

RÉSUMÉ DU
PLAN D'ENTREPRISE

2024-2028

Table des matières

Sommaire	4
1.0 FinDev Canada	6
1.1 Aperçu de l'entreprise	6
1.2 Le défi du développement	8
1.3 La stratégie de FinDev Canada	9
1.4 Mobilisation de capitaux privés	12
1.5 Intégrité des activités	13
1.6 Inclusion, diversité et équité	15
2.0 Contexte opérationnel	16
2.1 Contexte mondial	16
2.2 Les « trois C »	17
2.3 Contexte de l'IFD	20
3.0 Objectifs et initiatives de la société	22
3.1 Introduction	22
3.2 Croissance des activités	23
3.3 Multiplication de l'impact	29
3.4 Facilitation des opérations	32
3.5 Mesure du rendement	35
4.0 Aperçu financier	36
4.1 Sommaire	37
4.2 Principales hypothèses commerciales	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 : Programme 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 secteur privé en fournissant des solutions de financement, d'investissement et de financement mixte, ainsi qu'une assistance technique et des connaissances, 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 relatifs à l'Accord de Paris.

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

- Construire des économies sobres en carbone et résilientes aux changements climatiques, y compris au moyen d'infrastructures durables;
- Développer les marchés pour soutenir la création d'emplois de qualité, 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 pour renforcer le pouvoir économique des femmes, réduire les inégalités et stimuler le rendement des entreprises.

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.

FinDev Canada cible trois grands thèmes au cœur du programme de développement international : le **changement climatique**, la **COVID-19 et la relance qui s'ensuit** et les **conflits**. Ces « trois C » sont en lien direct avec la stratégie de FinDev Canada, y compris ses priorités en matière d'impact sur le développement (action climatique, renforcement du pouvoir économique des femmes 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 effets persistants de la COVID-19, 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 2024-2028 expose les aspirations et l'intention de FinDev Canada pour les cinq prochaines années, en mettant particulièrement l'accent sur la stratégie *Croissance ciblée et réfléchie*, 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 de ressources humaines, 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 2024-2028, FinDev Canada prévoit croître de façon importante, conformément à l'intention de sa stratégie *Croissance ciblée et réfléchie*. Cet état d'esprit axé sur la croissance prendra appui sur l'expérience acquise au cours des cinq 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 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. Le gouvernement du Canada a également décidé d'investir 750 millions de dollars canadiens dans FinDev Canada, ce qui favorisera cette croissance. Ces capitaux permettront à la société non seulement de poursuivre sur la lancée de ses succès en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne, mais aussi d'étendre sa présence en Indo-Pacifique pour soutenir la stratégie générale du Canada dans cette région. Grâce aux sommes investies, la société pourra prendre les devants sur le plan du montage et de la souscription d'occasions de financement du développement dans tous ses secteurs prioritaires.

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 (secteur financier, infrastructures durables, agroalimentaire et foresterie et chaînes de valeur respectives). La croissance proviendra non seulement de l'approfondissement des relations sur les marchés existants, mais aussi de l'expansion dans la région indo-pacifique. Tout en progressant dans ces domaines, la société reste concentrée sur la manière dont elle peut mobiliser le plus efficacement possible le secteur privé.
2. **Multiplication de l'impact** par la modernisation continue du CRID et la priorité accordée au développement des marchés, au renforcement du pouvoir économique des femmes et à l'action climatique. Le déploiement de l'assistance technique reste une solution importante qui permet à la société de travailler avec ses clients pour soutenir le développement.
3. **Facilitation des opérations** au moyen d'une stratégie en matière de personnel et de culture, de la mise en place et du renforcement d'une culture consciente des risques, et de la maturation des systèmes numériques pour permettre la croissance de l'entreprise.

Le plan d'entreprise 2024-2028 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 et des connaissances, 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.

Sur le spectre des IFD, 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, et sa tolérance au risque est plus élevée que celle de l'investissement traditionnel. Cette orientation commerciale est importante pour démontrer la viabilité de l'investissement privé (emplois, revenus, pouvoir d'achat, impôts, etc.) 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. 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, aux engagements de l'Accord de Paris et aux grandes priorités du Canada en matière de développement international. Il est essentiel de se concentrer sur la collaboration avec le secteur privé en raison de l'ampleur des défis du développement à l'échelle internationale. Les efforts déployés pour mobiliser des investissements privés au profit des MEED sont guidés par l'engagement suivant de FinDev Canada :

- ➔ Construire des économies sobres en carbone et résilientes aux changements climatiques, y compris au moyen d'infrastructures durables;
- ➔ Développer les marchés pour soutenir la création d'emplois de qualité, 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 pour renforcer le pouvoir économique des femmes, réduire les inégalités et stimuler le rendement des entreprises.

Le résultat? Après cinq ans d'activités, FinDev Canada a bâti un portefeuille de placements dans le secteur privé totalisant plus de 750 millions de dollars américains, qui se compose de 38 entreprises clientes générant des impacts positifs en matière de développement économique, de création d'emplois, d'action climatique et de renforcement du pouvoir économique des femmes. 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 le pouvoir économique des femmes 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, 18 % du portefeuille de la société est concentré dans les pays les moins avancés (PMA).

À ce jour, les activités de financement et d'investissement de FinDev Canada ont permis de créer plus de 132 000 emplois dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, et ont facilité l'accès à des sources d'énergie, à des technologies et à des services financiers pour 4,9 millions de personnes. Les clients du secteur privé à qui la société consent des prêts ou dans lesquels elle investit ont participé au financement d'environ 1 137 000 microentreprises et petites et moyennes entreprises (PME).

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 urgente¹.

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.

- Les changements climatiques, reconnus comme la principale menace existentielle, se font davantage sentir un peu partout dans le monde, plus particulièrement dans les MEED.
- Dans l'ensemble des MEED, la pandémie a érodé les progrès sur le plan de l'inclusion, en particulier pour les femmes, et a plombé les recettes publiques requises pour favoriser le développement du marché.
- Les conflits, notamment la guerre en Ukraine, 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 conséquences².

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 climatique, de conflits mondiaux, des effets persistants de la COVID-19, 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.

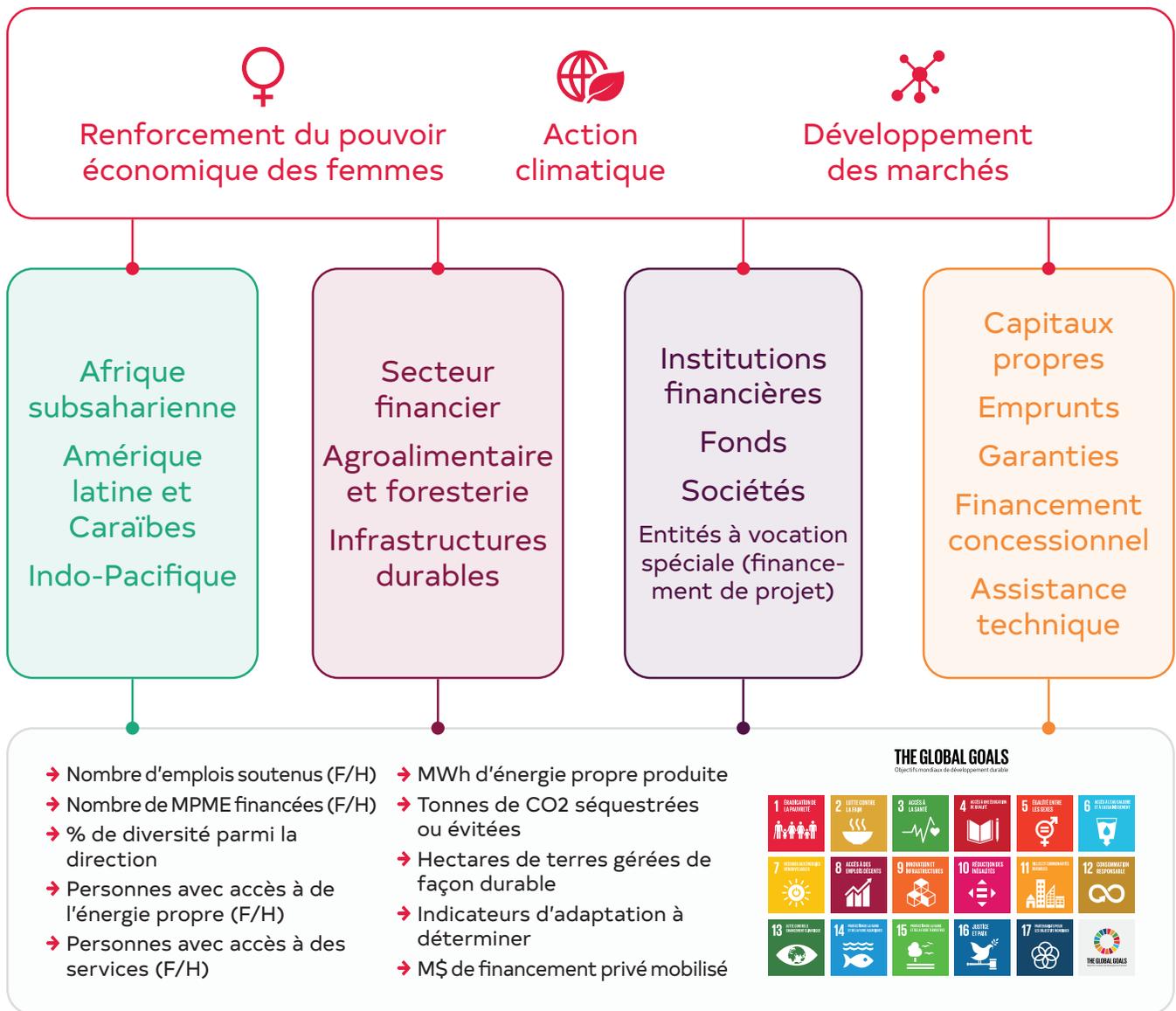
1 Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), L'Accord de Paris. <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris>.

2 Banque mondiale, *Implications of the War in Ukraine for the Global Economy*, 2022. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5d903e848db1d1b83e0ec8f744e55570-0350012021/related/Implications-of-the-War-in-Ukraine-for-the-Global-Economy.pdf> (worldbank.org)

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 qui visent à soutenir le développement international, par exemple de 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 cinq grandes questions suivantes :

1. Quels sont les impacts souhaités?

Pour remplir son mandat, FinDev Canada utilise 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, le renforcement du pouvoir économique des femmes et l'action climatique.

- Développement des marchés, par l'expansion de la propriété et du leadership locaux, le renforcement 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).
- Renforcement du pouvoir économique des femmes, en soutenant les femmes propriétaires d'entreprise et dirigeantes et la création d'emplois décentés pour les femmes, et en améliorant l'égalité d'accès et le contrôle des services de base (eau, énergie) et des outils économiques (services financiers, connectivité numérique).
- Action climatique, en réduisant les émissions mondiales de gaz à effet de serre (GES), en soutenant les entreprises et les investissements qui contribuent à la transition vers une économie à faibles émissions de carbone et résiliente au climat, et en déployant des solutions d'adaptation et de résilience au climat.

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 de FinDev Canada. 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 travaille avec des clients en Afrique subsaharienne, en Amérique latine et dans les Caraïbes. Les besoins et les possibilités de développement dans ces régions cadrent étroitement avec la stratégie et les priorités sectorielles de FinDev Canada.

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, FinDev Canada ciblera les possibilités dans les pays prioritaires énoncés dans la Stratégie, soit en Indonésie, au Vietnam, aux Philippines et dans les îles du Pacifique. Du point de vue du développement, FinDev Canada privilégiera les occasions liées aux infrastructures durables et à la sécurité alimentaire.

Figure 2. Marchés desservis



Les marchés ciblés par FinDev Canada dans une région donnée sont actuellement admissibles à l'aide publique au développement (APD), bien que des discussions sur la création éventuelle d'un indice de vulnérabilité climatique pourraient élargir l'admissibilité. FinDev Canada suit de près cette question. On trouvera à la section 3.2.2 de plus amples détails sur l'expansion de FinDev Canada dans la région.

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 leurs chaînes de valeur connexes, dans le but de soutenir la sécurité alimentaire, de renforcer les conditions économiques et de saisir les occasions de soutenir l'action climatique;
- les infrastructures durables, dans le but de soutenir 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, 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 Affaires mondiales Canada (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.

