de risque d'entreprise;
- Établir et jouer un rôle de premier plan dans – des plateformes de financement mixtes pour atteindre la mobilisation et l'impact à plus grande échelle que les transactions individuelles;
- Accroître notre réputation et notre leadership en mettant en œuvre des pratiques exemplaires, des procédures et des lignes directrices pour le financement mixte.

FinDev Canada continuera de travailler en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada pour remplir son rôle de chef de file du Canada en matière de financement du développement pour la croissance et l'investissement du secteur privé.

## RENFORCER NOS EFFORTS DE MOBILISATION

---

L'un des principaux objectifs de FinDev Canada est de tirer profit de notre expertise dans les marchés émergents afin de mobiliser les investisseurs ciblés du secteur public au Canada et à l'étranger. Notre priorité initiale était de bâtir l'organisation et son bilan, à une époque où notre capacité de mobiliser les autres était limitée. En améliorant notre bilan, notre expertise et notre crédibilité, nous prévoyons générer de plus amples occasions de mobiliser des capitaux privés.

Bien que nous comprenions les difficultés liées à la mobilisation, nous avons confiance que FinDev Canada saura perfectionner son expertise en vue de débloquer davantage de capacité. Nous mettrons au point une proposition de valeur établissant FinDev Canada comme fournisseur de solutions et source de connaissances en vue d'attirer les capitaux privés. L'établissement et le peaufinage de cette proposition de valeur prendront du temps. En nous appuyant sur une approche de mise en œuvre progressive commençant en 2023, nous mettrons l'accent sur ce qui suit :

- Cerner les segments des différents investisseurs et financiers de capitaux privés.
- Élaborer et peaufiner une stratégie visant à hiérarchiser les segments et les partenaires potentiels, et à déterminer comment gérer nos relations avec les IFD et les BMD qui figurent parmi nos pairs.
- Diriger ou codiriger l'élaboration d'autres facteurs habilitants afin de rendre FinDev Canada plus attrayant aux yeux des partenaires de cofinancement, ce qui peut comprendre de nouveaux produits, une documentation simplifiée, des financements en monnaie locale, ainsi que des exemptions à l'égard de l'inscription fiscale dans une variété de pays.

Durant la période de planification, FinDev Canada continuera d'augmenter la mobilisation du secteur privé à l'aide de son capital de base, nous appuyant ainsi sur les expériences fructueuses initiales des récentes transactions. Nous tirerons également profit de notre participation à différentes initiatives, dont 2X Collaborative où, conjointement à nos organisations homologues, nous participerons activement à la mise au point de possibilités de mobilisations et d'approches en la matière.

La reproductibilité et l'échelle sont des facteurs importants de la réussite dans les efforts de mobilisation. Au cours de la période de la planification, FinDev Canada a l'intention de mettre au point des modèles de plateforme pouvant être adaptés aux différentes possibilités de mobilisation. Nous travaillons actuellement à la conception d'une telle plateforme, conjointement avec les plus importants investisseurs institutionnels et institutions financières commerciales, le lancement étant prévu pour 2023.

Cette plateforme servirait de modèle novateur permettant de débloquer du financement pour réaliser des investissements dans des projets ciblant principalement l'adaptation climatique à travers le monde. Cela permettrait de combler une lacune importante, avec le potentiel de produire des résultats élevés en matière de développement, étant donné que le financement de l'adaptation climatique est actuellement loin de satisfaire aux besoins. Cette mesure s'harmonise très bien avec le mandat du ministre du Développement international, qui consiste à soutenir la prestation et la mobilisation du financement de la lutte contre les changements climatiques axé sur l'adaptation, l'atténuation et la résilience.

La plateforme permettrait également d'innover en concentrant les efforts sur les projets commercialement viables élaborés à l'aide de flux de recettes issues des municipalités et d'autres entités infranationales. En étendant les partenariats à de nouvelles catégories d'acteurs, l'initiative a pour but d'élargir l'éventail d'outils et de possibilités disponibles pour mobiliser à l'échelle. Avec cette plateforme, et/ou d'autres, FinDev Canada entend développer des approches innovatrices pour faire croître l'implication du capital privé.

### 3.2.2 Assistance technique

La fonction d'assistance technique (AT) continue de s'élargir, notre portefeuille actuel en comportant 20 projets. En ce qui concerne 2023, les priorités relatives au mécanisme d'AT comprendront ce qui suit :

**Croissance du portefeuille :** Comme le mécanisme d'AT entamera en 2023 sa troisième année, nous continuerons d'élaborer et de mettre en œuvre des projets percutants axés sur les clients et des projets de développement de marché. Nous estimons que 8 projets seront ajoutés pour un total de 1 million de dollars américains. À l'avenir, nous mettrons l'accent sur les domaines harmonisés avec notre stratégie de *croître avec conviction*, comme le lien entre le genre et l'impact sur le climat, ainsi que les infrastructures durables. Cela pourrait inclure le soutien de l'innovation dans le financement du climat, le soutien des PME appartenant à, et/ou dirigées par des femmes, ou encore d'autres possibilités qui ciblent explicitement l'égalité entre les genres face au changement climatique.

**Élaborer un menu d'AT pour les actions climatiques :** le mécanisme d'AT mettra au point un menu d'aide technique sur l'action climatique pour décrire l'éventail des interventions que nous pouvons offrir aux clients et du coup accroître notre portefeuille des projets d'AT en lien avec le climat. Son déploiement étant prévu pour 2023, les interventions du menu seront fonction de la demande dans le secteur privé, en se fondant également sur des approches éprouvées qui pourront aider les entreprises à renforcer leurs pratiques d'atténuation aux changements climatiques et d'adaptation à ceux-ci. D'ici 2025, nous nous attendons à ce que nos clients profitent pleinement de ce service d'AT, ce qui les aidera à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) et à s'adapter aux changements climatiques.

**Concevoir une stratégie de financement à long terme :** Avec une augmentation des engagements envers les projets d'AT et une filière croissante, il était estimé que le financement original d'Affaires mondiales Canada (AMC) serait pleinement engagé avant 2023. Une extension de l'arrangement administratif actuel jusqu'à la fin de 2025 est à l'étude en vue de faciliter les décaissements. En 2023, nous travaillerons en vue d'obtenir un financement à long terme afin de veiller à ce que nous puissions continuer de répondre aux besoins de nos clients de façon durable.

### 3.2.3 Partenariats et leadership éclairé

En mettant à profit les partenariats avec les IFD, les organisations multilatérales et les coalitions, ainsi que le secteur privé, nous augmenterons notre visibilité et notre expertise dans les domaines harmonisés avec nos objectifs d'impact clé. Nous continuerons de favoriser ces partenariats durant la mise en œuvre de notre stratégie de *croître avec conviction*.

FinDev Canada cherche également à se positionner comme chef de file dans le secteur du financement du développement, créant de la valeur pour les intervenants tout en entreprenant de nouvelles initiatives. Nous sommes engagés à mener des recherches et à faire part de ces recherches et de nos apprentissages, tout en contribuant aux objectifs de développement durable (ODD) à l'aide d'investissements intégrant une optique de genre, d'actions climatiques et du développement de marchés. En nous appuyant sur le plan de surveillance, évaluation et apprentissage (SEA) et les analyses internes du portefeuille entreprises en 2022, nous mettrons au point une stratégie de SEA d'ici 2023 en vue de renforcer notre capacité à collecter et à diffuser des données et des connaissances pertinentes.

FinDev Canada travaille, dans le cadre de 2X Collaborative, sur le rôle que les IFD peuvent jouer lorsqu'on tient compte de l'économie des soins, qui est de plus en plus reconnue comme une composante centrale d'une reprise après la COVID-19 qui tient compte de l'égalité entre les genres<sup>19</sup>. Nous continuerons d'étudier, avec nos pairs et conformément à la lettre de mandat du ministre du Développement international, les répercussions du travail de soins sur le renforcement du pouvoir économique des femmes et d'examiner les possibilités de fournir du soutien, en habilitant par exemple des entreprises privées à régler les problèmes liés au travail de soins rémunéré et non rémunéré dans le cadre de leurs activités.

En tant qu'IFD du Canada, FinDev Canada aligne son action avec les priorités du gouvernement du Canada, notamment vis-à-vis des objectifs en matière d'aide internationale et de changements climatiques, et s'efforce d'augmenter la visibilité de la marque « Canada ». Notre relation avec le gouvernement s'étend également à la participation du Canada au G7 et au G20, pour lesquels nous contribuerons aux engagements du Partenariat pour l'infrastructure et l'investissement<sup>20</sup>. En vue d'une présidence du Canada au G7 de 2025, nous travaillerons en partenariat avec le gouvernement du Canada en vue de continuer à renforcer le leadership du Canada dans le financement du développement, en nous appuyant sur les initiatives passées prises lors du G7 de 2018, comme la Déclaration d'engagement de Charlevoix pour un financement novateur du développement<sup>21</sup>.

A partir de 2022 et en 2023, FinDev Canada évaluera le potentiel d'une collaboration avec le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) en vue d'une meilleure compréhension de l'intersection entre l'égalité des genres et les infrastructures durables dans nos marchés.

---

## 3.3 Modèle opérationnel

Le troisième pilier pour l'exécution de notre stratégie de *croître avec conviction* consiste à établir un modèle opérationnel robuste conçu pour favoriser l'efficacité et l'efficience tout en fournissant des services de qualité à nos clients. Durant la période de planification, nous peaufinerons nos processus, nos politiques et nos cadres; nous élaborerons de nouveaux outils et de nouveaux systèmes, et nous mettrons à jour les outils et systèmes existants afin de soutenir notre croissance.

### 3.3.1 Gestion de l'impact

Le Cadre de référence de l'impact de FinDev Canada, établi en 2018, définit les objectifs stratégiques d'impact et décrit la façon dont l'organisation mesure et gère l'impact. Le Cadre gouverne l'évaluation des contributions actuelles et possibles des activités des clients sur l'impact et oriente nos décisions les décisions d'investissement et les rapports sur les résultats, afin de veiller à ce que l'impact soit intégré à chaque étape du cycle d'investissement.

En 2023, dans le cadre de notre stratégie renouvelée, nous mettrons à jour le Cadre de référence de l'impact et les outils sous-jacents, dans le but d'explicitier davantage où nous ajoutons de la valeur et d'établir des engagements ambitieux en matière d'impact pour notre stratégie de *croître avec conviction*. Nous apporterons plus d'attention à l'avancement de notre programme d'impact en renforçant notre stratégie d'impact, ainsi que nos fonctions de recherches et d'apprentissage. Nous intégrerons les leçons tirées de notre portefeuille, les pratiques exemplaires de l'industrie et les considérations propres à nos secteurs cibles. Dans le cadre de cet exercice, nous élaborerons une stratégie de développement de marchés afin de renforcer notre approche dans l'évaluation et la valorisation des contributions des clients au développement de marchés, en nous appuyant sur notre approche actuelle qui met l'accent sur l'emploi, les MPME et la valeur ajoutée pour l'économie locale.

