

**→ Cadre de
référence de
l'impact sur le
développement**

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	3
Contexte.....	3
Objectifs prioritaires de l'impact sur le développement et parcours de l'impact sur le développement.....	4
L'impact sur le développement dans le processus d'investissement.....	7
Gestion et évaluation des résultats et de l'impact.....	10
Approche centrée sur le client et mesures incitatives de rendement	13
Responsabilité et transparence.....	13

SOMMAIRE

Le Cadre de référence de l'impact sur le développement de FinDev Canada présente les importants changements sociaux et économiques que nous aimerions observer sur les marchés en développement. À moyen et long terme, soit d'ici 2030, en phase avec la vision globale du Canada pour l'aide publique au développement, FinDev Canada s'attend à ce que le secteur privé accélère la croissance économique locale de façon durable et inclusive, en favorisant la participation accrue des femmes, en réduisant la pauvreté et en assurant un avenir à faible intensité de carbone. Grâce à l'intégration d'une gamme d'outils du secteur de l'investissement et de mesure des impacts, le Cadre sous-tendra nos valeurs, et guidera notre appétit pour le risque, nos décisions d'investissement et la communication de nos résultats.

CONTEXTE

La communauté internationale, y compris le gouvernement du Canada, reconnaît le besoin d'adopter un modèle de croissance qui donnera lieu à une économie mondiale plus durable, inclusive et prospère, où personne n'est laissé pour compte. Divers accords internationaux, comme les objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies, le Programme d'action d'Addis-Abeba et l'Accord de Paris sur les changements climatiques, énoncent les objectifs mondiaux de développement durable et le rôle important que devra jouer le secteur privé pour véritablement progresser dans la poursuite de ces objectifs. Le gouvernement du Canada reconnaît également le rôle central des femmes dans l'atteinte d'un développement durable et inclusif; c'est pourquoi il a mis en priorité son soutien international aux initiatives qui peuvent accroître leur autonomisation économique et favoriser l'égalité des sexes dans les pays en développement. Bien que de bons progrès aient été réalisés à cet égard, l'atteinte de ces objectifs dépend de l'apport de soutien et financement supplémentaires. Par exemple, McKinsey Global Institute estime qu'entre 12 et 28 billions de dollars américains pourraient être injectés dans le PIB mondial simplement grâce à l'atteinte de la parité hommes-femmes dans l'économie (voir l'infographie)¹. Les études montrent également que si la tendance se maintient, au moins 20 % de la population vivra toujours dans l'extrême pauvreté dans 31 pays (ce qu'on peut appeler les « pays grandement à la traîne » [*severely off-track countries*]) en 2030². Les pertes économiques annuelles découlant des objectifs de développement non atteints représentent des occasions d'investissement tangibles pour le secteur privé. Pensons par exemple au secteur de l'eau, où on estime qu'il faut investir 1,7 billion de dollars américains additionnels pour assurer l'accès universel à cette ressource³ (objectif de développement durable 6).

Pour contribuer à combler ce besoin de financement et offrir un complément à l'éventail de mécanismes d'aide internationale du Canada, FinDev Canada a été établie comme l'institution de financement du

FIGURE 1. CROISSANCE POTENTIELLE DU PIB



¹ McKinsey Global Institute. *The Power of Parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*, septembre 2015.

² Gertz, Geoffrey et Homi Karas. *Leave No Country Behind: Ending poverty in the toughest places*, The Brookings Institution, Global Economy & Development Working Paper 110, février 2018.

³ OECD Policy Perspectives. *Financing water: Investing in sustainable growth*, OECD Environment Policy Paper n° 11, 2018.

développement (IFD) bilatérale du pays. Sa mission est de proposer des solutions de financement au secteur privé dans les pays en développement, particulièrement aux entreprises qui ont le potentiel de développer des marchés locaux, de favoriser l'autonomisation économique des femmes et d'atténuer les changements climatiques. Il est donc essentiel que FinDev Canada établisse des mécanismes qui peuvent mesurer de façon crédible ses progrès dans la poursuite de cette mission et des objectifs internationaux plus généraux. Le présent document décrit le Cadre de référence de l'impact sur le développement de l'organisation, qui oriente sa stratégie immédiate, ses objectifs de l'impact sur le développement et son processus de prise de décisions liées aux investissements. Le Cadre détermine l'orientation à prendre tout en permettant à FinDev Canada de continuer de renforcer sa capacité à utiliser les technologies et outils d'évaluation de l'impact sur le développement qui lui donneront les moyens de briller dans l'univers changeant du financement du développement. Les parties prenantes internes et externes peuvent se servir du présent document comme ressource d'orientation et point de référence pour l'élaboration d'autres outils, rapports ou matériel de communication tactiques ou opérationnels concernant l'impact sur le développement.