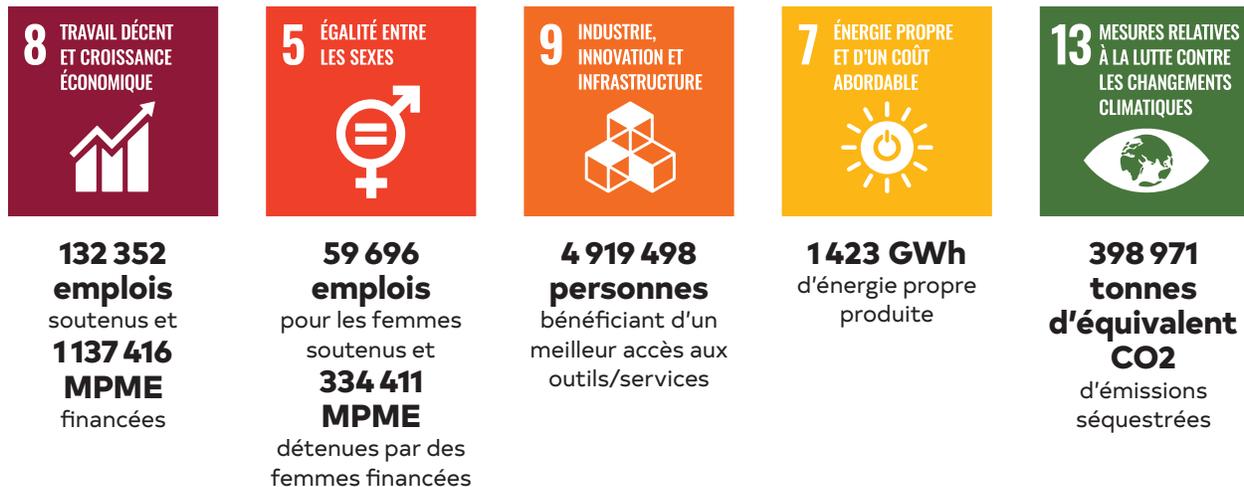
FinDev Canada peut également fournir des garanties, mais n'a pas encore eu recours à cette solution. Cette question sera étudiée et développée au cours de la période de planification.

5. Quels sont les résultats visés?

FinDev Canada a mis en place plusieurs indicateurs pour suivre son rendement. Pris ensemble, ces indicateurs brossent un portrait du rendement des activités à l'échelle de la société et des résultats dans des domaines clés, comme l'égalité des genres, le climat, les PMA et la mobilisation de capitaux privés. Comme la viabilité financière est une priorité, le tableau de bord suit également le rendement financier du point de vue des revenus et des dépenses. Le rendement de 2022 se détaille comme suit :

Mesure	Rendement de 2022
Total du volume d'activités (engagements signés)	207 M CAD
Financement climatique (transactions approuvées)	39 M CAD
Défi 2X (transactions approuvées)	187 M CAD
Mobilisation de capitaux privés (engagements signés)	28 M CAD
Pays les moins avancés (% du portefeuille)	22 %
Produits du financement et des placements, montant net	19 M CAD
Dépenses administratives	17 M CAD

Figure 3. Impacts signalés par les clients



Vous trouverez à la section 3.5 de plus amples détails sur le rendement prévu pour 2023 et 2024. De plus, le plan financier présenté au chapitre 4 et les annexes connexes fournissent des détails supplémentaires sur le rendement financier de la société au cours de la période de planification.

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 de 4 billions de dollars US dans le cadre des ODD. 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 développement³.

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

³ Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, *More investment needed to get global goals back on track, says UNCTAD chief*, CNUCED, 2023. <https://unctad.org/news/more-investment-needed-get-global-goals-back-track-says-unctad-chief-0>

Bien qu'il y ait des segments de capitaux privés qui acceptent des rendements non commerciaux, pour accéder aux capitaux privés traditionnels, c'est-à-dire les portefeuilles bien garnis réunissant 90 billions de dollars américains d'actifs sous gestion⁴, il est indispensable de tenir compte des exigences concernant le profil risque-rendement. Cela est vrai tant pour une banque commerciale que pour un investisseur institutionnel. Dans tous les cas, ce sont les impératifs avec lesquels le secteur privé doit composer pour gérer les risques et générer le rendement financier souhaité qui dicteront les décisions de prêt et d'investissement.

Le déploiement de l'appétit pour le risque des IFD peut produire un effet d'émulation qui, dans un monde idéal, incite les capitaux privés traditionnels à prêter aux entreprises des MEED, aux côtés des IFD⁵. Compte tenu de l'énormité du déficit d'investissement pour les ODD et de la nécessité de mobiliser le plus de financement commercial possible dans les MEED, les IFD ne s'en tiennent pas à leurs propres fonds, mais misent également des solutions de financement mixte. Ces dernières tirent parti de capitaux concessionnels tiers, généralement fournis par des donateurs publics présentant une tolérance au risque encore supérieure à celle des IFD, pour répondre aux risques réels ou perçus des fournisseurs de capitaux privés traditionnels. Il s'agit d'un atout incontournable pour mobiliser les capitaux privés.

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. 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 et sociales

FinDev Canada a publié en 2020 une *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. Cette politique, qui est au cœur de l'approche de la société en matière de gestion des risques, est fondée sur des pratiques exemplaires du secteur et des cadres internationaux, notamment les critères de performance de la Société financière internationale concernant la durabilité sociale et environnementale.

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.

En 2023, FinDev Canada a procédé à l'examen de sa *Politique environnementale et sociale*, notamment sous la forme de consultations publiques et d'échanges avec AMC, afin de déterminer les changements à apporter à la politique, y compris l'approche de la société en matière de droits de la personne.

⁴ United Nations. "Financing Climate Action". <https://www.un.org/en/climatechange/raising-ambition/climate-finance>

⁵ Cela est particulièrement vrai pour les IFD qui bénéficient de privilèges et d'immunités et qui ont une structure de prêt A/B pour faciliter l'engagement des capitaux privés traditionnels qui sous-tendent l'IFD (p. ex., les banques multilatérales de développement et la FMO). FinDev Canada explorera la possibilité de mettre au point de tels produits pendant la période de planification.

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 du client 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.

Créé en 2021, le Comité sur l'inclusion, la diversité et l'équité joue un rôle clé dans la promotion de ces valeurs pour être la voix de nos effectifs diversifiés et améliorer sans cesse nos pratiques. Conformément à la *Loi sur l'accessibilité du Canada*, FinDev Canada prend toutes les mesures nécessaires pour garantir l'accès de tous et de toutes à ses outils internes et externes.

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 (pandémie, crise climatique, conflits mondiaux, incertitude économique, etc.) ont exacerbé les enjeux de développement.

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, qui devraient dépasser 1 milliard de dollars canadiens au cours des trois prochaines années, 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 MEED⁶. 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. Selon les Services économiques d'EDC, l'économie mondiale devrait croître de 2,4 % en 2023, avant d'atteindre 3,2 % en 2024. Par ailleurs, le Rapport sur le progrès mondial de la Banque mondiale note que dans les MEED (exclusion faite de la Chine), prévoit une baisse de 4,1 % à 2,9 %. Selon les prévisions, la croissance mondiale devrait augmenter de 2,4 % d'ici 2024, tandis que celle des MEED (moins la Chine) devrait augmenter de 3,4 %⁷.

⁶ [We're on the brink of a polycrisis. How worried should we be? | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/publications/we-re-on-the-brink-of-a-polycrisis-how-worried-should-we-be/)

⁷ Banque mondiale, *Global Economic Prospects*, 2023. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/6e892b75-2594-4901-a036-46d0dec1e753/content>

Le resserrement des conditions monétaires a donné un coup de frein à la croissance. De plus, les ondes de choc de la pandémie et de la guerre en Ukraine 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 inférieure à la normale. 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.

Tout d'abord, le ralentissement de l'économie américaine a fait baisser la demande d'importations en provenance des MEED. Deuxièmement, le resserrement de la politique monétaire aux États-Unis a augmenté les coûts du service de la dette pour toute dette libellée en dollars américains. Une fois de plus, cette réalité affecte davantage les pays émergents, en particulier dans un monde post-pandémique où le poids de la dette a nettement augmenté. Si le resserrement des conditions monétaires devait se poursuivre, la situation se corserait dans ces marchés, les plongeant dans une spirale descendante de croissance au ralenti et d'écart de développement de plus en plus importants.

2.2 Les « trois C »

Dans ce contexte, FinDev Canada cible trois grands thèmes au cœur du programme de développement international : le **changement climatique**, la **COVID-19 et la relance qui s'ensuit** et les **conflits**. Ces « trois C » sont en lien direct avec la stratégie de FinDev Canada, y compris ses priorités en matière d'impact sur le développement (action climatique, renforcement du pouvoir économique des femmes et développement des marchés) et ses secteurs d'intervention (secteur financier, agriculture et foresterie, chaînes de valeur et infrastructures durables).

Le **changement climatique** est 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 changements climatiques 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. En outre, les effets climatiques recoupent plusieurs enjeux de développement, notamment l'inclusion et le développement des marchés. Selon la Banque mondiale, les changements climatiques pourraient plonger 100 millions de personnes de plus sous le seuil de pauvreté d'ici 2030, la plupart dans les MEED. Et ce sont les femmes et les enfants qui subissent les pires effets⁸.

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.

⁸ Banque mondiale, *Managing the Impacts of Climate Change on Poverty*, 2015. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/aa3a35e0-2a20-5d9c-8872-191c6b72a9b9/content>

Sur ce dernier point, soit l'affectation des investissements, il y a 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 »⁹, la part du lion allant au Brésil, à l'Inde et à la Chine. Cela signifie qu'environ 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 développement¹⁰.

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 climatique¹¹ pour le porter à 35 % de son portefeuille d'ici 2025.

La **relance après la COVID-19** demeure une priorité majeure dans les MEED. Les effets généraux de la pandémie sont triples.

Premièrement, certains gains réalisés avant la pandémie dans des domaines comme le renforcement du pouvoir économique des femmes et la mise en place d'une économie plus inclusive ont malheureusement été effacés. Selon la Banque mondiale, un inversement de la tendance s'était déjà amorcé avant la pandémie, avant de s'accélérer à partir de 2020. Reprendre simplement le terrain perdu ne sera pas une mince affaire.

Deuxièmement, le détournement de fonds publics vers des programmes d'intervention liés à la pandémie, bien que compréhensible, a sapé les progrès accomplis par rapport aux ODD. Autrement dit, le financement axé sur les ODD ne peut être réacheminé, car les budgets publics n'ont plus de marge de manœuvre, compliquant davantage la situation.

Enfin, la pandémie a eu un impact significatif sur les chaînes d'approvisionnement. Bien que cette situation ait été exacerbée par les conflits, les perturbations initiales ont mis à rude épreuve l'accès aux biens et services essentiels et ont fait grimper l'inflation à des niveaux difficiles.

Les **conflits**, notamment l'invasion de l'Ukraine par la Russie, ont eu un effet déstabilisateur, en particulier dans les MEED. La sécurité alimentaire a été gravement compromise par la guerre, étant donné que l'Ukraine et la Russie sont deux des plus grands producteurs mondiaux de céréales et d'engrais. Avant la guerre, la Russie et l'Ukraine représentaient ensemble un tiers du commerce mondial du blé, 17 % du commerce mondial du maïs et près de 75 % du commerce mondial de l'huile de tournesol¹².

Résultat? Le Programme alimentaire mondial des Nations Unies rapporte qu'un nombre record de 345 millions de personnes dans 79 pays sont confrontées à une insécurité alimentaire aiguë en 2023. Ce nombre record représente une augmentation de 200 millions de personnes par rapport à avant la pandémie. 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 disproportionnée¹³.

9 Climate Policy Initiative et International Renewable Energy Agency, *Global Landscape of Renewable Energy Finance*, 2023. https://mc-cd8320d4-36a1-40ac-83cc-3389-cdn-endpoint.azureedge.net/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2023/Feb/IRENA_CPI_Global_RE_finance_2023.pdf?rev=6213e7fa55ec4991a22514572e7996c5

10 [Finance for climate action: Scaling up investment for climate and development](#), rapport du Groupe d'experts indépendants de haut niveau sur le financement du climat.

11 Transactions qui contribuent à l'atténuation des changements climatiques ou à l'adaptation à ceux-ci, conformément aux Principes communs pour le suivi des finances de l'atténuation des changements climatiques et aux Principes communs pour le suivi des finances de l'atténuation des changements climatiques, élaborés par les BDM et l'International Development Finance Club; volume d'affaires approuvé.

12 CSIS, *Russia, Ukraine, and Global Food Security: A One Year Assessment*, 2023. <https://www.csis.org/analysis/russia-ukraine-and-global-food-security-one-year-assessment>

13 Programme alimentaire mondial, *WFP at a Glance*, 2023. <https://fr.wfp.org/histoires/le-pam-en-un-coup-doeil?ga=2.8938800.466018199.1694204352-523626418.1694204352>

Le plus frappant dans ces trois tendances (changement climatique, COVID-19 et conflits), ce n'est pas tant leurs impacts individuels que leur interdépendance. En effet, plutôt que d'exister en vase clos, ces tendances se recoupent de plus en plus. Cela exacerbe la complexité et l'urgence d'agir de façon durable, sans compter que chacun des trois C a pour effet d'attiser le pire des autres. En outre, ces trois C 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.

