

RÉSUMÉ DU
PLAN D'ENTREPRISE

2025-2029

Table des matières

Sommaire	3
1.0 FinDev Canada	5
1.1 Aperçu de l'entreprise	5
1.2 Le défi du développement	6
1.3 La stratégie de FinDev Canada	8
1.4 Mobilisation de capitaux privés	12
1.5 Intégrité des activités	12
1.6 Inclusion, diversité et équité	14
2.0 Contexte opérationnel	15
2.1 Contexte mondial	15
2.2 Changement climatique, conflits mondiaux, mur de la dette et déficit de financement des ODD	16
2.3 Contexte des IFD	19
3.0 Objectifs et initiatives de la société	20
3.1 Introduction	20
3.2 Croissance des activités	21
3.3 Multiplication de l'impact	28
3.4 Facilitation des opérations	31
4.0 Aperçu financier	36
4.1 Résumé	36
4.2 Hypothèses commerciales clés	37
5.0 Annexes	40
Annexe 1 : Structure de gouvernance de l'entreprise	40
Annexe 2 : Attestation de la directrice financière	41
Annexe 3 : États financiers et budgets	42
Annexe 4 : Plan d'emprunt	50
Annexe 5 : Respect des exigences législatives et des politiques	50
Annexe 6 : Priorités et orientation du gouvernement	51

Sommaire

FinDev Canada est l'institution de financement du développement (IFD) bilatéral du Canada. Établie en 2018, la société a pour mandat « de soutenir et de développer, directement ou indirectement, l'activité commerciale intérieure, à la demande du ministre et du ministre des Finances, pour la période qu'ils précisent » (alinéa 10(1) c) de la *Loi sur l'expansion des exportations*). FinDev Canada est une filiale d'Exportation et développement Canada (EDC).

FinDev Canada soutient le développement par le biais du secteur privé en fournissant des solutions de financement, d'investissement et de financement mixte, ainsi qu'une assistance technique (AT) et des services-conseils, pour promouvoir une croissance durable et inclusive dans les marchés émergents et les économies en développement (MEED), et ce, conformément aux objectifs de développement durable (ODD) et aux engagements de l'Accord de Paris.

FinDev Canada met l'accent sur l'appui au développement durable par l'entremise du secteur privé, conformément aux ODD et aux engagements de l'Accord de Paris, et contribue à faire avancer les grandes priorités stratégiques du Canada en matière de développement international. Il est essentiel de miser sur la collaboration avec le secteur privé en raison de l'ampleur des défis du développement à l'échelle des MEED. Les efforts déployés pour mobiliser des investissements privés au profit des MEED sont guidés par l'engagement suivant de FinDev Canada :

- Bâtir des économies à faible émission de carbone et sensibles à la nature, développer des infrastructures propres, réduire la consommation d'énergie et d'eau, améliorer la résilience climatique des villes et des collectivités, et protéger le capital naturel et les écosystèmes;
- Développer les marchés pour soutenir la création d'emplois de qualité, les marchés financiers, l'accès au financement et la mise au point de produits et services qui améliorent le niveau de vie et ajoutent de la valeur aux économies locales et régionales;
- Intégrer systématiquement l'égalité des genres aux activités d'investissement afin d'accroître les occasions commerciales pour les femmes et assurer un accès égal aux infrastructures de base et aux outils de renforcement du pouvoir économique.

Les ODD ont été adoptés par les membres des Nations Unies en 2015 comme un appel à l'action visant à éliminer la pauvreté, à combattre les inégalités et à faire progresser la croissance économique, tout en s'attaquant à la lutte aux changements climatiques et aux défis environnementaux plus larges. L'Accord de Paris qui a suivi en 2016 met davantage l'accent sur la nécessité d'une action climatique urgente.

Aujourd'hui, ces objectifs sont plus pertinents que jamais. Les défis qu'ils sont censés relever demeurent majeurs, et s'aggravent même dans de nombreux domaines.

Dans ce contexte, FinDev Canada cible quatre grands thèmes qui guident son programme de développement international : le changement climatique, les conflits mondiaux, le mur de la dette et le déficit de financement des ODD. Ces thèmes sont en lien direct avec la stratégie de FinDev Canada, y compris ses priorités en matière d'impact sur le développement (action sur le climat et la nature, égalité des genres et développement des marchés) et ses secteurs d'intervention (secteur financier, agriculture/foresterie et chaînes de valeur connexes, et infrastructures durables).

Il est important de noter que les défis mondiaux de développement n'existent plus en vase clos, mais se recoupent de plus en plus entre eux. Qu'il s'agisse de la crise climatique, de conflits mondiaux, des replis économiques ou des enjeux sociétaux plus vastes, les liens entre ces questions exacerbent la complexité et l'urgence d'agir de façon durable. Voilà ce qui guide la politique de développement international et les efforts de FinDev Canada à titre d'IFD du Canada.

Le plan d'entreprise 2025-2029 expose les aspirations et l'intention de FinDev Canada pour les cinq prochaines années qui a pour but de soutenir l'expansion continue de son portefeuille, des percées en Indo-Pacifique et l'approfondissement de ses relations en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne. Ce travail est guidé par l'évolution continue du Cadre de référence de l'impact sur le développement (CRID) de la société, de sa stratégie en matière des personnes et culture, et par l'élaboration et la maturation d'un éventail de systèmes et de processus qui, collectivement, permettront à FinDev Canada de s'adapter de façon efficiente, efficace et durable.

Sur l'horizon 2025-2029, FinDev Canada prévoit croître de façon importante, en accord avec ses intentions stratégiques. Cet état d'esprit axé sur la croissance prendra appui sur l'expérience acquise au cours des six dernières années, notamment les avantages de former des partenaires stratégiques actifs sur les marchés desservis, l'importance d'adopter une approche agile, souple, axée sur le client et novatrice lors du déploiement de solutions financières, et la reconnaissance que la transition à la croissance structurée nécessite des investissements dans des domaines clés liés aux personnes, aux processus et aux technologies.

Ces observations continuent de guider et de soutenir l'exécution de la stratégie de la société. Le gouvernement du Canada a également décidé d'investir 720 millions de dollars canadiens dans FinDev Canada, ce qui favorisera cette croissance. Ces capitaux sera utilisé par la société pour élargir son offre de financement mixte afin d'appuyer la mobilisation de capitaux et de soutenir les solutions d'assistance technique, avec 20 millions de dollars canadiens du capital alloué à cette facilité.

Les priorités de FinDev Canada au cours de la période de planification portent sur trois secteurs clés :

1. **Croissance des activités** en continuant de mettre l'accent sur le développement du portefeuille dans les trois principaux secteurs de FinDev Canada. La croissance proviendra non seulement de l'approfondissement des relations sur les marchés existants, mais aussi de l'expansion dans la région Indo-Pacifique.
2. **Multiplication de l'impact** par la modernisation continue du CRID. Le mécanisme d'assistance technique reste un outil précieux pour aider les clients et les acteurs du marché concernés à améliorer leurs résultats en matière d'impact sur le développement grâce à des subventions et à des services de conseil.
3. **Facilitation des opérations** par la mise en place et du renforcement d'une culture consciente des risques, par la stratégie en matière des personnes et culture et de la maturation des systèmes numériques pour permettre la croissance de l'entreprise.

Le plan d'entreprise 2025-2029 décrit plus en détail le travail prévu pour soutenir ces grands objectifs et les implications financières de cette stratégie.

1.0 FinDev Canada

1.1 Aperçu de l'entreprise

FinDev Canada est l'institution de financement du développement (IFD) bilatéral du Canada. Établie en 2018, la société a pour mandat « de soutenir et de développer, directement ou indirectement, l'activité commerciale intérieure, à la demande du ministre et du ministre des Finances, pour la période qu'ils précisent » (alinéa 10(1)c) de la *Loi sur l'expansion des exportations*). FinDev Canada est une filiale d'Exportation et développement Canada (EDC).

FinDev Canada soutient le développement par le biais du secteur privé en fournissant des solutions de financement, d'investissement et de financement mixte, ainsi qu'une assistance technique (AT) et des services-conseils, pour promouvoir une croissance durable et inclusive dans les marchés émergents et les économies en développement (MEED), et ce, conformément aux objectifs de développement durable (ODD) et aux engagements de l'Accord de Paris.

Les IFD, en tant que mécanismes d'action publique, sont un élément important de l'architecture du développement mondial. Leurs efforts complètent l'éventail des subventions d'État et autres instruments d'aide offerts à l'échelle locale et internationale, et facilitent la mobilisation de fonds privés pour bonifier les budgets publics à l'appui des objectifs de développement.

Concernant le spectre du financement du développement, FinDev Canada occupe un espace intermédiaire entre l'assistance publique et l'investissement commercial traditionnel. La société poursuit un double mandat, à savoir générer un impact sur le développement et assurer sa viabilité financière. Elle cible donc les segments commerciaux pour ne pas fausser les marchés, tout en ayant une tolérance au risque plus élevée que celle de l'investissement traditionnel. Cette orientation commerciale est importante pour démontrer la viabilité de l'investissement privé (par exemple, emplois, revenus, pouvoir d'achat, impôts) au chapitre d'une croissance économique durable, du progrès social et de l'action climatique. FinDev Canada cherche à obtenir des résultats conformes à ses trois objectifs d'impact (développement des marchés, action pour le climat et la nature, et égalité des genres). Les progrès accomplis sont suivis de près et la société rend des comptes à cet égard.

La création d'une IFD canadienne est venue compléter la gamme existante d'outils d'aide internationale du pays, ce qui a permis au Canada de se joindre à ses partenaires du G7 qui comptent également sur une IFD ayant pour mission de soutenir le développement par l'entremise du secteur privé. En élargissant sa propre structure d'aide au développement, le Canada a consolidé sa réputation de partenaire de confiance avantageusement placé sur la scène internationale, qui a les moyens de déployer un large éventail de solutions pour répondre aux nombreux défis et aux multiples occasions de développement.

FinDev Canada met l'accent sur l'appui au développement durable par l'entremise du secteur privé, conformément aux ODD et aux engagements de l'Accord de Paris, et contribue à faire avancer les grandes priorités stratégiques du Canada en matière de développement international. Il est essentiel de miser sur la collaboration avec le secteur privé en raison de l'ampleur des défis du développement à l'échelle des MEED. Les efforts déployés pour mobiliser des investissements privés au profit des MEED sont guidés par l'engagement suivant de FinDev Canada :

- Bâtir des économies à faible émission de carbone et sensibles à la nature, développer des infrastructures propres, réduire la consommation d'énergie et d'eau, améliorer la résilience climatique des villes et des collectivités, et protéger le capital naturel et les écosystèmes;
- Développer les marchés pour soutenir la création d'emplois de qualité, les marchés financiers, l'accès au financement et la mise au point de produits et services qui améliorent le niveau de vie et ajoutent de la valeur aux économies locales et régionales;
- Intégrer systématiquement l'égalité des genres aux activités d'investissement afin d'accroître les occasions commerciales pour les femmes et assurer un accès égal aux infrastructures de base et aux outils de renforcement du pouvoir économique.

Le résultat? En date de la fin de 2023, le portefeuille de placements dans le secteur privé de FinDev Canada totalise plus de 875 millions de dollars américains et se compose de 41 entreprises clientes générant des impacts positifs en matière de développement économique, de création d'emplois, d'action pour le climat et la nature et d'égalité des genres. Plus d'un quart des engagements financiers sont en faveur du financement climatique et deux tiers sont admissibles au Défi 2X, une initiative qui vise à renforcer l'égalité des genres grâce à un meilleur accès au financement, à des possibilités de leadership, à des emplois de qualité et à une plus grande participation économique. Dans l'ensemble, 17 % du portefeuille de la société est concentré dans les pays les moins avancés (PMA) et les petits États insulaires en développement (PEID).

En date de la fin de 2023, les activités de financement et d'investissement de FinDev Canada ont soutenu 193 132 emplois dans les pays à revenu faible ou intermédiaire. Les clients du secteur privé à qui la société consent des prêts ou dans lesquels elle investit ont participé au financement d'environ 1 260 566 microentreprises et petites et moyennes entreprises (MPME). En appui aux infrastructures durables, 1 995 GWh d'énergie propre ont été produits et 40 374 tonnes d'émissions de CO₂ ont été séquestrées¹.

1.2 Le défi du développement

Les ODD ont été adoptés par les membres des Nations Unies en 2015 comme un appel à l'action visant à éliminer la pauvreté, à combattre les inégalités et à faire progresser la croissance économique, tout en s'attaquant aux changements climatiques et aux défis environnementaux plus larges. L'Accord de Paris de qui a suivi en 2016 mettait davantage l'accent sur la nécessité d'une action climatique urgente².

Aujourd'hui, ces objectifs sont plus pertinents que jamais. Les défis qu'ils sont censés relever demeurent majeurs, et s'aggravent même dans de nombreux domaines.

1 Le total des émissions séquestrées (tCO₂) pour 2023 est de 365 620 tonnes.

2 *The Paris Agreement*. UN Climate Change, ND. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/>

FinDev Canada se concentre sur quatre thèmes principaux qui orientent l'agenda du développement international :

- **Les changements climatiques** et la perte de la nature qui en découle, reconnus comme la principale menace existentielle, se font davantage sentir un peu partout dans le monde, plus particulièrement dans les MEED.
- **Les conflits ont déstabilisé la planète**, mis à rude épreuve la croissance mondiale et fragilisé la sécurité alimentaire. Et encore une fois, ce sont les MEED qui subissent le plus gros des conséquences³.
- **Le mur de la dette** restreint fortement l'atteinte des ODD en raison des graves contraintes budgétaires des pays en développement, les coûts d'emprunt y étant jusqu'à huit fois plus élevés que ceux des pays développés⁴.
- **Le déficit de financement des ODD** compromet sérieusement leur réalisation à l'approche de la date cible de 2030, le manque à gagner annuel s'étant creusé d'environ 2,5 billions de dollars américains en 2015 à 4,2 billions de dollars américains en 2025⁵.

Il est important de noter que ces défis mondiaux de développement n'existent plus en vase clos, mais se recoupent de plus en plus entre eux. Qu'il s'agisse de la crise du climat et de la nature, de conflits mondiaux, des replis économiques ou des enjeux sociétaux plus vastes, les liens entre ces questions exacerbent la complexité et l'urgence d'agir de façon durable. Voilà ce qui guide la politique de développement international du Canada et les efforts de FinDev Canada à titre d'IFD du Canada.

Depuis l'adoption du Programme d'action d'Addis-Abeba pour le financement du développement (2015) et du Programme de développement durable à l'horizon 2030, un consensus international s'est dégagé, à savoir que malgré une hausse des sommes investies dans le développement durable, tant du secteur public que du secteur privé, de nouvelles sources de financement sont nécessaires, en plus de l'aide au développement officielle (ADO) traditionnelle. Depuis, le Canada a fait preuve de leadership éclairé en encourageant les efforts politiques internationaux liés au financement du développement. Au Canada, l'univers du financement du développement est composé d'une variété d'organisations, de structures et de mécanismes financiers qui mobilisent, gèrent ou distribuent des fonds en appui au financement durable dans les MEED.

Depuis quelques années, afin d'accroître et de faciliter l'engagement du secteur privé dans le domaine du financement durable, Canada a élargi son coffre à outils pour y inclure FinDev Canada, l'IFD bilatérale du pays, ainsi que le Programme d'innovation en aide internationale (PIAI) d'Affaires mondiales Canada (AMC). En 2024, le gouvernement canadien a de nouveau démontré sa détermination à disposer de robustes outils de financement du développement en annonçant, dans le cadre du Partenariat du G7 pour les infrastructures mondiales et l'investissement, une nouvelle facilité de financement concessionnel gérée par FinDev Canada. Ce mécanisme élargira la gamme d'investissements nécessaires pour mobiliser des capitaux supplémentaires à l'appui du développement durable, y compris des fonds privés.