OBJECTIFS PRIORITAIRES DE L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT ET PARCOURS DE L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT

Le Cadre de l'impact sur le développement de FinDev Canada présente les importants changements sociaux et économiques que nous aimerions observer sur les marchés en développement. À moyen et long terme, soit d'ici 2030, FinDev Canada s'attend à ce que le secteur privé accélère la croissance économique locale de façon durable et inclusive, en favorisant la participation accrue des femmes, en réduisant la pauvreté et en assurant un avenir à faible intensité de carbone.

Pour concrétiser notre vision à moyen terme tout en nous donnant les moyens d'avoir un impact à long terme dans une conjoncture mondiale en pleine évolution, nous nous sommes fixé trois objectifs prioritaires de l'impact sur le développement (figure 2).

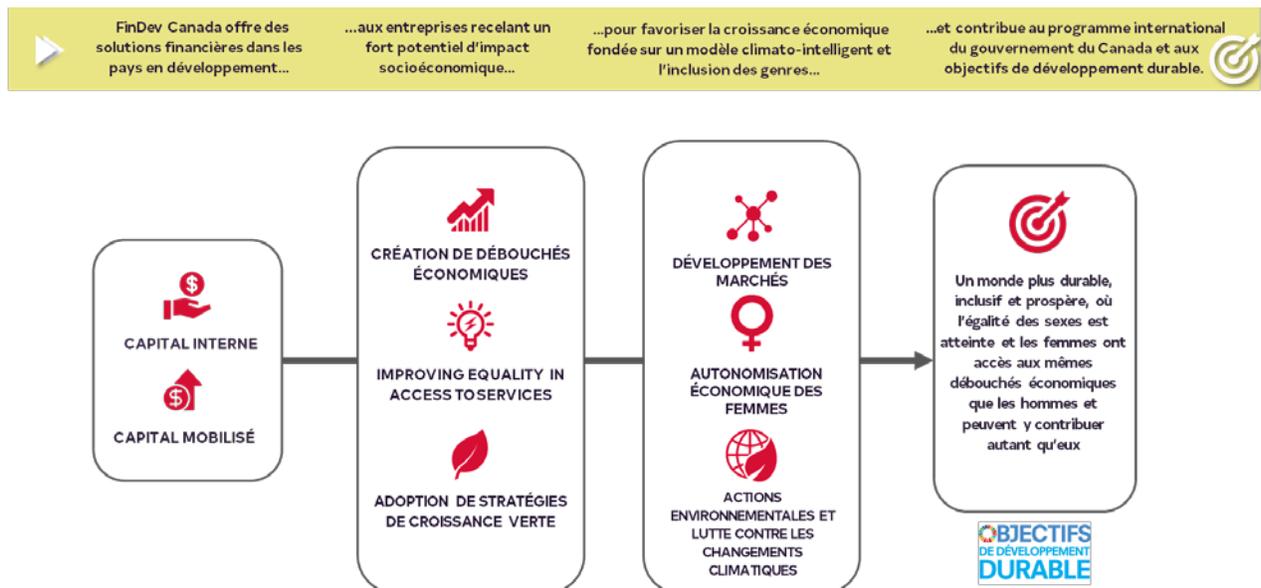
FIGURE 2. OBJECTIFS DE L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT DE FINDEV CANADA



Ces trois objectifs jouent un rôle important dans la mission de FinDev Canada; toutefois, l'autonomisation économique des femmes occupera une place centrale dans la prise de décisions et la stratégie.

FinDev Canada concrétisera sa vision à long terme par ses activités et celles de ses clients, comme le décrivent le diagramme du parcours des impacts (figure3) et le texte ci-dessous.

FIGURE 3. PARCOURS DES IMPACTS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE FINDEV CANADA



Notre engagement envers les entreprises commence par un projet de financement, soit par un prêt, du capital-actions ou des garanties. Nous entendons également mobiliser d'autres financiers (idéalement du secteur privé) pour répondre aux exigences de financement plus étendues des clients et progresser le plus possible dans la poursuite des objectifs d'impact. Les entreprises clientes peuvent être une PME, une société ou un intermédiaire, comme une institution financière ou un fonds d'investissement. Pour chacune d'elles, nous utilisons la même méthode pour évaluer les impacts potentiels sur le développement.

À court terme, les activités des entreprises clientes devraient générer un rendement positif d'au moins une des façons suivantes :

- Les entreprises peuvent créer des **débouchés économiques locaux** en renforçant les PME⁴, en rehaussant les chaînes de valeur locales, en offrant des emplois décents, et en contribuant aux recettes publiques et au produit intérieur brut (PIB) grâce aux salaires versés, aux impôts payés et aux profits réalisés. FinDev Canada tiendra compte de l'impact total de l'entreprise (actuel ou potentiel) sur les chaînes de valeur locales, que ce soit en amont – l'approvisionnement –, ou en aval – les clients (entreprises ou utilisateurs finaux). Notre modèle d'impact mesurera l'accroissement de l'activité économique dans toute la chaîne de valeur qui gravite autour de l'entreprise cliente. Nous tiendrons également compte de

ENCADRÉ 1. DÉFINITION D'UNE PETITE OU MOYENNE ENTREPRISE (PME)

Conformément au document d'information de l'IFC, une entreprise est considérée comme une PME si elle répond à au moins deux des trois critères suivants :

- Moins de 300 employés
- Actif de moins de 15 M USD
- Ventes annuelles de moins de 15 M USD

⁴ Pour la définition détaillée, voir l'encadré et le document d'information de l'IFC sur les PME, version de 2012 : https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/de7d92804a29ffe9ae04af8969adcc27/InterpretationNote_SME_2012.pdf?MOD=AJPERES

la part de propriété locale, c'est-à-dire quand au moins 50 % des parts de l'entreprise sont détenues par des actionnaires du pays où elle exerce ses activités.