- ➔ Les conséquences financières des changements climatiques sont en hausse, notamment du fait du nombre croissant de catastrophes naturelles et du manque d'adaptation et de résilience attribuable à des conditions météorologiques de plus en plus imprévisibles. Cette réalité mondiale est toutefois plus aiguë dans les MEED. En termes simples, les coûts économiques de la crise climatique que l'on ressent aujourd'hui continueront d'évoluer à la hausse et de mettre sous pression les budgets publics.
- ➔ Les implications budgétaires extraordinaires de la COVID-19 se font toujours sentir. Les marchés, même en tenant compte de la demande refoulée, n'ont pas encore compensé la contraction économique survenue pendant la pandémie. Et ce problème est particulièrement grave dans les MEED. En outre, les initiatives prises pour contrer la COVID-19 ont gravement érodé les budgets publics.
- ➔ Les conséquences financières des conflits, en particulier les investissements importants en faveur de l'Ukraine consentis par les économies avancées, ont entraîné une baisse générale de l'assistance et d'autres formes d'aide au développement.

L'impact combiné de ces questions est à l'origine d'un point soulevé plus tôt dans le présent plan, 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. Le succès dépend du degré de mobilisation des capitaux privés. Le secteur privé est essentiel pour ouvrir des voies de développement efficaces et durables. La mesure dans laquelle une IFD peut susciter l'intérêt du secteur privé dépendra de divers facteurs, dont sa capacité d'établissement de structures des prêts (par exemple, octroi de prêts A/B) et la disponibilité de capitaux concessionnels.

L'importance de la mobilisation des capitaux privés

La mobilisation des capitaux privés et le rôle des banques multilatérales de développement et des institutions bilatérales de financement du développement à cet égard sont des sujets de plus en plus abordés à l'échelle mondiale, comme en témoignent les annonces faites à Paris en juin 2023 par le Groupe de la Banque mondiale concernant la création d'un laboratoire de l'investissement privé¹⁴.

Le laboratoire sera dirigé par le président de la Banque mondiale, et coprésidé par l'Alliance financière de Glasgow pour la neutralité carbone (GFANZ) et Prudential PLC. L'objectif est de trouver des moyens de mobiliser plus efficacement des capitaux privés dans les MEED afin de lutter contre les changements climatiques et de réduire la pauvreté en formant de nouveaux partenariats. L'annonce reconnaît implicitement que les efforts de mobilisation des capitaux privés consentis par le milieu du financement du développement n'ont pas donné les résultats escomptés jusqu'à présent.

Le Canada étudie les moyens d'inciter les investisseurs privés à participer plus efficacement au développement.

¹⁴ La Banque mondiale, *Le Groupe de la Banque mondiale intensifie son action en faveur du secteur privé et lance une initiative visant à accroître les investissements privés dans les marchés émergents*, 2023. <https://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2023/06/22/world-bank-group-intensifies-focus-on-private-sector-launches-effort-to-scale-investment-in-emerging-markets>

2.3 Contexte de l'IFD

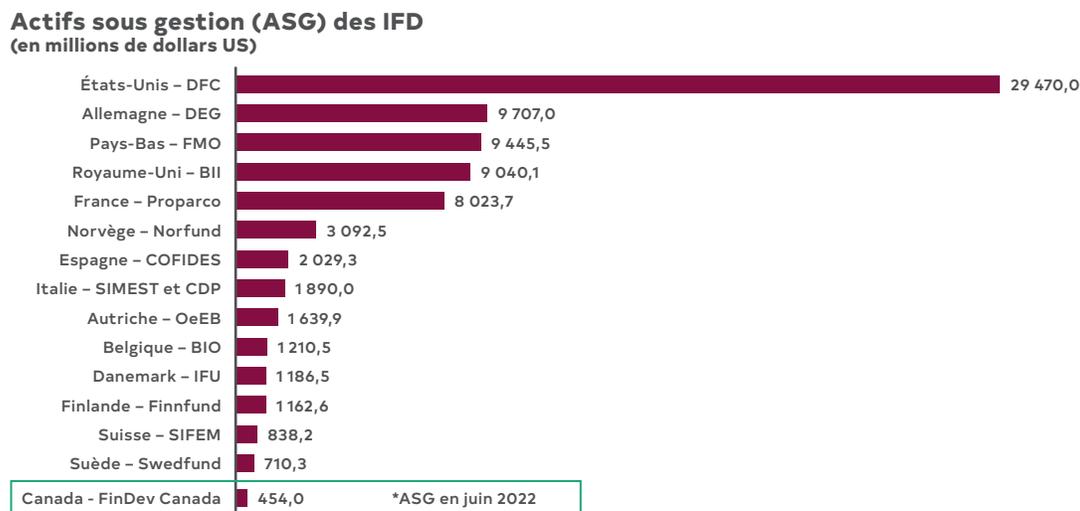
Comme il a été noté au début du chapitre, FinDev Canada n'exerce pas ses activités dans un contexte statique. De nombreux enjeux façonnent les tendances mondiales du développement et contribuent collectivement aux défis et aux possibilités dans les MEED. À mesure que la société évalue ces tendances,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

FinDev Canada est la plus récente des IFD, ce qui lui permet de profiter de l'expérience d'autres IFD. De plus, la société a au départ misé sur sa « nouveauté » pour explorer des créneaux plus spécialisés.

Ce chapitre traite en grande partie de la persistance et du creusement des écarts de développement à l'échelle internationale. Les vastes enjeux qui découlent de ces manques à gagner ont façonné les grands choix stratégiques de la société en ce qui concerne l'impact sur le développement ainsi que les régions et les secteurs desservis. Le principal constat qui ressort de cette analyse, c'est que FinDev Canada doit croître pour mieux relever les défis du développement mondial.

C'est cette réalisation qui a mené à l'exercice de rafraîchissement de la stratégie de FinDev Canada en 2022, laquelle est reflétée dans le plan d'entreprise 2023-2027 et le présent plan. La conjoncture mondiale n'a fait que renforcer l'importance d'élargir l'empreinte de l'IFD canadienne, pour faire progresser les priorités de développement international du Canada en misant sur une croissance collaborative avec le secteur privé. Ce constat tient aussi compte du fait que FinDev Canada n'est pas seulement la plus récente IFD, mais aussi la plus petite.

Figure 4. Actifs sous gestion des IFD

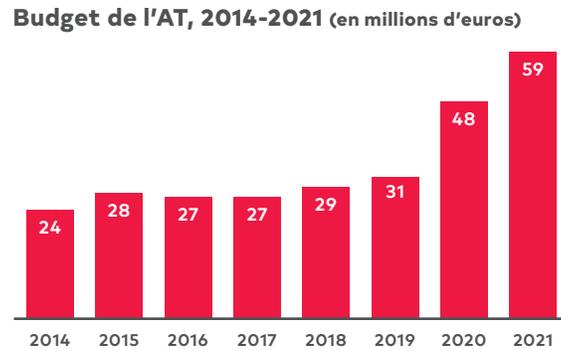


La stratégie de la société vise à rectifier ce classement relatif. Toutefois, comme il est indiqué dans la stratégie revue et corrigée et dans le plan d'entreprise 2023-2027, l'intention n'est pas que de croître, mais de multiplier l'impact de façon durable en misant sur la croissance du bilan. Les injections de capitaux annoncées récemment, soit 300 millions de dollars canadiens (budget de 2021) et 750 millions de dollars canadiens (Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique et budget de 2023), donneront de l'élan à cette croissance, dont les projections figurent dans le plan financier (chapitre 4) et les annexes connexes.

FinDev Canada suit de près une tendance étroitement liée au recours croissant à l'assistance technique (AT). Une analyse comparative réalisée en 2021 par les institutions européennes de financement du développement (IEFD) donne un aperçu de l'AT fournie par ses membres. Même si FMO (Pays-Bas), British International Investment (Royaume-Uni) et DEG (Allemagne) représentaient près de 75 % de la valeur totale des projets conclus en 2021 dans l'ensemble des IEFD, les budgets annuels globaux d'AT des IFD européennes sont en hausse¹⁵. Cette croissance reflète la proposition de valeur unique de l'AT comme complément utile aux activités de financement traditionnelles.

¹⁵ Institutions européennes de financement du développement, *Comparative Analysis 2021*, novembre 2022. *document interne*

Figure 5. Budget d'assistance technique, 2014-2021



Le chapitre 3 donne un complément d'information sur l'approche de FinDev Canada en matière d'AT et sur son engagement auprès d'AMC concernant le programme et les besoins de financement futurs. L'objectif est de s'assurer que le Canada est bien positionné par rapport à ses pairs internationaux et dispose d'une boîte à outils complète pour stimuler les résultats 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 mobilisation de capitaux. 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.



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, après cinq ans d'activités, 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 de l'impact généré.

Le présent plan d'entreprise expose les aspirations et l'intention de FinDev Canada pour les cinq prochaines années, en mettant particulièrement l'accent sur la stratégie *Croissance ciblée et réfléchie* 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 de ressources humaines, 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 2024-2028

Sur l'horizon 2024-2028, FinDev Canada prévoit croître de façon importante, conformément à l'intention de sa stratégie *Croissance ciblée et réfléchie*. Cet état d'esprit axé sur la croissance prendra appui sur l'expérience acquise au cours des cinq 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;
- 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. Le gouvernement du Canada a également décidé d'investir 750 millions de dollars canadiens dans FinDev Canada, ce qui favorisera cette croissance. Ces capitaux permettront à la société non seulement de poursuivre sur la lancée de ses succès en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne, mais aussi d'étendre sa présence en Indo-Pacifique pour soutenir la stratégie générale du Canada dans cette région. Grâce aux sommes investies, la société pourra prendre les devants sur le plan du montage et de la souscription d'occasions de financement du développement dans tous ses secteurs prioritaires. On trouvera à la section 3.2.2 de plus amples renseignements sur l'expansion dans la région de l'Indo-Pacifique, tandis que le chapitre 4 contient des renseignements supplémentaires sur l'injection de capitaux.

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.

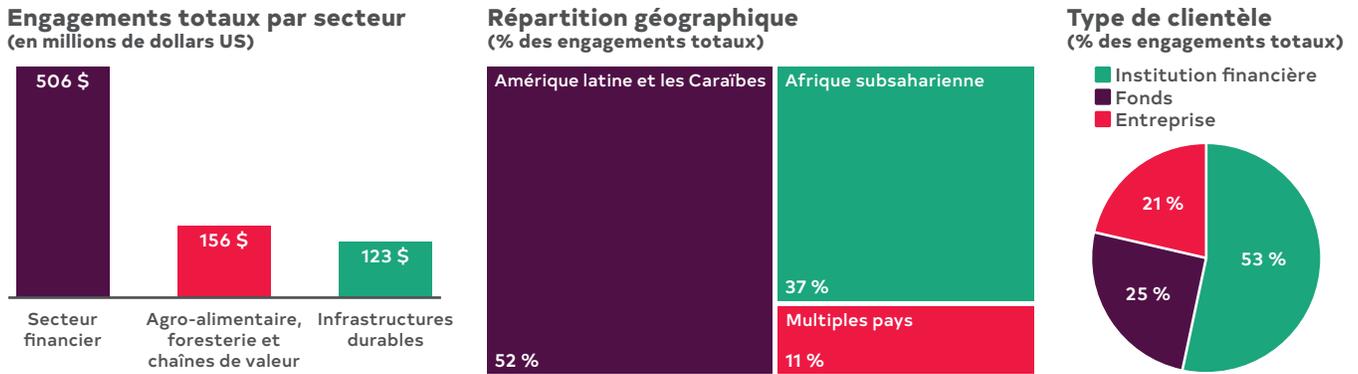
Les priorités associées à chacun de ces piliers sont décrites ci-dessous.

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. Les partenariats étaient au cœur de cette approche, et sont devenus encore plus essentiels pendant la pandémie. La capacité de la société de travailler avec des IFD partenaires et des banques multilatérales de développement, et l'importance du secteur financier en tant que canal de livraison en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne, se reflètent collectivement dans le portefeuille.

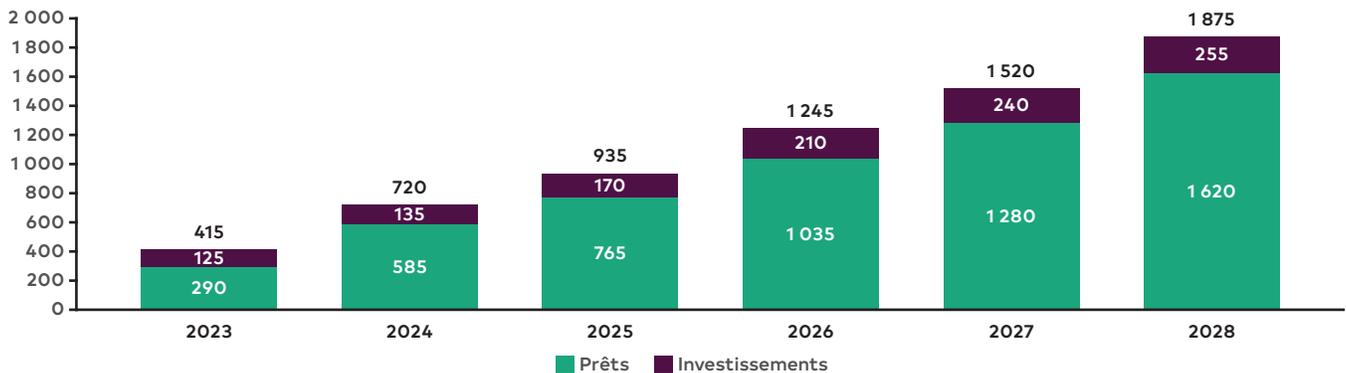
Figure 6. FinDev Canada aujourd'hui (au 30 juin 2023)



Volumes d'affaires

Le plan d'entreprise 2023-2027 était le premier plan élaboré en conformité avec la stratégie *Croissance ciblée et réfléchie*, qui prévoit une augmentation constante du volume d'affaires de FinDev Canada. La société a fait ces progrès à ce niveau et prévoit dans le plan d'entreprise 2024-2028 que pour 2024, le volume de transactions signées s'élèvera à 720 millions de dollars canadiens, puis à 1,875 milliard de dollars canadiens d'ici 2028. Le nombre de débiteurs au sein du portefeuille devrait passer de 56 à 135 au cours de la même période.