En fin 2023, nous mènerons un examen de la stratégie pour l'égalité des genres, que nous prévoyons terminer au début de 2024.

### 3.3.2 Renforcement de nos capacités de gestion des actifs

À mesure que le portefeuille de FinDev Canada s'élargit, les activités de gestion des actifs de l'organisation doivent augmenter, tant sur le plan de la diversité de ses capacités que de la profondeur. À compter de la fin 2022, une équipe renforcée de gestion du portefeuille sera mise sur pied, prenant un rôle plus actif dans la gestion du nombre croissant d'actifs dont il faut tenir compte dans le bilan de FinDev Canada. Cette équipe sera spécialisée dans la supervision et la gestion des actifs, ce qui comprend une surveillance et une analyse plus approfondie dans une perspective axée sur le risque et l'impact sur le développement tout en préservant l'approche axée sur les clients de FinDev Canada. Le renforcement de la fonction se poursuivra tout au long de la période de planification, commençant dès 2023 dans les domaines suivants :

- Peaufiner les lignes directrices, les politiques et les procédures en vue de refléter l'augmentation des capacités et des responsabilités de la nouvelle équipe de gestion du portefeuille.
- Concevoir et mettre en œuvre une base de données de gestion des actifs afin de centraliser les données liées aux transactions, assurer l'intégrité des données et faciliter la production des rapports de gestion.
- Réaliser une schématisation précise des processus de transaction liés au développement des affaires, à la clôture et à la gestion des transactions.

### 3.3.3 Renforcement de notre gestion des risques

La gestion de nos risques financiers et non financiers est essentielle à la mise en œuvre de notre stratégie. Nous continuons de faire mûrir nos pratiques de gestion des risques d'entreprise (GRE), de bâtir une culture de sensibilisation aux risques et d'intégrer les pratiques de gestion des risques dans tout ce que nous faisons. Nous avons établi un modèle de gouvernance fondé sur les trois lignes de maîtrise, ainsi qu'une variété de politiques, de normes, de lignes directrices, de procédures et de cadres connexes.

Nos risques sont catégorisés selon trois principaux aspects : financier, stratégique et opérationnel. En prenant une approche progressive, nous avons complètement opérationnalisé le cadre lié aux risques financiers. En 2023, l'accent sera mis sur la mise en œuvre des cadres liés aux risques stratégiques et opérationnels. Cela nécessitera d'assurer un suivi régulier de ces risques et d'en rajuster la définition, les mesures et les limites afin de tenir compte de l'évolution de notre environnement. D'ici le début de 2023, cet exercice mènera à l'amélioration du Cadre en matière d'appétit pour le risque actuellement en place. Aux fins d'une bonne gouvernance, le Cadre de GRE est examiné tous les ans et ajusté afin de tenir compte des changements aux facteurs internes et externes

### 3.3.4 Renforcer nos capacités numériques

Investir dans notre infrastructure numérique est essentiel afin de demeurer pertinent dans un marché mondial de plus en plus façonné par la technologie. Nous demeurons engagés à fournir des solutions numériques personnalisées qui répondent à nos besoins opérationnels dans trois aspects : la disponibilité des systèmes et leur soutien, la sécurité de l'information et l'intégrité des données. Les dépenses liées aux technologies de l'information représentent la deuxième plus importante catégorie de dépenses après les ressources humaines.

En 2023, nous achèverons la phase initiale d'un nouveau système de gestion des transactions, ce qui nous fournira les outils nécessaires pour gérer adéquatement notre portefeuille pendant la période de planification. Cela créera des avantages immédiats sur le plan de la productivité et de l'intégrité des données. Cela nous permet également de jeter les bases pour la mise en œuvre de fonctionnalités de gestion des relations avec les clients (GRC) d'ici 2026, ce qui apportera de l'automatisation, un suivi financier et une gestion des données à nos transactions, en correspondance avec la croissance de notre portefeuille.

En 2024 et au-delà, nous continuerons d'améliorer les solutions numériques qui contribuent à la croissance de nos activités, soutiennent la gestion des risques, améliorent l'expérience des clients et renforcent l'intégrité de nos données.

Le développement de notre architecture d'ensemble se fera en étroite collaboration avec EDC : alors que notre société mère continue de moderniser ses propres systèmes et de passer à des solutions infonuagiques, nous évaluerons, sur une base continue, les répercussions et les possibilités que cela représente pour FinDev Canada, particulièrement en ce qui concerne les applications centrales que FinDev Canada partage actuellement avec EDC comme les systèmes de gestion des ressources humaines, de finances et comptabilité, et d'approvisionnement. Nous nous attendons à ce que l'état futur comprenne un mélange d'applications développées conjointement en vue de répondre aux besoins des deux organisations, et d'autres applications développées pour répondre aux besoins propres à chacune.

Le processus de priorisation de ces travaux s'appuiera sur la gouvernance numérique établie en 2022.

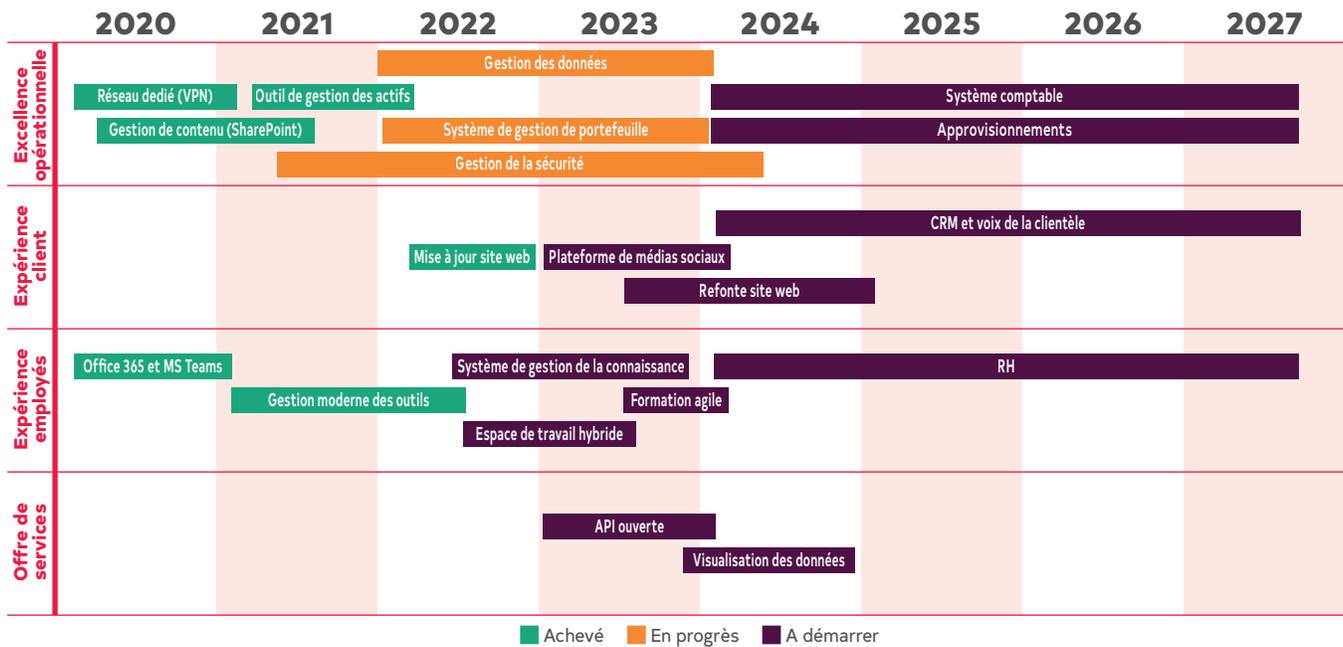


Figure 13 : Feuille de route pour la mise en œuvre de la stratégie numérique

### 3.3.5 Transparence et divulgation

En 2022, FinDev Canada a révisé sa *politique sur la transparence et la divulgation* en consultation avec une variété d'intervenants, établissant alors un nouveau mécanisme de responsabilisation indépendant (MRI), ainsi que les politiques et procédures connexes.

La *politique sur la transparence et la divulgation* de FinDev Canada assure la transparence quant à l'utilisation des fonds publics et joue un rôle clé dans la promotion de sa responsabilisation. Elle fait partie d'une gamme de mesures servant à assurer la responsabilité envers les intervenants et l'équité dans notre façon d'exécuter notre mandat.

Le MRI a été mis au point en vue de fournir un canal permettant d'effectuer un examen indépendant et impartial des plaintes et habilitant les plaignants à obtenir des réparations ou exercer un recours. Ce mécanisme renforcera la capacité de FinDev Canada à exécuter son mandat.

Ces politiques seront mises en œuvre en 2023 et 2024, et seront révisées après une période triennale.

### 3.3.6 Un modèle collaboratif avec EDC

À mesure que grandissent nos capacités, notre portefeuille et notre équipe, nous continuons de mettre à profit l'expertise d'EDC dans les domaines où il ne serait pas rentable de les développer nous-mêmes, notamment dans les services centraux spécialisés comme les opérations de trésorerie, les finances, ainsi que la conformité et l'éthique.

Cette relation continue toutefois d'évoluer. FinDev Canada a, depuis sa création, internalisé des fonctions qui lui étaient originellement fournies dans le cadre d'une entente sur les niveaux de service (ENS), et on s'attend à ce que cette tendance se maintienne. La décision d'internaliser une fonction est motivée, entre autres critères, par les capacités propres à EDC et les besoins particuliers de FinDev Canada. Il est important de souligner que même lorsque FinDev Canada internalise une fonction, la collaboration étroite avec EDC se poursuit dans le cadre des « communautés de pratique » propres à chaque domaine. Dans certains domaines, comme les ressources humaines, l'internalisation du service est progressive, et nous continuons de mettre à profit l'infrastructure et l'expertise d'EDC.