- Les entreprises peuvent offrir des produits ou des services qui améliorent l'**accès égal aux services de base** (ex. : eau, assainissement, énergie) ou d'**importants outils d'autonomisation économique** (ex. : formation professionnelle, services financiers, connectivité numérique) aux groupes mal desservis, en particulier les femmes.
- Les entreprises peuvent adopter **des stratégies de croissance verte** en intégrant des technologies (énergie renouvelable, outils climato-intelligents, économie circulaire, etc.) – ou en les exploitant davantage – qui favorisent le développement industriel durable, par leurs propres activités ou par les produits ou services offerts aux clients qui atténuent les changements climatiques ou procurent des moyens de s'y adapter.

Pour chacun de ces volets opérationnels, FinDev Canada tiendra compte de la contribution actuelle et prévue de l'entreprise cliente aux objectifs de développement, selon sa stratégie de croissance, l'élaboration de nouveaux produits, ses cibles de diversification de la clientèle ou d'autres renseignements pertinents.

Parmi les thèmes transversaux communs à toutes les entreprises, notons leur utilisation **des technologies et des modèles d'affaires fondés sur les données** ainsi que leur volonté de favoriser l'**égalité des sexes** à tous les échelons des activités, de la gouvernance et de la structure de propriété, ce que nous considérons comme des facteurs déterminants de la réussite à long terme du secteur privé et du développement inclusif.

FIGURE 4. EXEMPLES D'IRC DE BASE

 <p>AUTONOMISATION ÉCONOMIQUE DES FEMMES</p> <ul style="list-style-type: none"> → Entreprises détenues par des femmes (% , #) → Femmes à la haute direction (% , #) → Femmes occupant un emploi direct ou indirect (% , #) → Entreprises assurant une gouvernance inclusive (% , #) → Femmes ayant accès pour la première fois aux ressources comblant des besoins essentiels ou à des outils d'autonomisation (# , %) 	 <p>DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> → PME soutenues (#) → Création et conservation d'emplois décents (#, H/F) → Approvisionnement local (\$, %) → Bénéfice net (\$) → Salaires versés (\$, direction/employés) → Impôts payés (\$) → Part de propriété locale (%)
 <p>ENVIRONNEMENT & CLIMAT</p> <ul style="list-style-type: none"> → Production d'énergie renouvelable (kWh) → Réduction de la consommation des ressources naturelles → Émissions nettes de CO2 non produites (TM) (TM = tonne métrique) → Réduction des déchets (tonne) → Accès des clients aux outils facilitant l'adaptation aux changements climatiques (#) 	 <p>CAPITAL & ADDITIONNALITÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> → Capital engagé par FinDev (\$) → Capital additionnel injecté depuis l'octroi du financement de FinDev Canada (\$) → Capital mobilisé (\$) → Indicateur Net Promoter Score (NPS) → Améliorations du bilan entourant les facteurs ESG (#, type)

Tout au long de sa relation avec les entreprises, FinDev Canada fera un suivi des indicateurs de rendement clés (IRC) au moyen de diverses méthodes expliquées plus loin (voir la section sur l'utilisation et la modélisation des données), comme la collecte de données directes, les données macroéconomiques ou sectorielles, et la modélisation économique élaborée par le secteur. Nous avons commencé par utiliser un ensemble plus restreint d'IRC de base comme valeurs approximatives pour assurer le suivi des résultats du parcours de l'impact sur le développement de façon significative, mais aussi pratique et économique, tout en veillant à ce que nos outils restent flexibles. À moyen terme, cette façon de faire

permettra à FinDev Canada de mesurer la contribution de son portefeuille aux trois objectifs prioritaires de l'impact : *le développement des marchés, l'autonomisation économique des femmes, et les actions environnementales et la lutte contre les changements climatiques*. La figure 4 contient des exemples d'IRC de base qui feront l'objet d'un suivi pour tous les investissements. Nous assurerons également le suivi d'IRC propres au secteur et aux activités du client, au besoin.