3 *Implications of the War in Ukraine for the Global Economy*. The World Bank, 2022. [Implications-of-the-War-in-Ukraine-for-the-Global-Economy.pdf \(worldbank.org\)](#)

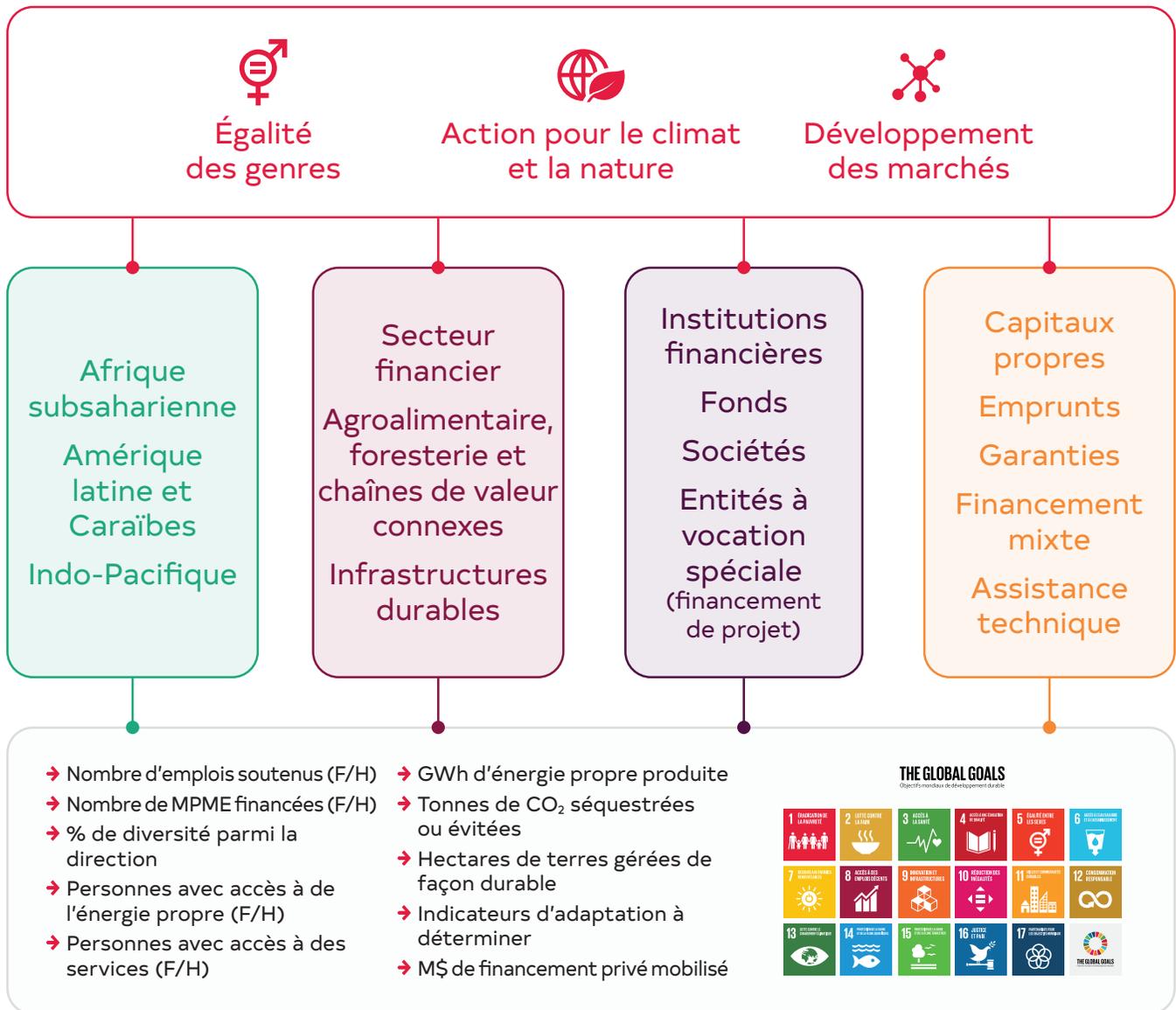
4 *With trillions needed to achieve Sustainable Development Goals, world leaders gather to set out bold solutions to urgently scale up investments*. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2023. <https://www.un.org/en/desa/The-High-Level-Dialogue-on-Financing-for-development>

5 *Massive investment and financial reform needed to rescue SDGs*. UN News, 2024. <https://news.un.org/en/story/2024/04/1148411>

1.3 La stratégie de FinDev Canada

La persistance et l'intensification des défis mondiaux en matière de développement sont au cœur de l'orientation stratégique de FinDev Canada. C'est l'appel à l'action de la société. Comme il a été mentionné, le Canada dispose de nombreux outils de développement international, notamment divers mécanismes de subventions et d'assistance. FinDev Canada évolue dans l'espace commercial, mettant à profit sa plus grande tolérance au risque pour soutenir le développement des MEED par l'intermédiaire du secteur privé. Les piliers suivants sous-tendent la stratégie de la société.

Figure 1. La stratégie de FinDev Canada



Pour élaborer cette stratégie, la société s'est posé les quatre grandes questions suivantes :

1. Quels sont les impacts souhaités?

Pour remplir son mandat, FinDev Canada se fonde sur un Cadre de référence de l'impact sur le développement (CRID) qui définit ses objectifs d'impact sur le développement stratégique et décrit comment la société mesure, gère et communique les progrès. Le CRID accorde la priorité à trois domaines d'impact : le développement des marchés, l'égalité des genres et l'action pour le climat et la nature.

- **Développement des marchés**, par l'expansion de la propriété et du leadership locaux, le renforcement des marchés financiers, des PME locales et des chaînes de valeur, et l'augmentation du nombre d'emplois et de la valeur ajoutée pour l'économie locale (impôts et salaires).
- **Action pour le climat et la nature**, en réduisant les émissions mondiales de gaz à effet de serre et en soutenant les entreprises et les investissements qui contribuent à la transition vers une économie à faibles émissions de carbone et résiliente au climat, notamment en déployant à grande échelle des solutions d'adaptation et de résilience au climat fondées sur la nature.
- **Égalité des genres**, en soutenant les entreprises dirigées par des femmes, en faisant la promotion du leadership féminin, en militant pour des emplois décents et en assurant un accès égal aux services de base (eau, énergie, etc.) et aux outils économiques (services financiers, connectivité numérique, etc.) et un contrôle sur ces services et outils.

Le CRID, lancé en 2018, a été modernisé en 2023 pour refléter la croissance, l'expérience et les aspirations de développement découlant de la stratégie d'entreprise améliorée de FinDev Canada, mise en œuvre en 2023. On trouvera à la section 3.3 de plus amples renseignements sur les activités de FinDev Canada en matière d'impact sur le développement.

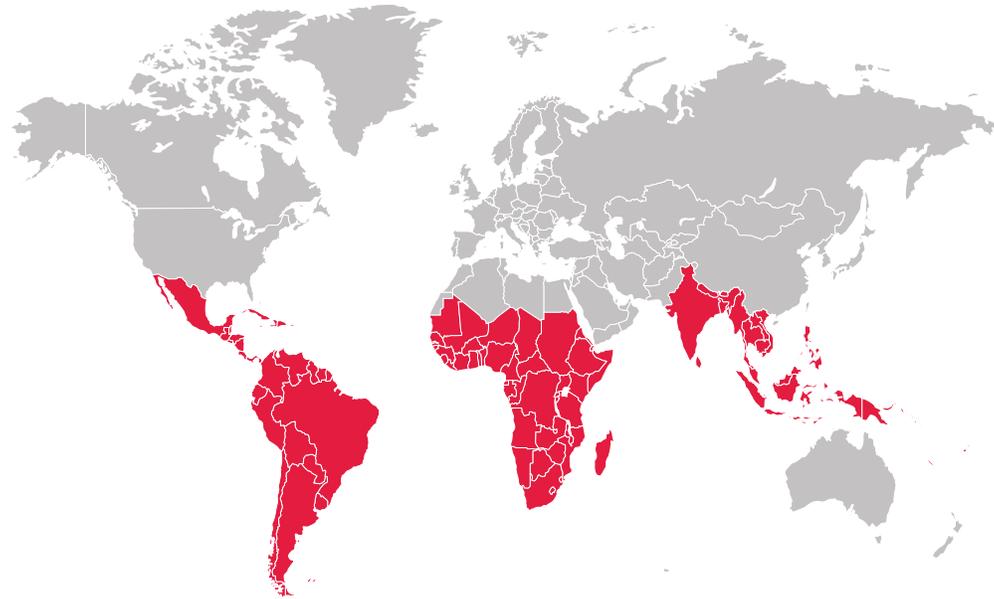
2. Quels sont les marchés desservis?

Depuis sa création, FinDev Canada exerce ses activités en Afrique subsaharienne, en Amérique latine et dans les Caraïbes.

En 2022, le gouvernement canadien a lancé la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique (ci-après, la « Stratégie »), qui prévoit l'expansion de FinDev Canada dans cette région. Comme il s'agit d'une nouvelle région pour la société, ses efforts s'inspirent largement des pays prioritaires énoncés dans la Stratégie, à savoir l'Indonésie, le Vietnam, les Philippines et les îles du Pacifique. En 2023, FinDev Canada a pris contact avec des partenaires régionaux en privilégiant les initiatives liées aux infrastructures durables et à la sécurité alimentaire. À l'avenir, la société pourrait servir d'autres marchés que le gouvernement du Canada juge prioritaires.

En 2024, FinDev Canada élargira sa présence en ouvrant son tout premier bureau à l'étranger, à Singapour, qui facilitera l'expansion de la société dans la région et contribuera à l'exécution de la Stratégie de façon globale.

Figure 2. Marchés desservis



Tous les marchés ciblés par FinDev Canada sont actuellement admissibles à l'aide publique au développement (APD).

3. Quels sont les secteurs soutenus?

Les prêts et les investissements de FinDev Canada, ainsi que ses solutions d'AT, sont orientés vers trois secteurs :

- **Le secteur financier**, y compris les banques, les institutions financières non bancaires et les fonds d'investissement, dans le but de renforcer les institutions et l'accès aux services financiers sur les marchés que nous desservons;
- **L'agroalimentaire, la foresterie et les chaînes de valeur connexes**, dans le but de soutenir la sécurité alimentaire, de renforcer les conditions économiques et d'appuyer l'action climatique;
- **Les infrastructures durables**, dans le but de favoriser la mise en place d'infrastructures à faibles émissions de carbone et résilientes au climat dans les sous-secteurs de l'eau, de l'électricité, des transports et du numérique.

4. Quelles sont les solutions proposées?

Pour soutenir ses activités de financement du développement, FinDev Canada dispose d'une série de solutions qu'elle déploie en adoptant une approche axée sur le client qui met l'accent sur la flexibilité, l'agilité et l'innovation :

- **Financement**, y compris des prêts aux entreprises (de tous les types, des prêts de premier rang aux prêts subordonnés), le financement structuré et le financement de projets;
- **Investissements en capitaux propres**, soit directement aux clients, soit par l'entremise de fonds d'investissement;
- **Financement mixte**, actuellement en vertu de l'entente de financement concessionnel 2X Canada avec AMC et à l'avenir au moyen d'une nouvelle facilité de financement concessionnel qui facilitera l'exécution du PIAI renouvelé d'AMC;
- **Assistance technique** financée par AMC, à la fois pour renforcer les activités des clients, remédier aux lacunes en matière de connaissances et créer des entreprises plus inclusives et durables, et pour élargir la portée du développement des marchés.

FinDev Canada peut également fournir des garanties, mais n'a pas encore eu recours à cette solution. Cette question sera étudiée et développée au cours de la période de planification.

Figure 3. Impact déclaré par les entreprises clientes

Le tableau suivant illustre l'impact total déclaré par les entreprises clientes, par ODD. Les données sont en date du 31 décembre 2023.

Priorités en matière d'impact	Impact
Developpement des marchés	193 132 emplois soutenus et 1 260 566 MPME financées
Égalité des genres	86 856 emplois pour les femmes soutenus et 367 664 MPME détenues par des femmes financées
Action pour le climat et la nature	1 995 GWh d'énergie propre produite et 40 374 tonnes d'équivalent CO ₂ d'émissions séquestrées ⁶

Le plan financier présenté au chapitre 4 et dans les annexes connexes fournissent des renseignements supplémentaires sur le rendement financier de la société au cours de la période de planification.

⁶ Le total des émissions séquestrées (tCO₂e) pour 2023 est de 365 620 tonnes.

1.4 Mobilisation de capitaux privés

Selon la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, les pays en développement sont confrontés à un déficit d'investissement annuel des ODD de 4 billions de dollars américains. L'ampleur de ce manque à gagner est telle que les institutions publiques – gouvernements, agences, IFD, etc. – ne disposeront jamais des ressources suffisantes pour y faire face, que ce soit par de l'aide, des subventions ou des solutions commerciales. De plus, les pressions exercées par les multiples crises nationales et internationales mettent à mal les budgets publics des pays développés et des pays en développement⁷.

Le secteur privé est donc essentiel pour ouvrir des voies de développement efficaces et durables. C'est pourquoi plusieurs IFD, comme FinDev Canada, ont fait de la mobilisation des capitaux privés une priorité.

Pour appuyer cette priorité, le gouvernement du Canada a annoncé en 2024 son intention de mettre à la disposition de FinDev Canada 720 millions de dollars canadiens en capital concessionnel au cours des cinq prochaines années, dont 20 millions de dollars canadiens attitrés à l'AT. La société se servira de ces fonds pour élargir son offre de financement mixte et mobiliser des capitaux.

On trouvera plus de détails sur l'approche de FinDev Canada en matière de mobilisation des capitaux privés à la section 3.2.3.

1.5 Intégrité des activités

À titre d'IFD, FinDev Canada reconnaît l'importance de s'assurer que ses activités sont guidées par un engagement d'agir avec intégrité et de générer des retombées positives en qualité d'agent de changement. L'évaluation des risques du côté de la durabilité environnementale (E), des impacts sociaux (S) et de la gouvernance responsable (G) est intégrée au processus d'examen des transactions et s'appuie sur des politiques et des procédures qui, collectivement, veillent à ce que les facteurs ESG soient bien compris et gérés au sein de la société.

Pratiques environnementales, sociales et climatiques

FinDev Canada a publié en 2020 sa toute première politique environnementale et sociale qui régit son engagement en faveur du développement durable et guide la prise de décisions concernant les transactions auxquelles elle prend part, des éléments au cœur de son approche en matière de gestion des risques. Depuis 2023, la société consulte des experts en politique, des parties prenantes internes et externes, AMC, EDC et d'autres institutions financières de développement afin d'harmoniser sa politique environnementale et sociale aux bonnes pratiques internationales. En 2024, une version révisée de la politique environnementale et sociale de FinDev Canada a été approuvée par le conseil d'administration. La politique mise à jour aide les parties prenantes internes et externes à comprendre l'approche de FinDev Canada et donne à la société la souplesse nécessaire pour s'adapter aux risques environnementaux et sociaux émergents et à l'évolution des contextes commerciaux. De plus, dans le cadre de la politique environnementale et sociale, la société a mis au point une approche sur mesure de gestion des questions relatives aux droits de la personne pour améliorer les communications externes et faciliter la mise en œuvre opérationnelle en fonction de son contexte distinct, le tout conformément aux pratiques courantes des IFD.

⁷ *More investment needed to get global goals back on track, says UNCTAD chief.* UN Trade and Development, 2023. <https://unctad.org/news/more-investment-needed-get-global-goals-back-track-says-unctad-chief-0>

Dans le cadre du cycle de vie des transactions, FinDev Canada détecte et gère les risques associés aux opérations de ses clients et, au besoin, fournit des conseils et surveille les progrès par rapport aux plans d'action ou aux recommandations. Cette évaluation et cette orientation s'appuient sur le rôle de la société en tant qu'IFD et tiennent compte des défis et des risques uniques liés aux transactions dans les MEED. Les plans d'action environnementaux et sociaux élaborés avec les clients permettent de bien comprendre les lacunes sur le plan environnemental et social et d'y remédier.

Intégrité des affaires

L'intégrité des affaires sous-tend la détermination de FinDev Canada de respecter de rigoureuses normes de conduite éthique et de saine gouvernance, tant au sein de la société que du côté des entreprises qu'elle soutient. Il est fondamental pour FinDev Canada de pouvoir s'acquitter de son mandat de manière socialement responsable. À cet effet, tout au long du cycle de vie des transactions, les risques de criminalité financière et les préoccupations sur le plan de l'éthique et de l'intégrité qui pourraient présenter des risques pour les populations locales et porter atteinte à la réputation de la société sont tous évalués de façon approfondie. Le cas échéant, des stratégies d'atténuation sont mises en place et surveillées pour veiller à ce que les transactions respectent tant les obligations légales que les attentes strictes de la société envers ses clients.

Transparence et déclarations

FinDev Canada s'engage à assurer la transparence de ses opérations, de ses stratégies et de ses politiques. Les déclarations de FinDev Canada contribuent à mieux faire connaître son mandat, suscitent la confiance à cet égard et permettent à la société de rendre des comptes au public. En tant que société d'État, FinDev Canada a à cœur d'agir de façon transparente, tout en étant consciente de la nécessité de protéger certains renseignements commerciaux de nature délicate ou personnelle ou autrement restreints concernant ses clients du secteur privé ou d'autres intervenants. En 2023, la société a mis à jour sa Politique sur la transparence et la divulgation afin de refléter les pratiques exemplaires de l'industrie. Cette politique énonce l'engagement de FinDev Canada à l'égard de la transparence de ses activités commerciales et établit le cadre de divulgation systématique et proactive de renseignements dans des domaines comme :

- la publication de renseignements relatifs à la planification et au rendement de la société;
- la publication de renseignements sur les transactions, y compris en ce qui concerne les risques environnementaux et sociaux, les mesures d'atténuation et les répercussions, ainsi que les impacts sur le développement qui sont attendus d'une transaction;
- la publication de renseignements sur les plaintes relatives au mécanisme de responsabilisation indépendant et d'autres activités.

Lorsque des renseignements sont publiés sur une transaction, le consentement de l'entreprise cliente est requis, conformément aux pratiques commerciales habituelles.

1.6 Inclusion, diversité et équité

FinDev Canada s'engage à mettre en place et à maintenir une culture du travail inclusive, diversifiée et accueillante, où chaque personne – sans égard à son sexe, à sa race, à son origine ethnique, à son orientation sexuelle, à ses capacités ou à son expérience – est valorisée et soutenue tout au long de son emploi. L'égalité des chances, la transparence et l'équité sont des valeurs intégrées à toutes les politiques, stratégies et pratiques, ainsi qu'à tous les processus.

La mission de FinDev Canada de catalyser le développement durable par l'entremise du secteur privé est plus essentielle que jamais, dans un contexte où les contrecoups des dernières années (crise du climat et de la nature, conflits mondiaux, incertitude économique, déficit de financement des ODD, etc.) ont exacerbé les enjeux de développement dans les MEED.

Cette persistance et cette aggravation des défis, et la volonté de mobiliser le secteur privé pour appuyer le développement, sont au cœur des orientations stratégiques de FinDev Canada. La position avantageuse de l'IFD canadienne et sa capacité à élargir son mandat et à multiplier l'impact sur les marchés qu'elle dessert est l'un des fondements de sa stratégie. Grâce à son expansion en Indo-Pacifique et aux injections supplémentaires de capitaux (fonds propres, capital concessionnel et AT), FinDev Canada sera en mesure de déployer sa stratégie ambitieuse pour faciliter l'atteinte des priorités du Canada en matière de développement international.

2.0 Contexte opérationnel

FinDev Canada n'exerce pas ses activités dans un contexte statique. De nombreux enjeux façonnent les tendances mondiales du développement et contribuent collectivement aux défis et aux possibilités dans les MEED. La compréhension de ces enjeux et de leurs répercussions contribue à l'élaboration et à l'avancement de la stratégie et des priorités clés de la société.

2.1 Contexte mondial

Comme indiqué au chapitre 1, les écarts de développement mondial persistent et, dans de nombreux cas, s'aggravent. Le terme « polycrise » est de plus en plus utilisé pour décrire la situation à laquelle sont confrontés les MEED⁸. Cela fait référence à la convergence de problèmes qui, de façon isolée, seraient importants, mais qui, collectivement, menacent encore plus l'atteinte des ODD et des engagements de Paris.