La prestation de services d'EDC à FinDev Canada est gouvernée par une Entente-cadre de niveau de service (ECNS), qui a fait l'objet d'un examen biennal en 2022, le prochain étant prévu pour 2024. Chaque examen est une occasion d'harmoniser les services à notre niveau de maturité et nos ambitions de croissance. À l'avenir, nous chercherons à mettre à profit des ententes supplémentaires dans des domaines comme le financement de projets, les prêts aux entreprises et les technologies de l'information, à mesure que nos besoins évolueront pendant que nous travaillons au développement de notre capacité interne

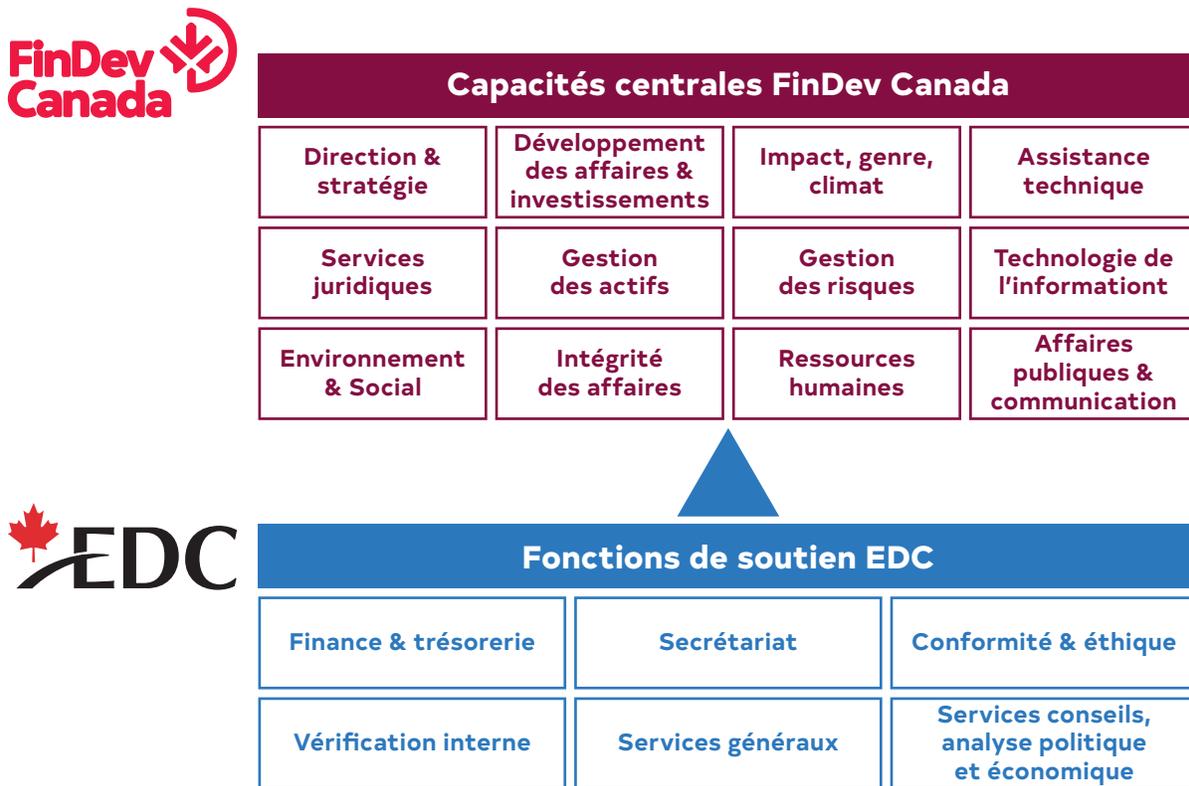


Figure 14 : Modèle de partage de services avec EDC

À mesure que cette relation évoluera, nous étudierons les possibilités de détachement et des ententes d'échange allant au-delà des ENS établis (voir la section 3.3.6). Nous pourrions également fournir des possibilités d'apprentissage aux employés d'EDC dans nos domaines d'expertise.

### 3.4 Notre personnel

Le succès de notre stratégie est soutenu par la force de notre équipe, et par notre capacité de croître au rythme requis et d'incorporer les savoir-faire requis. Nous continuerons à bâtir une équipe efficace et efficiente tout en favorisant un environnement de travail sain sont des tâches qui requièrent une attention continue.

En 2022, nous avons internalisé au sein de FinDev Canada un poste de ressources humaines (RH) afin de soutenir la croissance de notre équipe et de diriger la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des personnes adaptée. La stratégie sera exécutée en 2023, sa mise en œuvre étant prévue pour l'entièreté de la période de planification, et elle s'appuie sur les piliers suivants.

### 3.4.1 Créer un milieu de travail sain

FinDev Canada s'engage à prendre soin de son personnel. Au cours des dernières années, nos employés ont eu à faire preuve d'une résilience considérable face à deux sources convergentes de pression : l'allure rapide d'une organisation jeune et en pleine croissance, et les contraintes en constante évolution imposées dans le cadre des restrictions de santé publique en raison de la pandémie de COVID-19. Nous reconnaissons le stress que cela a causé pour tout le monde, y compris nos familles, et nous continuerons d'accorder la priorité au bien-être en milieu de travail afin d'assurer notre productivité et notre rendement à long terme.

Nous continuerons de promouvoir un environnement de travail sain et d'encourager les gens à prendre soin d'eux-mêmes en aidant notre personnel à établir des horaires de travail souples, en mettant en œuvre et en encourageant une délimitation entre le travail et la vie personnelle grâce à des pratiques exemplaires de gestion du temps, et en établissant une culture de collaboration et de respect.

### 3.4.2 Acquisition et gestion des talents

Alors que FinDev Canada se positionne en vue de produire un plus grand impact dans les marchés desservis, nous devons continuer de recruter les meilleurs talents et d'augmenter les capacités dans l'ensemble de l'organisation. Nous prévoyons augmenter notre effectif de façon importante en 2022 et en 2023 afin de rattraper notre importante croissance opérationnelle, la taille de l'effectif projeté à la fin de l'exercice étant de 70 et 100, respectivement. Nous anticipons un nivellement de ressources supplémentaires dans les années ultérieures, pour un effectif total projeté à 200 personnes d'ici la fin de la période de planification. Les ajouts de capacité seront basés sur les besoins opérationnels, particulièrement en ce qui concerne les activités croissantes de financement et d'investissement, ainsi que sur nos capacités d'absorption.

Notre capacité à attirer les ressources appropriées dans un marché du travail serré pourrait affecter la croissance des effectifs. Nos plus grandes difficultés demeurent de trouver au Canada des compétences adéquates dans le financement du développement et d'être concurrentiels lorsque nous embauchons à l'étranger. Nous élaborons une stratégie d'acquisition des talents en vue de maximiser l'accès aux bassins de candidats possédant l'expérience et les ensembles de compétences pertinents.

Nous chercherons également à établir un programme de partage des talents et à favoriser l'établissement de programmes d'emploi comme des stages et des détachements, avec pour double objectif d'attirer des talents exceptionnels et de créer des possibilités de croissance au sein du Canada et à l'extérieur de celui-ci. Ces activités pourraient être entreprises avec EDC ou d'autres IFD et BMD.

Au-delà des acquisitions, notre stratégie de gestion des personnes mettra l'accent sur l'intégration, la formation, la gestion du rendement, les récompenses totales, l'avancement professionnel, la planification de la succession, tous des aspects essentiels à la satisfaction des employés et le maintien en poste.

En 2022 et 2023, nous participerons à la modernisation du cadre de gestion de carrière d'EDC, ce qui comprendra l'analyse comparative de nos rôles, afin de veiller à ce que les besoins particuliers de FinDev Canada et ses différents marchés cibles soient pris en compte. En élaborant et en mettant en œuvre notre stratégie de gestion des personnes, nous continuerons de collaborer avec l'équipe des RH d'EDC en vue de maximiser les synergies.

### 3.4.3 Inclusion, diversité et équité

FinDev Canada continue de bâtir une culture inclusive au sein du milieu de travail, où l'on trouve un environnement diversifié et accueillant où tous les employés, peu importe leur genre, leur race, leur ethnicité, leur orientation sexuelle, leurs capacités ou leur expérience, sont valorisés et soutenus tout au long du cycle de vie de l'emploi, avec l'égalité des chances, la transparence et l'équité intégrées à l'ensemble des politiques, des stratégies, des processus et des pratiques.

EDC et FinDev Canada ont reçu la Certification or en matière de parité suite à l'évaluation conduite par l'organisation *Women in Governance*, ce qui témoigne de notre engagement en faveur du renforcement du pouvoir économique des femmes, de même que du calibre de nos pratiques, stratégique, politiques et programmes en matière de genre. Établi en 2021, notre Comité sur l'inclusion, la diversité et l'équité (IDE) joue un rôle clé dans la promotion de l'IDE en vue de refléter la voix des employés dans toute leur diversité et de continuer à améliorer nos pratiques.

Conformément à la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, FinDev Canada prend toutes les mesures nécessaires pour veiller à ce que nos outils externes et internes soient accessibles à tous. En 2023, nous entamerons la mise en œuvre d'un plan triennal qui permettra de cerner, éliminer et prévenir les obstacles à l'accès. Ce plan sera achevé et examiné en 2025.

### 3.4.4 Notre culture

Les deux années de restrictions en raison de la pandémie ont obligé les entreprises du monde entier à réévaluer la façon dont leurs travaux sont effectués et l'endroit où ils seront effectués dans le but de maintenir une culture organisationnelle cohérente. Au cours de cette période, FinDev Canada plus que doublé la taille de son équipe tout en continuant à fonctionner de façon efficiente, et en produisant un impact sur les marchés que nous desservons, ce qui a mené à une réflexion de fond sur l'avenir du travail au sein de notre organisation.

À mesure que notre culture d'entreprise évolue pour soutenir l'avenir du travail, nous nous efforcerons de maintenir un équilibre entre les avantages du travail à distance avec ceux des rassemblements en personne, tout en plaçant la sécurité et le bien-être des employés au cœur de nos efforts.

À l'automne 2022, FinDev Canada lancera son premier sondage auprès des employés, qui est indépendant de celui d'EDC et qui a été conçu de manière à tenir compte du contexte opérationnel et de la culture distincte de l'institution. Cela nous permettra de mesurer des facteurs comme l'engagement de nos employés, leur sentiment d'appartenance et leur confiance envers l'organisation.

En 2023, FinDev Canada continuera de surveiller les tendances, de recueillir des données et d'évaluer les répercussions sur la productivité et l'engagement des employés. FinDev Canada concevra également des programmes et des activités dédiés afin d'accroître la morale et de promouvoir la collaboration dans l'ensemble de l'organisation.



## 4.0 Fiche de performance de l'organisation

A FinDev Canada nous mesurons le succès de nos activités sur la base de la performance de notre portefeuille de même que de notre contribution à l'atteinte des ODD, selon les données d'impact fournies par nos clients. Depuis notre création jusqu'au **31 décembre 2021**, nous avons atteint les résultats cumulatifs suivants.

	Nombre de clients	31
	Engagements totaux (million de U.S.\$)	479 \$
	Investissements éligibles sous 2X	66 %
	Investissements en financement climatique	24 %
	Investissements dans les Pays les moins avancés	16 %

Figure 15 : Performance du portefeuille Depuis notre création jusqu'au 31 décembre 2021

## CONTRIBUTION AUX ODD

Les transactions dans notre portefeuille ont à leur tour engendré les résultats suivants, tels que rapportés par nos clients.