À long terme, quand une série temporelle de données sur le bilan du portefeuille sera disponible et pourra servir à mesurer l'évolution des résultats selon les objectifs, nous espérons pouvoir montrer en quoi FinDev Canada contribue à la création d'un monde plus durable, inclusif et prospère, où la pauvreté extrême disparaît et où l'égalité des sexes est réduite du fait que les femmes ont accès aux mêmes débouchés économiques que les hommes et peuvent y contribuer autant qu'eux, comme le visent les objectifs de développement durable de 2030. Les objectifs prioritaires qu'a choisis FinDev Canada parmi ceux-ci sont énoncés à la figure 5. Bien que nous reconnaissons qu'une grande partie des objectifs de développement durable sont interreliés et interdépendants, nous avons sélectionné un nombre limité de cibles prioritaires pour nous assurer d'être en mesure de réaliser le parcours de l'impact sur le développement et d'assurer la communication des résultats connexes à ce stade initial.

FIGURE 5. ODD PRIORITAIRES DE FINDEV CANADA



L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT DANS LE PROCESSUS D'INVESTISSEMENT

L'impact sur le développement est au cœur du processus d'investissement de FinDev Canada, de l'évaluation préliminaire (recherche préliminaire sur les pays et les entreprises) au contrôle préalable, à l'approbation, à la surveillance des investissements, et aux comptes rendus connexes. La contribution

FIGURE 6. CYCLE DE GESTION DE L'IMPACT SUR LE DÉVELOPPEMENT



actuelle et potentielle d'une entreprise à nos trois objectifs d'impact, ainsi que l'analyse rigoureuse des risques, du rendement et de la tarification, est le facteur le plus déterminant dans le processus de sélection et de prise de décision. Une fois que nous ajoutons une entreprise à notre portefeuille, nous la soutenons dans l'atteinte de ses objectifs d'impacts opérationnels et la surveillance étroite des IRC et des résultats.

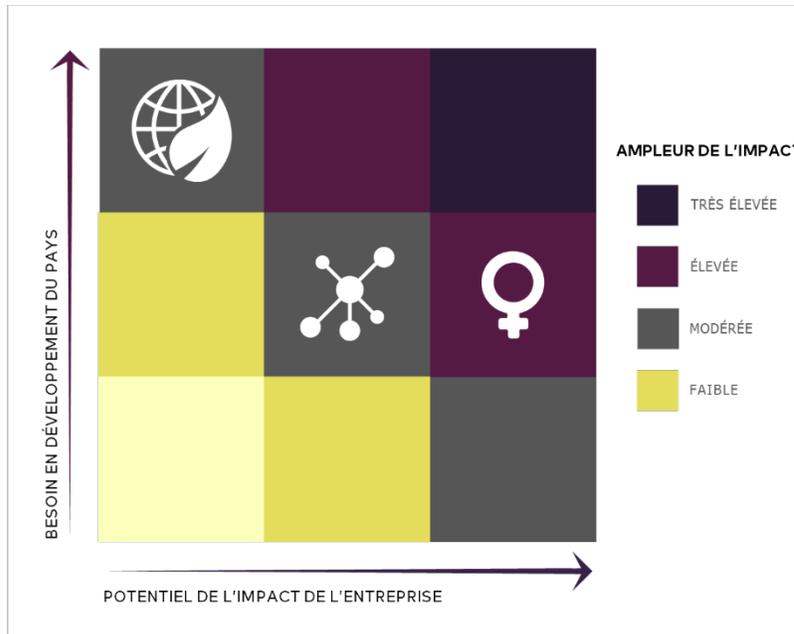
Nous avons élaboré un cycle de gestion de l'impact sur le développement qui est pleinement intégré dans notre processus d'investissement organisationnel (figure 6).

Voici comment l'Équipe des investissements évalue l'impact sur le développement à chaque étape du

cycle :

- 1) **Évaluation préliminaire** : À ce stade préliminaire, nous évaluons l'impact sur le développement potentiel d'un projet selon les trois objectifs de FinDev Canada. Au moyen de données quantitatives et de facteurs qualitatifs, chaque projet se voit attribuer des points selon les deux dimensions suivantes : le **besoin en développement du pays** et le **potentiel de l'impact de l'entreprise**. Pour mesurer le besoin en développement du pays, les outils intègrent divers ensembles de données économiques et sociales sur des enjeux comme les niveaux de pauvreté,

FIGURE 7. MATRICE DES IMPACTS – ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE : EXEMPLE



les débouchés économiques pour les femmes, le développement du marché, l'accès aux services de base et l'empreinte environnementale. Les pays où les écarts sont plus prononcés obtiendront une note plus élevée sur l'axe « y » de l'outil d'évaluation. Quant au potentiel d'impact de l'entreprise, il se mesure au moyen de données financières et opérationnelles, qui permettent d'estimer sa contribution aux trois domaines de l'impact. Plus le potentiel de l'impact de l'entreprise est élevé selon les objectifs, plus sa note sera élevée sur l'axe « x » de l'outil. En combinant le potentiel du pays et celui de l'entreprise pour chaque domaine de

l'impact, FinDev Canada peut comparer différentes entreprises et attribuer à chaque projet et objectif de l'impact une des notes qualitatives suivantes : potentiel *très élevé*, *élevé*, *moyen* ou *faible* (figure 4). Ces notes servent à attribuer au client une cote qualitative pour l'impact sur 10. Pour que la priorité soit donnée aux projets recelant le plus haut potentiel pour les femmes, leur autonomisation économique a plus de poids dans cette cote que les autres domaines de l'impact.