Avant d'approfondir cette question, il est important de noter que les perspectives de croissance mondiale sont faibles. Le resserrement des conditions monétaires a donné un coup de frein à la croissance. De plus, les ondes de choc de la pandémie et des conflits sur la scène internationale ont nettement perturbé les marchés des denrées alimentaires et de l'énergie, contribuant ainsi à la persistance des pressions inflationnistes et à une croissance mondiale tournant au ralenti. La politique monétaire de la plupart des économies du G20 a été resserrée afin de maîtriser l'inflation, conformément aux mandats nationaux des banques centrales. Or, si ce resserrement synchronisé a contribué à freiner les pressions inflationnistes au niveau mondial, notamment sous l'effet de pressions à la baisse sur les prix de certains produits de base, son effet domino a plombé la reprise des MEED de différentes façons.

La Banque mondiale a déclaré que l'économie mondiale est en passe de réaliser la plus faible performance jamais réalisée sur une demi-décennie depuis 30 ans. S'il est vrai que l'économie mondiale est en meilleure posture qu'il y a un an et que le risque d'une récession mondiale s'est résorbé, cette embellie est en grande partie attribuable à la vigueur de l'économie américaine. Compte non tenu de ces améliorations, l'escalade des tensions géopolitiques menace la poursuite de la croissance. En outre, les perspectives à moyen terme se sont assombries pour plusieurs MEED sous l'effet de la croissance anémique des grandes économies, du commerce mondial entravé et de conditions financières exceptionnellement restrictives. La croissance prévue du commerce mondial en 2024 n'arrive pas à la moitié de la moyenne de la décennie avant la pandémie⁹.

Le service de la dette en dollars américains coûte plus cher. Encore une fois, cette réalité affecte davantage les MEED, en particulier dans un monde post-pandémique où le poids de la dette a nettement augmenté. Comme les conditions monétaires sont demeurées serrées en 2023 et 2024, la situation mondiale s'est corsée dans ces marchés, les plongeant dans une spirale descendante de croissance au ralenti et d'écarts de développement de plus en plus importants.

8 *We're on the brink of a polycrisis. How worried should we be?* World Economic Forum, 2023. <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/polycrisis-global-risks-report-cost-of-living/>

9 *Global Economy Set for Weakest Half-Decade Performance in 30 Years.* The World Bank, 2024. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/01/09/global-economic-prospects-january-2024-press-release#:~:text=Global%20growth%20is%20projected%20to,the%20average%20of%20the%202010s.>

Selon les Services économiques d'EDC, l'économie mondiale devrait croître de 3,3 % en 2025, de 3,2 % en 2026, de 2,9 % en 2027, de 2,8 % en 2028 et de 2,8 % en 2029¹⁰. Le Fonds monétaire international (FMI) projette pour sa part que la croissance économique se maintiendra à 3,2 % en 2024 et en 2025, la prévision pour cette année ayant été rehaussée de 0,1 point de pourcentage par rapport aux Perspectives de l'économie mondiale - Mise à jour de janvier 2024¹¹.

Les perspectives économiques des MEED sont tributaires de plusieurs facteurs intérieurs et internationaux. Si une amélioration modeste de la croissance est attendue dans certaines régions, le portrait global demeure sombre. La croissance prévue ne suffira pas à annuler l'effet cumulatif des multiples chocs des quatre dernières années, ce qui nuit aux efforts de réduction de la pauvreté et empêche les pays de rattraper le niveau de revenu par habitant des économies avancées¹².

2.2 Changement climatique, conflits mondiaux, mur de la dette et déficit de financement des ODD

Dans ce contexte, FinDev Canada cible quatre grands thèmes qui guident son programme de développement international : le changement climatique, les conflits mondiaux, le mur de la dette et le déficit de financement des ODD.

Le **changement climatique** est toujours une crise existentielle. De plus en plus de décisions, tant dans le secteur public que dans le secteur privé, sont prises dans le but d'atténuer les effets du changement climatique et de faciliter l'adaptation et la résilience. Cette tendance devrait s'accroître à mesure que les modèles climatiques continuent de changer et de gagner en imprévisibilité. Comme plus de la moitié du PIB mondial dépend de la nature de façon modérée ou élevée, les grandes filières de la planète, comme la construction et l'agriculture, sont confrontées à de fortes perturbations de leurs chaînes d'approvisionnement¹³. Selon la Banque mondiale, les changements climatiques pourraient plonger 100 millions de personnes de plus sous le seuil de pauvreté d'ici 2030. En 2023, on estime que 719 millions de personnes subsisteront avec moins de 2,15 de dollars américains par jour. La plupart des personnes touchées vivent dans les MEED, les femmes et les enfants étant les plus touchés par ces effets. Et ce sont les femmes et les enfants qui subissent les pires effets. Aujourd'hui, 60 % des personnes vivant dans une pauvreté extrême, soit 389 millions de personnes, sont concentrées en Afrique subsaharienne, soit plus que dans toute autre région¹⁴.

Le climat fragilise également la sécurité alimentaire (et exacerbe des problèmes comme les migrations), les régimes météorologiques instables créant des conditions propices aux vagues de chaleur, aux fortes pluies et aux sécheresses. La hausse des prix des denrées alimentaires de base continue d'être un facteur majeur qui pousse des millions de personnes dans les pays à faible revenu dans l'insécurité alimentaire. À l'avenir, le pourcentage de problèmes de développement attribuables au climat continuera de croître. Pour cette raison, les efforts mondiaux doivent maintenir l'élan en faveur de l'Accord de Paris et renforcer l'engagement à stabiliser le réchauffement climatique à 1,5 degré, tout en investissant dans l'adaptation et la résilience.

10 *Global Economic Outlook*. EDC Economics, 2024.

11 *What just happened at the IMF and World Bank Spring Meetings?*. World Economic Forum, 2024. <https://www.weforum.org/agenda/2024/04/what-just-happened-at-the-imf-and-world-bank-spring-meetings/>

12 *Global Economic Prospects*. World Bank Group, 2024. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/661f109500bf58fa36a4a46eeace6786-0050012024/original/GEP-Jan-2024.pdf>

13 *Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy*. World Economic Forum, 2020. https://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Nature_Economy_Report_2020.pdf

14 *Sustainable Development Goals Briefing Book 2023*. UN Office for Partnerships, 2024. https://unpartnerships.un.org/sites/default/files/publications/2024-01/SDG%20Briefing%20Book_2023.pdf

Sur ce dernier point, soit l'affectation des investissements, il subsiste des écarts importants. Prenant l'exemple de l'investissement dans les énergies renouvelables, la Climate Policy Initiative (CPI) et l'International Renewable Energy Agency (IRENA) notent que « les régions géographiques où sont situés 120 marchés en développement et émergents continuent de recevoir des investissements relativement faibles »¹⁵, la part du lion revenant au Brésil, à l'Inde et à la Chine. En fait, 50 % de la population mondiale a reçu seulement 15 % des investissements mondiaux dans les énergies renouvelables en 2022 (contre 27 % en 2017). Le rapport d'un groupe d'experts indépendants de haut niveau sur le financement du climat (*Independent High-Level Expert Group on Climate Finance*) note en outre que si le secteur privé finance 81 % des investissements verts dans les pays à revenu élevé, ce chiffre tombe à 14 % dans les pays en développement¹⁶.

Selon le rapport *Global Landscape of Climate Finance 2023* de la CPI, les flux annuels moyens affectés au financement climatique ont atteint près de 1,3 billion de dollars américains en 2021 et 2022, soit près du double du montant de 2019 et 2020. Cette progression est surtout attribuable à la nette accélération du financement des mesures d'atténuation, qui ont bondi de 439 milliards de dollars américains depuis 2019 et 2020. L'énergie renouvelable et le transport sont les secteurs affichant la plus forte croissance. Mais en dépit de ces progrès, le financement climatique ne représente actuellement que 1 % du PIB mondial. On estime que le financement climatique requis grimpera progressivement de 8,1 à 10 billions de dollars américains par année entre 2031 et 2050, soulignant l'urgence d'accélérer les fonds investis dans la gestion des répercussions du changement climatique¹⁷.

Le milieu des institutions bilatérales et des IFD évolue pour inverser cette tendance, en mettant davantage l'accent à la fois sur le financement climatique direct et sur la mobilisation de capitaux privés. L'accélération du financement climatique en termes de dollars et de vitesse est une priorité pour la Banque mondiale. En outre, selon l'association des IFD européennes, le financement climatique parmi leurs membres a augmenté de 21 % depuis 2021. Pour sa part, conformément à sa Stratégie sur le changement climatique mise en place en 2021, FinDev Canada accroîtra le financement climatique¹⁸ pour le porter à 35 % de son portefeuille d'ici 2025.

Des **conflits** un peu partout dans le monde ont eu un effet particulièrement déstabilisateur, surtout dans les MEED. La sécurité alimentaire a notamment été gravement compromise par les conflits mondiaux. Ces conflits ont de vastes répercussions. Le Programme alimentaire mondial des Nations Unies rapporte qu'environ 282 millions de personnes, soit 21,5 % de la population provenant de 59 pays et territoires, ont été confrontées à une insécurité alimentaire aiguë en 2024, une hausse de 24 millions de personnes par rapport à 2022. Les conséquences sont particulièrement intenses dans les MEED et sur les marchés d'importation de produits alimentaires à revenu faible et intermédiaire d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Asie. Parmi les autres conséquences du conflit, notons la hausse des prix de l'énergie et le resserrement des conditions financières qui, comme nous l'avons mentionné, affectent les MEED de manière disproportionnée¹⁹.

15 *Global Landscape of Renewable Energy Finance, 2023*. Climate Policy Initiative and the International Renewable Energy Agency and Climate Policy Initiative, 2023. https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2023/Feb/IRENA_CPI_Global_RE_finance_2023.pdf

16 *Finance for climate action: Scaling up investment for climate and development*. Report of the Independent High-Level Expert Group on Climate Finance. Songwe et al., 2022. <https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/wp-content/uploads/2022/11/IHLEG-Finance-for-Climate-Action-1.pdf>

17 *Global Landscape of Climate Finance 2023*. Climate Policy Initiative, 2023. <https://www.climatepolicyinitiative.org/publication/global-landscape-of-climate-finance-2023/>

18 Transactions contribuant à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci, conformément aux principes communs pour le suivi du financement de l'atténuation du changement climatique et à la méthodologie commune pour le suivi du financement de l'adaptation au changement climatique, élaborés par les banques multilatérales de développement et l'IDFC ; volume d'affaires approuvé.

Common Principles for Climate Mitigation Finance Tracking. World Bank, 2023. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/514141645722484314/pdf/Common-Principles-for-Climate-Mitigation-Finance-Tracking.pdf>

Joint Methodology for Tracking Climate Change Adaptation Finance. European Investment Bank, 2022. https://www.eib.org/attachments/lucalli/20220242_mdbs_joint_methodology_climate_finance_en.pdf

19 *Global Report on Food Crises 2024*. World Food Programme, 2024. <https://www.wfp.org/publications/global-report-food-crises-grfc-2024>

Le contexte actuel de la dette mondiale, souvent appelé le **mur de la dette**, est problématique pour les MEED fortement endettés qui doivent payer des coûts d'emprunt jusqu'à huit fois supérieurs à ceux des pays développés. Selon certaines projections, le service de la dette dans les PMA atteindra 40 milliards de dollars américains par année entre 2023 et 2025, ce qui représente une hausse substantielle de 50 % par rapport aux 26 milliards de dollars américains enregistrés en 2022²⁰. Selon ces rapports, environ 40 % de la population mondiale (3,3 milliards de personnes) vivent dans des pays où les dépenses publiques destinées aux paiements d'intérêts excèdent les montants affectés à l'éducation et à la santé²¹.

Les coûts élevés susmentionnés engluent les pays en développement dans un endettement persistant, ce qui entrave leurs progrès et compromet sérieusement l'atteinte des ODD, un phénomène qu'on appelle parfois le **déficit de financement des ODD**. Des investissements massifs et de vastes réformes financières sont toujours indispensables pour sauver les ODD et promouvoir la durabilité à l'échelle mondiale. Au moment de l'adoption des ODD en 2015, la Conférence des Nations unies pour le commerce et le développement (CNUCED) estimait que les pays en développement étaient confrontés à un déficit annuel d'investissement de 2,5 billions de dollars les empêchant d'atteindre ces objectifs. Mais un examen de mi-étape de la CNUCED a substantiellement relevé la barre, évaluant le manque à gagner à 4,2 billions de dollars américains par année²². Le déficit s'est creusé en raison d'insuffisances depuis 2015 et de besoins plus pressants découlant de difficultés mondiales comme la pandémie de COVID-19 et la triple crise des aliments, du carburant et des finances. Ce fossé doit être comblé en toute urgence pour garantir un développement durable et répondre aux enjeux mondiaux impérieux.

Selon la CNUCED, l'élimination de cet important déficit de financement est indispensable pour atteindre les objectifs climatiques d'ici 2030, plus particulièrement les 2 billions de dollars américains à investir pour que les pays en développement prennent le virage de l'énergie renouvelable. Même si les fonds investis dans l'énergie renouvelable ont presque triplé depuis la ratification de l'Accord de Paris, plusieurs nations en développement ont été laissées pour compte. Plus de 30 pays en développement n'ont reçu aucune aide internationale visant la production d'énergie renouvelable d'envergure depuis 2015. La CNUCED souligne que dans les pays en développement, les principales lacunes dans les investissements liés aux ODD sont du côté de l'énergie, de l'eau et des infrastructures de transport²³.

Le plus frappant dans ces quatre tendances (climat, conflits, mur de la dette et déficit de financement des ODD), ce n'est pas tant leurs impacts individuels que leur interdépendance. En effet, plutôt que d'exister en vase clos, ces tendances se recourent de plus en plus. Cela exacerbe la complexité et l'urgence d'agir de façon durable, sans compter que chacun de ces thèmes a pour effet d'attiser les conséquences des autres. En outre, ces quatre thèmes représentent un tel fardeau sur les finances publiques qu'il est extrêmement difficile, voire impossible, de formuler une réponse adéquate en se fondant uniquement sur les fonds publics des MEED.

L'impact combiné de ces quatre questions est à l'origine d'un point soulevé plus tôt dans le présent plan d'entreprise, à savoir que les budgets publics et les capacités des gouvernements sont insuffisants pour faire face à l'ampleur des défis de développement auxquels sont confrontés les MEED. La proposition de valeur élargie des IFD – soit de soutenir le développement par l'intermédiaire du secteur privé – prend tout son sens dans ce contexte. La collaboration avec le secteur privé est essentielle pour ouvrir des voies de développement efficaces et durables.

20 *New UN report calls for trillions more in development investment to rescue Sustainable Development Goals.* United Nations, 2024.

<https://www.un.org/en/desa/trillions-more-development-investment-rescue-sustainable-development>

21 *Massive investment and financial reform needed to rescue SDGs.* United Nations, 2024. <https://news.un.org/en/story/2024/04/1148411>

22 *New UN report calls for trillions more in development investment to rescue Sustainable Development Goals.* United Nations, 2024.

<https://www.un.org/en/desa/trillions-more-development-investment-rescue-sustainable-development>

23 *Why trillions more are needed to bridge the SDG financing gap.* World Economic Forum, 2023. <https://www.weforum.org/agenda/2023/09/why-trillions-more-are-needed-to-bridge-the-sdg-financing-gap/>

L'importance de la mobilisation des capitaux privés

Le financement commercial des IFD et des banques multilatérales de développement est au cœur de la reprise du marché, affichant une hausse de 140 % en 2023²⁴. Les IFD et des banques multilatérales de développement sont indispensables pour faciliter les capitaux privés et il est urgent de mettre au point une approche collaborative uniforme pour harmoniser les objectifs et les incitatifs des joueurs du développement et du secteur privé.

Il faut rapidement et substantiellement accroître l'investissement dans les MEED afin d'atteindre les ODD et les cibles de l'Accord de Paris, notamment en ce qui concerne le virage énergétique. Comme mentionné, pour atteindre ces objectifs, un important fossé de financement doit être comblé. Pour y arriver, l'apport d'organisations privées disposées à collaborer avec les États ou d'autres acteurs du financement du développement est nécessaire pour soutenir une croissance durable à long terme et une transition équitable.

L'écosystème du financement du développement peine depuis longtemps à attirer suffisamment de capitaux privés destinés aux MEED. Malgré l'énorme potentiel, la mobilisation d'investissements privés demeure un défi. Mais en mettant en place les bons mécanismes, comme des solutions de financement mixte, il est possible de débloquer une plus grande quantité de capitaux privés.

Cela dit, les attentes doivent être bien définies. Même en ayant recours au financement concessionnel pour atténuer le rapport risque (réel ou perçu) rendement, la mobilisation de capitaux privés est plus facile dans les pays à revenu intermédiaire. Afin de réduire suffisamment l'écart de risque, la mobilisation de capitaux privés dans des marchés difficiles nécessiterait vraisemblablement un capital concessionnel d'un volume tel que l'efficacité et l'efficience pourraient être compromises. Cela est particulièrement vrai au niveau des transactions individuelles, où plusieurs risques sont trop élevés pour le secteur privé.

Comme il est mentionné au chapitre 1, la récente décision du gouvernement du Canada de mettre à la disposition de FinDev Canada 700 millions de dollars canadiens de capital concessionnel est ancrée dans la reconnaissance que des capitaux privés doivent être mobilisés au profit du développement durable.

2.3 Contexte des IFD

Comme il a été noté au début du chapitre, FinDev Canada n'exerce pas ses activités dans un contexte statique. De nombreux enjeux façonnent les tendances mondiales du développement et contribuent collectivement aux défis et aux possibilités dans les MEED. À mesure que la société évalue ces tendances, elle constate également que le paysage des IFD évolue au fil de la définition des priorités stratégiques.

Les IFD jouent un rôle essentiel dans la promotion du développement durable et pourraient en faire encore plus. Fait intéressant, même si leur taille individuelle leur permet d'être agiles, le volume des actifs qu'elles gèrent collectivement les met sur un pied d'égalité avec certaines banques multilatérales de développement. Cette dynamique « agilité + force collective » ouvre la porte à des solutions de développement qui ne sont pas à la portée des banques multilatérales de développement.