	Travail décent et croissance économique	12 530 emplois soutenus et 161 727 MPME financées
	Égalité entre les sexes	4 858 emplois pour des femmes et 57 755 MPME détenues par des femmes financées
	Énergie propre et abordable	3 662 649 personnes ayant accès à une énergie propre
	Mesures contre les changements climatiques	1 401 GWh d'énergie propre générée

Ces indicateurs d'impact en développement continueront à être divulgués régulièrement sur notre site web et dans notre rapport annuel. Ils continueront aussi à être affinés alors que nous mettons à jour notre Cadre de référence de l'impact et que nous poursuivons notre travail avec nos pairs pour développer et améliorer collectivement la manière dont nous mesurons l'impact réel de nos activités.

À l'avenir, en nous appuyant sur nos excellents résultats jusqu'ici et conformément à notre stratégie révisée, la fiche de performance de FinDev Canada continuera à mesurer la performance de notre portefeuille et celle de l'entreprise, selon les indicateurs ci-dessous. La rémunération des employés est liée en partie à cette fiche de performance et oriente les activités et les comportements qui nous permettent d'accomplir notre mandat d'impact, tout en équilibrant adéquatement les risques et le rendement.

Catégorie	Mesures et but
Gestion de l'impact	<p>La capacité de FinDev Canada à agir comme agent de changement est évaluée par rapport à chacun de nos principaux objectifs d'impact. La fiche de performance d'impact mesure la proportion d'entreprises répondant aux objectifs d'impact visés dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Renforcement du pouvoir économique des femmes : proportion de transactions dans notre portefeuille qui répondent aux critères d'admissibilité au Défi 2X;</li> <li>→ Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques : proportion de transactions de financement admissibles liées au climat dans notre portefeuille;</li> <li>→ Développement de marché : proportion de transactions soutenant les clients dans les pays les moins avancés dans notre portefeuille.</li> </ul>
Activités d'investissement	La capacité de bâtir un portefeuille équilibré fait partie intégrante de la réussite de FinDev Canada. La fiche de performance mesure la solidité de nos activités d'investissement par rapport au volume total des transactions.
Mobilisation du secteur privé	FinDev Canada intensifie ses efforts pour soutenir la mobilisation pendant la période de planification. Nous mesurerons le niveau de mobilisation du secteur privé facilité par nos investissements.
Viabilité financière	Nous gérons nos activités sur le chemin vers la viabilité financière. À ce titre, nous tenons compte de nos revenus et de nos dépenses par rapport aux objectifs de notre plan d'entreprise.
Engagement des employés	Le niveau d'engagement des employés étant essentiel au succès de l'entreprise, FinDev Canada s'occupe de mettre au point des outils qui serviront à mesurer cet engagement de manière uniforme et fiable au fil du temps.



## 5.0 Aperçu des résultats financiers

### 5.1 Sommaire

Voici les points saillants du Plan financier :

- FinDev Canada est financée par des capitaux venant de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC). Une injection initiale de capitaux de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, suivie d'injections de 100 millions en 2019 et 2020. D'autres injections de capitaux de 1 050 millions de dollars sont prévues au cours de la période visée par le Plan, dont 750 millions de dollars annoncés dans le cadre de la stratégie indo-pacifique du gouvernement du Canada, ce qui portera le capital total à 1 350 millions de dollars en 2027.
- FinDev Canada prévoit un bénéfice net de 8 millions de dollars pour 2022, soit une augmentation de 19 millions par rapport à la perte nette de 11 millions de dollars indiquée dans le Plan d'entreprise 2022-2026. Cette augmentation est principalement attribuable à des gains non réalisés sur le portefeuille de placements de la Société.
- Les prêts devraient totaliser 454 millions de dollars en 2022 et être portés à 2 903 millions de dollars pour la période visée par le Plan.
- Les placements devraient s'élever à 170 millions de dollars en 2022 et augmenter pour atteindre 1 065 millions à la fin de la période visée par le Plan.
- Pour soutenir l'élan de sa croissance, FinDev Canada entend contracter des emprunts auprès d'EDC pendant la période visée par le Plan d'entreprise. FinDev Canada prévoit emprunter 343 millions de dollars à la fin de 2022 et 438 millions à la fin de 2023. À la fin de 2027, ses emprunts totaliseront 2 428 millions de dollars.

Pour l'heure, on s'attend à ce qu'EDC entreprenne des activités d'emprunt et d'investissement ainsi que des opérations de couverture au nom de FinDev Canada. FinDev Canada pourrait envisager de revoir cet arrangement ultérieurement si elle a la possibilité d'entreprendre ce type d'activités et d'opérations elle-même, possibilité qui dépendra de sa croissance.

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

## 5.2 Principales hypothèses commerciales

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

### VOLUME D'ACTIVITÉS

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

Tableau 1 : Volume d'activités projeté

(en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
<b>Volume d'activités</b>								
Prêts	285	184	225	450	630	875	1 030	1 145
Placements	76	61	55	130	170	205	260	275
	361	245	280	580	800	1 080	1 290	1 420

### PRÉVISIONS POUR 2022

Selon les projections, le volume d'activités relatives aux prêts et aux placements en 2022 sera de 280 millions de dollars, ce qui est légèrement plus élevé que les 245 millions prévus dans le Plan d'entreprise 2022 en raison des fluctuations des taux de change.

### 2023 À 2027

Maintenant que le potentiel de croissance se précise, et ce, grâce à une revue de sa stratégie en 2022, combinée à la croissance anticipée de l'indo-pacifique, FinDev Canada projette désormais un volume d'activités dans les programmes de prêts et de placements qui dépasse celui projeté dans le précédent Plan d'entreprise. En 2023 et en 2024, il est prévu que le volume d'activités atteindra respectivement 580 millions et 800 millions de dollars, soit des hausses respectives de 335 millions et de 525 millions par rapport au Plan précédent. Par la suite, des augmentations annuelles sont attendues. Ces chiffres rendent compte d'une reprise sur les marchés traditionnels de FinDev Canada après la pandémie, l'expansion dans la région indo-pacifique, ainsi qu'une croissance soutenue résultant des initiatives de développement commercial des secteurs et marchés importants.

### PROFIL DE RISQUE DU VOLUME D'ACTIVITÉS

FinDev Canada s'attend à ce que ses activités de financement et de placement soient principalement de qualité spéculative du point de vue des investissements en raison des caractéristiques liées aux pays hôtes et de sa stratégie à fort impact. Le profil de risque du portefeuille de financement, établi conformément au cadre d'appétit pour le risque et aux limites prudentielles approuvés par le Conseil d'administration de FinDev Canada, demeure l'un des principaux déterminants les provisions pour pertes de crédit ainsi que de la demande en capitaux propres 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 2022 et tous les exercices ultérieurs. Cette méthode élimine les fluctuations annuelles du cours du dollar et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé pour le présent Plan, basé sur le taux moyen d'octobre 2022, est de 0,73 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

## TAUX D'INTÉRÊT ET RENDEMENT

Tableau 2 : Hypothèses de taux d'intérêt

	2021	2022	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Taux d'intérêt moyen</b>								
LIBOR pour le dollar américain – 3 mois	0,17 %	0,35 %	4,80 %	5,10 %	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
SOFR pour le dollar américain	s.o.	s.o.	4,80 %	5,10 %	4,35 %	3,85 %	3,70 %	3,75 %
<b>Rendement des nouveaux prêts</b>								
Rendement moyen des prêts à taux fixe libellés en USD	6,20 %	4,45 %	7,85 %	8,25 %	7,85 %	7,75 %	7,70 %	7,70 %
Rendement moyen des prêts à taux variable libellés en USD	3,05 %	3,75 %	7,00 %	6,85 %	6,45 %	6,30 %	6,40 %	6,45 %

Ces prévisions utilisent les mêmes hypothèses que celles d'EDC. Elles 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.

Le taux interbancaire offert à Londres (LIBOR) sera abandonné, comme l'a annoncé la Financial Conduct Authority du Royaume-Uni en mars 2021. Le LIBOR est employé dans toutes les économies du globe pour établir des taux d'intérêt et évaluer des instruments dérivés, des obligations et des prêts aux entreprises et aux particuliers. Le 31 décembre 2021, certains taux LIBOR ont cessé d'être employés. Le reste des taux établis pour certains termes et applicables au dollar américain seront abandonnés au plus tard le 30 juin 2023.

Un peu partout dans le monde, des groupes de travail ont effectué des analyses approfondies en vue d'établir, d'adopter et de publier des taux de référence de remplacement (« TRR ») à la place du LIBOR. Les TRR, dont la plupart sont des taux sans risque (« TSR »), présentent des différences importantes par rapport au LIBOR, notamment :

- Les TSR sont des taux à un jour basés sur des transactions réelles, tandis que les taux LIBOR sont des taux qui peuvent reposer sur des jugements;
- Les TSR sont perçus comme plus représentatifs et plus fiables.

Ce Plan présume que les accords qui avaient le taux LIBOR sur le dollar américain comme taux d'intérêt de référence passeront au taux *Secured Overnight Financing Rate* (SOFR) applicable aux instruments libellés en dollars américains lorsque le LIBOR sera abandonné le 30 juin 2023.

## AUTRES HYPOTHÈSES CLÉS

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

Malgré la volatilité inhérente à l'estimation des profits ou des pertes à la juste valeur du portefeuille de placements de FinDev Canada, que les placements soient directs ou par le biais de fonds, une plus-value annuelle estimée de 2.0 pour cent de ces actifs a été prise en compte dans les prévisions financières de 2023 à 2027.



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

Constituée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA), Development Finance Institute Canada (DFIC) Inc. / Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc., exploitée sous le nom de FinDev Canada, est dirigé par un conseil d'administration indépendant, dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration d'EDC. Le Conseil, présidé par le président et chef de la direction d'EDC, est composé de membres du conseil d'administration d'EDC, ainsi que de membres indépendants qui apportent une expertise spécifique dans les domaines liés aux activités et aux marchés qui nous intéressent.