- 2) **Contrôle préalable** : Les clients qui font bonne figure à l'évaluation préliminaire quant à l'impact potentiel peuvent faire l'objet d'une recommandation au Comité de placement, soit le passage à l'étape du contrôle préalable. Nous approfondissons alors l'évaluation initiale au moyen d'autres outils d'analyse quantitative. Il peut notamment s'agir d'examiner les renseignements détaillés sur l'exploitation et le rendement d'une entreprise et de s'appuyer sur d'autres ensembles de données nationales et sectorielles pour comprendre les écarts et l'impact potentiel des activités de l'entreprise tout au long du

ENCADRÉ 2. PROCESSUS D'EXAMEN DE LA POLITIQUE VISANT LES FACTEURS ESG

FinDev Canada entreprend une analyse comparative et un examen plus poussé de ses politiques et approches en matière d'enjeux ESG et de droits de la personne afin de les finaliser. Pour ce faire, l'organisation fera appel à des experts et parties prenantes du secteur et mettra à l'essai divers outils pour tester leur applicabilité sur ses marchés et auprès de ses segments de clientèle. FinDev Canada publiera ensuite la nouvelle version de ses politiques visant les facteurs ESG, les droits de la personne et l'égalité des sexes en 2019.

cycle de vie estimé du projet prévu. FinDev Canada discute avec le client de ses objectifs en matière d'exploitation, de finances et d'impact, tient compte de son rendement actuel et potentiel, et estime les changements sur le plan des résultats pour l'entreprise et les clients finaux. Par ailleurs, comme nous évaluons les extrants prévus par rapport aux IRC de l'impact sur le développement établis (de base et pour le secteur; voir les précisions ci-dessous), FinDev Canada peut attribuer une note pour chacun des trois objectifs, et produire une cote numérique globale qui résume l'ensemble de l'impact sur le développement potentiel du client. Cette méthode nous permet de comparer uniformément la contribution potentielle d'entreprises de différentes tailles, de divers secteurs et appliquant différents modèles d'affaires afin de prendre les meilleures décisions d'investissement.

En plus de l'évaluation de l'impact sur le développement de toutes les transactions, FinDev Canada adopte systématiquement des approches rigoureuses d'évaluation et de surveillance au chapitre de l'environnement, des risques sociaux et de la gouvernance (ESG) tout au long de sa relation avec les entreprises. L'organisation peut mettre son expertise en la matière à profit pour évaluer les progrès mesurables du client. Dans le cadre du contrôle préalable, FinDev Canada étudie le bilan du client en matière de droits de la personne et de facteurs ESG pour déterminer les risques potentiels et les points à améliorer, une démarche basée sur la Politique provisoire d'évaluation environnementale et sociale⁵. Cette politique s'inspire principalement des Normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale⁶, les normes d'ESG les plus répandues dans le secteur du financement du développement. De plus, vu la nature transversale de la question d'égalité des sexes, FinDev Canada effectuera à cette étape une évaluation de référence des activités du client pour trouver comment favoriser davantage l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes. Pour ce faire, l'organisation utilisera des outils existants d'intégration et d'évaluation des questions liées au genre et à l'égalité entre les sexes, dont beaucoup sont déjà employés dans le secteur du financement du développement. Voir l'encadré 3 pour en savoir plus sur la stratégie pour l'égalité des sexes en cours d'élaboration.

ENCADRÉ 3. STRATÉGIE POUR L'ÉGALITÉ DES SEXES DE FINDEV CANADA

Pour assurer une approche commune et uniforme de promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation économique des femmes, FinDev Canada élaborera une stratégie sur mesure adaptée à sa taille, à sa structure de capital et à ses pays et secteurs prioritaires. La stratégie pour l'égalité des sexes, qui devrait être prête en 2019, s'inspirera d'approches et d'idées novatrices sur la promotion de ces questions dans le secteur privé, y compris celles proposées par les parties prenantes. La stratégie s'arrimera parfaitement avec le Cadre de l'impact sur le développement et en maximisera les résultats.

Si la note du client est satisfaisante (ainsi que toutes les autres exigences en matière de contrôle préalable, notamment en ce qui a trait aux risques, au rendement et aux facteurs ESG), FinDev Canada transmet le dossier du client à son Comité d'investissement aux fins d'examen.

3) Établissement du contrat et surveillance : Si le comité approuve l'investissement, nous passons à l'étape d'établissement du contrat et de la surveillance. Selon les objectifs de l'impact et les prévisions étudiés à la deuxième étape, FinDev Canada dresse un plan de l'impact sur le développement décrivant les activités, les IRC et la communication des résultats prévus chaque année, qu'il faut intégrer au contrat. L'étape de surveillance vise à en savoir plus sur le bilan et l'impact : nos clients nous font état de leurs progrès, et nous leur

⁵ La Politique provisoire d'évaluation environnementale et sociale et les politiques connexes de FinDev Canada sont actuellement à l'étude par des experts internes et externes; les versions définitives devraient être prêtes en 2019.