Figure 7. Volume des accords projeté (M\$ CA)



La croissance du volume et des débiteurs est reflétée dans le nombre de transactions que la société prévoit conclure. Même si le plan d'entreprise 2023-2027 prévoyait 14 signatures en 2023, ce nombre risque plutôt d'être 11 en raison de l'approbation retardée du plan, qui a eu pour effet de ralentir la conclusion de transactions dans la région de l'Indo-Pacifique.

En 2024, FinDev Canada s'attend à conclure 17 transactions. Cela sera rendu possible par l'approbation prévue du plan et les injections de capitaux connexes, ainsi que par les plans de la société visant à renforcer ses capacités internes grâce à l'expansion de l'équipe et à une meilleure visibilité sur le marché. Le plan financier du chapitre 4 donne un aperçu détaillé des prévisions de 2024, de la croissance des activités et des dépenses connexes prévues au cours de la période de planification.

Gestion de portefeuille

Comme indiqué ci-dessus, 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 :

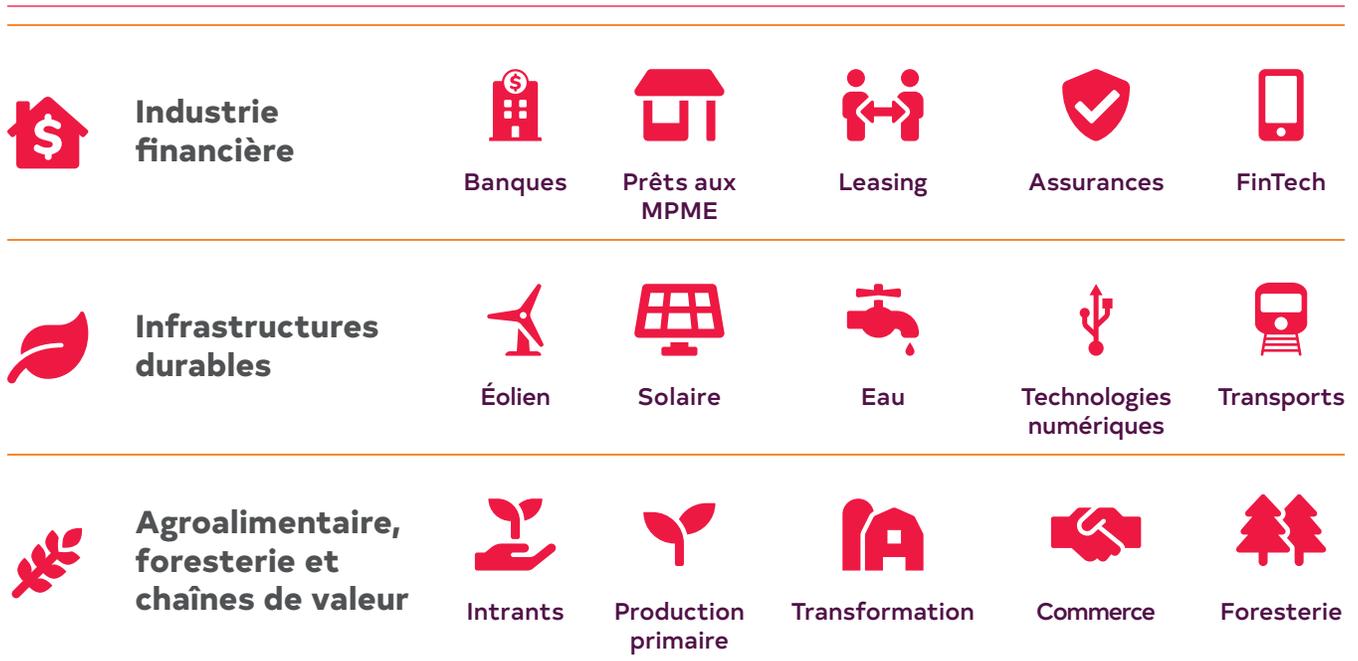
- Surveillance active de tous les actifs du portefeuille;
- Approche globale et pratique qui tient compte des questions financières et des considérations d'impact;
- Établissement de relations à long terme avec les clients;
- Investissement de capital patient tout au long du cycle de vie d'une transaction;
- 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 et sociaux, gestion du risque de crédit, intégrité des affaires et services juridiques) afin d'obtenir un portrait complet de l'actif. En 2024 et 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. Cette intention est reflétée dans le plan financier présenté au chapitre 4.

Priorités sectorielles

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

Figure 8. 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 et les institutions financières non bancaires sont des vecteurs qui facilitent l'accès aux joueurs du secteur privé que la société peine à atteindre autrement, y compris les micro-entreprises 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). À cette fin, les activités de FinDev Canada dans le secteur financier ont nettement augmenté pendant la pandémie, afin de fournir rapidement des liquidités aux personnes les plus touchées. Les activités de la société se sont étendues à divers intermédiaires financiers, allant des banques commerciales aux coopératives, en passant par les compagnies d'assurance et autres, compte tenu de l'importance d'offrir une gamme de produits et de services financiers. Tout au long de la période de planification, la société maintiendra un niveau d'activité élevé dans ce secteur, bien que la part relative de l'Amérique latine, des Caraïbes et de l'Afrique subsaharienne au sein du portefeuille devrait progressivement diminuer à mesure que la société accroît ses activités de prêt et d'investissement aux entreprises dans un monde post-pandémique. Cela dit, dans le cas de l'expansion en Indo-Pacifique, cependant, le secteur financier sera un élément clé de la stratégie de mise sur le marché.

Les **infrastructures durables** sont confrontées à un important déficit d'investissement, qui pourrait atteindre 15 billions de dollars américains d'ici 2040 selon certaines estimations¹⁶. 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.

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 » – où la taille d'un projet individuel atteindrait environ 300 millions de dollars américains. Des projets de plus grande envergure, y compris des plateformes en mesure de mobiliser le secteur privé à grande échelle, seront également envisagés.

L'**agroalimentaire**, la **foresterie** et leurs **chaînes de valeur** respectives jouent un rôle crucial dans la sécurité alimentaire, l'action climatique et le renforcement du pouvoir économique des femmes. En fait, les changements climatiques n'ont fait que souligner l'importance des systèmes agricoles et alimentaires et la nécessité de préserver et d'élargir le capital naturel mondial, comme les forêts. Étant donné que les femmes représentent 43 % de la main-d'œuvre agricole mondiale¹⁷, les dimensions climatiques et sexospécifiques de l'agroalimentaire et de la foresterie ont 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.

3.2.2 Expansion et approfondissement de la portée mondiale

Depuis sa création, FinDev Canada exerce ses activités surtout en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne. Au 30 juin 2023, ces régions représentaient respectivement 52 % et 37 % du portefeuille de la société, le reste étant des investissements couvrant plusieurs marchés.

16 Oxford Economic; Global Infrastructure Hub, *Perspectives mondiales des infrastructures*, 2017. <https://cdn.github.org/outlook/live/report/Global+Infrastructure+Outlook+reports.zip>

17 Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, *Réduction de la pauvreté rurale*, FAO. <https://www.fao.org/reduce-rural-poverty/our-work/femmes-dans-lagriculture/fr/>

Ces marchés demeurent des priorités importantes pour FinDev Canada et, au cours de la période de planification, la société cherchera à tirer parti des fondements qu'elle a mis en place en continuant de déployer l'ensemble de ses solutions. Le travail accompli à ce jour, en étroite collaboration avec des partenaires multilatéraux comme IDB Invest (l'organisme d'investissement du secteur privé du Groupe de la Banque interaméricaine de développement) et des IFD bilatérales dans les deux régions, a permis à FinDev Canada de se tailler une solide réputation auprès des clients et des partenaires en ce qui concerne le déploiement souple de solutions pertinentes.

Pour ce qui est de l'Afrique subsaharienne, FinDev Canada discute avec AMC dans le cadre de l'élaboration de sa Stratégie de coopération économique Canada-Afrique, dont les consultations ont été lancées en 2023. Bien que l'initiative soit principalement axée sur le commerce, la participation de la société portera sur le rôle qu'elle peut jouer dans des domaines liés spécifiquement au développement international et sur la façon dont elle peut tirer parti de son expérience dans des domaines liés à la sécurité alimentaire, à l'action climatique et au développement général du marché pour soutenir le programme de financement du développement sur le continent.

Région de l'Indo-Pacifique

En novembre 2022, le gouvernement canadien a publié la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique, 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. Comme mentionné, cette stratégie a également été accompagnée de l'annonce d'un investissement supplémentaire de 750 millions de dollars canadiens dans FinDev Canada. Ces capitaux permettront à la société non seulement de poursuivre sur la lancée de ses succès en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne, mais aussi d'étendre sa présence en Indo-Pacifique pour soutenir la stratégie générale du Canada dans cette région.

En 2023, la société a commencé à travailler sur son programme d'expansion, notamment en élaborant sa stratégie de commercialisation, dont les principaux éléments sont indiqués ci-dessous.

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. D'ici 2028, la société prévoit que l'Indo-Pacifique représentera 30 % de son portefeuille et que les volumes augmenteront d'année en année.

Même si FinDev Canada est ouverte à des transactions dans tous les marchés admissibles de la région, la priorité sera au départ accordée à l'Indonésie, aux Philippines, au Vietnam et aux îles du Pacifique, ce qui cadre avec les pays ciblés dans la Stratégie du gouvernement canadien. 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. 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. 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. À cette fin, FinDev Canada a signé en 2023 un protocole d'entente avec la Banque asiatique de développement. Ce protocole d'entente permettra d'accroître la coopération entre les deux organisations à l'appui des investissements du secteur privé qui favorisent le développement durable et inclusif dans la région.

Troisièmement, il sera important de mettre en place la bonne équipe, car le succès régional exige une **expertise régionale**. La stratégie d'embauche de FinDev Canada donne la priorité à 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 (voir la section 3.4.2 pour de plus amples renseignements).

3.2.3 Mobilisation de capitaux privés

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 les IFD, y compris FinDev Canada, ont 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 »¹⁸. 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. Lorsque les capitaux d'une IFD et son appétit pour le risque sont insuffisants, le capital concessionnel peut être déployé pour structurer une solution de financement mixte, un domaine que FinDev Canada continuera d'explorer avec des partenaires dans le cadre d'une approche pangouvernementale. La section 3.2.4 donne un complément d'information sur l'effet de levier du capital concessionnel.

FinDev Canada a fait des progrès en matière de mobilisation de capitaux privés. Elle a notamment créé une équipe spécialisée et s'est fixé un objectif de mobilisation qui augmente chaque année parallèlement aux objectifs de volume total. À cet égard, les définitions de la mobilisation et du capital privé sont utilisées pour guider la stratégie.

À mesure que FinDev Canada peaufinera et déploiera sa stratégie de mobilisation en 2024 et au cours de la période de planification, elle se concentrera sur trois domaines :

- Les activités transactionnelles, y compris le co-investissement par l'entremise de titres de créance et de capitaux propres dans tous les secteurs prioritaires, le partage des risques par l'intermédiaire de l'assurance pour maximiser la participation du secteur privé, et les stratégies de gestion des sorties ou des bilans. Au cours de la période de planification, FinDev Canada étudiera et développera, au besoin, de nouveaux produits, tels que des instruments de garantie et des structures de prêt A/B.
- Les activités institutionnelles et de portefeuille, telles que le recours à des syndicats ou à des compagnies d'assurance.
- 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.

18 World Bank Independent Evaluation Group, *The World Bank Group's Approach to the Mobilization of Private Capital for Development*, 2021.

3.2.4 Exploitation du capital concessionnel

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 combinées à une AT ou à un soutien consultatif, une IFD est en mesure de canaliser 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 et à l'appétit pour le risque des IFD, elle ouvre la voie à une solution mixte qui rend les investissements dans les MEED plus pratiques pour les marchés privés.