Dans l'ensemble, la communauté des IFD est consciente des tendances mises en évidence dans ce chapitre, lesquelles, dans l'ensemble, mènent à l'écart de financement des ODD auquel le monde est confronté. Bien que les IFD ne soient pas la seule solution pour remédier à cet écart, elles sont essentielles tant du point de vue du financement que de l'AT et de la capacité de mobiliser des capitaux privés. Comme mentionné, la stratégie *Croissance ciblée et réfléchie* de FinDev Canada a été élaborée en tenant compte de ces écarts mondiaux et en reconnaissant que la société est bien placée pour jouer un rôle plus vaste en matière de soutien au développement mondial. Le chapitre 3 décrit en détail les principales priorités de la société dans l'exécution de cette stratégie, tandis que le chapitre 4 illustre sa trajectoire de croissance, tant sur le plan du volume d'affaires que de son bilan global.

24 *State of Blended Finance 2024*. Convergence, 2024. <https://www.convergence.finance/resource/state-of-blended-finance-2024/view>

3.0 Objectifs et initiatives de la société

3.1 Introduction

Le chapitre 1 donne un aperçu de FinDev Canada et de sa stratégie d'entreprise. Comme noté, la persistance et l'intensification des défis mondiaux de développement sont au cœur des orientations stratégiques de FinDev Canada et servent d'appel à l'action. Aujourd'hui, cet appel à l'action se reflète dans les progrès accomplis au chapitre du nombre d'entreprises clientes et de partenaires, de la taille du portefeuille et, surtout, de l'impact généré.

Le présent plan d'entreprise expose les aspirations de FinDev Canada pour les cinq prochaines années, notamment l'expansion continue de son portefeuille, des percées en Indo-Pacifique et l'approfondissement de ses relations en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne. Ce travail est guidé par l'évolution continue du CRID de la société, de sa stratégie Personnes et culture (P et C), et par l'élaboration et la maturation d'un éventail de systèmes et de processus qui, collectivement, permettront à FinDev Canada de s'adapter de façon efficiente, efficace et durable.

Période de planification 2025-2029

Sur l'horizon 2025-2029, FinDev Canada entend croître de façon importante, conformément à sa stratégie *Croissance ciblée et réfléchie*. Cet état d'esprit axé sur la croissance prend appui sur l'expérience acquise depuis la création de la société en 2018, notamment :

- les avantages de former des partenaires stratégiques actifs sur les marchés desservis;
- l'importance d'adopter une approche agile, souple, axée sur le client et novatrice lors du déploiement de ses solutions;
- la reconnaissance que la transition du démarrage à la croissance structurée nécessite des investissements dans des domaines clés liés aux personnes, aux processus et aux technologies.

Ces observations continuent de guider et de soutenir l'exécution de la stratégie de croissance de la société et bénéficieront des sommes additionnelles de fonds propres et de capital concessionnel investies dans FinDev Canada. Les trois grandes priorités de FinDev Canada au cours de la période de planification sont les suivantes :

- Croissance des activités;
- Multiplication de l'impact;
- Facilitation des opérations.

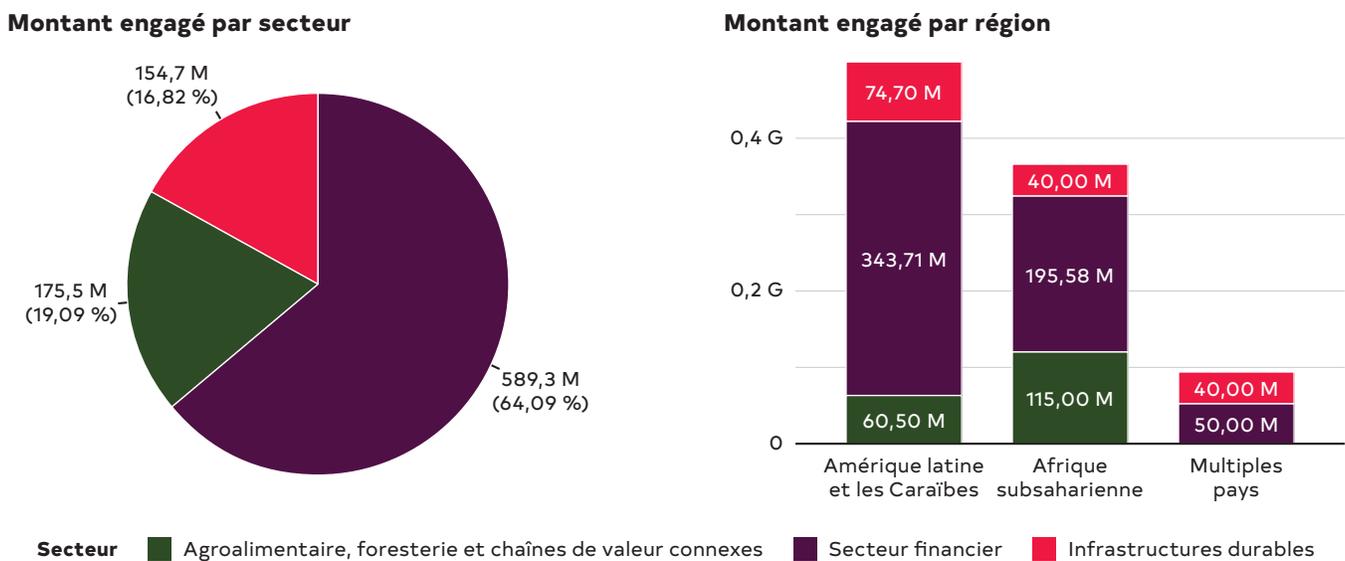
Les priorités associées à chacun de ces piliers sont décrites ci-dessous.

3.2 Croissance des activités

3.2.1 Constitution du portefeuille

Dès le début, la stratégie de financement et d'investissement de FinDev Canada visait à construire graduellement le portefeuille. Cette approche est ancrée dans la croyance que pour étendre ses activités de façon efficace et générer un impact dans les MEED, la société doit former et maintenir de solides partenariats. Cette approche axée sur les partenariats jumelée aux efforts de mobilisation de capitaux privés (voir la section 3.2.3) forme un programme de croissance en deux volets qui ne s'excluent pas mutuellement, mais se renforcent plutôt l'un l'autre. Cela dit, les partenariats génèrent des occasions intéressantes susceptibles d'élargir la portée de l'impact du développement, un atout important pour l'exécution du mandat de la société même en l'absence d'une mobilisation de capitaux privés.

Figure 4. FinDev Canada aujourd'hui (au 10 mai 2024) en dollars américains



Volumes d'affaires

Depuis la création de la société, son taux de croissance annuel est en constante progression, ce qui lui a permis de générer un impact positif sur le développement dans ses régions cibles²⁵. La société prévoit dans son plan d'entreprise 2025-2029 que pour 2025, le volume de transactions signées s'élèvera à près de 800 millions de dollars canadiens, puis à 1,8 milliard de dollars canadiens d'ici 2029. Le nombre de débiteurs au sein du portefeuille devrait passer de 69 à 153 au cours de la même période²⁶. Cela explique la croissance de notre solde des prêts débiteurs, qui passera de près de 982 millions de dollars canadiens en 2024 à 4,179 milliard de dollars canadiens en 2029, tandis que le solde du portefeuille de placements en capitaux propres augmentera de 275 millions de dollars canadiens à 965 millions de dollars canadiens au cours de la même période. Il y a lieu de consulter le plan financier pour obtenir un portrait détaillé des prévisions pour 2025, de la croissance prévue et des dépenses connexes sur la période de planification.

25 Avant l'établissement des pouvoirs en novembre 2023 permettant à la société d'exercer ses activités dans l'Indo-Pacifique, FinDev Canada était présente en Afrique subsaharienne et dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes.

26 Ces chiffres sont fondés sur les hypothèses du scénario de référence de FinDev Canada. Le plan financier présente ces hypothèses en détail.

Gestion de portefeuille

Comme indiqué, la société prévoit une croissance importante de la taille de son portefeuille en termes monétaires et de débiteurs. La société a donc développé ses capacités de gestion de portefeuille, en étant guidée par les principes suivants :

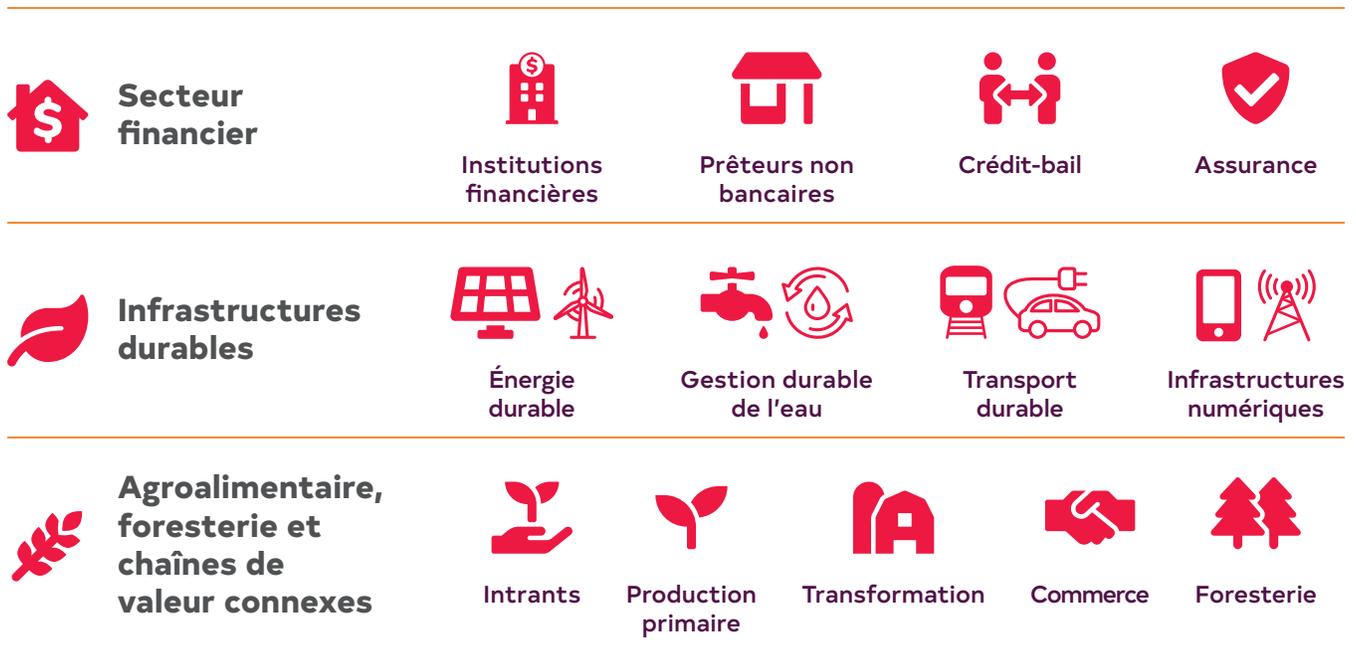
- Surveillance active de tous les actifs du portefeuille;
- Approche globale et pratique qui tient compte des questions financières et des considérations d'impact;
- Établissement de relations à long terme avec les clients;
- Investissement de capital patient, idéalement tout au long du cycle de vie d'une transaction;
- Détection et atténuation proactives des risques;
- Amélioration continue fondée sur l'expérience acquise;
- Approche de partenariat avec toutes les contreparties.

À l'instar du développement de transactions à l'étape du montage, l'opérationnalisation de ces principes nécessite la participation de tous les intervenants tout au long du cycle de vie des transactions (investissements, impact, gestion des risques environnementaux, sociaux et climatiques, gestion du risque de crédit, intégrité des affaires et services juridiques) afin d'obtenir un portrait complet de l'actif. Au cours de la période de planification, la société continuera d'investir dans ses capacités de gestion de portefeuille, y compris en se déplaçant au besoin aux fins de surveillance du portefeuille, puisque le crédit et la capacité de générer un impact reposent sur la gestion des actifs. De plus, les plans d'expansion géographique de FinDev Canada démontrent la nécessité d'acquérir des compétences de gestion de portefeuille propres au marché, à proximité de la clientèle.

Priorités sectorielles

Comme indiqué au chapitre 1, les prêts, les investissements et les solutions d'AT de FinDev Canada ciblent trois secteurs :

Figure 5. Secteurs prioritaires



Le secteur financier est fondamental pour soutenir le développement du secteur privé dans les MEED et favoriser l'atteinte des ODD. Pour FinDev Canada, les banques, les prêteurs non bancaires et les fonds de capital-investissement sont des vecteurs qui facilitent l'accès aux joueurs du secteur privé que la société peine à atteindre autrement, y compris les microentreprises et les PME.

En raison des innovations financières, qu'elles soient liées à la numérisation rapide des services financiers ou au degré de sophistication des cadres réglementaires, les institutions et intermédiaires financiers répondent de plus en plus aux besoins des segments de marché à l'origine de la croissance économique dans les régions de prédilection de la société, et ce, de manière inclusive et durable (par exemple en répondant mieux aux besoins des femmes, en rendant leurs portefeuilles plus verts ou en gérant efficacement les risques et opportunités liés au climat). Les activités de la société couvrent une variété d'intermédiaires financières, des banques commerciales aux fonds, en passant par les coopératives et les compagnies d'assurance.

Les **infrastructures durables** sont confrontées à un important déficit d'investissement, qui pourrait atteindre 6,9 billions de dollars américains chaque année d'ici 2030 selon certaines estimations²⁷. En investissant davantage dans ce secteur, FinDev Canada élargira la prestation de services de base et contribuera à combler l'énorme fossé qui nuit au développement économique, au progrès social et à l'action climatique dans ses marchés cibles.

27 *Financing Climate Futures, Rethinking Infrastructure*. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018. <https://www.oecd.org/environment/cc/climate-futures/policy-highlights-financing-climate-futures.pdf>

Trois quarts des infrastructures qui seront nécessaires en 2050 restent à bâtir²⁸. C'est donc l'occasion d'investir dans la construction d'infrastructures qui tiennent compte non seulement des besoins de base, mais aussi de leur apport au développement durable. Il convient de noter que 92 % des cibles des ODD, sur l'ensemble des 17 objectifs, peuvent être atteintes grâce à des investissements dans les infrastructures, ce qui prouve que le financement est essentiel²⁹.

Au fur et à mesure que la société prendra de l'expansion, elle se concentrera sur les sous-secteurs suivants : énergie renouvelable (énergie éolienne, solaire et hydroélectrique à petite échelle, mini-réseaux, installations de stockage et hybrides, etc.), transport (mobilité électrique comme le rail léger, parcs de véhicules efficaces et moins polluants, etc.), eau (traitement et approvisionnement en eau potable, projets de dessalement, irrigation, eaux usées et assainissement, etc.), et infrastructures numériques (infrastructures de télécommunications, accès aux services numériques, etc.).

Il est important de noter que les efforts de FinDev Canada dans le secteur des infrastructures durables porteront d'abord sur les projets de petite et moyenne taille – le « chaînon manquant » du financement des infrastructures – où la taille d'un projet individuel atteindrait de 250 à 300 millions de dollars américains. Des initiatives de plus grande envergure, y compris des plateformes en mesure de mobiliser le secteur privé à grande échelle, seront également envisagées. S'il est vrai que la société cherchera à appuyer les infrastructures durables dans l'ensemble de ses régions au cours de la période de planification, on s'attend à ce que ce secteur soit un vecteur particulièrement dominant en Indo-Pacifique.

L'agroalimentaire, la foresterie et les chaînes de valeur connexes jouent un rôle crucial dans la sécurité alimentaire, l'action pour la nature et le climat et l'égalité des genres. Les catastrophes climatiques se multiplient depuis des décennies, nuisant à la production agricole, à la disponibilité des aliments et à la préservation des forêts, des aspects indispensables au développement³⁰. Les forêts jouent un rôle crucial dans l'atténuation des changements climatiques en séquestrant les gaz à effet de serre. La gestion de la conservation est donc essentielle au maintien de cet important puits de carbone et aux efforts de reboisement.

Avec une population mondiale qui devrait atteindre 9,7 milliards de personnes d'ici 2050³¹, la sécurité alimentaire est un enjeu vital. Il faudra non seulement nourrir plus de personnes, mais aussi produire des aliments sûrs, nutritifs, accessibles et abordables en quantité suffisante. La croissance de la population exacerbe la pression sur les systèmes agroalimentaires, les ressources naturelles et les écosystèmes. Ainsi, des systèmes alimentaires durables et résistants sont incontournables pour répondre à la demande croissante, tout en préservant l'environnement et la biodiversité et en favorisant la stabilité du climat. Les investissements dans toutes les chaînes de valeur demeurent essentiels pour atteindre ces objectifs.

Au chapitre du genre, comme les femmes représentent près de la moitié de la main-d'œuvre agricole mondiale, plus particulièrement en Afrique subsaharienne et en Indo-Pacifique³², les dimensions climatiques et sexospécifiques de l'agroalimentaire et de la foresterie ont aussi été amplifiées. FinDev Canada continuera de soutenir la résilience et la durabilité à long terme de l'agriculture et de la foresterie et des chaînes d'approvisionnement connexes, y compris la plantation et la récolte, les industries de transformation connexes, la fabrication, la distribution – tant en gros qu'au détail – et autres services connexes.

28 UN chief promotes 'enormous' benefits of greener cities. UN News, 2021. <https://news.un.org/en/story/2021/10/1101992>

29 Infrastructure for climate action. United Nations Office for Project Services, 2021. https://content.unops.org/publications/Infrastructure-for-climate-action_EN.pdf?mtime=20211008124956&focal=none

30 Blended finance for agriculture: exploring the constraints and possibilities of combining financial instruments for sustainable transitions. Agriculture and Human Values. Havemann et al., 2020. <https://doi.org/10.1007/s10460-020-10131-8>

31 World Population Prospects 2022. United Nations Department of Social and Economic Affairs, 2022. https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf

32 The status of women in agrifood systems. Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. <https://doi.org/10.4060/cc5343en>

3.2.2 Expansion et approfondissement de la portée mondiale

Depuis sa création, FinDev Canada cible plus particulièrement l'Amérique latine et les Caraïbes et l'Afrique subsaharienne. Au 30 juin 2024, ces régions représentaient respectivement 57 % et 40 % du portefeuille de la société, le reste étant des investissements couvrant plusieurs marchés.