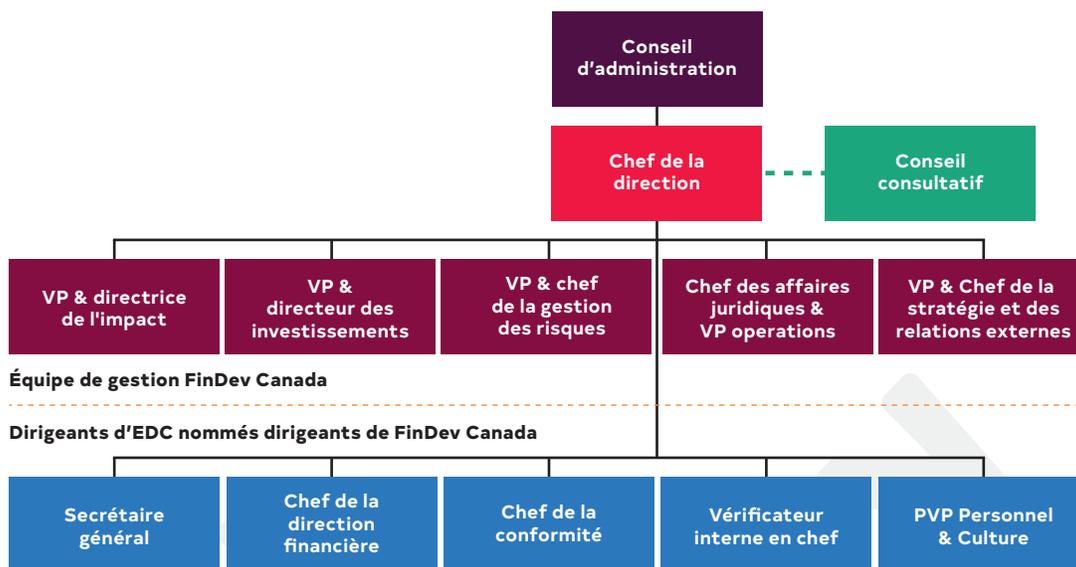


Figure 16 : Structure organisationnelle de FinDev Canada

---

## Annexe 3 : Attestation de la Chef de la direction financière

À titre de chef de la direction financière de FinDev Canada et relevant du Conseil d'administration de l'institution par l'entremise de la Chef de la direction, j'ai examiné les projections financières fournies dans le Plan d'entreprise 2023-2027 de FinDev Canada. Ce Plan est conforme aux Normes internationales d'information financière à tous les égards importants, selon les renseignements disponibles que j'ai jugés pertinents au moment de la préparation du présent document à la date indiquée ci-dessous. Ce contrôle préalable m'amène à formuler les conclusions suivantes :

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

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

Le Plan d'entreprise 2023-2027 a été approuvé par le Conseil d'administration de FinDev Canada le 6 décembre 2022.

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



Marsha Acott  
Chef de la direction financière  
FinDev Canada

Le 6 décembre 2022

## Annexe 4 : Rapport d'étape sur l'examen opérationnel

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

FinDev Canada a dressé un plan d'action en réponse à l'examen opérationnel, qui appuyait la mise en œuvre des 36 recommandations de l'examen. La mise en œuvre de 31 recommandations a été achevée à la fin de 2021. Les 5 recommandations restantes étaient à plus long terme ou de nature continue et sont mises en œuvre par les actions suivantes :

#	Recommandation	Mise en œuvre
3	<i>FinDev Canada devrait intégrer une méthodologie pour guider la mobilisation et la participation significatives des femmes pour faire en sorte que l'aide internationale réponde aux expériences vécues, ainsi qu'aux besoins et aux intérêts exprimés par les femmes et les filles, de même que par les personnes et les groupes touchés. En outre, cela devrait permettre l'élaboration de son cadre de référence d'impact.</i>	La révision prévue du cadre de référence d'impact sur le développement en 2022-2023 incorporera ces éléments conformément aux pratiques exemplaires en matière de financement du secteur privé.
5	<i>FinDev Canada devrait élaborer, en priorité, des directives en matière d'évaluation fondées sur l'ACS+ et liées à la COVID-19, ou réviser les directives existantes, pour les clients actuels et futurs et les considérations et processus de financement internes. Le Cadre de référence de l'impact sur le développement devrait être modifié en conséquence.</i>	Achevée en 2022
9	<i>FinDev Canada devrait incorporer les indicateurs liés aux avantages sociaux comme volet de ses conditions de financement, y compris l'exigence de rendre compte de la contribution du projet à ces indicateurs.</i>	Tous les clients sont tenus de rendre des comptes sur un large éventail d'indicateurs. FinDev Canada joue un rôle actif dans les efforts constants que déploie la communauté des IFD pour identifier, harmoniser et appliquer les indicateurs adaptés au financement du secteur privé.
12	<i>Des mesures quantitatives et/ou qualitatives et des seuils de tolérance et des limites doivent être définis pour tous les risques (ils sont actuellement définis uniquement pour les risques financiers).</i>	La mise en application des cadres de gestion des risques stratégiques et opérationnels est en cours et comprendra des seuils de tolérance et des limites pour les principaux risques, de manière quantifiable, le cas échéant. Les travaux seront finalisés au quatrième trimestre de 2022, mis en œuvre en 2023 et revus périodiquement par la suite conformément au Cadre de gestion des risques d'entreprise.  (Voir la section 3.3.3 pour plus de détails)
27	<i>La priorité devrait être accordée aux plans de dotation afin d'assurer une gestion efficace des risques et l'atteinte des principaux objectifs organisationnels.</i>	L'acquisition de talents et le perfectionnement des employés sont des facteurs essentiels à la réussite de FinDev Canada et une priorité absolue pour la direction. Des mesures ont été adoptées en 2022 pour renforcer la fonction des ressources humaines et l'adapter aux besoins particuliers de FinDev Canada. Les efforts dans ce domaine sont en cours afin de suivre la croissance de l'organisation.  (Voir la section 3.4 pour plus de détails)

## Annexe 5 : Risques et réponses

Nous continuons de perfectionner nos pratiques de gestion du risque d'entreprise (GRE) afin de créer une culture de sensibilisation au risque et d'intégrer les pratiques de gestion du risque dans tout ce que nous faisons. Par conséquent, nous utilisons le modèle de gouvernance des trois lignes de maîtrise (3LM) ainsi que diverses politiques, normes, lignes directrices, procédures et cadres connexes.

Le tableau ci-dessous présente les risques identifiés par FinDev Canada et énonce notre approche de surveillance et d'atténuation.

Module de risques	Catégorie de risques	Définition	Mesures d'atténuation
Risques stratégiques	Risque pour les relations	Le risque que FinDev Canada ne puisse déterminer, construire, écouter, développer, maintenir et exploiter des relations et/ou réseaux pertinents ou le risque que le gouvernement du Canada ou EDC promulgue des politiques ou des règlements qui entravent sa capacité à mener à bien ses pratiques d'exploitation. FinDev Canada manifeste <b>peu</b> de tolérance pour un tel risque.	FinDev Canada a élaboré divers documents stratégiques (intervenants, mobilisation et relations gouvernementales) qui orientent ses actions. De plus, l'organisation élabore chaque année un plan d'entreprise qui détaille ses intentions et ses activités. Le Plan d'entreprise est officiellement approuvé par EDC et par le gouvernement du Canada.
	Risque Environnemental externe	Le risque que FinDev Canada ne soit pas en mesure de suivre à l'évolution des tendances sur le marché ou de s'adapter à l'augmentation de la concurrence au sein de son écosystème de financement du développement, ainsi que le risque qu'il ne soit pas en mesure de s'adapter à une détérioration importante des conditions économiques ou géopolitiques des marchés dans lesquels il opère. FinDev Canada a un appétit <b>moyen</b> pour le risque du paysage concurrentiel, mais un appétit <b>élevé</b> pour le risque économique et géopolitique.	Comprenant que le mandat de FinDev Canada en tant qu'institution de financement du développement (IFD) l'oblige à évoluer dans des marchés compétitifs, le plan d'entreprise ainsi que la <i>stratégie d'investissement</i> détaillent le paysage de l'environnement externe de la Société et guident ses actions.
	Risque de processus	Le risque que les objectifs et les mesures de rendement des unités d'affaires ou des employés individuels ne soient pas harmonisés avec la stratégie de FinDev Canada, que son modèle de fonctionnement (c'est-à-dire, faire appel aux capacités existantes d'EDC plutôt que d'être une organisation entièrement autonome) ne lui permette pas d'atteindre ses objectifs opérationnels ou qu'il n'ait pas les pratiques de gouvernance et de surveillance et/ou les systèmes de gestion appropriés en place. FinDev Canada a un appétit <b>moyen</b> pour un tel risque.	FinDev Canada a établi de façon réfléchie et inclusive un processus de planification stratégique qui est communiqué régulièrement à l'organisation. L'exploitation des capacités d'EDC est régie par un cadre des ANS. FinDev Canada rend également régulièrement des comptes sur ses activités avec a) son conseil d'administration, b) son conseil consultatif et c) l'équipe de direction d'EDC dans le cadre de réunions trimestrielles d'examen des activités.
	Impact sur le développement	Le risque que FinDev Canada n'atteigne pas ses objectifs d'impact sur le développement (c'est-à-dire le développement des marchés, le renforcement du pouvoir économique des femmes et la lutte contre les changements climatiques). FinDev Canada a un <b>faible</b> appétit pour un tel risque.	FinDev Canada maintient des outils robustes d'évaluation de l'impact pour suivre périodiquement la contribution des clients à l'atteinte de ses objectifs d'impact. En outre, il a élaboré plusieurs documents de gouvernance guidant ses mesures : <i>Cadre de référence de l'impact sur le développement</i> , <i>Stratégie pour l'égalité des genres</i> , <i>Stratégie d'investissement</i> , <i>Stratégie sur le changement climatique</i> et <i>Cadre d'additionnalité</i> .
	Risque de personnes	Le risque que la culture d'entreprise de FinDev Canada entrave ou ne soutienne pas la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs commerciaux, qu'elle ne puisse pas faire face à des changements organisationnels excessifs ou non atténués ou qu'elle ne puisse pas attirer, conserver, développer et déployer un personnel possédant les compétences techniques et/ou en leadership et les compétences comportementales qui leur sont nécessaires. FinDev Canada a un appétit <b>moyen</b> pour un tel risque.	FinDev Canada est une nouvelle organisation et doit maintenir la souplesse nécessaire pour faire face aux défis de sa croissance rapide et à l'environnement changeant. Pour gérer ces défis, FinDev Canada a mis en place un processus de planification stratégique réfléchi et inclusif qui est régulièrement diffusé à l'ensemble de l'organisation. De plus, la Société s'appuie sur les pratiques exemplaires d'EDC liées aux activités de ressources humaines.