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 discute avec AMC de l'avenir du financement mixte. Dans le cadre de ces échanges, FinDev Canada explore comment le capital concessionnel pourrait être mis à profit et déployé afin de soutenir les priorités du Canada en matière de développement international.

FinDev Canada estime que le financement concessionnel géré par la société pourrait être utile à plusieurs égards, notamment pour percer de nouveaux domaines ciblés qui ne cadrent généralement pas avec l'appétit pour le risque des IFD et pour inciter le secteur privé à investir dans des solutions de financement mixte plus traditionnelles (par exemple lorsque le risque est élevé mais que la commercialisation est une possibilité). En outre, FinDev Canada voit des occasions du côté des plateformes de financement mixte, comme moyen de mobiliser le secteur privé à grande échelle.

3.3 Multiplication de l'impact

3.3.1 Cadre de référence de l'impact sur le développement

Comme déjà mentionné, 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 le 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 cible trois domaines d'impact : le développement des marchés, le renforcement du pouvoir économique des femmes et l'action climatique.

Figure 9. Priorités en matière d'impact



Dans le plan d'entreprise 2023-2027, FinDev Canada a indiqué que le CRID serait révisé en 2023 à la lumière des enseignements tirés des cinq dernières années et de la stratégie *Croissance ciblée et réfléchie* de la société. Le CRID a été publié pour la première fois en 2018, lorsque FinDev Canada a commencé ses activités et n'avait qu'un actif en portefeuille. On avait alors décidé d'adopter une approche restreinte en partant du principe que FinDev Canada serait mieux positionnée et utile en ciblant des lacunes précises et un objectif d'impact distinct. Le cadre et l'outil étaient adaptés à l'époque.

Mais cinq ans plus tard, il est temps de mettre à jour le CRID et les outils connexes. La société a maintenant un portefeuille important en termes de dollars et de nombre de débiteurs. Et avec le temps, FinDev Canada comprend mieux ses activités et celles de ses pairs, de ses partenaires et de sa clientèle. Enfin, l'ambition reflétée dans la stratégie à long terme de la société doit être soutenue et rendue possible par les bases d'impact adéquates.

À la suite de cet examen, FinDev Canada a peaufiné le CRID afin de mieux l'arrimer à sa stratégie à long terme et à son nouveau statut de société axée sur la croissance. La société a donc :

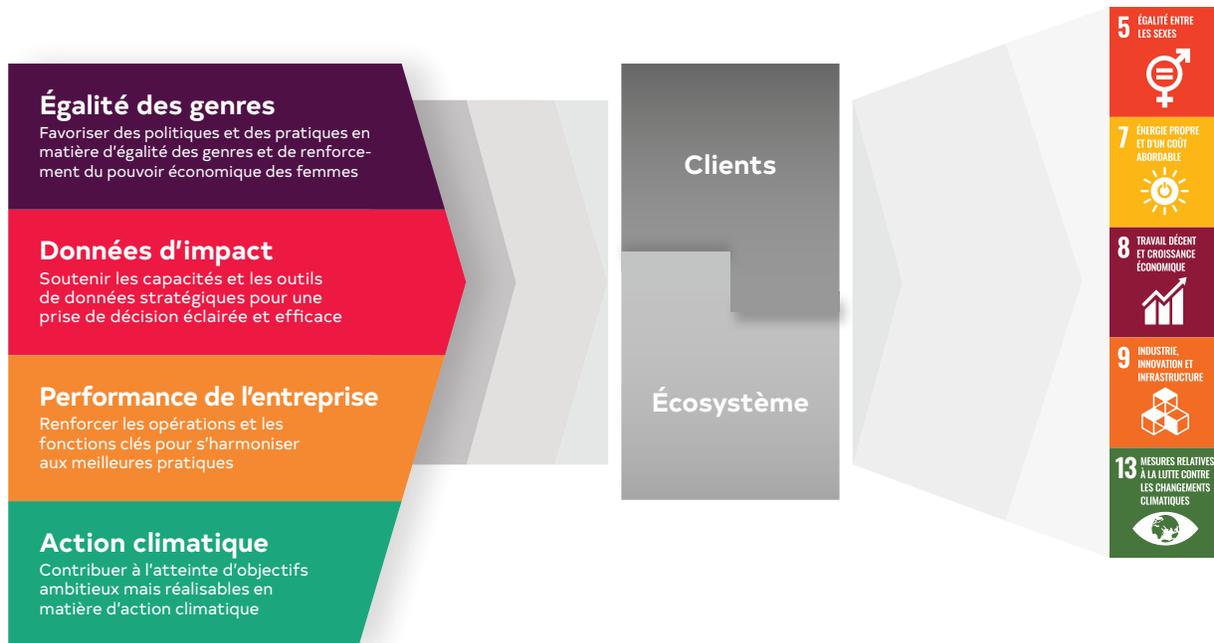
- pondéré également les trois objectifs d'impact;
- harmonisé le CRID au programme global d'atteinte des ODD (auparavant les objectifs étaient étroitement liés à cinq ODD);
- élargi sa portée au-delà des PME pour inclure les grandes entreprises, les infrastructures durables et les initiatives qui favorisent un accès efficient, efficace et durable aux services.

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

3.3.2 Assistance technique

FinDev Canada offre une AT afin d'aider ses clients et d'autres intervenants du marché à renforcer leurs capacités, améliorer leurs résultats de développement et accroître leurs activités de manière durable. L'AT est un outil précieux qui complète les activités de financement et d'investissement et qui favorise des relations holistiques avec les clients 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.

Figure 10. 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 27 projets, dont les engagements totalisent aujourd'hui 3,3 millions de dollars canadiens. Parallèlement au déploiement du capital restant dans le cadre du mécanisme, 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.

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 et mis à jour son Cadre de gestion des risques d'entreprise (CGRE), qui a été approuvé par le conseil d'administration, et qui 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.

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. Compte tenu de leur importance, ces politiques et ces cadres sont examinés chaque année afin de veiller à ce qu'ils reflètent les pratiques exemplaires et l'environnement opérationnel plus vaste.

3.4.2 Personnes et culture

Les personnes sont l'actif de base de FinDev Canada et, à ce titre, elles doivent être gérées et soutenues comme un investissement stratégique qui stimulera le rendement de tous les éléments des opérations aujourd'hui et dans l'avenir. Comme c'est le cas pour tout investissement, la société doit avoir un plan d'engagement et de déploiement.

La fonction Personnes et culture (P et C) de FinDev Canada a été mise au point avec le mandat d'engager, de perfectionner 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.

Au fil de sa croissance et de sa maturité, FinDev Canada a graduellement rapatrié à l'interne divers aspects liés à la fonction P et C, qui étaient auparavant pris 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 paye et des avantages sociaux, la sécurité de l'entreprise), les aspects qui touchent directement les membres de l'équipe 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 sont explorées.

En 2024, FinDev Canada commencera à mettre en œuvre un nouveau plan de P et C qui définira ses objectifs fondamentaux en regard de son personnel. Le plan sera conçu de façon à ajouter de la valeur à la stratégie de FinDev Canada et à faciliter son exécution. Par conséquent, il ne s'agira pas d'un volet séparé et distinct, mais plutôt d'une partie intégrante des activités de la société. Le plan repose sur quatre principes clés : l'harmonisation, l'efficacité, la simplicité et la souplesse.

Investir dans les personnes

Dans le plan d'entreprise 2023-2027, la société avait identifié les secteurs clés où des capacités humaines supplémentaires étaient nécessaires pour soutenir les programmes d'exploitation et l'impact sur le développement. À cette fin, des effectifs ont été prudemment ajoutés au cours de l'année. D'ici la fin de 2023, toutes les demandes de main-d'œuvre présentées pour 2023 devraient être en poste ou sous contrat au début de 2024, à l'exception de quelques postes de direction qui sont essentiels à la croissance, qui se révèlent plus difficiles à pourvoir. Pour régler cet enjeu, la société a engagé une agence de recrutement spécialisée en embauche de cadres dans le secteur des IFD et des BMD, et prévoit que des postes de direction vacants seront pourvus en 2024.

Bien que le recrutement soit un outil important pour **renforcer les capacités**, la société reconnaît également la valeur de la formation et du perfectionnement comme moyen de développer les compétences et les capacités nécessaires à la croissance professionnelle et d'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. Lors de la conception du Plan des ressources humaines en 2024, la société sélectionnera des formations pertinentes d'EDC, auxquelles s'ajouteront des formations sur mesure. En outre, compte tenu de l'importance d'une équipe de direction solide, 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 2024 et tout au long de la période de planification.

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.

Dans le plan d'entreprise 2023-2027, FinDev Canada avait indiqué qu'elle considérerait la représentation régionale à l'extérieur du Canada plus tard durant la période de planification. Au cours de la dernière année, la société a réfléchi davantage à ce plan, compte tenu de la croissance et de la répartition de son portefeuille et des leçons tirées de ses engagements initiaux à l'égard de l'expansion dans l'Indo-Pacifique.

À la lumière de ces réflexions, la société prévoit accélérer les efforts visant à s'établir à l'international. À l'heure actuelle, l'intention est d'entamer en 2023-2024 un dialogue avec AMC sur les plans d'expansion dans deux régions : l'Afrique subsaharienne et l'Indo-Pacifique. À l'égard de cette dernière région, le premier ministre a annoncé l'intention de FinDev Canada d'ouvrir un bureau dans la région au cours de son récent voyage au Sommet des dirigeants de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est. La société collaborera avec AMC pour faire des progrès à cet égard. De plus, la mobilisation d'EDC et les possibilités de collaboration seront incluses dans la planification. Dans les deux cas, la capacité d'établir des relations, de saisir des occasions et de gérer le portefeuille sur le terrain est considérée comme un facteur de succès critique qui mettrait FinDev Canada sur un pied d'égalité par rapport aux autres IFD.

L'échéancier de cette expansion sera déterminé en collaboration avec AMC, mais FinDev Canada a l'intention de procéder plus tôt au cours de la période de planification. Les hypothèses de volume d'affaires présentées dans ce plan pour les années ultérieures reflètent cette intention. De plus, les coûts de démarrage et les répercussions préliminaires des efforts de recrutement sont reflétés dans les dépenses administratives prévues.

Investir dans la culture

En plus de s'assurer que la société bénéficie des bonnes capacités aux bons endroits, il est essentiel de promouvoir une culture axée sur l'excellence à tous les égards. En tant que jeune organisation en croissance rapide, FinDev Canada doit absolument définir et mettre en place la bonne culture, un travail qui prend de nombreuses formes.

Premièrement, la mise en place d'une culture d'entreprise est un aspect essentiel de la politique de retour au bureau de FinDev Canada. La décision a été prise d'élaborer une politique qui, tout en offrant des modalités souples de travail hybride, veille à ce que les membres du personnel de FinDev Canada passent du temps ensemble au bureau (trois jours par semaine). Cette approche, qui sera entièrement déployée au quatrième trimestre de 2023, vise à soutenir l'apprentissage à l'échelle de la société, à accroître l'engagement et l'efficacité du personnel qui soutiennent les transactions, et à intégrer les nouveaux employés de façon efficace à tous les échelons.

Deuxièmement, comme nous l'avons déjà mentionné, FinDev Canada a à cœur le développement de ses cadres. C'est pourquoi une formation spécialisée est donnée à 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.

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 dans les domaines suivants : solutions d'affaires, gestion des données, sécurité de l'information, et soutien et systèmes pour les utilisateurs finaux.

En 2023, plusieurs projets numériques ont été lancés pour soutenir le portefeuille en croissance rapide de FinDev Canada, en mettant l'accent sur :

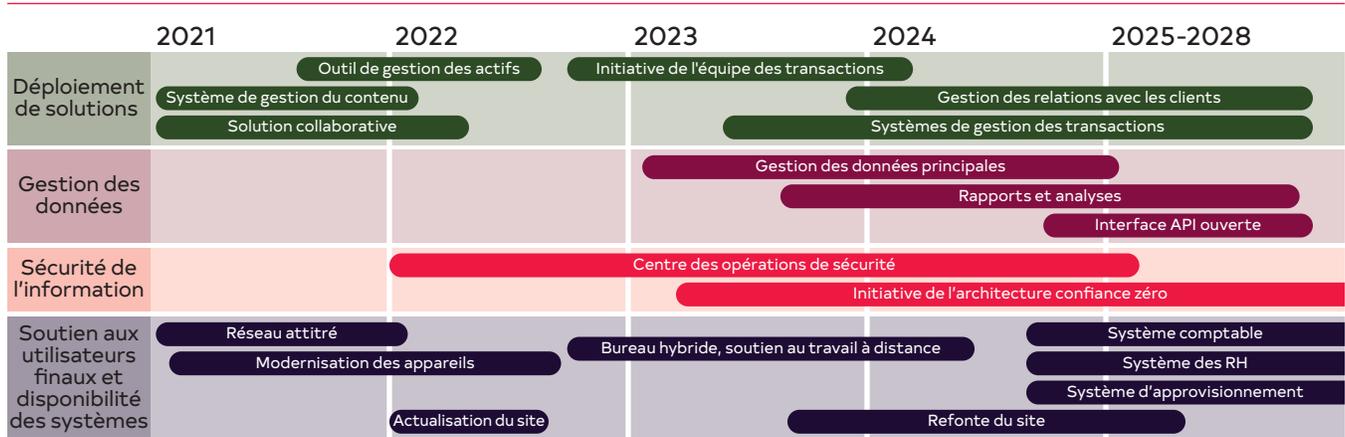
- l'élaboration d'un système de gestion des transactions;
- le lancement d'une initiative de gestion des données maîtresses;
- la mise en place de capacités numériques efficaces pour soutenir la stratégie de retour au travail.