⁶ La version détaillée des Critères de performance de l'IFC est disponible en anglais et en français à l'adresse https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Sustainability-At-IFC/Policies-Standards/Performance-Standards.

fournissons soutien et encadrement sur les activités qui pourraient amplifier ou accélérer leur impact. Au besoin, FinDev Canada a recours à des experts internes et externes, qui offrent des conseils techniques sur les activités liées aux impacts. Au fur et à mesure que nous enrichissons nos capacités et outils numériques de collecte des données, de surveillance des résultats et d'analyse des activités, nous chercherons également à accélérer la fréquence d'entrée et de production de données sur la gestion et l'évaluation des répercussions, pour mieux répondre aux besoins de gestion internes et fournir aux clients des analyses et des observations selon un échéancier qui convient à leur cycle d'activités.

En surveillant les extrants de chaque client, nous pourrions comparer leur bilan et regrouper les données du portefeuille pour suivre les progrès réalisés dans la poursuite de nos objectifs. Par ailleurs, nous mènerons également (nous-mêmes ou par l'entremise d'un tiers) des évaluations ex post d'un échantillon de transactions, au fur et à mesure que les projets des clients arrivent à maturité et à terme, pour valider nos hypothèses sur l'impact et améliorer continuellement le Cadre de référence de l'impact sur le développement, afin de mieux prédire les résultats. (Voir la section « Gestion et évaluation des résultats et de l'impact » ci-dessous.) Enfin, pour offrir une valeur-client, nous évaluerons la satisfaction de la clientèle quant aux échanges et aux résultats entourant l'impact au moyen d'outils de rétroaction qualitative et quantitative.

4) Communication des résultats : FinDev Canada produira divers comptes rendus sur l'impact de son portefeuille, notamment au moyen d'outils en ligne (tableaux de bord, tendances) et de rapports annuels, et les progrès accomplis dans la poursuite de ses trois objectifs. Ainsi, le public sera informé des résultats généraux quant à l'impact sur le développement, FinDev Canada connaîtra le bilan de segments précis du portefeuille, et les entreprises clientes auront une boucle de rétroaction sur leur impact par rapport aux données de référence. Si possible, nous utiliserons également des études de cas ou d'autres techniques de communication plus approfondie pour rendre compte de l'expérience individuelle des entreprises clientes et de leurs clients relativement à l'impact sur le développement.

GESTION ET ÉVALUATION DES RÉSULTATS ET DE L'IMPACT

L'approche en matière d'évaluation de l'impact sur le développement de FinDev Canada s'appuie sur les méthodes acceptées du secteur et cadre avec les normes harmonisées, comme les *Harmonized Indicators for Private Sector Operations* (HIPSO) et les *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS) du Global Impact Investing Network (GIIN).

L'organisation insiste sur l'importance d'adopter une approche de recherche et d'apprentissage pour mesurer l'impact sur le développement et s'appuiera sur les trois types de données colligées et analysées pour évaluer les résultats : les données sur les entreprises clientes, les données sur les clients finaux, et les données nationales ou sectorielles. Pour les IRC concernant les personnes, les données doivent être ventilées selon le sexe pour faire ressortir les tendances et les impacts. Les solutions technologiques de collecte et d'analyse de ces données joueront un rôle central dans notre approche; nous élaborons d'ailleurs une feuille de route technologique pour nos activités (notamment pour la surveillance des impacts) que nous déploierons dans les prochains mois.

- 1) Données sur les entreprises : Les IRC sur les entreprises clientes de FinDev Canada s'appuient sur les apprentissages du secteur en matière d'investissement social et de financement du développement, et varient selon les domaines touchés par l'impact des activités de l'entreprise.
- 2) Données sur les clients finaux : Beaucoup d'entreprises assurent déjà un suivi des renseignements importants sur les clients, comme la taille et le type d'entreprise (ex. : PME), le revenu, le sexe, le lieu de résidence du client, et l'utilisation des produits ou des services. Quand les données pertinentes sur les clients ne sont pas accessibles, FinDev Canada collaborera avec les entreprises pour trouver des données indirectes, des possibilités d'échantillonnage ou des nouveaux outils de collecte qui lui permettront de mieux connaître les clients en vue d'évaluer les

impacts et d'améliorer les initiatives de marketing et d'acquisition et de fidélisation de la clientèle de l'entreprise.

- 3) Données nationales ou sectorielles: Pour comparer le bilan d'une entreprise avec celui de ses pairs et estimer les résultats indirects autres que ceux des activités de l'entreprise, FinDev Canada aura recours aux bases de données nationales et sectorielles existantes. (Voir l'encadré pour des exemples d'ensemble de données utilisées.) Pour que nos estimations soient le plus exactes possible, nous miserons sur des modèles reconnus utilisés par d'autres IFD, des consultants et des chercheurs universitaires, et nous étudierons la possibilité d'ajouter de nouvelles techniques de modélisation de l'impact au fur et à mesure qu'elles seront accessibles. En intégrant des outils qui l'aideront à évaluer les résultats plus généraux sur les marchés sélectionnés, FinDev Canada aura une meilleure compréhension de l'ensemble du rendement du capital investi et des données, ce qui lui permettra d'ajuster le cadre en conséquence pour prendre de meilleures décisions.