Module de risques	Catégorie de risques	Définition	Mesures d'atténuation
Risques stratégiques	Risque lié aux capacités	Le risque que la technologie ne soit pas efficace ou ne permette pas à FinDev Canada d'atteindre ses objectifs d'affaires, que ses offres de produits et de services ne répondent pas aux besoins en constante évolution de ses clients ou qu'il ne puisse pas atteindre ses objectifs stratégiques et de développement d'une manière financièrement viable. FinDev Canada a un appétit <b>moyen</b> pour un tel risque.	Le principal objectif de FinDev Canada consiste à appliquer de saines pratiques de gestion du risque afin que l'organisation puisse assumer les risques lui permettant d'atteindre des objectifs de développement percutants tout en assurant sa viabilité financière. Le Plan d'entreprise indique la clientèle cible, les offres de produits et les investissements technologiques nécessaires pour atteindre ses objectifs.
	Risque lié à la comptabilité et à l'information financière	Le risque découlant d'une erreur dans la comptabilité ou l'information financière, par exemple, une anomalie significative dans les états financiers. FinDev Canada a un <b>faible</b> appétit pour un tel risque.	Les rapports financiers de FinDev Canada sont préparés selon les <i>Normes internationales d'information financière</i> (IFRS) et ses états financiers font l'objet d'un audit externe.
Risques financiers	Risque d'insuffisance du capital	Le risque de perte découlant d'un capital insuffisant qui provoquerait l'interruption des activités ou l'insolvabilité de l'entreprise. FinDev Canada a un <b>faible</b> appétit pour un tel risque.	La méthode de gestion du capital de FinDev Canada vise à assurer l'harmonisation avec sa société mère, EDC. La méthode repose sur les <i>principes de Bâle</i> , que les institutions financières du monde entier considèrent comme le meilleur modèle à suivre et qui constituent les normes pour les institutions réglementées. La cote de solvabilité cible de FinDev Canada a été fixée à AA.
	Risque de concentration en portefeuille	Le risque de perte découlant d'une exposition unique ou d'un groupe d'expositions de nature à engendrer des pertes suffisamment importantes au point de menacer la santé financière de FinDev Canada. FinDev Canada a un appétit <b>élevé</b> pour un tel risque.	Le mandat de FinDev Canada à titre d'IFD l'oblige à envisager un soutien dans les situations où l'accès aux sources de financement traditionnelles pourrait être difficile. Cependant, malgré une tolérance au risque élevée, FinDev Canada surveille et contrôle ce risque au moyen d'une série de limites (pays, industrie, débiteur, type de produit) approuvées chaque année par son conseil d'administration.
	Risque de débiteur	Le risque de perte découlant de l'incapacité d'un emprunteur ou d'un garant à respecter ses obligations selon les conditions convenues ou découlant de variations défavorables de la valeur des titres de capitaux propres détenus par FinDev Canada. FinDev Canada a un appétit <b>élevé</b> pour un tel risque.	Le mandat de FinDev Canada à titre d'IFD l'oblige à envisager un soutien dans les situations où l'accès aux sources de financement traditionnelles pourrait être difficile. Toutefois, afin d'assurer une surveillance et un contrôle de ce risque, la Société a mis en place un <i>Cadre rigoureux de la délégation de pouvoirs</i> visant les transactions avec les activités décisionnelles émanant de son conseil d'administration. De plus, les questions transactionnelles suivent le modèle des 3 lignes de maîtrise où les décisions sont contestées systématiquement par des groupes indépendants.
	Risque de financement et d'illiquidité des actifs	Risque découlant de l'incapacité de FinDev Canada à amasser ou à emprunter les fonds nécessaires pour pouvoir honorer ses obligations financières ou de convertir ses titres d'État en encaisse sans renoncer au capital et/ou aux revenus FinDev Canada a un <b>faible</b> appétit pour un tel risque.	Depuis sa création, FinDev Canada a financé ses activités grâce à un apport initial de capitaux de son actionnaire. En 2021, le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire du budget fédéral, a approuvé le doublement de la contribution des actions au cours des années 2023 à 2025. De plus, FinDev Canada a conclu un accord d'emprunt avec sa société mère, EDC, qui peut lui fournir sur demande des fonds de la maturité désirée.
	Risque de marché	Risque de perte découlant de variations de la courbe de rendement, des taux d'intérêt ou des taux de change. FinDev Canada a un <b>faible</b> appétit pour un tel risque.	La facilité d'emprunt avec EDC permet des prêts de divers taux d'intérêt (fixes ou variables) et durées (jusqu'à 15 ans), qui permettront le remaniement périodique du profil du portefeuille de financement de FinDev Canada avec ses emprunts. De plus, tous les actifs actuellement dans le portefeuille de FinDev Canada sont en dollars américains, ce qui correspond à la devise des prêts autorisés en vertu de la nouvelle facilité d'emprunt d'EDC.

Module de risques	Catégorie de risques	Définition	Mesures d'atténuation
Risques opérationnels	Risque de non-conformité	Risque de subir une perte ou un dommage découlant de l'incapacité à se conformer : (i) aux lois, règlements, ententes internationales, politiques gouvernementales, directives, normes de l'industrie applicables à FinDev Canada, ou adoptés par ce dernier; (ii) aux principes qui régissent le comportement des employés ou l'exercice des activités au nom de FinDev Canada. La Société a un <b>faible</b> appétit pour un tel risque.	FinDev Canada a élaboré et respecte divers documents de politique qui orientent ses actions à l'égard des questions de conformité. Les principaux documents sont : la <i>Politique de la gestion des risques de non-conformité</i> , la <i>Politique environnementale et sociale</i> , la <i>Politique sur les droits de la personne</i> , la <i>Politique sur les changements climatiques</i> , le <i>Code de conduite</i> , la <i>Politique sur la divulgation d'actes répréhensibles</i> , la <i>Politique sur les crimes financiers</i> et la <i>Politique de confidentialité</i> .
	Risque technologique et associé à la gestion de l'information	Le risque lié à l'intégrité des données, à la sécurité de l'information et à la disponibilité et au soutien du système chez FinDev Canada. La Société a un <b>faible</b> appétit pour un tel risque.	FinDev Canada s'appuie en partie sur les moyens et les méthodes d'EDC pour les questions de nature technologique et liées à la gestion de l'information. Lorsqu'il développe ses propres solutions dédiées, elle demeure soumise à la gouvernance globale d'EDC, notamment en matière de sécurité. Par conséquent, FinDev Canada est liée par une <i>Politique de gestion de l'information</i> , des lignes directrices en matière de qualité des données, une <i>Politique de sécurité</i> et une <i>Politique sur la gestion de la continuité des activités</i> .
	Risque juridique	Les risques associés à a) l'incapacité à identifier, évaluer et/ou atténuer correctement les risques reliés à la documentation, b) l'exécution de documents non conformes à la décision de la délégation de pouvoirs (DP), c) le défaut de divulguer les risques reliés à la documentation à la DP ou aux personnes signant la documentation, et/ou d) une diligence en matière juridique déficiente ou incomplète. FinDev Canada a un <b>faible</b> appétit pour un tel risque.	FinDev Canada a créé une équipe juridique interne qui participe à toutes les activités du processus de développement des transactions (diligence raisonnable, autorisation, documentation et activités post-signature). L'équipe juridique fait appel, au cas par cas, aux services externes de représentation juridique dans le pays. L'équipe juridique est le principal architecte des documents de délégation d'autorité de la norme de risque juridique de l'organisation et collabore à l'élaboration de procédures et de documents clés liés à la <i>gestion des risques d'entreprise</i> .
	Rendement et bien-être des employés	Le risque lié aux ressources, y compris les employés d'EDC agissant en vertu d'accords de niveau de service, ayant les connaissances, l'agilité, les capacités, la capacité ou la compréhension nécessaires pour exécuter correctement leurs tâches ainsi que celui de maintenir un environnement de travail sain pour les employés et un qui promeut une culture d'inclusion, de diversité et d'équité au sein de FinDev Canada. FinDev Canada a un appétit <b>moyen</b> pour un tel risque.	FinDev Canada s'engage à respecter et à soutenir tous les employés et la diversité des cultures, des sexes, des antécédents, des talents et des perspectives, et à maintenir un milieu de travail sain. La Société est soutenue dans cette entreprise par un cadre de travail de l'accord du niveau de service clair qui lui permet de tirer parti des meilleures pratiques et politiques en matière des ressources humaines d'EDC.
	Sûreté, sécurité et menaces d'initiés	Le risque associé aux actifs ou aux employés de FinDev Canada, ainsi que celui de perte ou de préjudice résultant d'une personne (l'initié) qui a obtenu les actifs de FinDev Canada, ou y a eu accès, et pourrait agir d'une manière qui pourrait nuire à l'organisation. FinDev Canada a un <b>faible</b> appétit pour un tel risque.	FinDev Canada tire parti d'un ensemble de politiques et de pratiques d'EDC, notamment la <i>Norme sur les menaces d'initiés</i> , la <i>Politique de sécurité</i> , la <i>Politique sur la divulgation d'actes répréhensibles</i> ainsi que la <i>Politique sur la santé, la sécurité et le bien-être</i> .
	Risque de processus	Le risque lié au défaut de documenter de façon appropriée ou de suivre correctement les politiques, stratégies et procédures ou d'assurer le bon traitement des transactions et au manquement d'un vendeur, d'un prestataire de services ou d'un entrepreneur à livrer, en tout ou en partie, conformément à ses obligations contractuelles envers FinDev Canada. Les tiers n'incluent pas EDC. FinDev Canada a un appétit <b>moyen</b> pour un tel risque.	Bien que certaines procédures opérationnelles soient encore en cours d'élaboration, FinDev Canada tire parti des pratiques exemplaires d'EDC et a mis en place les processus, les cadres et les politiques de base, y compris une politique d'achat, sur lesquels elle peut efficacement ancrer ses activités.

## Annexe 6 : États financiers et budgets

### 6.1 États financiers et notes

#### ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

Tableau 3 : État projeté du résultat global

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
<b>Produits du financement et des placements</b>								
Prêts	7	18	20	59	82	112	151	198
Placements	-	-	1	-	-	-	-	-
Total des produits du financement et des placements	7	18	21	59	82	112	151	198
Charges d'intérêts	-	1	3	18	20	25	47	80
Coûts de transaction	-	-	1	1	1	1	1	1
<b>Produits du financement et des placements, montant net</b>	7	17	17	40	61	86	103	117
Apport des donateurs	1	2	2	2	2	1	1	-
Autres (produits) ou charges	4	-	(14)	(4)	(5)	(7)	(10)	(16)
Charges administratives	13	21	16	29	38	46	53	60
<b>Bénéfice ou (perte) avant la dotation</b>	(9)	(2)	17	17	30	48	61	73
<b>Dotation au compte de correction de valeur et aux provisions pour pertes de crédit</b>	7	9	9	17	24	35	42	49
<b>Résultat net</b>	(16)	(11)	8	-	6	13	19	24
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Résultat global positif ou (négatif)</b>	(16)	(11)	8	-	6	13	19	24

#### PRÉVISIONS DE 2022 COMPARATIVEMENT AU PLAN D'ENTREPRISE 2022

FinDev Canada s'attend à un bénéfice net de 8 millions de dollars pour 2022, soit une augmentation de 19 millions de dollars par rapport au Plan d'entreprise 2022. Voici les éléments à prendre en compte pour ces prévisions :

- Les autres produits ont augmenté de 14 millions de dollars, principalement en raison de la volatilité des instruments financiers de FinDev Canada comptabilisés à la juste valeur marchande, ce qui a donné lieu à des gains non réalisés dans le portefeuille de placements. Bien que les profits de la période écoulée depuis le début de l'exercice puissent être attribués à plusieurs placements au sein du portefeuille, l'augmentation résulte surtout de la plus-value d'un seul placement direct.
- Les charges administratives devraient être inférieures de 5 millions de dollars à celles indiquées dans le Plan, principalement en raison des facteurs suivants :
  - Les coûts des ressources humaines devraient diminuer en regard de ceux du Plan, car le nombre d'effectifs en 2021 a été inférieur à celui prévu au Plan et la plupart des embauches prévues en 2022 ont eu lieu dans le second semestre de l'exercice.
  - Les coûts des services professionnels devraient diminuer, en particulier dans la consultation en projets stratégiques et en technologies de l'information, en raison du retard dans la mise en œuvre de sa feuille de route digitale.