En outre, la société a fait un pas significatif dans la construction de son infrastructure de sécurité en mettant en place des solutions de confiance zéro et en donnant une formation de sensibilisation à la cybersécurité à l'ensemble du personnel.

À compter de 2024, FinDev Canada continuera de mettre en œuvre sa stratégie de retour au bureau dans tous ses emplacements (Montréal, Ottawa et Toronto). Cette stratégie, conjuguée à la croissance prévue du nombre d'effectifs, est à la base de certaines dépenses numériques prévues. En outre, l'équipe évaluera les répercussions et les possibilités qui se présentent dans le cadre de la modernisation de ses propres systèmes par EDC et du passage à des solutions infonuagiques. Ce travail sera axé sur les applications actuellement partagées avec EDC, à savoir la gestion des ressources humaines, les finances, la comptabilité et l'approvisionnement.

Dans l'ensemble, la société fait des progrès 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 11. Feuille de route numérique



Le chapitre 4 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.

3.5 Mesure du rendement

Comme il est indiqué au chapitre 1, FinDev Canada suit son rendement au moyen de plusieurs indicateurs qui, pris collectivement, brossent un portrait du rendement des activités à l'échelle de la société et des résultats dans des domaines clés, comme l'égalité des genres, le climat, les PMA et la mobilisation de capitaux privés. Comme la viabilité financière est une priorité, le tableau de bord suit également le rendement financier du point de vue des revenus et des dépenses. La fiche de mesure organisationnelle de 2024 est présentée ci-dessous.

Mesure	Rendement en 2022	Rendement prévu en 2023	Plan de 2024
Total du volume d'activités (engagements signés)	207 M CAD	415 M CAD	720 M CAD
Financement climatique (transactions approuvées)	39 M USD	225 M CAD	345 M CAD
Défi 2X (transactions approuvées)	187 M USD	225 M CAD	345 M CAD
Mobilisation de capitaux privés (engagements signés)	28 M CAD	65 M CAD	130 M CAD
Pays les moins avancés (% du portefeuille)	22 %	15 %	10-15 %
Produits du financement et des placements, montant net	19 M CAD	27 CAD	59 M CAD
Dépenses administratives	17 M CAD	28 M CAD	37 M CAD



4.0 Aperçu financier

Dans les chapitres précédents, FinDev Canada a présenté les principaux éléments de sa stratégie, ainsi que ses priorités, à partir de 2024 jusqu'à la fin de la période de planification. Cette stratégie et ces priorités portent sur le développement des activités, les priorités d'impact et les domaines essentiels à l'exploitation. La stratégie *Croissance ciblée et réfléchie* permettra à l'organisation d'accroître considérablement, d'ici les cinq prochaines années, ses transactions annuelles et son portefeuille grâce à la croissance dans ses régions établies d'une part – Amérique latine et Caraïbes, et Afrique subsaharienne – et à l'expansion des activités en Indo-Pacifique d'autre part. Cette croissance passe aussi par le perfectionnement continu des projets d'impact et se concrétisera grâce aux investissements stratégiques dans les domaines clés, notamment en ressources humaines et en technologies numériques. Toutes les activités de FinDev Canada sont guidées et soutenues par les politiques et méthodes de gestion du risque de l'organisation.

Cet aperçu financier présente les principales hypothèses commerciales qui résultent de cette stratégie, ainsi que les implications financières globales des activités de FinDev Canada. Étant une entreprise encore jeune, elle effectue des investissements ciblés en ressources humaines et en technologies numériques pour mieux garantir et gérer sa croissance, conformément aux attentes du gouvernement du Canada en matière de gestion des dépenses.

4.1 Sommaire

Voici les points saillants du Plan financier :

- FinDev Canada est financée par des capitaux venant de sa société mère, Exportation et développement Canada (EDC). Une injection initiale de capitaux de 100 millions de dollars a eu lieu en 2018, suivie d'injections de 100 millions en 2019 et 2020. Le gouvernement du Canada avait consacré une autre somme de 300 millions de dollars à FinDev Canada dans le budget de 2021, puis une somme additionnelle de 750 millions dans le budget de 2023 dans le cadre de la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique, ce qui portera le capital social à 1 350 millions de dollars à la fin de 2025. Grâce à ces capitaux, FinDev Canada sera en mesure de poursuivre ses activités en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne, et de prendre de l'expansion en Indo-Pacifique pour soutenir la stratégie globale du Canada.
- FinDev Canada prévoit une perte nette de 8 millions de dollars pour 2023, soit 8 millions de moins que le seuil de rentabilité prédit dans le Plan d'entreprise 2023-2027. Cette baisse s'explique surtout par un retard dans l'encaissement du capital attendu d'EDC, ce qui a engendré des coûts d'emprunt accru et réduit le résultat net. Au cours de la période visée par le plan, l'organisation s'attend à une période de résultat net positif suivie de pertes nettes dans les années postérieures, et ce, à cause de la croissance rapide du portefeuille et de la dotation aux pertes de crédit correspondante, des emprunts prévus et des charges d'intérêts qui en résultent.
- Le budget 2023, publié le 28 mars 2023, énonçait les attentes envers les sociétés de la Couronne, à savoir procéder à des économies de dépenses. FinDev Canada propose donc des économies totales de 6,9 millions de dollars de 2024 à 2027 par rapport au plan précédent.
- Les prêts devraient totaliser 721 millions de dollars en 2023 et atteindre 3 691 millions de dollars pour la période visée par le plan.
- Les placements devraient s'élever à 243 millions de dollars en 2023, puis augmenter pour atteindre 1 118 millions à la fin de la période visée.
- Pour poursuivre sa croissance, FinDev Canada a l'intention de contracter des emprunts auprès d'EDC au cours de la période visée. L'organisation s'attend à ce que l'encours des emprunts s'élève à 408 millions de dollars à la fin de 2023 et à 411 millions à la fin de 2024. À la fin de 2028, l'encours des emprunts devrait s'établir à 3 379 millions de dollars.

Pour l'instant, on s'attend à ce qu'EDC contracte des emprunts, effectue des investissements et réalise des opérations de couverture au nom de FinDev Canada.

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

4.2 Principales hypothèses commerciales

Le Plan financier repose sur un ensemble d'hypothèses cruciales, dont le volume des activités, le profil de risque des transactions, les taux de change, et les taux d'intérêt, qui ont toutes une incidence importante sur l'activité de FinDev Canada et son rendement financier. Ces hypothèses sont cohérentes avec la stratégie commerciale et les prévisions économiques de l'organisation et permettent de produire des états financiers projetés pour la période visée, y compris une prévision jusqu'à la fin de l'exercice courant (2023).

Toute modification de la stratégie commerciale ou des hypothèses sous-jacentes pourrait avoir une incidence majeure sur les projections relatives à la période visée.

Activités facilitées

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

Tableau 1 : Niveau projeté des activités facilitées

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2022	2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Volume d'activités								
Prêts	160	450	290	585	765	1 035	1 280	1 620
Placements	47	130	125	135	170	210	240	255
	207	580	415	720	935	1 245	1 520	1 875

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

Prévisions pour 2023

Il est prévu que le volume d'activités de prêts et de placements facilitées en 2023 sera de 415 millions de dollars, en recul par rapport aux 580 millions prévus dans le Plan d'entreprise 2023. L'organisation s'attend à ce que les nouveaux placements correspondent à ceux prévus au Plan, mais quant aux nouveaux prêts, elle s'attend à en signer moins en 2023 que le nombre prévu. Ce nombre réduit est partiellement attribuable au retard dans l'approbation du Plan, ce qui a ralenti le processus de montage dans la zone Indo-Pacifique.

2024 à 2028

FinDev Canada prévoit que les activités soutenues par les programmes de prêts et de placements continueront de croître en 2024 et 2025, avec des volumes respectifs de 720 millions de dollars et de 935 millions de dollars. Par la suite, des augmentations annuelles continues sont anticipées. Cette croissance est cohérente avec la stratégie à long terme de l'organisation et reflète l'expansion des activités dans la zone Indo-Pacifique, la taille accrue des transactions et le fruit de la croissance planifiée des effectifs tant au Canada qu'à l'étranger, comme indiqué au chapitre 3.

Profil de risque du volume d'activités

Le profil de risque des activités de prêts et de placements de FinDev Canada reflète les marchés dans lesquels œuvre une IFD typique. Les marchés sont généralement plus risqués et d'une moindre qualité sur le plan du crédit, mais ils représentent également de nombreuses possibilités de développement international, par l'intermédiaire du secteur privé. La stratégie de FinDev Canada vise une croissance durable des activités de prêts et de placements, dont le risque se reflète dans les hypothèses du Plan. Le profil de risque du portefeuille respecte le Cadre relatif à l'appétit pour le risque et les limites prudentielles que le conseil d'administration de FinDev Canada a approuvées. Il constitue l'un des principaux déterminants de la dotation aux pertes de crédit et de la demande de capitaux aux fins de la couverture du risque de crédit.

Taux de change

Le Plan financier utilise le taux mensuel moyen cumulé depuis le début de l'exercice courant en tant qu'hypothèse du taux de change du dollar américain pour le reste de 2023 et tous les exercices ultérieurs. Cette méthode élimine les fluctuations annuelles du cours du dollar et améliore la comparabilité des projections. Le taux utilisé aux présentes, basé sur le taux moyen de juin 2023, est de 0,75 dollar américain pour 1,00 dollar canadien.

Taux d'intérêt

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

Autres hypothèses clés

En raison de la volatilité des profits ou pertes sur la juste valeur de la dette à long terme, des titres négociables, des placements et des instruments dérivés correspondants, et de la difficulté à estimer ces profits ou pertes, aucune prévision à cet égard n'est comprise dans les résultats financiers. Cette hypothèse a été révisée depuis le dernier Plan et est conforme à la méthode adoptée par EDC.

5.0 Annexes

Annexe 1 : Structure de gouvernance de l'entreprise

Structure hiérarchique et organisationnelle

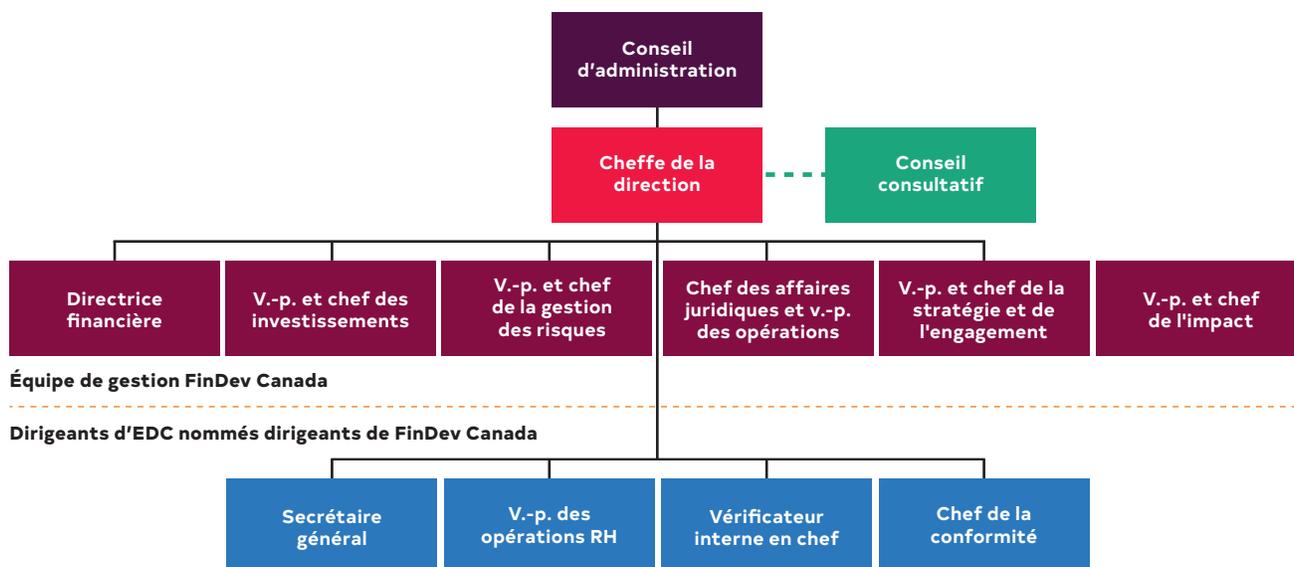
FinDev Canada, par l'entremise d'EDC, relève du Parlement par l'intermédiaire de la ministre de la Petite entreprise, de la Promotion des exportations et du Commerce international en consultation avec le ministre du Développement international.