Comme le portefeuille comprend des investissements dans ces régions, les solides partenariats existants de la société devront être mis à profit pour élargir la portée de ses solutions financières. La société continue de collaborer étroitement avec des partenaires multilatéraux et d'autres IFD bilatérales dans ces régions, car ce sont ces relations qui ont permis à FinDev Canada d'établir sa réputation d'institution de confiance auprès de sa clientèle et de ses pairs. Lorsque cela s'avère approprié, dans le cadre de la stratégie de l'entreprise visant à renforcer son expertise régionale au sein du marché, FinDev Canada fera appel au vaste réseau de missions canadiennes à l'étranger.

Région de l'Indo-Pacifique

En novembre 2022, le gouvernement canadien a publié la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique (la « Stratégie »), dont l'objectif est de positionner le Canada comme un partenaire engagé et actif dans la région, que ce soit sur le plan de la promotion de la paix et de la sécurité, des échanges commerciaux et investissements ou des infrastructures durables.

Depuis l'approbation en novembre 2023 de son plan d'entreprise 2023-2027, FinDev Canada est autorisée à faire des affaires dans la région et à accéder aux injections de capitaux prévues. Après cette approbation, le conseil d'administration de la société a approuvé en mai 2024 la première transaction dans la région. Cette transaction dans le domaine de l'énergie renouvelable cadre avec la Stratégie et la prédilection de la société pour le secteur des infrastructures durables. La transaction a également bénéficié du partenariat que FinDev Canada a établi avec la Banque asiatique de développement (ADB) en 2023 sous la forme d'un protocole d'entente.

Comme mentionné dans le plan d'entreprise 2024-2028, les plans d'expansion dans la région prennent appui sur trois principes : une approche progressive, l'importance des partenariats et l'accroissement de la présence et de l'expertise régionales.

Premièrement, il est important d'adopter une **approche progressive**. En faisant augmenter le volume de transactions au fil du temps, la société bénéficie d'une meilleure connaissance du marché et des partenaires et de l'accroissement de sa présence régionale. Une approche progressive permettra également à la société de tirer parti des succès et de s'établir comme un partenaire sérieux à long terme dans la région.

Même si FinDev Canada est ouverte à des transactions dans tous les marchés admissibles de la région, ses efforts se concentrent sur les pays prioritaires désignés dans la Stratégie, à savoir l'Indonésie, les Philippines, le Vietnam et les îles du Pacifique. D'un point de vue sectoriel, FinDev Canada s'attend à privilégier initialement les infrastructures durables (à l'appui du Partenariat pour l'investissement en infrastructure mondiale) et la sécurité alimentaire, même si un soutien sera offert aux trois secteurs prioritaires. Le recours à des intermédiaires, notamment des institutions financières et des fonds de capital-investissement, devrait occuper une place de premier plan, car la société cherchera à tirer parti des canaux de prestation les plus efficaces pour déployer ses solutions.

Deuxièmement, des efforts seront consentis pour former et exploiter des **partenariats** clés avec des acteurs établis, par exemple celui formé avec ADB. La société cherchera à reproduire l'approche adoptée dans d'autres régions, où des relations solides ont été établies avec des banques multilatérales de développement, des IFD bilatérales et des institutions et fonds financiers du secteur privé. La signature de nouveaux protocoles d'accord avec des partenaires stratégiques, conformément aux orientations élargies du gouvernement du Canada, facilitera la coopération entre FinDev Canada et les organisations présentes en Indo-Pacifique dans le but d'accroître les investissements du secteur privé au profit d'un développement durable et inclusif dans la région.

Troisièmement, il importe de mettre en place la bonne équipe, car le succès régional exige une **expertise régionale**. La stratégie d'embauche de FinDev Canada prévoit l'acquisition de cette expertise pour travailler au Canada, mais aussi sur le marché. L'expansion de la société dans la région tiendra compte de cette stratégie. La société prévoit d'ouvrir une succursale à Singapour en 2024 et embaucher un représentant ou une représentante en chef et un directeur ou une directrice des investissements. Une fois que cette fondation sera en place, l'équipe sera agrandie. La section 3.4.2 comprend un complément d'information sur l'expansion en Indo-Pacifique et dans d'autres régions.

3.2.3 Mobilisation de capitaux privés et exploitation du capital concessionnel

Comme indiqué au chapitre 1, le secteur privé est essentiel pour ouvrir des voies de développement efficaces et durables. Les sources publiques de capitaux ne suffisent pas à répondre à l'ampleur des défis de développement qui se posent à l'échelle mondiale, en particulier dans les MEED. C'est pourquoi FinDev Canada a fait de la mobilisation des capitaux privés une priorité stratégique.

Comme le note la Banque mondiale, la mobilisation de capitaux privés « est essentielle pour réaliser les ODD liés à l'énergie propre et abordable, l'inclusion financière, la stratégie faim zéro, un travail décent et la croissance économique, l'industrie, l'innovation et l'infrastructure, et l'action climatique »³³. Bien que la nécessité de mobiliser des capitaux privés soit évidente, les moyens d'y parvenir sont plus compliqués. Pour y arriver, il faut reconnaître la dynamique risque-rendement qui guide les décisions de prêt et d'investissement du secteur privé. L'utilisation stratégique de l'appétit pour le risque des IFD, avec ou sans financement concessionnel, est nécessaire pour faire de certains investissements dans les MEED une option réaliste pour les acteurs privés. Dans certains cas, les capitaux concessionnels (lorsqu'ils sont utilisés de manière judicieuse) peuvent favoriser davantage les investissements du secteur privé.

La mesure dans laquelle les capitaux des IFD peuvent à eux seuls exercer un effet de levier sur le secteur privé dépendra de l'approche adoptée par chaque institution en matière de viabilité financière. FinDev Canada poursuit un double mandat, soit de générer un impact sur le développement et d'assurer sa durabilité financière. Par conséquent, ses propres capitaux ciblent les segments commerciaux afin de ne pas fausser les marchés, et sa tolérance au risque est plus élevée que celle de l'investissement purement commercial, sans toutefois être illimitée. Lorsque les capitaux d'une IFD et son appétit pour le risque sont insuffisants, le capital concessionnel peut être déployé au moyen d'une évaluation des risques et du rôle potentiel de ce capital dans la prise en charge des facteurs qui soutiennent le développement et, le cas échéant, la mobilisation.

33 *The World Bank Group Approaches to the Mobilization of Private Capital for Development, An Independent Evaluation*. Independent Evaluation Group, World Bank, 2020. <https://ieg.worldbankgroup.org/evaluations/world-bank-groups-approach-mobilization-private-capital-development>

À mesure que FinDev Canada peaufinera et déploiera sa stratégie de mobilisation au cours de la période de planification, elle se concentrera sur deux domaines :

- Les activités transactionnelles, y compris le co-investissement par l'entremise de titres de créance et de capitaux propres dans tous les secteurs et toutes les régions, le partage des risques par l'intermédiaire de l'assurance pour encourager la participation du secteur privé, et les stratégies de gestion des sorties ou des bilans.
- L'élaboration d'instruments, de plateformes et d'autres instruments d'investissement visant à mobiliser des capitaux privés à grande échelle, comme le projet GAIA, une plateforme mise au point par FinDev Canada qui mobilisera des capitaux privés et philanthropiques à l'appui de l'atténuation des changements climatiques et de l'adaptation à ceux-ci dans les MEED, y compris les PMA et PEID.

Compte tenu de la volonté du Canada de trouver le meilleur moyen d'inciter les investisseurs institutionnels et autres du pays à financer le développement dans les MEED, FinDev Canada s'efforcera de mieux faire rayonner les possibilités auprès des investisseurs canadiens et internationaux.

Pour atténuer les risques réels ou perçus associés à l'investissement dans les MEED (du point de vue des capitaux privés) et aller au-delà de la tolérance au risque de FinDev Canada, le financement concessionnel s'avère indispensable. C'est la clé pour mobiliser des capitaux privés et faciliter les investissements privés viables à long terme afin de contribuer au progrès social durable, à la croissance économique et à l'action climatique. Pourquoi? En déployant des solutions de financement concessionnel, y compris les occasions de les combiner à une AT ou à un soutien consultatif, une IFD est en mesure de catalyser des capitaux privés vers de nouveaux marchés et de créer des placements novateurs réunissant des capitaux privés à des conditions commerciales.

Comme indiqué, cette approche tient compte de la dynamique risque/rendement qui guide les décisions de prêt et d'investissement du secteur privé. Jumelée aux capitaux (de base et concessionnel) des IFD, elle ouvre la voie à une solution mixte qui rend les investissements dans les MEED plus attrayants pour les bailleurs de fonds et les investisseurs.

À l'heure actuelle, FinDev Canada a accès à un fonds de capital concessionnel, soit le mécanisme *2X Canada : Relance économique inclusive (2X Canada)*.

Créé en 2021 en partenariat avec le gouvernement du Canada, 2X Canada est un mécanisme de financement concessionnel de 76 millions de dollars canadiens financé par AMC qui a pour but d'améliorer le bien-être socio-économique des populations vulnérables et mal desservies, en particulier les femmes 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 reprise économique soucieuse du genre. Le mécanisme comprend également une enveloppe d'AT.

Au-delà de 2X Canada, dont le déploiement tire à sa fin, la société a discuté avec AMC de l'avenir du financement mixte. FinDev Canada a cerné des occasions où le financement concessionnel géré par la société pourrait être utile à plusieurs égards, notamment pour inciter le secteur privé à investir dans des transactions et des plateformes de financement mixte pour mobiliser le secteur privé à grande échelle.

Faisant suite à l'exploration de ces idées, le gouvernement du Canada a annoncé son intention de mettre à la disposition de FinDev Canada 720 millions de dollars canadiens de capital concessionnel au cours des cinq prochaines années, dont une tranche de 20 millions de dollars canadiens affectée à l'AT. Le capital concessionnel sera utilisé par la société pour élargir son offre de financement mixte afin de soutenir la croissance et le développement économique durable et inclusif dans les EMDE grâce à l'augmentation de la mobilisation de capitaux privés. De concert avec le gouvernement, FinDev Canada est en voie de finaliser les plans d'opérationnalisation de cette facilité. Dans le cadre de ces discussions, la société a résumé comment elle entend utiliser la facilité en ce qui concerne les secteurs, l'impact sur le développement, les niveaux de risque et les indicateurs de rendement clés. Tous les produits financiers - dette, fonds propres et garanties (ces dernières devant être développées) - seraient utilisés pour déployer ce capital.

Au moment de déployer les capitaux, la société suivra les principes de financement concessionnel mixte améliorés des IFD (*DFI Enhanced Principles for Blended Concessional Finance*), lesquels seront intégrés aux décisions de financement et d'investissement. Ces principes, qui regroupent les pratiques exemplaires des IFD, encouragent l'application de normes rigoureuses, l'additionnalité, la durabilité commerciale, l'effet d'attraction, la concessionnalité minimale et le renforcement des marchés. Les banques multilatérales de développement et les IFD européennes ont adopté les principes améliorés et ont créé le groupe de travail des IFD sur le financement mixte en octobre 2017. Présidé par la Société financière internationale (SFI), le groupe de travail compte 23 membres issus d'IFD qui ont recours au financement mixte pour soutenir le développement en collaboration avec le secteur privé et par le biais de celui-ci. FinDev Canada s'est jointe à ce groupe de travail en 2024.

En ce qui concerne l'impact sur le développement, la société sera guidée par son CRID existant (voir la section 3.2.) et ciblera l'action pour le climat et la nature, l'égalité des genres et le développement des marchés. Même si des cibles précises d'impact sur le développement ne seront pas fixées, la société fera rapport de l'impact sur le développement découlant des transactions financées par la facilité.

3.3 Multiplication de l'impact

3.3.1 Assistance technique

FinDev Canada offre une AT pour aider ses entreprises clientes et d'autres intervenants du marché à améliorer leurs résultats en matière d'impact sur le développement, par l'intermédiaire de subventions et de services-conseils. L'AT est un outil précieux qui complète les activités de financement et d'investissement et qui favorise des relations holistiques avec la clientèle et les intervenants pertinents du marché. Le mécanisme d'AT a été lancé en 2020 grâce au financement d'AMC et a achevé en 2023 son premier projet pilote de trois ans. Depuis le lancement du mécanisme, la demande d'AT a été forte et, à ce titre, le mécanisme a engagé la quasi-totalité des fonds dans le cadre de projets admissibles en se concentrant sur :

- des projets au niveau des **clients** pour renforcer les clients du secteur privé et les rendre plus proactifs et inclusifs dans leurs marchés respectifs;
- des projets au niveau du **marché** pour soutenir l'écosystème de financement du développement sous forme d'outils, de formations et d'autres ressources, en comblant les lacunes en matière de connaissances et en soutenant des initiatives novatrices de développement des marchés.

Figure 6. Assistance technique



Grâce au déploiement de l'AT, FinDev Canada a :

- fait progresser l'égalité des genres auprès de plusieurs institutions financières, des banques commerciales aux coopératives;
- aidé les agroentreprises et les fonds agroalimentaires à élargir leur portée aux petites exploitations agricoles et à renforcer leurs pratiques respectueuses du climat;
- influencé les activités d'impact en faisant intervenir des promoteurs aux bonnes étapes, à mesure que la société tire des leçons des premiers projets d'AT avec des clients évoluant dans le segment des infrastructures;
- renforcé l'écosystème d'investissement d'impact et son leadership en participant à un éventail d'initiatives sectorielles.

Le mécanisme d'AT compte un portefeuille diversifié de 29 projets, dont les engagements totalisent aujourd'hui 3,3 millions de dollars canadiens. FinDev Canada surveille également les projets en cours et supervise l'enveloppe d'AT qui est rattachée au mécanisme 2X Canada. Globalement, FinDev Canada a pu étendre l'AT à environ 40 % de sa clientèle en fonction des lacunes relevées au cours de la diligence raisonnable.

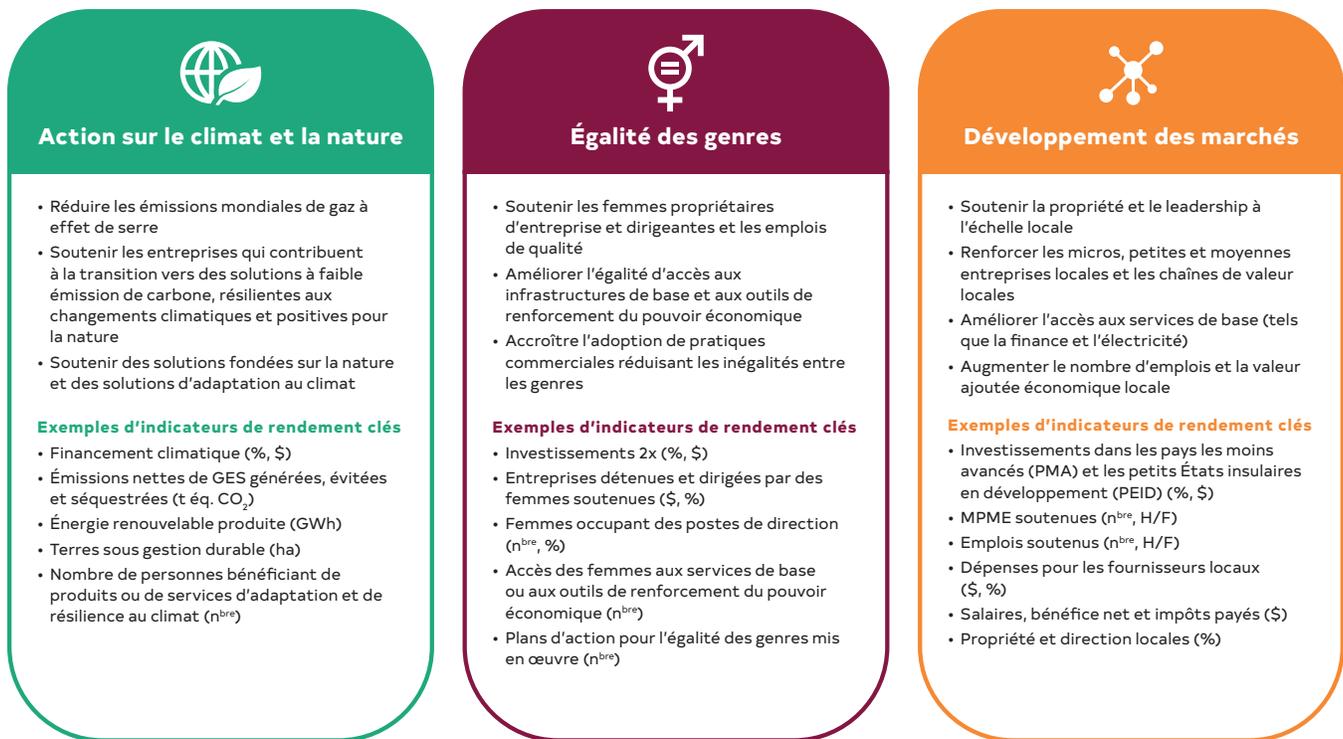
Comme la proposition de valeur de l'AT est aujourd'hui mieux comprise dans tout le paysage du développement, FinDev Canada est en discussion avec AMC pour réapprovisionner le programme. Comme mentionné, le gouvernement du Canada a annoncé son intention d'investir 20 millions de dollars canadiens dans l'AT fournie par FinDev Canada au cours des cinq prochaines années, ainsi qu'un financement annuel stable de 4,2 millions de dollars canadiens par la suite. Les frais administratifs liés à l'exploitation et à la croissance de cette facilité réapprovisionnée sont inclus dans les hypothèses de référence du plan financier.

Parallèlement à cette intention, au cours de la période de planification, la société explorera les possibilités de tirer parti de l'AT grâce à des partenariats avec des organismes philanthropiques et d'autres acteurs actifs dans le domaine du financement du développement, dans le but d'élargir le bassin de capitaux investis dans cette précieuse solution.