## PLAN D'ENTREPRISE 2023 COMPARATIVEMENT AUX PRÉVISIONS DE 2022

---

FinDev Canada s'attend à un résultat net qui atteindra le point d'équilibre pour 2023. Voici les éléments à prendre en considération :

- Le montant net des produits de financement et de placement devrait augmenter de 23 millions de dollars, en grande partie en raison des bénéfices provenant du volume d'affaires prévu en 2023.
- En raison de la croissance prévue du portefeuille de financement, les provisions pour pertes de crédit devraient augmenter de 8 millions de dollars par rapport à 2022.
- Les autres produits devraient diminuer de 10 millions de dollars, car la Société ne s'attend pas à un même niveau de gains non réalisés sur les placements en 2023.
- Les charges administratives devraient augmenter de 13 millions de dollars, principalement en raison de ce qui suit :
  - Les effectifs supplémentaires pour soutenir la croissance continue de l'organisation. Les frais liés aux ressources humaines représenteront alors environ 58 % du total des charges administratives.
  - Une augmentation du coût des services professionnels, essentiellement pour la consultation en technologies de l'information, à mesure que la Société mettra en œuvre sa feuille de route digitale. Les frais liés à la consultation en technologie de l'information représenteront alors environ 7 % du total des charges administratives.
  - Une hausse du coût des systèmes à mesure que l'entreprise poursuit sa croissance. Les frais liés aux systèmes représenteront environ 4 % du total des charges administratives.

## 2024 À 2027

---

En raison de la forte croissance du portefeuille, FinDev Canada prévoit de réaliser un revenu net pour toutes les années visées par le Plan.

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 4 : État projeté de la situation financière

<b>Au 31 décembre</b> <b>(en millions de dollars canadiens)</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	<b>Réel</b>	<b>Plan</b>	<b>Prév.</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>	<b>Plan</b>
<b>Actifs</b>								
Trésorerie	25	7	7	7	7	7	7	7
Titres négociables	12	10	12	10	8	7	6	6
Instruments dérivés	1	5	-	-	-	-	-	-
Prêts	261	449	454	789	1 172	1 699	2 291	2 903
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(9)	(18)	(20)	(35)	(53)	(76)	(103)	(132)
Placements	98	105	170	250	369	536	797	1 065
Autres actifs	4	2	6	6	6	6	6	6
Immobilisations corporelles	-	-	-	-	1	-	-	-
Immobilisations incorporelles	-	1	-	-	-	1	1	1
Actif au titre de droits d'utilisation	1	1	1	1	1	-	-	-
<b>Total des actifs</b>	<b>393</b>	<b>562</b>	<b>630</b>	<b>1 028</b>	<b>1 511</b>	<b>2 180</b>	<b>3 005</b>	<b>3 856</b>
<b>Passifs et capitaux propres</b>								
Dettes fournisseurs et autres crédits	3	13	2	2	2	2	2	2
Emprunts	120	313	343	438	563	815	1 612	2 428
Dettes envers Exportation et développement Canada	1	2	2	6	7	9	17	25
Produits différés	13	-	11	9	7	6	5	5
Instruments dérivés	1	-	11	11	11	11	11	11
Obligation locative	1	1	1	1	1	1	-	-
Provision pour pertes sur engagements de prêts	2	-	-	1	4	7	10	13
<b>Total des passifs</b>	<b>141</b>	<b>329</b>	<b>370</b>	<b>468</b>	<b>595</b>	<b>851</b>	<b>1 657</b>	<b>2 484</b>
<b>Capitaux propres</b>								
Capital social	300	300	300	600	950	1 350	1 350	1 350
Déficit	(48)	(67)	(40)	(40)	(34)	(21)	(2)	22
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>252</b>	<b>233</b>	<b>260</b>	<b>560</b>	<b>916</b>	<b>1 329</b>	<b>1 348</b>	<b>1 372</b>
<b>Total des passifs et des capitaux propres</b>	<b>393</b>	<b>562</b>	<b>630</b>	<b>1 028</b>	<b>1 511</b>	<b>2 180</b>	<b>3 005</b>	<b>3 856</b>

### PRÉVISIONS DE 2022 COMPARATIVEMENT AU PLAN D'ENTREPRISE 2022

Les prêts devraient atteindre 454 millions de dollars, ce qui est conforme aux 449 millions annoncés dans le Plan précédent. Quant aux placements, ils devraient atteindre 170 millions de dollars, contre 105 millions prévus au Plan. L'encours des emprunts devrait atteindre 343 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contrairement aux 313 millions annoncés dans le Plan précédent.

### PLAN D'ENTREPRISE 2023 COMPARATIVEMENT AUX PRÉVISIONS DE 2022

Partiellement en raison de la signature prévue des prêts faisant partie d'une nouvelle catégorie d'actifs pour la Société, soit les infrastructures durables, combiné à l'activité prévue dans la région Indo-Pacifique, les prêts devraient totaliser 789 millions de dollars en 2023. Quant aux placements, alimentés surtout par la croissance de nos placements par le biais des fonds, ils devraient atteindre 250 millions de dollars.

Grâce à l'augmentation rapide du volume des affaires, nous nous attendons à une croissance soutenue du portefeuille de prêts et du portefeuille de placements durant la période visée par le Plan. À la fin de 2027, le total des actifs devrait s'élever à 3 856 millions de dollars, presque six fois le total attendu à la fin de 2022.

FinDev Canada reçoit ses capitaux propres de sa société mère, EDC. Après le plein tirage du capital initial de 300 millions de dollars au début de 2021, FinDev Canada a commencé à contracter des emprunts auprès d'EDC afin de favoriser la croissance de son portefeuille. D'autres emprunts sont prévus pour la période visée par le Plan d'entreprise, pour des montants, des modalités et des conditions dont EDC et FinDev Canada peuvent convenir. EDC entreprendra les activités d'emprunt et d'investissement ainsi que les opérations de couverture pour le bénéfice de FinDev Canada.

Des injections supplémentaires de capitaux sont prévues en 2023, 2024 et 2025 pour une augmentation combinée des capitaux propres de 1 050 millions de dollars. À l'augmentation de l'engagement de capitaux de 300 millions de dollars confirmée par le budget fédéral d'avril 2021 s'ajoute un montant supplémentaire de 750 millions de dollars confirmé dans le cadre de la stratégie indo-pacifique du gouvernement du Canada pour permettre l'expansion de la société dans la région.

Une fois les injections de capitaux supplémentaires consommées, la croissance rapide et soutenue du portefeuille sera rendue possible par le recours continu à la capacité de levier financier de FinDev Canada. Un cadre de limites prudentielles est en place pour assurer que le levier financier demeure à l'intérieur de limites adéquates.

## ÉTAT DES VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES

Tableau 5 : État projeté des variations des capitaux propres

<i>Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
<b>Capital social</b>								
Solde à l'ouverture de l'exercice	300	300	300	300	600	950	1 350	1 350
Actions émises	-	-	-	300	350	400	-	-
Solde à la clôture de l'exercice	300	300	300	600	950	1 350	1 350	1 350
<b>Capitaux propres</b>								
Solde à l'ouverture de l'exercice	(32)	(56)	(48)	(40)	(40)	(34)	(21)	(2)
Résultat global positif ou (négatif)	(16)	(11)	8	-	6	13	19	24
Solde à la clôture de l'exercice	(48)	(67)	(40)	(40)	(34)	(21)	(2)	22
<b>Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice</b>	<b>252</b>	<b>233</b>	<b>260</b>	<b>560</b>	<b>916</b>	<b>1 329</b>	<b>1 348</b>	<b>1 372</b>
<b>Rendement des capitaux propres</b>	<b>-14,5 %</b>	<b>-4,6 %</b>	<b>3,1 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>0,8 %</b>	<b>1,2 %</b>	<b>1,4 %</b>	<b>1,8 %</b>

## TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Tableau 6 : État projeté des flux de trésorerie

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Bénéfice ou (perte) net	(16)	(11)	8	-	6	13	19	24
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	7	9	9	17	24	35	42	49
Dotation aux amortissements	-	-	-	-	-	1	1	1
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation de la juste valeur des placements et des intérêts courus sur les prêts	3	-	(15)	(6)	(13)	(16)	(16)	(21)
Variation des instruments dérivés	6	-	(8)	-	-	-	-	-
Autres	12	(1)	(20)	(8)	(3)	(4)	(11)	(9)
Déboursements sur les prêts	(180)	(173)	(201)	(418)	(504)	(716)	(876)	(1 033)
Remboursements sur les prêts	22	25	34	90	126	192	284	416
<b>Sorties de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation</b>	<b>(146)</b>	<b>(151)</b>	<b>(193)</b>	<b>(325)</b>	<b>(364)</b>	<b>(495)</b>	<b>(557)</b>	<b>(573)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>								
Déboursements pour les placements	(35)	(27)	(51)	(76)	(114)	(160)	(250)	(253)
Encaissements sur les placements	2	-	3	-	-	-	-	-
Achats de titres négociables	(8)	-	(54)	(300)	(350)	(400)	-	-
Ventes et arrivées à échéance de titres négociables	8	2	69	300	350	400	-	-
Achats d'immobilisations incorporelles	-	(1)	-	-	-	-	-	-
<b>Sorties de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement</b>	<b>(33)</b>	<b>(26)</b>	<b>(33)</b>	<b>(76)</b>	<b>(114)</b>	<b>(160)</b>	<b>(250)</b>	<b>(253)</b>
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	119	176	206	273	160	345	1 071	1 005
Remboursement d'emprunts à long terme	-	-	-	(178)	(34)	(93)	(273)	(187)
Augmentation du montant dû à EDC	-	1	1	4	1	2	8	8
Émission de capital social	-	-	-	300	350	400	-	-
<b>Entrées de trésorerie nettes liées aux activités de financement</b>	<b>119</b>	<b>177</b>	<b>207</b>	<b>399</b>	<b>477</b>	<b>654</b>	<b>806</b>	<b>826</b>
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Diminution nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>(60)</b>	<b>-</b>	<b>(19)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>-</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>								
À l'ouverture de l'exercice	97	7	37	18	16	15	14	13
À la clôture de l'exercice	37	7	18	16	15	14	13	13
<b>Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :</b>								
Trésorerie	25	7	7	7	7	7	7	7
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	12	-	11	9	8	7	6	6
	37	7	18	16	15	14	13	13
<b>Intérêts en trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>								
Intérêts payés en trésorerie	-	1	2	14	18	24	40	72
Intérêts reçus en trésorerie	5	16	11	51	71	100	137	183

## MÉTHODES COMPTABLES ET FUTURES MODIFICATIONS COMPTABLES

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

## NORMES MODIFIÉES ET NORMES EN ÉVOLUTION

Les modifications suivantes, publiées par l'IASB, ont été jugées pertinentes pour FinDev Canada. Elles s'appliquent à l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

### RÉFORME DES TAUX D'INTÉRÊT DE RÉFÉRENCE, PHASE 2

En août 2020, l'IASB a publié des modifications d'IFRS 9, Instruments financiers, d'IAS 39, Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation, d'IFRS 7, Instruments financiers : Informations à fournir, et d'IFRS 16, Contrats de location, afin de traiter de la réforme des taux d'intérêt de référence.