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. Ensemble, les membres du conseil d'administration mettent à profit leur expérience dans les nombreux domaines requis pour diriger la société avec succès. En 2022, une nouvelle administratrice a été nommée, ajoutant à la richesse de l'expérience sur laquelle FinDev Canada peut compter.

FinDev Canada a formé un conseil consultatif composé de personnes ayant une expertise en développement et en financement du développement, dont les membres sont nommés par FinDev Canada en consultation avec le ministre du Développement international. Les conseils d'experts des membres du conseil consultatif, eu égard à l'orientation stratégique générale de la société et à des projets stratégiques particuliers, des procédures et des politiques, complètent l'expertise du conseil d'administration.

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 12. Structure hiérarchique et organisationnelle de FinDev Canada



Annexe 2 : Attestation de la directrice financière

À titre de directrice financière de FinDev Canada et relevant du conseil d'administration par l'entremise de la cheffe de la direction, j'ai examiné les projections financières incluses dans le Plan d'entreprise 2024-2028 de FinDev Canada. Ce Plan est conforme, dans tous ses aspects significatifs, aux normes internationales d'information financière (IFRS) à la date indiquée ci-dessous, sur la base des renseignements disponibles que j'ai jugés pertinents au moment de la préparation du présent document. Ce contrôle préalable m'amène à formuler les conclusions suivantes :

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

J'estime que l'information financière contenue dans la proposition est globalement suffisante pour orienter la prise de décisions.

Le Plan d'entreprise 2024-2028 a été approuvé par le conseil d'administration de FinDev Canada le 27 septembre 2023.

Je vous recommande donc d'avaliser le présent Plan d'entreprise pour le soumettre à l'approbation de la ministre du Commerce international.



Marsha Acott
Directrice financière
FinDev Canada

Le 27 septembre 2023

Annexe 3 : États financiers et budgets

3.1 États financiers et notes

État du résultat global

Tableau 2 : État du résultat global projeté

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2022	2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Produits du financement et des placements								
Prêts	20	59	52	70	88	118	157	206
Titres négociables	-	-	1	3	3	1	-	-
Placements	3	-	1	-	-	-	-	-
Total des produits du financement et des placements	23	59	54	73	91	119	157	206
Charges d'intérêts	4	18	25	11	15	34	61	94
Coûts de transaction	-	1	2	3	2	2	2	3
Produits du financement et des placements, montant net	19	40	27	59	74	83	94	109
Apports des donateurs	2	2	2	1	1	1	1	-
Autres (produits) charges	(15)	(4)	3	-	-	-	-	-
Charges administratives	17	29	28	37	44	51	56	61
Bénéfice (perte) avant la dotation ci-dessous	19	17	(2)	23	31	33	39	48
Dotation aux pertes de crédit	15	17	6	15	25	38	52	66
Bénéfice net (perte nette)	4	-	(8)	8	6	(5)	(13)	(18)
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat global	4	-	(8)	8	6	(5)	(13)	(18)

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

Comparaison entre les prévisions de 2023 et le Plan d'entreprise 2023

FinDev Canada prévoit une perte nette de 8 millions de dollars pour 2023, en baisse de 8 millions par rapport au Plan d'entreprise 2023. Voici les principaux facteurs qui expliquent cette prévision :

- ➔ Le montant net des produits du financement et des placements est en recul de 13 millions de dollars, principalement en raison du retard dans l'injection de capitaux venant de la société mère (EDC), ce qui a fait augmenter les charges d'intérêts du fait d'un plus grand besoin en emprunts.
- ➔ La dotation aux pertes de crédit est en baisse de 11 millions de dollars en raison surtout de la révision des hypothèses macroéconomiques et d'une diminution des déboursements nets en prêts par rapport aux prévisions.
- ➔ Les autres produits sont en baisse de 7 millions de dollars, principalement en raison de la volatilité des instruments financiers de FinDev Canada comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat net, ce qui signifie moins de profits attendus du portefeuille de placements. Dorénavant, tout comme EDC, FinDev Canada ne formulera plus de projections des profits et pertes à la juste valeur des instruments financiers à cause de leur volatilité et de la difficulté à les estimer.
- ➔ Les charges administratives devraient être inférieures de 1 million de dollars à celles indiquées dans le Plan. En effet, les frais de consultation devraient être moindres puisqu'ils sont moins élevés que prévu depuis le début de l'exercice, tendance qui devrait se poursuivre d'ici la fin de l'exercice.

Comparaison entre le Plan d'entreprise 2024 et les prévisions de 2023

FinDev Canada s'attend à réaliser un bénéfice net de 8 millions de dollars pour 2024. Voici les principaux facteurs qui expliquent ce résultat prévisionnel :

- Le montant net des produits du financement et des placements devrait grimper de 32 millions de dollars. L'augmentation découlera du volume d'activités prévues en 2024 dans notre portefeuille de prêts et d'une diminution des charges d'intérêts, car FinDev Canada utilisera les nouveaux capitaux injectés, dont l'encaissement est attendu, pour réduire la dette.
- En raison de la croissance prévue du portefeuille de prêts, la dotation aux pertes de crédit devrait augmenter de 9 millions de dollars par rapport à 2023.
- Les autres charges devraient diminuer de 3 millions de dollars en raison des pertes latentes sur les placements en 2023. En raison de la volatilité des gains ou des pertes à la juste valeur et de la difficulté à les estimer, et pour suivre l'approche adoptée par EDC, aucune prévision concernant les gains latents ou les pertes latentes ne figure dans le Plan d'entreprise 2024-2028.
- Les charges administratives reflètent l'orientation prise dans le budget de 2023 pour réduire les coûts, comme le mentionne la section 3.2, Budget de fonctionnement, et devraient augmenter de 9 millions de dollars principalement pour les raisons suivantes :
 - Des effectifs supplémentaires seront nécessaires pour soutenir la croissance continue de l'organisation et favoriser l'expansion régionale. Le coût des ressources humaines constituera environ 63 % du total des charges administratives.
 - Le coût des services professionnels augmentera à mesure que l'organisation mettra en œuvre son projet numérique, essentiellement en raison des services de consultation informatique. Ces derniers représenteront environ 8 % du total des charges administratives, ce qui reflète le stade actuel de la croissance et les investissements de démarrage, FinDev Canada étant encore une entité relativement jeune.

2025 à 2028

En 2022, les produits des activités ordinaires de FinDev Canada ont commencé à couvrir les coûts. Cette tendance devrait se maintenir, car le bénéfice avant la dotation aux pertes de crédit montera graduellement au cours de la période de planification. Toutefois, la forte croissance du portefeuille fera aussi augmenter cette dotation, d'où la probabilité que FinDev Canada enregistre des pertes nettes au-delà de la période de planification. Cette perspective contraste avec les résultats annoncés dans le Plan d'entreprise 2023-2027 à cause de la décision de ne plus fournir de prévisions concernant les profits réalisés sur les placements, du fait de leur volatilité et de la difficulté à les estimer, conformément à la méthode adoptée par EDC.

Les résultats financiers au-delà de la période de planification refléteraient aussi les conséquences de la présence internationale de FinDev Canada, comme l'indique le chapitre 3.

État de la situation financière

Tableau 3 : État de la situation financière projeté

Au 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2022	2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Actifs								
Trésorerie	12	7	9	9	9	9	9	9
Titres négociables	16	10	22	20	20	19	19	18
Instruments dérivés	-	-	5	5	5	5	5	5
Prêts	423	789	721	997	1 459	2 070	2 807	3 691
Compte de correction de valeur pour pertes sur prêts	(25)	(35)	(28)	(40)	(61)	(89)	(124)	(165)
Placements	155	250	243	338	477	662	885	1 118
Autres actifs	4	6	6	6	6	6	6	6
Immobilisations corporelles	-	-	-	4	3	3	2	2
Actif au titre de droits d'utilisation	1	1	2	3	2	2	1	1
Total des actifs	586	1 028	980	1 342	1 920	2 687	3 610	4 685
Passifs et capitaux propres								
Dettes fournisseurs et autres crédits	4	2	5	5	5	5	5	5
Emprunts	303	438	408	411	580	1 351	2 285	3 379
Dettes envers Exportation et développement Canada	3	6	3	3	3	3	3	3
Produits différés	11	9	10	8	8	7	7	6
Instruments dérivés	7	11	-	-	-	-	-	-
Obligation locative	1	1	2	3	3	2	1	1
Provision pour pertes sur engagements de prêts	1	1	4	6	9	12	15	15
Total des passifs	330	468	432	436	608	1 380	2 316	3 409
Capitaux propres								
Capital social	300	600	600	950	1 350	1 350	1 350	1 350
Déficit	(44)	(40)	(52)	(44)	(38)	(43)	(56)	(74)
Total des capitaux propres	256	560	548	906	1 312	1 307	1 294	1 276
Total des passifs et des capitaux propres	586	1 028	980	1 342	1 920	2 687	3 610	4 685

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

Comparaison entre les prévisions de 2023 et le Plan d'entreprise 2023

Les prêts devraient atteindre 721 millions de dollars, étant légèrement inférieurs aux 789 millions annoncés dans le Plan. Cette baisse s'explique par le nombre moindre de transactions conclues par rapport aux projections et par l'écart de change. Quant aux placements, ils devraient atteindre 243 millions de dollars à la clôture de l'exercice au lieu des 250 millions prévus au Plan. L'encours des emprunts devrait atteindre 408 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contrairement aux 438 millions annoncés dans le Plan.

Comparaison entre le Plan d'entreprise 2024 et les prévisions de 2023

En 2024, les prêts devraient atteindre 997 millions de dollars et les placements, 338 millions de dollars, surtout en raison d'une croissance soutenue en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu'en Afrique subsaharienne, et aussi grâce à l'expansion dans la zone Indo-Pacifique, conformément à la stratégie à long terme de l'organisation.

2025 à 2028

FinDev Canada s'attend à ce que la croissance des portefeuilles de prêts et de placements se poursuive durant la période de planification pour les raisons citées plus haut. L'organisation s'attend aussi à profiter de l'augmentation du personnel et de sa présence régionale à l'étranger. À la fin de 2028, le total des actifs devrait s'élever à 4 685 millions de dollars, environ cinq fois le total attendu à la fin de 2023.

FinDev Canada reçoit ses capitaux de sa société mère, EDC. Après avoir dépensé le capital initial de 300 millions de dollars au début de 2021, FinDev Canada a commencé à contracter des emprunts auprès d'EDC pour soutenir la croissance de son portefeuille. D'autres emprunts sont prévus pour la période visée, conformément aux montants, aux modalités et aux conditions convenues entre EDC et FinDev Canada. EDC entreprendra des activités d'emprunt, d'investissement et de couverture au nom de FinDev Canada.

Des injections supplémentaires de capitaux sont prévues en 2023, 2024 et 2025, ce qui fera augmenter le capital social de 1 050 millions de dollars. Une partie de cette augmentation, soit 300 millions de dollars, a été promise dans le budget de 2021, le solde de 750 millions correspondant aux annonces faites en lien avec la Stratégie du Canada pour l'Indo-Pacifique et réitérées dans le budget de 2023. Grâce à ces capitaux, FinDev Canada sera en mesure de poursuivre ses activités en Amérique latine, dans les Caraïbes et en Afrique subsaharienne, et de prendre de l'expansion en Indo-Pacifique pour soutenir la stratégie globale du Canada.

Une fois que ces capitaux additionnels auront été consommés, la croissance rapide et soutenue du portefeuille prendra appui sur une nette augmentation du levier financier de FinDev Canada. En conséquence, le ratio dette/capitaux propres de l'organisation commencera à se rapprocher, au-delà de la période visée par le Plan, de la limite de 3:1 imposée par la politique l'organisation. Au cours de la période de planification, FinDev Canada considérera ses options pour décider de la meilleure façon d'utiliser ses capitaux, ainsi que du niveau optimal de levier financier nécessaire pour assurer sa croissance.

État des variations des capitaux propres

Tableau 4 : État des variations des capitaux propres projeté

Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)	2022 Réel	2023 Plan	2023 Prév.	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan
Capital social								
Solde à l'ouverture de l'exercice	300	300	300	600	950	1 350	1 350	1 350
Actions émises	-	300	300	350	400	-	-	-
Solde à la clôture de l'exercice	300	600	600	950	1 350	1 350	1 350	1 350
Déficit								
Solde à l'ouverture de l'exercice	(48)	(40)	(44)	(52)	(44)	(38)	(43)	(56)
Résultat global positif (négatif)	4	-	(8)	8	6	(5)	(13)	(18)
Solde à la clôture de l'exercice	(44)	(40)	(52)	(44)	(38)	(43)	(56)	(74)
Total des capitaux propres à la clôture de l'exercice	256	560	548	906	1 312	1 307	1 294	1 276
Rendement des capitaux propres	3,8 %	0,0 %	-2,0 %	1,0 %	0,5 %	-0,3 %	-0,8 %	-0,9 %

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

Passé la période de planification, le rendement des capitaux propres continuera à être négatif en raison de la croissance rapide du portefeuille de prêts, ce qui nécessitera une plus forte dotation aux pertes de crédit, au détriment de la rentabilité.