3.3.2 Cadre de référence de l'impact sur le développement

Comme mentionné au chapitre 1, la société poursuit un double mandat, soit de générer un impact sur le développement et d'assurer sa viabilité financière. Son approche en matière de développement est guidée par son CRID, qui définit ses objectifs d'impact sur le développement stratégique et décrit comment la société mesure, gère et communique les progrès. Le CRID cible trois domaines d'impact : l'action pour le climat et la nature, l'égalité des genres et le développement des marchés. Tous les trois sont interreliés et indispensables à la mission de FinDev Canada en tant que moteurs des orientations stratégiques et de la prise de décisions.

Figure 7. Priorités en matière d'impact



En 2024, le conseil d'administration a approuvé une version révisée du CRID, qui tire profit des leçons apprises depuis 2018 et d'une évaluation des approches des pairs et qui a été harmonisée avec la stratégie d'entreprise. Elle comprend :

- ➔ la pondération uniforme des trois objectifs d'impact de FinDev Canada;
- ➔ l'harmonisation du CRID au programme global d'atteinte des ODD;
- ➔ une portée élargie au-delà des PME pour refléter la stratégie de FinDev Canada, notamment pour y inclure les grandes entreprises, les infrastructures durables et les investissements qui favorisent un accès efficient, efficace et durable aux services.

Le CRID renouvelé s'arrime étroitement aux plans de croissance de la société et soutient leur réalisation. Il sera déployé en 2024 et la société rendra des comptes à cet égard, notamment dans de futurs plans d'entreprise.

3.4 Facilitation des opérations

3.4.1 Bâtir une culture sensible au risque

La mise en place d'une architecture de gestion des risques appropriée, adaptée au rôle de FinDev Canada en tant qu'IFD, est une pierre angulaire de la stratégie de croissance de la société. En 2023, FinDev Canada a révisé en profondeur son Cadre de gestion des risques d'entreprise (CGRE). Les travaux réalisés en 2023 représentent une importante maturation de l'ensemble des politiques de gestion des risques de la société, et reflètent l'évolution et l'amélioration continues de son infrastructure interne. FinDev Canada bénéficie ainsi d'une solide assise de gestion des risques. Le Cadre approuvé par le conseil d'administration regroupe des cadres de gestion des risques financiers, opérationnels et stratégiques de la société :

- **CGRE** : cadre général qui sous-tend toutes les activités de gestion des risques de FinDev Canada.
- **Cadre relatif à l'appétit pour le risque (CRAR)** : cadre qui définit les limites globales dans lesquelles la société exerce ses activités conformément à de saines pratiques de gestion des risques.
- **Cadre de gestion des risques financiers (CGRF)** : cadre qui exprime l'appétit pour le risque transactionnel de FinDev Canada et ses activités générales de gestion financière, conformément aux limites prudentielles établies. Le CGRF comprend également la Politique de gestion du capital, qui régit l'approche de la société en matière d'adéquation du capital.
- **Cadre de gestion des risques stratégiques (CGRS)** : cadre qui exprime l'appétit de FinDev Canada pour les risques liés aux objectifs stratégiques découlant de stratégies d'affaires inefficaces, d'une mise en œuvre inadéquate des stratégies d'affaires ou d'un manque de réactivité face aux changements dans l'environnement d'affaires.
- **Cadre de gestion des risques opérationnels (CGRO)** : cadre qui exprime l'appétit de FinDev Canada pour le risque de pertes directes ou indirectes en raison d'une défaillance attribuable au personnel, aux processus, aux systèmes ou à des événements externes.

Grâce au CGRE, une culture sensible au risque est intégrée à toutes les activités, et les décisions tiennent compte de toutes les formes de risque, dont les risques directement et indirectement attribuables à l'environnement externe, à la stratégie, aux opérations et à l'ensemble des activités. Tous les risques repérés sont clairement définis et assortis de seuils et de mesures d'atténuation.

Compte tenu de leur importance, ces politiques et ces cadres sont examinés tous les deux ans (ou plus fréquemment au besoin) afin de veiller à ce qu'ils reflètent les pratiques exemplaires et l'environnement opérationnel plus vaste. La prochaine révision aura lieu en 2025 et tout changement devra être approuvé par le conseil d'administration.

3.4.2 Personnes et culture

À FinDev Canada, nous savons que notre personnel est notre actif le plus précieux. Pour assurer notre succès continu et l'atteinte de nos objectifs stratégiques, notre stratégie Personnes et culture (P et C) doit absolument tenir compte des défis internes et externes liés aux talents et à la dynamique du marché, prévoir des occasions de croissance et de perfectionnement personnel et être bien alignée sur notre stratégie globale.

La fonction P et C de FinDev Canada a été mise au point avec le mandat d'attirer, de perfectionner, d'engager et de retenir au bon endroit le bon nombre de personnes possédant les capacités requises, afin de mettre en œuvre avec succès la stratégie d'entreprise, tout cela grâce à une culture saine axée sur l'engagement. La stratégie P et C guide les activités de la société et s'articule autour de trois piliers :

1. **Renforcer la culture organisationnelle** en créant un milieu de travail inclusif où chaque personne peut s'épanouir et contribuer aux objectifs de l'organisation. En ce qui concerne la culture, FinDev Canada cherche à mobiliser le personnel instaurant un climat de confiance et en améliorant l'indice d'appartenance³⁴.
2. **Renforcer les compétences de base** en dotant le personnel des aptitudes, connaissances et habiletés nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques, et en ajoutant des capacités externes pour combler les lacunes internes. La société se concentre sur l'exécution de son plan d'embauche, l'amélioration du perfectionnement professionnel et la création d'un bassin de talents, notamment en planifiant la relève de cadres et d'autres postes clés. En 2024, des efforts considérables ont été déployés pour recruter des dirigeant(e)s et des cadres intermédiaires de direction, et des initiatives sont en cours pour transférer les connaissances à des ressources moins expérimentées pour créer un bassin de talents internes. En 2025, la société accordera la priorité au développement des capacités existantes et à l'ajout d'expertises liées aux secteurs d'investissement prioritaires (infrastructures durables, agriculture, foresterie et chaînes de valeur connexes).
3. **Soutenir les activités de façon efficace en mettant en place les fonctions, processus et outils de P et C nécessaires** : au fil de sa croissance et de sa maturité, FinDev Canada a graduellement rapatrié à l'interne diverses fonctions P et C qui étaient auparavant prises en charge par EDC. Bien qu'il y ait encore des domaines où la société peut compter sur EDC et continuera de le faire (p. ex. l'administration de la paie et des avantages sociaux), les aspects qui touchent directement la proposition de valeur au personnel sont gérés à l'interne, notamment l'acquisition de talents, la gestion de carrière, la formation et la culture. Les possibilités de collaboration avec EDC pour réaliser des synergies continuent d'être explorées. De plus, la société s'efforcera de simplifier les processus de P et C et de mettre en place des outils pour améliorer l'expérience des utilisateurs finaux et faciliter la gestion efficace des processus de P et C (gestion du rendement).

³⁴ L'indice d'appartenance mesure le sentiment d'appartenance global au sein de FinDev Canada en fonction de sept questions couvrant divers aspects, notamment les possibilités de carrière, l'égalité des chances, le sentiment d'appartenance personnel, la valorisation des différences, l'appréciation de la diversité et le respect. Prises ensemble, ces questions brossent un portrait général du sentiment d'appartenance du personnel de FinDev Canada et font partie du sondage annuel sur la mobilisation du personnel.

Investir dans les personnes

Dans le plan d'entreprise 2024-2028, la société avait identifié les secteurs clés où des capacités humaines supplémentaires étaient nécessaires pour soutenir la croissance et jeter les fondations nécessaires aux activités d'une institution financière. À cette fin, des effectifs ont été prudemment ajoutés au cours de l'année. D'ici la fin de 2024, la société s'attend à avoir embauché l'essentiel du personnel requis, à l'exception de quelques postes de direction qui sont indispensables à la croissance et qui se révèlent plus difficiles à pourvoir.

Bien que le recrutement soit un outil important pour **renforcer les capacités**, la société reconnaît également la valeur de la formation et du perfectionnement pour développer les compétences et les capacités nécessaires à la croissance professionnelle et optimiser la contribution aux objectifs de la société. Il est essentiel d'investir dans les personnes à tous les échelons de l'organisation.

En tant que jeune société en pleine croissance, FinDev Canada cherche en premier lieu à maximiser les synergies avec EDC et son impressionnant catalogue de formations en ligne sur de nombreux sujets, du perfectionnement des compétences non techniques aux domaines techniques. En outre, compte tenu de l'importance de renforcer les compétences de l'équipe de direction, FinDev Canada a mis en place en 2023 une formation spécialisée pour tous les membres de la direction, nouvellement arrivés ou en poste depuis longtemps, afin de définir, de promouvoir et d'instaurer la culture et les comportements propices à une organisation performante. Ce travail se poursuivra en 2025 et tout au long de la période de planification.

Expansion régionale

Au fur et à mesure que FinDev Canada peaufine sa stratégie de ressources humaines pour soutenir ses activités, **l'emplacement et la nécessité d'élargir son empreinte à l'extérieur du Canada** ont gagné en importance dans la planification de la société. Une présence régionale offre l'avantage de rapprocher FinDev Canada des marchés qu'elle dessert et de ses partenaires, une proximité qui s'avère propice à l'établissement de relations, à la conclusion d'affaires et à la gestion de portefeuille.

Comme il a été mentionné, la société ouvrira en 2024 un bureau à Singapour, sa première succursale à l'étranger, pour soutenir son expansion dans la région de l'Indo-Pacifique.

Outre la région de l'Indo-Pacifique, la société entend élargir sa présence régionale en Afrique subsaharienne en 2025. La planification à cet égard est en cours, notamment la recherche d'un emplacement et l'évaluation des postes complémentaires à pourvoir. Les décisions de dotation tiendront compte du portefeuille de la société dans la région.

Enfin, pendant la période de planification, la société cherchera aussi à consolider son empreinte en Amérique latine et dans les Caraïbes. Cette option est la dernière envisagée, car les défis logistiques posés par la distance géographique sont moins prononcés et peuvent être gérés plus facilement à partir du Canada. Cela dit, l'établissement d'un portefeuille de taille dans la région et l'ampleur des occasions de financement du développement à saisir font en sorte qu'il faudra à terme élargir la présence de la société dans cette région aussi.

L'expansion régionale prévue au cours de la période de planification se reflète dans les hypothèses du scénario de référence du plan financier.

3.4.3 Amélioration des capacités numériques

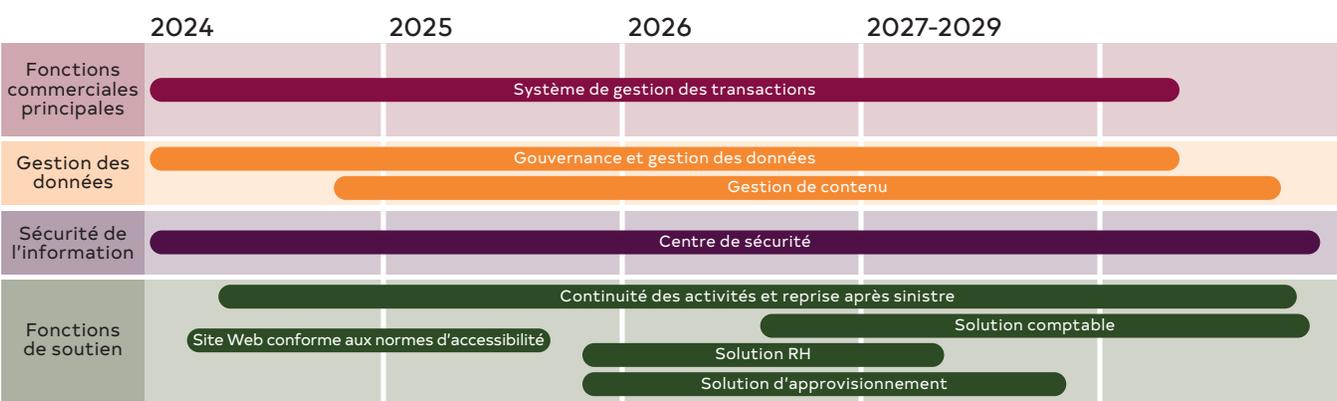
Pour demeurer pertinente sur le marché mondial d'aujourd'hui axé sur la technologie et bien gérer les risques opérationnels, FinDev Canada doit continuer d'investir dans sa stratégie de croissance numérique. La société est déterminée à déployer des solutions numériques qui répondent à ses besoins opérationnels en pleine mutation. Au cours de la période de planification, FinDev Canada entend se concentrer sur quatre priorités dans le but de renforcer son empreinte technologique et soutenir les activités de base.

1. **Mise au point d'un système de gestion des relations avec la clientèle (GRC) :** Un nouveau système GRC sera utilisé pour les activités de base et prendra en charge les processus de montage des ententes, de souscription, et de gestion des actifs et des risques. Le système uniformisera les interactions avec la clientèle en misant sur les données analytiques pour simplifier les flux de travail et accélérer la prise de décisions. Toute l'information échangée avec la clientèle sera sauvegardé sur une plateforme centralisée regroupant toutes les communications, éliminant ainsi les longues suites de courriels inefficaces.
2. **Amélioration de la gestion de données** pour renforcer l'intégrité et l'intégration des données et ainsi réduire de façon substantielle les processus manuels et éliminer les problèmes de qualité en misant sur l'automatisation. À l'avenir, les données financières et l'information sur les risques et l'impact seront intégrées et sauvegardés dans un entrepôt de données. En établissant de solides pratiques de gestion des données, FinDev Canada préparera les fondements nécessaires à la mobilisation future du potentiel transformationnel de l'intelligence artificielle (IA) générative. Cette approche stratégique assurera une utilisation efficace des données de l'organisation, lui permettra d'extraire des informations utiles et stimulera l'innovation au chapitre du financement du développement.
3. **Renforcement de la cybersécurité et de la gouvernance de la sécurité :** FinDev Canada poursuivra ses efforts pour atteindre un stade de maturité en matière de sécurité et instaurer une culture « confiance zéro ». Cela comprend la protection des points d'accès tels que les renseignements personnels, les données d'entreprise, les appareils de l'entreprise, le réseau et les applications.
4. **Renforcer l'excellence des opérations numériques** afin d'assurer la continuité des activités grâce à des plans de reprise après sinistre solides pour réduire au minimum les dommages technologiques en cas d'attaques informatiques. Les activités quotidiennes des utilisateurs finaux, l'approvisionnement et la gestion des projets seront aussi améliorés. Dans le but de cerner les futures occasions d'excellence opérationnelle, FinDev Canada explorera le potentiel de l'IA générative dans le cadre d'une phase de découverte, pour saisir des occasions à long terme permettant d'améliorer le service à la clientèle, de simplifier les processus administratifs, de fournir de l'information fondée sur les données facilitant la prise de décision, et de gérer des modèles qui facilitent les projections relatives à la demande et l'évaluation de l'impact.

Au cours de cette période de planification, FinDev Canada continuera de répondre à la transformation numérique d'EDC et d'évaluer les capacités de soutien qui seront nécessaires à l'avenir. À l'heure actuelle, EDC s'occupe de plusieurs fonctions de base, dont l'administration des finances et la trésorerie, les ressources humaines et la gestion des risques. Au fil de la mise hors service de technologies plus anciennes, la société évaluera si les solutions par défaut d'EDC sont adaptées à l'usage, envisagera la mise en place d'un écosystème moins dépendant d'EDC dans certains secteurs afin de réduire les risques opérationnels, et rapatriera certaines fonctions à l'interne au besoin.

Dans l'ensemble, la société continuera à progresser par rapport à sa feuille de route numérique générale (présentée ci-dessous), soutenue par un comité de gouvernance interne qui examine régulièrement les avancées dans le cadre d'initiatives importantes.

Figure 8: Feuille de route numérique



Le plan financier fournit de plus amples renseignements sur les investissements prévus dans les capacités numériques de la société. Cette dernière pourrait accélérer ce plan en fonction des progrès réalisés chaque année.

4.0 Aperçu financier

Dans les chapitres précédents, FinDev Canada a présenté les principaux éléments de sa stratégie et de ses priorités pour 2025 et la période de planification en ce qui concerne la croissance de ses activités, ses priorités en matière d'impact et les domaines nécessaires pour permettre ses opérations. La stratégie *Croissance ciblée et réfléchie* permettra à la société d'augmenter ses signatures annuelles et son portefeuille global au cours des cinq prochaines années grâce à la croissance dans ses régions établies - l'Amérique latine et les Caraïbes, et l'Afrique subsaharienne - et grâce à son expansion dans la région Indo-Pacifique. En outre, au cours de la période de planification, le gouvernement du Canada a annoncé son intention de mettre à la disposition de FinDev Canada 720 millions de dollars de capital concessionnel au cours des cinq prochaines années, dont 20 millions de dollars seront alloués à l'assistance technique (AT). Cette croissance commerciale est complétée par le cadre modernisé de l'impact sur le développement et, en fin de compte, par des investissements stratégiques dans les fonctions administratives de base, y compris les ressources humaines et les capacités numériques. Toutes les activités de FinDev Canada sont guidées et soutenues par son ensemble évolué de politiques et de processus de gestion des risques.

L'aperçu financier présente les principales hypothèses commerciales qui découlent de cette stratégie et les implications financières plus larges des activités de FinDev Canada.