Les modifications rendent compte de la variation du taux d'intérêt effectif des instruments financiers en fonction du nouveau taux de référence et portent aussi sur les informations supplémentaires à fournir sur les nouveaux risques résultant de la réforme, ainsi que sur la façon dont nous gérons la transition vers le nouveau taux. En ce qui concerne les actifs et passifs financiers évalués au coût amorti, les modifications offrent une mesure de simplification permettant de comptabiliser le changement touchant les flux de trésorerie contractuels comme une révision du taux d'intérêt effectif, plutôt que de comptabiliser immédiatement un profit ou une perte, pourvu que la modification se fasse sur une base économiquement équivalente et qu'elle soit une conséquence directe de la réforme.

## GESTION DU CAPITAL

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

FinDev Canada gère son capital en observant la Politique sur la gestion du capital, que le Conseil d'administration a approuvée, de manière à satisfaire aux exigences de ses activités actuelles et futures tout en étant capable de gérer les risques futurs et imprévisibles. La Politique sert à définir un niveau d'emprunt prudent, compte tenu de la base de capital actuelle et du portefeuille prévu.

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

## 6.2 Budget de fonctionnement et notes

### CHARGES ADMINISTRATIVES

Tableau 7 : Charges administratives projetées

(en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Salaires et avantages sociaux	8,3	12,1	10,4	17,0	24,7	32,0	38,5	44,1
Coûts d'administration	1,2	1,6	1,4	1,5	1,7	1,9	2,0	2,2
Services professionnels	1,2	2,6	1,7	4,5	4,5	4,4	4,3	4,6
Projets d'impact	0,7	0,9	0,5	1,2	0,9	0,5	0,2	0,1
Marketing et communications	0,5	0,8	0,5	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3
Voyages, accueil et conférences	-	0,3	0,5	1,3	1,6	2,0	2,2	2,4
Autres	1,4	2,2	1,3	2,9	3,3	3,8	4,4	4,8
Total des charges administratives	13,3	20,5	16,3	29,3	37,7	45,7	52,8	59,5

## PRÉVISIONS POUR 2022

Les charges administratives devraient diminuer comparativement à celles annoncées dans le Plan d'entreprise 2022, principalement en raison d'un nombre moins élevé d'employés à la fin de 2021 et d'un retard du côté de l'embauche de personnel en 2022.

## PLAN D'ENTREPRISE 2023

FinDev Canada cible des charges administratives de 29.3 millions de dollars pour 2023. Les principaux facteurs de notre projection des charges administratives de 2023 sont les suivants :

- Les salaires et avantages sociaux devraient augmenter au fur et à mesure que de nouveaux salariés seront embauchés pour soutenir les activités de FinDev Canada. La Société prévoit une augmentation de l'effectif de près de 35 employés pour 2023.
- Les coûts des services professionnels devraient augmenter en 2023, surtout en raison de la hausse des frais de consultation en technologies de l'information. Ces coûts ont trait à la mise en œuvre de la feuille de route digitale de la Société.
- Les coûts des systèmes et des services d'information devraient augmenter à mesure que la Société poursuit sa croissance.
- Les charges administratives de 2023 sont en partie compensées par des subventions de 2,2 millions de dollars. Ces charges concernent essentiellement le mécanisme de financement 2X Canada.

Tableau 8 : Dépenses de voyages et d'accueil

(en milliers de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Voyages	24	289	438	1 259	1 567	1 926	2 123	2 280
Accueil	-	24	5	36	37	38	39	41
Conférences	-	30	30	45	45	47	48	50
Total	24	343	473	1 340	1 649	2 011	2 210	2 371

Tableau 9 : Dépenses de voyages et d'accueil exprimées en pourcentage du total des charges administratives

(en milliers de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Total des dépenses de voyages, d'accueil et de conférences	24	343	473	1 340	1 649	2 011	2 210	2 371
Total des charges administratives	13 258	20 509	16 291	29 279	37 663	45 677	52 798	59 539
Dépenses de voyages et d'accueil exprimées en pourcentage du total des charges administratives	0,2 %	1,7 %	2,9 %	4,6 %	4,4 %	4,4 %	4,2 %	4,0 %

## 6.3 Budget d'investissement et notes

### DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Tableau 10 : Dépenses d'investissement projetées

(en millions de dollars canadiens)	2021 Réel	2022 Plan	2022 Prév.	2023 Plan	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan
Installations	-	0,4	-	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2
Technologies de l'information	-	0,8	0,1	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1
<b>Total des dépenses d'investissement</b>	-	1,2	0,1	0,6	0,6	0,3	0,3	0,3

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.

Vu le montant des dépenses d'investissement de la période visée par le Plan, elles ne sont pas soumises à l'obligation de divulgation selon les tests de valeur et de risque.

---

## Annexe 7 : 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 s'attend présentement à ce que l'encours de ses emprunts auprès d'EDC s'élève à 438 millions de dollars à la fin de 2023 et à 563 millions à la fin de 2024. Ces chiffres sont considérés comme les besoins de base de la Société en matière d'emprunts. FinDev Canada se trouvant toujours en phase de croissance, elle demande à faire approuver des sommes additionnelles pour imprévus afin de favoriser sa croissance. FinDev Canada demande une limite de contingence pour imprévus de 100 millions de dollars américains (136 millions de dollars canadiens) pour 2023 et 2024.

L'Équipe de la trésorerie d'EDC mettra à profit son expertise afin d'effectuer toutes les activités d'emprunt et d'investissement ainsi que toutes les opérations de couverture et de change, et ce, au bénéfice de FinDev Canada. La Société pourrait ultérieurement envisager revoir ce fonctionnement si elle a la possibilité d'entreprendre ces activités et opérations elle-même, possibilité qui dépendra de sa croissance.

Au 31 octobre 2022, le solde des emprunts auprès d'EDC était de 250 millions de dollars. Ce solde devrait être porté à 343 millions de dollars à la fin de l'exercice, ce qui est dans la limite actuellement approuvée de la facilité d'emprunt. Tous les emprunts en cours ont été contractés à des conditions commerciales, entre autres, au taux d'intérêt du marché.

### ACTIFS AU TITRE DES DROITS D'UTILISATION

---

#### CONTRATS DE LOCATION À VENIR OU À CONCLURE

Pour l'heure, nous n'avons conclu aucun contrat de location qui débiterait au cours du prochain exercice et qui nécessiterait une approbation ministérielle. De plus, nous n'envisageons pas de signer un contrat de location, quel qu'il soit, qui exigerait une approbation.

---

## Annexe 8 : Conformité aux exigences législatives et politiques

FinDev Canada est assujettie à toute une gamme de lois, de règlements, de traités et d'accords internationaux, de politiques gouvernementales, de directives et doit respecter des normes industrielles de diverses administrations. Notre ensemble de politiques aborde des exigences législatives et des politiques applicables à ses activités afin de protéger l'organisation, ses employés et le gouvernement du Canada contre les conséquences éventuelles d'ordre juridique ou financier ou de réputation.

Afin de gérer le risque de non-respect de nos obligations et de nos politiques, FinDev Canada harmonise ses pratiques avec celles d'EDC, chaque fois qu'elles correspondent à notre mandat et à notre environnement opérationnel. C'est le cas pour les directives qui sont émises à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). De plus, EDC étudie les nouveaux projets de loi déposés au Parlement afin d'assurer sa conformité, ainsi que celle de FinDev Canada, à toutes les nouvelles exigences fédérales.

---

## Annexe 9 : Priorités et orientation du gouvernement

### TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

---

FinDev Canada a pris des engagements à l'égard de la confiance et de la responsabilité, dont la communication rapide d'informations exactes. À ce titre, nous continuons de faire évoluer notre *Politique de transparence et de divulgation*<sup>22</sup> approuvée par le conseil d'administration en 2017, en réponse à l'évolution de l'environnement opérationnel.

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

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

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

FinDev Canada communique avec les parties prenantes et la société civile dans le cadre des consultations et par la participation à des événements afin de discuter de questions d'intérêt commun et de solliciter des commentaires sur nos propres pratiques. FinDev Canada continuera d'améliorer sa capacité à fournir un meilleur accès à l'information à nos clients, à nos partenaires et à la société civile durant la période de planification.

### ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES GENRES PLUS

---

L'égalité des genres est au cœur des priorités de FinDev Canada. Elle s'applique à la fois à nos activités à titre d'IFD et à nos propres pratiques d'entreprise. Nous nous efforçons de mener par l'exemple dans nos pratiques de gestion concernant l'égalité des genres afin de créer une culture d'égalité des chances et de progression.

### DIVERSITÉ ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

---

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

FinDev Canada reconnaît l'importance d'un milieu de travail inclusif qui aide tout le monde à se sentir en sécurité et à donner le meilleur d'eux-mêmes (voir la section 3.4 — Diversité et inclusion). Nous comptons sur l'appui d'EDC pour la gestion des ressources humaines et bénéficions de ce fait de la longue expérience d'EDC et de ses pratiques exemplaires reconnues en tant qu'employeur. Le responsable de l'égalité des genres à FinDev Canada siège au Comité sur la diversité et l'inclusion d'EDC, une plateforme qui vise à sensibiliser aux enjeux et aux préoccupations des employés et à élaborer des solutions de façon inclusive.

### QUESTIONS AUTOCHTONES

---

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