Tableau des flux de trésorerie

Tableau 5 : Tableau des flux de trésorerie projeté

<i>Exercice clos le 31 décembre (en millions de dollars canadiens)</i>	2022	2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	Réel	Plan	Prév.	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Bénéfice net (perte nette)	4	-	(8)	8	6	(5)	(13)	(18)
Ajustements pour déterminer les entrées (sorties) de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation								
Dotation aux pertes de crédit	15	17	6	15	25	38	52	66
Dotation aux amortissements	-	-	-	1	1	1	2	2
Éléments de placements sans effet sur la trésorerie	(3)	-	-	-	-	-	-	-
Variation des actifs et des passifs d'exploitation								
Variation de la juste valeur des placements et intérêts courus sur les prêts	(16)	(6)	4	(6)	(8)	(4)	(5)	(5)
Variation des instruments dérivés	(11)	-	(6)	-	-	-	-	-
Autres	-	(8)	(22)	(3)	(1)	(9)	(16)	(27)
Déboursements sur les prêts	(169)	(418)	(341)	(406)	(598)	(816)	(1 063)	(1 351)
Remboursements sur les prêts	33	90	49	137	144	216	338	481
Sorties de trésorerie nettes liées aux activités d'exploitation	(147)	(325)	(318)	(254)	(431)	(579)	(705)	(852)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement								
Déboursements pour les placements	(36)	(76)	(86)	(95)	(139)	(185)	(223)	(233)
Encaissements sur les placements	5	-	1	-	-	-	-	-
Achats de titres négociables	(5)	(300)	(300)	(350)	(400)	-	-	-
Ventes et arrivées à échéance de titres négociables	5	300	300	350	400	-	-	-
Achats d'immobilisations corporelles	-	-	-	(4)	(1)	-	-	-
Sorties de trésorerie nettes liées aux activités d'investissement	(31)	(76)	(85)	(99)	(140)	(185)	(223)	(233)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement								
Émission d'instruments d'emprunt à long terme	166	273	459	117	184	1 000	1 071	1 278
Remboursements sur les instruments d'emprunt à long terme	-	(178)	(353)	(116)	(13)	(237)	(143)	(194)
Augmentation (diminution) du montant dû à EDC	2	4	-	-	-	-	-	-
Émission d'actions sur le capital social	-	300	300	350	400	-	-	-
Entrées de trésorerie nettes liées aux activités de financement	168	399	406	351	571	763	928	1 084
Effet des fluctuations du cours du change sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie	1	-	-	-	-	-	-	-
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(9)	(2)	3	(2)	-	(1)	-	(1)
Trésorerie et équivalents de trésorerie								
À l'ouverture de l'exercice	37	18	28	31	29	29	28	28
À la clôture de l'exercice	28	16	31	29	29	28	28	27
Composition de la trésorerie et des équivalents de trésorerie :								
Trésorerie	12	7	9	9	9	9	9	9
Équivalents de trésorerie inclus dans les titres négociables	16	9	22	20	20	19	19	18
	28	16	31	29	29	28	28	27
Intérêts en trésorerie liés aux activités d'exploitation								
Intérêts payés en trésorerie	2	14	12	11	13	27	54	86
Intérêts reçus en trésorerie	15	51	34	64	79	105	142	188

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

Méthodes comptables et futures modifications comptables

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

Normes modifiées et normes en évolution

Les modifications suivantes, publiées par l'IASB, ont été jugées pertinentes pour FinDev Canada. Elles s'appliquent à l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2022.

Honoraires dans le critère des 10 % relatif à la décomptabilisation

En mai 2020, l'IASB a publié une modification d'IFRS 9, *Instruments financiers*, en l'occurrence *Inclusion des honoraires dans le critère des 10 % relatif à la décomptabilisation*, dans le but de préciser quels sont les honoraires à inclure dans le critère des 10 % pour déterminer si on doit ou non décomptabiliser un passif financier. L'entité ne doit inclure que les honoraires versés par elle (l'emprunteur) au prêteur, ou inversement, y compris ceux qui ont été versés ou reçus par l'une ou l'autre des parties pour le compte de l'autre partie. La modification a été adoptée le 1^{er} janvier 2022, sans effet important sur les états financiers.

Contrats déficitaires

En mai 2020, l'IASB a publié une modification d'IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, au sujet des contrats déficitaires en vue de préciser les coûts qu'une société doit inclure comme coût d'exécution d'un contrat au moment de déterminer si un contrat est déficitaire ou non. La modification, adoptée le 1^{er} janvier 2022, n'a entraîné aucun changement dans les états financiers.

Réforme des taux d'intérêt de référence, phase 2

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

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

Gestion du capital

Politique sur la suffisance du capital (PSC)

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

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

3.2 Budget de fonctionnement et notes

Charges administratives

Tableau 6 : Charges administratives projetées

(en millions de dollars canadiens)	2022 Réel	2023 Plan	2023 Prév.	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan
Salaires et avantages sociaux	10,9	17,0	16,9	23,6	29,8	35,3	39,5	43,1
Services professionnels	1,6	4,5	3,8	5,7	6,0	6,3	6,9	7,3
Coûts d'administration	1,4	1,5	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Coûts des systèmes	0,6	1,1	1,0	1,0	0,9	0,9	1,0	1,1
Voyages, accueil et conférences	0,6	1,3	1,2	1,4	1,7	2,1	2,6	3,1
Marketing et communications	0,5	0,9	0,6	0,6	0,7	0,7	0,8	0,8
Projets d'impact	0,5	1,2	0,4	0,4	0,2	0,1	0,1	0,1
Autres	0,8	1,8	1,9	2,9	3,2	3,6	3,6	3,7
Total des charges administratives	16,9	29,3	27,6	37,4	44,3	50,8	56,3	61,0

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

Le budget 2023, publié le 28 mars 2023, a défini les attentes envers les sociétés de la Couronne afin qu'elles réalisent des économies sur leurs dépenses. Pour se conformer aux exigences, FinDev Canada a réduit ses dépenses dans un certain nombre de domaines par rapport à ce qui était prévu dans le Plan d'entreprise 2023-2027, y compris les voyages. Dans l'ensemble, le présent Plan prévoit des économies totales de 6,9 millions de dollars entre 2024 et 2027 par rapport au plan précédent.

Prévisions pour 2023

Les charges administratives devraient diminuer comparativement à celles annoncées dans le Plan d'entreprise 2023, principalement par suite d'une diminution des frais de consultation.

Plan d'entreprise 2024

FinDev Canada cible des charges administratives de 37,4 millions de dollars pour 2024. Les principaux facteurs de la projection des charges administratives de 2024 sont les suivants :

- Les salaires et avantages sociaux devraient augmenter au fur et à mesure que de nouveaux salariés seront embauchés pour soutenir la croissance de FinDev Canada, conformément à sa stratégie à long terme. L'organisation prévoit employer 103 personnes à la clôture de 2023 et 124 personnes à la clôture de 2024.
- Les coûts des services professionnels devraient augmenter en 2024, surtout à cause de la hausse des frais de consultation informatique, à mesure que l'organisation déploie son infrastructure numérique et met en œuvre les projets mentionnés au chapitre 3.
- Les charges administratives de 2024 seront en partie compensées par des subventions de 1,4 million de dollars à recevoir dans le cadre de la facilité relative à 2X Canada.

Tableau 7 : Frais de voyages et d'accueil

(en milliers de dollars canadiens)	2022 Réel	2023 Plan	2023 Prév.	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan
Voyages	576	1 259	1 083	1 312	1 595	1 974	2 390	2 845
Accueil	31	36	54	66	80	99	119	142
Conférences	23	45	32	39	48	59	72	85
Total	630	1 340	1 169	1 417	1 723	2 132	2 581	3 072

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

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

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2022 Réel	2023 Plan	2023 Prév.	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan
Total des frais de voyages, d'accueil et de conférences	630	1 340	1 169	1 417	1 723	2 132	2 581	3 072
Total des charges administratives	16 950	29 279	27 553	37 421	44 337	50 764	56 286	60 956
Frais de voyages et d'accueil exprimés en pourcentage du total des charges administratives	3,7 %	4,6 %	4,2 %	3,8 %	3,9 %	4,2 %	4,6 %	5,0 %

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

3.3 Budget d'investissement et notes

Dépenses d'investissement

Tableau 9 : Dépenses d'investissement projetées

<i>(en millions de dollars canadiens)</i>	2022 Réel	2023 Plan	2023 Prév.	2024 Plan	2025 Plan	2026 Plan	2027 Plan	2028 Plan
Installations	-	0,3	0,2	4,2	0,6	0,3	0,3	0,3
Technologies de l'information	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total des dépenses d'investissement	0,1	0,6	0,3	4,3	0,7	0,4	0,4	0,4

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

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

La hausse des dépenses prévues pour les installations en 2024 reflète la nécessité de relocaliser des bureaux à Montréal afin d'accueillir de nouveaux employés, et ce, en vue de favoriser l'expansion des activités de FinDev Canada.

Vu le montant des dépenses d'investissement pour la période de planification et le peu de risques qu'elles comportent, elles échappent à l'obligation d'information.

Annexe 4 : Programme d'emprunt

Pouvoir d'emprunt

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

Stratégie d'emprunt

FinDev Canada s'attend actuellement à ce que l'encours de ses emprunts auprès d'EDC s'élève à 411 millions de dollars à la fin de 2024. Ce chiffre est réputé correspondre aux besoins de base de l'organisation en matière d'emprunts. Puisque FinDev Canada est encore en phase de croissance, elle souhaite faire approuver des dépenses additionnelles pour éventualités afin de favoriser cette croissance. Elle demande donc une limite de dépenses pour éventualités de 100 millions de dollars américains (133 millions de dollars canadiens) pour l'exercice 2024.

L'équipe de la trésorerie d'EDC mettra à profit son expertise afin d'effectuer toutes les activités d'emprunt et d'investissement, ainsi que toutes les opérations de couverture et de change, au nom de FinDev Canada.

Au 30 juin 2023, le solde des emprunts auprès d'EDC correspondait à 469 millions de dollars. Ce solde devrait être ramené à 408 millions de dollars à la fin de l'exercice, ce qui est dans la limite actuellement approuvée de la facilité d'emprunt. Tous les emprunts en cours ont été contractés à des conditions commerciales, entre autres, au taux d'intérêt du marché.

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*¹⁹, 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 Canada 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) d'EDC;
- 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. Les parties prenantes seront mobilisées au cours des prochains mois dans le cadre de la mise à jour de la *Politique environnementale et sociale* de la société. Comme ce fut le cas lors des consultations de 2019, FinDev Canada sollicitera les commentaires du public et invitera les principales parties prenantes à donner leur avis sur la *Politique environnementale et sociale*²⁰ existante (publiée en mars 2020) et le document de travail des parties prenantes publiques qui sera bientôt publié. FinDev Canada rend compte publiquement de la mise en œuvre de cette politique²¹ sur son site Web, et fournit des détails sur sa conformité aux engagements énoncés dans la politique et sur le rendement environnemental et social global des entreprises clientes du portefeuille.

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.

Analyse comparative entre les genres plus

L'égalité des genres est au cœur des priorités de FinDev Canada, que ce soit sur le plan de ses activités en tant qu'IFD ou de ses propres pratiques d'entreprise. Comme il en est fait mention dans le présent document, FinDev Canada applique une optique de genre à tous ses investissements. Nous nous efforçons de donner l'exemple au chapitre de l'égalité des genres dans nos pratiques de gestion, afin de créer une culture d'égalité des chances en matière d'avancement.

19 [Politique sur la transparence et la divulgation 2023.pdf \(findevcanada.ca\)](#)

20 [FinDev Canada Politique environnemental et social.pdf](#)

21 [2022_018_ES_Policy_Implementation_Report_FR_02_14.pdf \(findevcanada.ca\)](#)

Diversité et équité en matière d'emploi

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

FinDev Canada reconnaît l'importance d'un milieu de travail inclusif. Nous comptons sur l'appui d'EDC pour la gestion des ressources humaines et bénéficions de ce fait de la longue expérience d'EDC et de ses pratiques exemplaires reconnues en tant qu'employeur. Le responsable de l'égalité des genres à FinDev Canada siège au Comité sur la diversité et l'inclusion d'EDC, une plateforme qui vise à mieux faire connaître les enjeux et préoccupations du personnel et à élaborer des solutions inclusives. Comme son personnel est composé en majorité de femmes, FinDev Canada est une société largement diversifiée sur le plan du genre. Au fil de notre croissance, nous chercherons à renforcer la diversité en embauchant des personnes originaires des pays où nous exerçons nos activités ou ayant un lien avec ces pays.

Questions autochtones

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

Institut de financement du développement Canada (IFDC) inc.