4.1 Résumé

Les éléments clés à souligner dans le plan financier sont les suivants :

- FinDev Canada est financé par des injections de capital de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC). Une première injection de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, suivie d'injections de 100 millions de dollars en 2019 et en 2020. Dans le budget 2021, le gouvernement du Canada a engagé 300 millions de dollars supplémentaires pour FinDev Canada, avec 750 millions de dollars supplémentaires engagés dans le cadre de la Stratégie Indo-Pacifique du Canada et inclus dans le budget 2023, ce qui porte le capital social total à 1 350 millions de dollars à la fin de 2025 ; 300 millions de dollars du capital supplémentaire ont été déboursés en 2023, 350 millions de dollars ont été déboursés en 2024, et les 400 millions de dollars restants devraient être déboursés au premier trimestre 2025. Ce capital permettra à FinDev Canada de continuer à tirer parti de son succès en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu'en Afrique subsaharienne, et de s'étendre dans la région Indo-Pacifique.
- FinDev Canada prévoit une perte nette de 5 millions de dollars en 2024, soit une diminution de 13 millions de dollars par rapport au revenu net de 8 millions de dollars du Plan d'entreprise 2024-2028. Cette perte est principalement due à une augmentation de la provision pour pertes sur créances en raison de l'impact de la migration du crédit, y compris une dépréciation de prêt, partiellement compensée par une augmentation du revenu net de financement et d'investissement (RNFI). Au cours de la période 2025-2029 du Plan d'entreprise (période du Plan), la société prévoit un portefeuille croissant sur des marchés à plus haut risque, et des provisions adéquates sont donc nécessaires pour refléter le profil de risque de ces investissements, ce qui se traduit par des pertes nettes. Compte tenu de la trajectoire de croissance actuelle, y compris l'administration du nouveau mécanisme de financement concessionnel et d'assistance technique et l'augmentation des provisions, comme mentionné ci-dessus, la société ne prévoit pas atteindre la rentabilité au cours de la période couverte par le plan.

- Tout au long de la période couverte par le plan, le RNFI devrait dépasser les dépenses administratives, ce qui signifie que FinDev Canada couvre plus que largement les coûts de ses propres opérations. FinDev Canada prévoit qu'en 2024, le RNFI sera de 68 millions de dollars, ce qui fait plus que compenser les dépenses administratives prévues de 39 millions de dollars, et la société s'attend à ce que cette tendance se poursuive, le RNFI augmentant progressivement au cours de la période de planification en raison de l'accroissement du portefeuille.
- Les prêts à recevoir devraient s'élever à 982 millions de dollars en 2024 et atteindre 4 179 millions de dollars au cours de la période couverte par le plan.
- Les investissements devraient s'élever à 275 millions de dollars en 2024 et atteindre 965 millions de dollars à la fin de la période couverte par le plan.

Le plan financier présente d'abord les principales hypothèses commerciales qui ont été utilisées pour obtenir les résultats financiers projetés, puis les dépenses d'exploitation projetées et les dépenses d'investissement prévues. Les états financiers prévisionnels sont également inclus.

4.2 Hypothèses commerciales clés

Le plan financier repose sur une série d'hypothèses clés, notamment le volume d'activité, le profil de risque du volume d'activité, les taux de change et d'intérêt, qui ont tous un impact sur l'activité commerciale et la performance financière de FinDev Canada. À l'aide de ces hypothèses, qui s'alignent sur sa stratégie commerciale et ses perspectives économiques, des états financiers prévisionnels sont élaborés pour la période couverte par le plan, y compris une prévision jusqu'à la fin de l'exercice en cours, soit 2024.

Étant donné la date antérieure à laquelle ces hypothèses ont été déterminées et l'évolution constante de l'environnement économique mondial, les résultats réels pourraient différer matériellement des projections financières de ce plan.

Toute modification de la stratégie commerciale (telle que le développement d'instruments, de plateformes et d'autres véhicules d'investissement visant à mobiliser des capitaux privés à grande échelle) ou des hypothèses sous-jacentes peut avoir une incidence importante sur les projections au cours de la période de planification.

Facilitation des affaires

Le niveau d'activité facilité pour chaque programme est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Niveau prévu d'activités facilitées

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2023 Réel	2024 Plan	2024 Prév.	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Facilitation des affaires								
Prêts	215	585	620	655	910	1 135	1 450	1 640
Investissements	116	135	135	140	150	155	165	165
	331	720	755	795	1 060	1 290	1 615	1 805

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Prévisions pour 2024

Les activités de prêt et d'investissement facilitées en 2024 devraient s'élever à 755 millions de dollars, soit plus que les 720 millions de dollars prévus dans le Plan d'entreprise 2024. Le volume des prêts devrait dépasser le plan en raison de la signature d'un plus grand nombre de transactions que prévu, tandis que la société s'attend à ce que le volume des investissements soit conforme au plan.

2025 à 2029

FinDev Canada prévoit que les activités facilitées dans le cadre des programmes de prêts et d'investissements continueront de croître de manière significative en 2025 et 2026, avec des volumes d'affaires respectifs de 795 millions de dollars et de 1 060 millions de dollars. Cette croissance est conforme à la stratégie *Croissance ciblée et réfléchie* de la société et reflète l'expansion dans la région Indo-Pacifique, au-delà des zones géographiques initiales de l'Amérique latine et des Caraïbes et de l'Afrique subsaharienne, ainsi que la réalisation des avantages des augmentations prévues de la capacité humaine au Canada et par l'établissement d'une présence régionale à l'extérieur du Canada, comme indiqué au chapitre 3. Par la suite, des augmentations annuelles continues sont prévues, les prévisions pour 2029 s'élevant à 1 805 millions de dollars.

En outre, grâce au financement concessionnel et à l'assistance technique fournis par le gouvernement du Canada, FinDev Canada prévoit d'utiliser les 720 millions de dollars pour des prêts, des garanties et des investissements chaque année comme suit :

Tableau 1a : Niveau projeté de financement concessionnel et d'assistance technique

(en millions de dollars canadiens)	2024 Prév.	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Financement concessionnel	100	150	150	150	150	-
Assistance technique	1	4	5	5	5	-
	101	154	155	155	155	-

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Profil de risque du volume d'affaires

Le profil de risque des activités de prêt et d'investissement de FinDev Canada reflète l'appétit pour le risque élevé et déclaré de FinDev Canada, compte tenu des marchés émergents et des économies en développement que FinDev Canada dessert. Les marchés présentent généralement un risque plus élevé et sont en grande partie de qualité inférieure à celle des investissements, mais ils offrent également d'importantes possibilités de développement avec et par l'intermédiaire du secteur privé. La stratégie *Croissance ciblée et réfléchie* de FinDev Canada prévoit une croissance continue des activités de prêt et d'investissement, dont le risque est reflété dans les hypothèses de planification. Le profil de risque du portefeuille entrepris est conforme au cadre d'appétence au risque et aux limites prudentielles approuvés par le Conseil d'administration de FinDev Canada. Le profil de risque du portefeuille est conforme au cadre d'appétence au risque et aux limites prudentielles approuvés par le Conseil d'administration de FinDev Canada. Tout au long de la période couverte par le plan, FinDev Canada prévoit de maintenir la cote de crédit moyenne de son portefeuille de prêts dans la fourchette B simple.

Change

Le plan financier utilise un taux moyen mensuel comme hypothèse de taux de change du dollar américain pour le reste de l'année 2024 et toutes les années suivantes. Cette méthode permet d'éliminer la volatilité associée aux fluctuations annuelles des taux de change et d'obtenir des projections plus facilement comparables. Le taux utilisé dans ce plan, représenté par le taux moyen pour mars 2024, est de 0,74 \$ US.

Taux d'intérêt

Ces prévisions reposent sur des hypothèses similaires à celles d'EDC. Elles sont basées sur les données des marchés financiers de Bloomberg et dépendent de l'offre et de la demande ainsi que des attentes du marché en matière de taux d'intérêt.

Autres hypothèses clés

En raison de la volatilité et de la difficulté d'estimer les gains ou les pertes de juste valeur sur la dette à long terme, les titres négociables, les investissements et les instruments dérivés connexes, aucune prévision relative à ces éléments n'est incluse dans les résultats financiers du plan d'entreprise.

5.0 Annexes

Annexe 1 : Structure de gouvernance de l'entreprise

Structure hiérarchique et organisationnelle

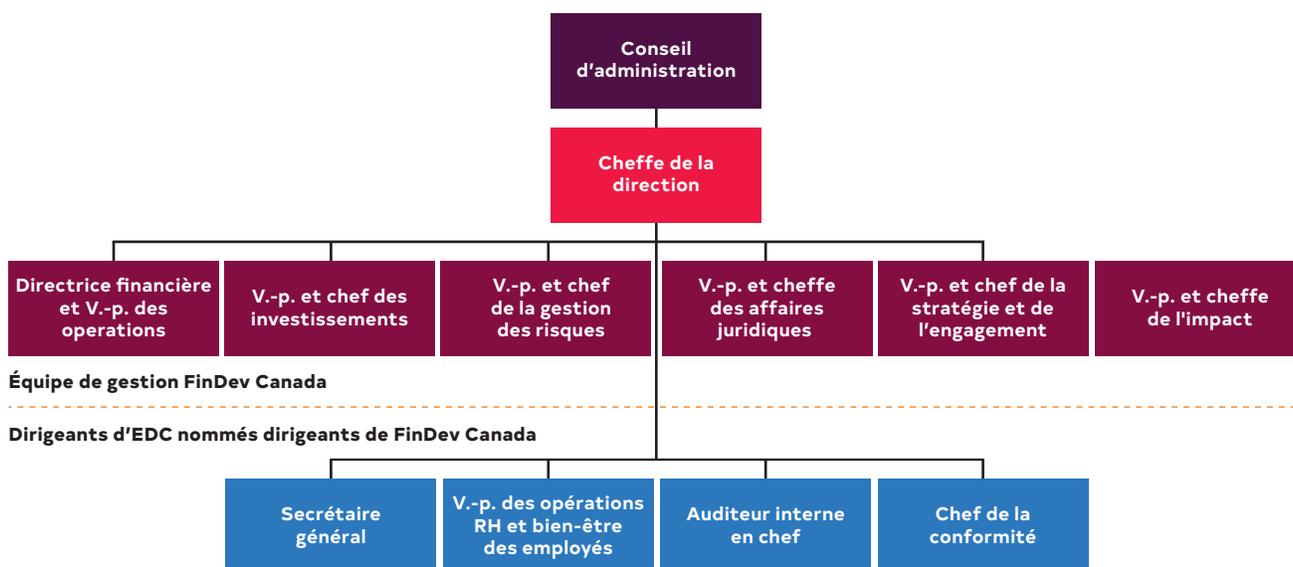
FinDev Canada, par l'entremise d'EDC, relève du Parlement par l'intermédiaire de la ministre de la Petite entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international en consultation avec le ministre du Développement international.

Constituée en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA), la société Development Finance Institute Canada (DFIC) Inc. / Institut de financement du développement Canada (IFDC) Inc., exploitée sous le nom de FinDev Canada, est dirigée par un conseil d'administration indépendant, dont les membres sont nommés par le conseil d'administration d'EDC. Le conseil d'administration, présidé par le président et chef de la direction d'EDC, est composé de membres du conseil d'administration d'EDC et de membres indépendants qui apportent une expertise propre aux activités et aux marchés d'intérêt de la société. Au cours de la période de planification, le Conseil d'administration devrait nommer un nouveau président, le mandat de l'actuel président et chef de la direction d'EDC arrivant à son terme.

Ensemble, les membres du conseil d'administration mettent à profit leur expérience dans les nombreux domaines requis pour diriger la société avec succès.

FinDev Canada est dirigée par une cheffe de la direction qui relève du conseil d'administration et dont la responsabilité est de déterminer la stratégie opérationnelle et de diriger sa mise en œuvre, conformément au mandat du gouvernement du Canada et aux directives du conseil d'administration. La cheffe de la direction est assistée par l'équipe de la haute direction.

Figure 11. Structure hiérarchique et organisationnelle de FinDev Canada



Annexe 2 : Attestation de la directrice financière

En ma qualité de directrice financière de FinDev Canada, responsable devant le conseil d'administration de FinDev Canada par l'intermédiaire du directeur général, j'ai examiné les projections financières fournies dans le plan d'entreprise 2025-2029 de FinDev Canada. Elles sont conformes, dans tous leurs aspects significatifs, aux normes internationales d'information financière, sur la base des informations disponibles au moment de la préparation de la présente soumission, que j'ai jugées nécessaires, à la date indiquée ci-dessous. Sur la base de cet examen de diligence raisonnable, je tire les conclusions suivantes :

- La nature et l'étendue de la proposition sont raisonnablement décrites et les hypothèses ayant une incidence significative sur les besoins financiers associés ont été identifiées et sont étayées.
- Les risques significatifs ayant une incidence sur les besoins financiers, la sensibilité des besoins financiers aux changements dans les hypothèses clés et les stratégies d'atténuation des risques qui en découlent ont été divulgués.
- Les besoins en ressources financières ont été divulgués et sont cohérents avec les hypothèses formulées dans la proposition, et les options permettant de limiter les coûts ont été envisagées.
- Le financement a été identifié et est suffisant pour répondre aux besoins financiers pour la durée prévue de la proposition.
- La proposition est conforme à la législation et aux politiques de gestion financière applicables, et les autorités de gestion financière appropriées sont en place ou sont sollicitées dans le cadre de la proposition.
- Des contrôles financiers clés sont en place pour soutenir la mise en œuvre et le fonctionnement continu de la proposition.

J'estime que les informations financières contenues dans cette proposition sont globalement suffisantes pour étayer la prise de décision.

Le plan d'entreprise 2025-2029 a été approuvé par le conseil d'administration de FinDev Canada le 1^{er} août 2024.

Je vous recommande donc d'approuver cette demande auprès du ministre du commerce international.



Marsha Acott
Directrice financière
FinDev Canada

1^{er} août 2024

Annexe 3 : États financiers et budgets

3.1 États financiers et notes

État du résultat global

Tableau 2 : État prévisionnel du résultat global

<i>pour l'exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2023 Réal	2024 Plan	2024 Prév.	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Recettes de financement et de prise de participation								
Prêt	51	70	76	94	117	154	203	261
Équivalents de trésorerie	-	3	5	7	1	1	1	1
Prises de participation	2	-	2	2	2	2	2	2
Total des produits de financement et de participation	53	73	83	103	120	157	206	264
Charges d'intérêts	23	11	13	16	27	55	91	131
Coûts de transaction	1	3	2	1	1	1	1	1
Revenus nets de financement et de placements en actions	29	59	68	86	92	101	114	132
Contributions des donateurs	1	1	1	1	1	1	-	-
Autres (produits) charges	6	-	-	-	-	-	-	-
Dépenses administratives	27	37	39	53	61	71	79	85
Revenu (perte) avant provision	(3)	23	30	34	32	31	35	47
Provision pour pertes sur créances	21	15	35	38	47	69	92	104
Revenu net (perte)	(24)	8	(5)	(4)	(15)	(38)	(57)	(57)
Résultat global (perte)	(24)	8	(5)	(4)	(15)	(38)	(57)	(57)

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

2024 Prévisions par rapport au plan d'entreprise 2024

FinDev Canada prévoit une perte nette de 5 millions de dollars pour 2024, soit une diminution de 13 millions de dollars par rapport au plan d'entreprise 2024. Les éléments à noter concernant cette prévision sont les suivants :

- Les revenus nets de financement et d'investissement ont augmenté de 9 millions de dollars, principalement en raison de l'augmentation des marges sur les nouvelles signatures par rapport aux prévisions du plan.
- La provision pour pertes sur créances a augmenté de 20 millions de dollars, principalement en raison d'une migration accrue du crédit, y compris une dépréciation de prêt.
- Les dépenses administratives devraient être supérieures au plan de 2 millions de dollars, principalement en raison de la révision des coûts des ressources humaines, y compris l'expansion dans la région Indo-Pacifique, et de l'augmentation des dépenses liées aux accords de niveau de service en raison de l'augmentation du nombre de sociétés chargées des fonctions d'appui fournies par EDC.

Plan d'entreprise 2025 par rapport à 2024 Prévisions

FinDev Canada prévoit une perte nette de 4 millions de dollars en 2025. Les éléments à noter sont les suivants :

- Les revenus nets de financement et d'investissement devraient augmenter de 18 millions de dollars. Cette augmentation est le résultat des revenus provenant de la croissance prévue du portefeuille de prêts.
- Les dépenses administratives reflètent la stratégie *Growth with Purpose*, notamment la croissance continue du portefeuille, l'expansion dans la région Indo-Pacifique et l'approfondissement des relations en Afrique subsaharienne, en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi que les nouveaux mandats de financement à des conditions de faveur et d'assistance technique. Les dépenses administratives devraient augmenter de 14 millions de dollars, principalement en raison de ce qui suit :
 - Des effectifs supplémentaires pour soutenir la croissance continue de l'organisation, y compris pour soutenir l'expansion régionale et l'opérationnalisation de la nouvelle facilité de financement concessionnelle et l'expansion du programme d'assistance technique ; et
 - Une augmentation des services professionnels, principalement dans le domaine de la consultance informatique, alors que l'entreprise met en œuvre sa feuille de route numérique, ce qui reflète la phase actuelle de croissance et les investissements de base qui sont nécessaires étant donné que FinDev Canada est encore une organisation relativement nouvelle.

2026 à 2029

En 2022, les recettes de FinDev Canada ont commencé à couvrir les coûts. Cette tendance devrait se poursuivre, le revenu avant provision pour pertes sur créances augmentant progressivement au cours de la période couverte par le plan et couvrant plus que largement les dépenses administratives. Toutefois, la forte croissance du portefeuille entraînera également une augmentation correspondante des niveaux de provision, ce qui se traduira par des pertes nettes pour FinDev Canada.