ENCADRÉ 4. EXEMPLES D'ENSEMBLES DE DONNÉES NATIONALES ET SECTORIELLES UTILISÉES POUR LES ANALYSES

- Indice d'inégalité de genre (Organisation des Nations Unies)
- Indicateurs du développement dans le monde de la DataBank (Banque mondiale)
- Indice de développement des marchés financiers (Fonds monétaire international)
- Global Findex (Banque mondiale)
- Observatory of Economic Complexity (Massachusetts Institute of Technology)

Nous élaborons un cadre d'évaluation compatible avec le parcours de l'impact et ses objectifs. Cette approche nous permettra d'évaluer les impacts pour diverses catégories de résultats, par exemple ceux des clients, du portefeuille et de l'organisation. Le tableau ci-dessous présente les méthodes d'évaluation que nous utiliserons pour chaque catégorie.

TABLEAU 1. CATÉGORIES DE RÉSULTATS SUR LE DÉVELOPPEMENT ET MÉTHODES D'ÉVALUATION PERTINENTES

Catégorie de résultats	Type de résultats	Méthode et outil	Fréquence
Résultats des clients par rapport à leurs cibles et IRC de l'impact sur le développement	Extrants	Collecte de données directes sur le client Données sur les utilisateurs finaux, tirées notamment de sondages valides sur le plan statistique ou de techniques d'échantillonnage Modèles économiques qui estiment les extrants indirects des activités du client	Trimestrielle ou annuelle, selon la disponibilité des données Annuelle
Résultats du portefeuille de FinDev Canada par rapport à ses IRC de l'impact sur le développement	Extrants et résultats	Données sur les clients regroupées et comparées Données sur les utilisateurs finaux regroupées et comparées, tirées notamment de sondages valides sur le plan statistique ou de techniques d'échantillonnage Modèles économiques qui estiment les extrants ou les résultats indirects des activités des clients Évaluations provisoires de	Annuelle Annuelle Annuelle Périodique, mais

		l'impact des clients, du secteur ou du portefeuille (par FinDev Canada ou des évaluateurs tiers) Évaluations de l'impact à la fin du projet (par FinDev Canada ou des évaluateurs tiers)	habituellement à mi-chemin de la période de financement environ Après la fin de la période de financement ou le retrait de celui-ci
Résultats du portefeuille de FinDev Canada par rapport aux trois objectifs prioritaires de l'impact, aux objectifs de développement durable, aux cibles de l'Accord de Paris, ou à d'autres cibles internationales	Résultats et impacts	Rapports consolidés sur la variation des résultats en matière de développement qui peut être raisonnablement attribuable aux activités du portefeuille de FinDev Canada	Selon les fréquences internationales de communication des résultats et la disponibilité des données à long terme sur le portefeuille tirées des évaluations provisoires et à la fin du projet

Nous reconnaissons que les facteurs économiques et environnementaux externes peuvent influencer sur les résultats en matière de développement, et nous devons nous assurer que nos conclusions sur les impacts tiennent compte de ces anomalies contextuelles durant l'analyse, la comparaison, l'établissement de données de référence et la communication des résultats des clients et du portefeuille.

Évaluation de *l'additionnalité*: FinDev Canada évaluera son *additionnalité* financière et non financière pour toutes les transactions. Pour *l'additionnalité* financière, nous tiendrons compte de divers éléments applicables, comme :

- l'écart entre la disponibilité du financement dans le milieu commercial, notamment les modalités et la durée applicables;
- le degré de participation de FinDev Canada comparativement à d'autres bailleurs de fonds;
- l'innovation sur le plan financier, par exemple l'intégration d'une nouvelle structure de financement ou l'offre de nouveaux produits financiers sur le marché;
- le volume des fonds mobilisés d'autres acteurs du secteur financier.

Pour *l'additionnalité* non financière, nous évaluerons d'autres avantages qu'apportera FinDev Canada à la transaction, comme le savoir, les réseaux, l'assistance technique et la possibilité de rehausser le bilan du client, notamment au chapitre des pratiques entourant les facteurs ESG, des avantages pour la réputation, ou de l'amplification des résultats sur le développement.

Évaluation de la répartition : La répartition de la contribution aux impacts des acteurs du financement du développement est un aspect important de leur mesure, puisque cette pratique permet de définir la part des résultats mesurés qui peut être raisonnablement attribuée à un financier. FinDev Canada harmonisera ses pratiques à celles utilisées dans le secteur pour répartir la contribution entre divers partenaires. L'organisation continue de peaufiner son modèle de répartition, qui variera selon que le financement est direct ou indirect, par exemple pour les transactions auxquelles elle agit comme acteur de deuxième plan, comme pour les fonds d'investissement, qui investissent ensuite dans des entreprises. Pour le financement direct, FinDev Canada prévoit calculer les valeurs au prorata ou selon une répartition proportionnelle, en fonction de sa contribution aux actifs (à long terme) ou à l'ensemble du projet. Pour le financement indirect, l'organisation définira une approche plus détaillée fondée sur les pratiques et les ratios calculés d'autres IFD, comme l'intensité de capital sectoriel ou régional.

APPROCHE CENTRÉE SUR LE CLIENT ET MESURES INCITATIVES DE RENDEMENT

FinDev Canada aspire à offrir à ses clients une valeur à la fois financière et non financière, en se fondant sur la recherche de domaines qui procurent une valeur tant aux entreprises clientes qu'à l'organisation, et en aidant les entreprises pour que le lien entre les activités d'exploitation et le développement fasse partie intégrante de la gestion quotidienne. La direction et les propriétaires devraient également prendre part à l'élaboration de la transaction, pour favoriser l'appui à tous les échelons de l'organisation. Quand les impacts peuvent s'en trouver bonifiés, FinDev Canada peut offrir au client des récompenses financières s'il atteint ou dépasse les cibles fixées.

Qui plus est, FinDev Canada reconnaît l'importance d'offrir aux clients une assistance technique, particulièrement par des ententes de partage des coûts qui peuvent contribuer à compenser les coûts à court terme associés à la production de meilleurs résultats sur le plan des finances, des activités ou de l'impact, et à la mise en place d'initiatives favorisant l'égalité des sexes et de pratiques relatives aux facteurs ESG. Nous chercherons à nous associer avec d'autres organisations (publiques ou privées) qui ont accès à des subventions d'assistance technique pour procurer une valeur ajoutée à nos clients, au besoin.

Les clients consacrent souvent temps et énergie à la surveillance des impacts. Pour les soutenir et réduire les coûts associés à la communication des résultats et les ressources nécessaires, FinDev Canada investira dans les solutions technologiques, comme les systèmes infonuagiques, l'allègement des données, l'informatique libre, les services mobiles et l'intelligence artificielle. Il se peut également que nous assurions une communication de système à système

(échange de données électronique et intégration automatique des programmes) pour simplifier la collecte de données et la communication des résultats. La collecte visera principalement à analyser les données sur l'impact pour mieux renseigner les clients sur les marchés, le comportement des consommateurs ou les nouveaux débouchés. En rehaussant l'utilité de ces données et de leur analyse pour les entreprises, nous espérons entraîner un cycle positif d'améliorations liées à l'impact sur le développement. De plus, nous utiliserons des outils de sondage pour demander l'avis des clients sur leur expérience avec FinDev Canada à toutes les étapes du cycle de l'impact afin de trouver des occasions d'amélioration continue ou de nouvelles solutions.

FIGURE 8. APPROCHE CENTRÉE SUR LE CLIENT



RESPONSABILITÉ ET TRANSPARENCE

FinDev Canada a mis en place diverses structures pour assurer une supervision adéquate du Cadre de référence de l'impact sur le développement et du cycle de gestion :

1. *Conseil consultatif* : Ce groupe d'experts externes fournit conseils stratégiques et orientation relativement à la stratégie de l'impact sur le développement, aux politiques non financières et aux progrès généraux en la matière. Il se rencontre à intervalles réguliers tout au long de l'année et est formé d'un maximum de dix membres indépendants provenant de la société civile, du milieu universitaire, du secteur privé et du secteur du financement du développement
2. *Autres parties externes* : FinDev Canada mobilise activement des parties externes, comme des membres de la société civile, des spécialistes de l'impact sur le développement et des chercheurs universitaires, pour obtenir des perspectives internationales sur les tendances de développement mondial, la collaboration entre la société civile et le secteur du financement du développement, et les enjeux et débouchés émergents. En plus des échanges individuels réguliers

menés en continu avec ces parties prenantes, FinDev Canada organise également des événements qui donnent lieu à des interactions et à des discussions plus larges.

3. *Conseil d'administration de FinDev Canada* : Le conseil évalue régulièrement les objectifs et les résultats du Cadre de référence de l'impact sur le développement, puisqu'il est responsable du bilan de l'organisation en la matière.

En tant qu'organisation de financement du développement, FinDev Canada accorde une grande importance à la transparence. Un résumé de toutes les transactions, accompagné d'un sommaire de l'impact sur le développement prévu et des mesures à prendre concernant les facteurs ESG, sera diffusé sur son site Web. De plus, nous rendrons compte publiquement de l'état de notre portefeuille au moins une fois par année, mais nous avons l'objectif de passer à une collecte des données et à une diffusion en ligne plus fréquentes, pratiquement en temps réel. Le recours à des évaluateurs indépendants pour l'examen du portefeuille contribuera également à la validation des résultats et assurera une prise de responsabilité sérieuse dans la poursuite de nos objectifs d'impact sur le développement.