État de la situation financière

Tableau 3 : État de la situation financière projeté

au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2023 Réel	2024 Plan	2024 Prév.	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Actifs								
Trésorerie et équivalents de trésorerie*	26	29	20	24	20	20	20	20
Instruments dérivés	15	5	4	4	4	4	4	4
Prêts à recevoir	624	997	982	1 334	1 810	2 475	3 299	4 179
Provision pour pertes sur prêts	(40)	(40)	(82)	(109)	(149)	(205)	(277)	(352)
Prises de participation	211	338	275	369	506	667	817	965
Autres actifs	9	6	6	6	6	6	6	6
Immobilisations corporelles	-	4	3	3	3	2	3	2
Actif lié au droit d'utilisation	2	3	3	2	1	1	1	1
Total des actifs	847	1 342	1 211	1 633	2 201	2 970	3 873	4 825
Passif et capitaux propres								
Créditeurs et autres crédits	7	5	3	3	3	3	3	3
Prêts à payer	289	411	310	332	912	1 717	2 672	3 685
Grâce à Exportation et développement Canada	3	3	6	6	6	6	6	6
Recettes différées	7	8	6	5	5	4	4	3
Instruments dérivés	-	-	4	4	4	4	4	4
Dettes de location	2	3	3	2	2	1	2	1
Provision pour pertes sur engagements de prêts	6	6	1	7	10	14	18	16
Total du passif	314	436	333	359	942	1 749	2 709	3 718
Fonds propres								
Capital social	600	950	950	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350
Déficit	(67)	(44)	(72)	(76)	(91)	(129)	(186)	(243)
Total des capitaux propres	533	906	878	1 274	1 259	1 221	1 164	1 107
Total du passif et des capitaux propres	847	1 342	1 211	1 633	2 201	2 970	3 873	4 825

* Les équivalents de trésorerie de 20 millions de dollars ont été reclassés des titres négociables à la trésorerie et aux équivalents de trésorerie pour le plan 2024 afin de se conformer à la présentation des états financiers de 2023

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Prévisions 2024 par rapport au plan d'entreprise 2024

Les prêts à recevoir devraient s'élever à 982 millions de dollars, ce qui est inférieur au plan de 997 millions de dollars, et les investissements devraient s'élever à 275 millions de dollars, contre 338 millions de dollars dans le plan. Ces diminutions sont dues à des signatures et des décaissements moins importants que prévu en 2023. La société prévoit de terminer l'année avec des emprunts à rembourser de 310 millions de dollars, contre 411 millions de dollars dans le plan, en raison de la diminution de la dette nécessaire au financement de ses opérations.

Plan d'entreprise 2025 contre prévisions 2024

Les prêts à recevoir devraient atteindre 1 334 millions de dollars en 2025 et les investissements 369 millions de dollars, principalement en raison de la croissance ciblée en Amérique latine et aux Caraïbes, en Afrique subsaharienne et de l'expansion dans la région Indo-Pacifique, conformément à la stratégie à long terme de l'entreprise.

2026 à 2029

FinDev Canada s'attend à ce que la croissance des portefeuilles de prêts et d'investissements se poursuive au cours de la période de planification, pour les raisons susmentionnées et grâce aux avantages découlant de l'augmentation des capacités humaines et de la présence régionale à l'échelle internationale. À la fin de 2029, l'actif total devrait s'élever à 4 825 millions de dollars, soit environ quatre fois la position de fin d'exercice prévue pour 2024.

FinDev Canada est financé par des injections de capital de sa société mère, EDC. Après l'épuisement du capital initial de 300 millions de dollars au début de 2021, FinDev Canada a commencé à emprunter auprès d'EDC pour soutenir la croissance de son portefeuille. D'autres emprunts sont prévus au cours de la période de planification, pour les montants, les modalités et les conditions dont EDC et FinDev Canada peuvent convenir. EDC s'occupera de toutes les activités d'emprunt, d'investissement et de couverture au nom de FinDev Canada.

Conformément aux projections du plan d'entreprise 2023-2027, des injections de capitaux supplémentaires ont eu lieu en 2023 et 2024, à hauteur de 300 millions de dollars et 350 millions de dollars respectivement, et une autre injection est prévue pour 2025, à hauteur de 400 millions de dollars, soit une augmentation combinée du capital social de 1 050 millions de dollars. Sur ce montant, 300 millions de dollars proviennent de l'engagement pris dans le budget 2021 et 750 millions de dollars des annonces faites à l'appui de la stratégie Indo-Pacifique du Canada et réitérées dans le budget 2023. Ce capital permettra à la société de tirer parti de son succès en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu'en Afrique subsaharienne, et de s'étendre dans la région Indo-Pacifique à l'appui de la stratégie plus large du Canada.

État des variations des capitaux propres

Tableau 4 : Projection de l'état des variations des capitaux propres

<i>pour l'exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2023 Réel	2024 Plan	2024 Prév.	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Capital social								
Solde au début de l'exercice	300	600	600	950	1 350	1 350	1 350	1 350
Actions émises	300	350	350	400	-	-	-	-
Solde en fin d'année	600	950	950	1 350	1 350	1 350	1 350	1 350
Déficit								
Solde au début de l'exercice	(43)	(52)	(67)	(72)	(76)	(91)	(129)	(186)
Résultat global (perte)	(24)	8	(5)	(4)	(15)	(38)	(57)	(57)
Solde en fin d'année	(67)	(44)	(72)	(76)	(91)	(129)	(186)	(243)
Total des capitaux propres à la fin de l'année	533	906	878	1 274	1 259	1 221	1 164	1 107
Rendement des fonds propres	-6,1 %	1,1 %	-0,7 %	-0,4 %	-1,2 %	-3,1 %	-4,8 %	-5,0 %

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

La croissance du portefeuille de prêts au cours de la période couverte par le plan entraîne la nécessité d'avoir des niveaux de provision adéquats pour refléter le profil de risque de ces investissements, ce qui tempère la rentabilité et conduit à un rendement négatif des capitaux propres.

État des flux de trésorerie

Tableau 5 : État prévisionnel des flux de trésorerie

pour l'exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2023 Réel	2024 Plan	2024 Prév.	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Flux de trésorerie utilisés dans les activités d'exploitation								
Revenu net (perte)	(24)	8	(5)	(4)	(15)	(38)	(57)	(57)
Ajustements pour déterminer la trésorerie nette provenant de (utilisée pour) activités opérationnelles								
Provision pour pertes sur créances	21	15	35	38	47	69	92	104
Amortissement	-	1	1	1	1	1	2	2
Placements en actions - éléments sans effet de trésorerie	(2)	-	(1)	(1)	(2)	(2)	(2)	(2)
Variations des actifs et passifs d'exploitation								
Variation des intérêts et commissions à recevoir	(2)	(6)	(4)	(2)	(5)	(6)	(6)	(7)
Variation de la juste valeur des participations	6	-	2	-	-	-	-	-
Variation des instruments dérivés	(11)	-	3	-	-	-	-	-
Autres	(3)	(3)	18	(3)	(3)	(7)	(16)	(30)
Décaissements de prêts	(270)	(406)	(486)	(483)	(661)	(911)	(1 167)	(1 372)
Remboursements de prêts	60	137	136	135	196	258	360	509
Trésorerie nette utilisée pour les activités d'exploitation	(225)	(254)	(301)	(319)	(442)	(636)	(794)	(853)
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement								
Décaissements pour prises de participation	(67)	(95)	(64)	(94)	(137)	(161)	(150)	(148)
Recettes provenant de participations	2	-	2	-	-	-	-	-
Achats de titres négociables	-	(350)	(30)	(100)	-	-	-	-
Ventes/maturités de titres négociables	-	350	20	100	-	-	-	-
Achats d'immobilisations corporelles	-	(4)	(3)	(1)	-	-	(2)	-
Trésorerie nette utilisée pour les activités d'investissement	(65)	(99)	(75)	(95)	(137)	(161)	(152)	(148)
Flux de trésorerie provenant des activités de financement								
Émission d'emprunts à long terme	347	117	215	32	575	1 039	1 029	1 577
Remboursement de prêts à long terme	(359)	(116)	(198)	(14)	-	(242)	(83)	(575)
Augmentation (diminution) du montant dû à EDC	-	-	3	-	-	-	-	-
Émission de capital social	300	350	350	400	-	-	-	-
Trésorerie nette provenant des activités de financement	288	351	370	418	575	797	946	1 002
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(2)	(2)	(6)	4	(4)	-	-	1
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
Début de l'année	28	31	26	20	24	20	20	20
Fin de l'année	26	29	20	24	20	20	20	21
La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des éléments suivants :								
Argent liquide	10	9	11	15	11	11	11	11
Équivalents de trésorerie	16	20	9	9	9	9	9	9
	26	29	20	24	20	20	20	20
Flux de trésorerie opérationnels provenant des intérêts								
Liquidités versées au titre des intérêts	19	11	12	14	21	47	80	121
Intérêts perçus en espèces	45	64	75	95	104	138	184	242

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Principes comptables et modifications comptables futures

Les méthodes comptables utilisées dans la préparation du présent plan financier sont conformes aux normes internationales d'information financière (IFRS) actuellement en vigueur, telles que publiées par le Conseil international des normes comptables (IASB). Les revenus de la société ne sont pas soumis aux exigences de la *loi sur l'impôt sur le revenu*.

Normes modifiées et évolutives

L'IASB a un certain nombre de projets en cours, veuillez vous référer à la note 2 - Résumé des informations importantes sur les méthodes comptables dans le rapport annuel 2023.

Gestion des capitaux

Politique d'adéquation des fonds propres (CAP)

FinDev Canada gère son capital par le biais de sa politique de gestion du capital afin de répondre aux exigences des activités actuelles et futures tout en maintenant la capacité de résister à des risques futurs imprévisibles.

L'approche de FinDev Canada en matière de gestion du capital introduit le concept de capital économique, qui est le montant des capitaux propres nécessaires pour absorber les pertes sur un certain horizon temporel tout en maintenant un objectif de solvabilité. Cette approche est ancrée dans les principes de Bâle III et s'aligne sur les pratiques en vigueur dans la plupart des institutions financières commerciales internationales réglementées. Elle a également été conçue pour s'aligner sur celle de sa société mère, EDC. Comme EDC, la cote de solvabilité cible de FinDev Canada a été fixée à A. Cette cote a été mise à jour en 2024, alors qu'elle était auparavant de AA, en raison des exigences du budget fédéral de 2024.

3.2 Budget de fonctionnement et notes

Dépenses administratives

Les dépenses administratives de FinDev Canada reflètent à la fois la nature croissante d'une jeune organisation et les attentes du gouvernement du Canada en matière de gestion des coûts par les sociétés d'État. Pendant toute la durée du plan, le RNFI devrait dépasser les dépenses administratives, de sorte que FinDev Canada couvre largement ses coûts.

Le budget 2023, publié le 28 mars 2023, décrit les attentes des sociétés d'État en matière de réduction des dépenses. Afin de se conformer aux exigences, FinDev Canada a réduit les dépenses dans le plan d'entreprise 2024-2028 dans un certain nombre de domaines, y compris les voyages, par rapport à ce qui était prévu dans le plan d'entreprise 2023-2027, ce qui représente des économies de 6,9 millions de dollars. Cependant, une augmentation des dépenses est reflétée dans le plan, car la société a reçu de nouveaux mandats en 2024 pour le financement concessionnel et l'assistance technique, en plus de la mise en place de représentations internationales nécessaires pour soutenir la croissance du portefeuille.

Tableau 6 : Dépenses administratives prévues

(en millions de dollars canadiens)	2023 Réel	2024 Plan	2024 Prév.	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Salaires et avantages	16,3	23,6	23,6	29,8	35,3	39,5	43,1	45,2
Services professionnels	4,1	5,7	5,7	6,0	6,3	6,9	7,3	7,6
Frais d'administration	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,9
Occupation	1,1	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,5
Voyages, hôtellerie et conférences	1,0	1,4	1,4	1,7	2,1	2,6	3,1	3,2
Coûts des systèmes	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1
Marketing et communication	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9
Amortissement et dépréciation	0,2	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1
Services d'information	0,1	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6
Autres	0,7	0,8	0,7	0,8	1,2	0,8	0,8	0,9
Sous-total ¹	26,8	37,4	37,3	44,4	51,0	56,3	60,9	64,0
Augmentation pour soutenir les représentations régionales, le financement concessionnel et l'assistance technique	-	-	1,5	8,5	10,4	15,0	18,3	21,4
Total des dépenses administratives	26,8	37,4	38,8	52,9	61,4	71,3	79,2	85,4

1 Le sous-total correspond aux dépenses administratives présentées dans le plan d'entreprise 2024-2028.

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Prévisions pour 2024

Les dépenses administratives devraient être plus élevées que prévu dans le Plan 2024, principalement en raison de la révision des coûts des ressources humaines, y compris l'expansion dans la région Indo-Pacifique, et de l'augmentation des dépenses liées aux accords de niveau de service en rapport avec les fonctions de soutien fournies par EDC, partiellement compensées par des réductions des services professionnels en raison de retards dans la mise en œuvre de la Feuille de route numérique.

Plan d'entreprise 2025

FinDev Canada prévoit des dépenses administratives de 52,9 millions de dollars pour 2025. Les éléments significatifs des projections de dépenses administratives pour 2025 sont les suivants :

- ➔ Les salaires et les avantages sociaux devraient augmenter à mesure que de nouveaux employés sont embauchés pour soutenir la croissance des activités de FinDev Canada, y compris le financement à des conditions de faveur, l'assistance technique et les expansions régionales, conformément à sa stratégie à long terme.
- ➔ Les services professionnels devraient croître en 2025, principalement en raison de l'augmentation des honoraires de conseil en informatique à mesure que l'entreprise développe son infrastructure numérique et exécute la feuille de route présentée au chapitre 3.

Tableau 7 : Frais de voyage et d'accueil

(en milliers de dollars canadiens)	2023 Réel	2024 Plan	2024 Prév.	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Voyage	884	1 312	1 345	1 865	2 474	3 289	3 895	4 385
L'hospitalité	79	66	96	214	242	274	306	333
Conférences	13	39	39	58	79	92	115	130
Total	975	1 417	1 480	2 137	2 795	3 655	4 316	4 848

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Tableau 8 : Frais de voyage et d'accueil en pourcentage des dépenses administratives totales

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2023 Réal	2024 Plan	2024 Prév.	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Total des frais de voyage, de réception et de conférence	975	1 417	1 480	2 137	2 795	3 655	4 316	4 848
Total des dépenses administratives	26 801	37 421	38 836	52 808	61 255	71 213	79 242	85 376
Voyages et hôtellerie en % du total dépenses administratives	3,6 %	3,8 %	3,8 %	4,0 %	4,6 %	5,1 %	5,4 %	5,7 %

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

3.3 Budgets d'investissement et notes

Dépenses en capital

Tableau 9 : Dépenses d'investissement prévues

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2023 Réal	2024 Plan	2024 Prév.	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan	2029 Plan
Installations	0,2	4,2	2,5	1,4	0,3	0,3	1,7	0,3
Technologies de l'information	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total des dépenses en capital	0,3	4,3	2,6	1,5	0,4	0,4	1,8	0,4

Les dépenses en capital pour les installations comprennent les améliorations locatives, le mobilier et l'équipement. Les dépenses d'investissement en technologies de l'information comprennent le matériel, les logiciels développés en interne et les logiciels achetés.

[Télécharger des versions accessibles de tous les tableaux en cliquant ici.](#)

Les dépenses d'investissement en 2024 devraient être inférieures à celles prévues dans le plan, principalement en raison des coûts révisés du nouveau bureau de Montréal et des améliorations apportées au bureau d'Ottawa, reportées à 2025.

Les prévisions concernant les installations pour 2028 devraient augmenter, principalement en raison des besoins prévus pour soutenir la croissance des activités de FinDev Canada.

Aucune dépense en capital au cours de la période couverte par le plan ne répond aux exigences de divulgation selon les tests de valeur et de risque.

Annexe 4 : Plan d'emprunt

Pouvoir d'emprunt

Conformément à son mandat élargi en vertu de l'article 10(1)(c) de la *Loi sur le développement des exportations* modifiée, EDC a constitué Development Finance Institute Canada (DFIC) Inc. sous le nom commercial de FinDev Canada, en tant que filiale à part entière d'EDC.

Stratégie d'emprunt

FinDev Canada prévoit actuellement un encours d'emprunts auprès d'EDC de 332 millions de dollars à la fin de 2025. Ce montant est considéré comme le besoin d'emprunt de base de la société.

La Trésorerie d'EDC mettra à profit son expertise pour entreprendre toutes les activités d'emprunt, d'investissement, de couverture et de change au nom de FinDev Canada.

Au 31 mars 2024, le solde du prêt à payer à EDC était de 126 millions de dollars. Ce solde devrait atteindre 310 millions de dollars à la fin de l'année, ce qui est conforme à la limite approuvée de la facilité d'emprunt. Tous les prêts en cours ont été accordés à des conditions commerciales, y compris à un taux d'intérêt du marché.

Annexe 5 : Respect des exigences législatives et des politiques

FinDev Canada est assujettie à un éventail de lois, de règlements, de traités et d'accords internationaux, de politiques gouvernementales, de directives et de normes industrielles émanant de diverses compétences.

Les politiques de FinDev Canada tiennent compte des exigences législatives et politiques applicables à ses activités pour protéger l'organisation, son personnel et le gouvernement du Canada contre d'éventuelles conséquences juridiques et financières, et éviter toute atteinte à la réputation.

Pour atténuer le risque de non-respect de ses obligations et politiques, FinDev Canada harmonise ses pratiques avec celles d'EDC chaque fois qu'elles correspondent à son mandat et à son environnement opérationnel. C'est le cas pour les directives applicables à EDC en vertu de l'article 89 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

EDC étudie également les projets de loi déposés au Parlement afin de veiller à ce qu'EDC et FinDev Canada respectent toutes les nouvelles exigences fédérales.

Annexe 6 : Priorités et orientation du gouvernement

Transparence et gouvernement ouvert

FinDev Canada a à cœur de favoriser la confiance et la transparence, notamment en veillant à communiquer rapidement de l'information exacte. La société a donc mis à jour sa *Politique sur la transparence et la divulgation*³⁵, approuvée par le conseil d'administration en 2023, en réponse à l'évolution de son contexte opérationnel.

FinDev Canada assure un accès à l'information tout en protégeant la confidentialité de ses entreprises clientes. La Politique sur la transparence et la divulgation régit la divulgation publique de renseignements sur les transactions. FinDev se positionne ainsi comme un chef de file en annonçant les transactions avant leur signature.

FinDev Canada rend régulièrement des comptes sur l'ensemble de ses activités, y compris son rendement sur le plan de l'impact sur le développement, et communique de l'information sur toutes les transactions 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);
- la 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 de consultations et de divers événements traitant de questions d'intérêt commun, dans le but de solliciter des commentaires sur ses propres pratiques. FinDev Canada continuera d'accroître l'accès à l'information au profit de ses clients, de ses partenaires et de la société civile durant la période couverte par le plan.

35 *Politique sur la transparence et divulgation*, 2023. <https://www.findevcanada.ca/sites/default/files/2023-06/Politique%20sur%20la%20transparence%20et%20la%20divulgation%202023.pdf>

