

**→ Cadre de référence
de l'impact sur le
développement :
Compte rendu sur le
dialogue avec les parties
prenantes**

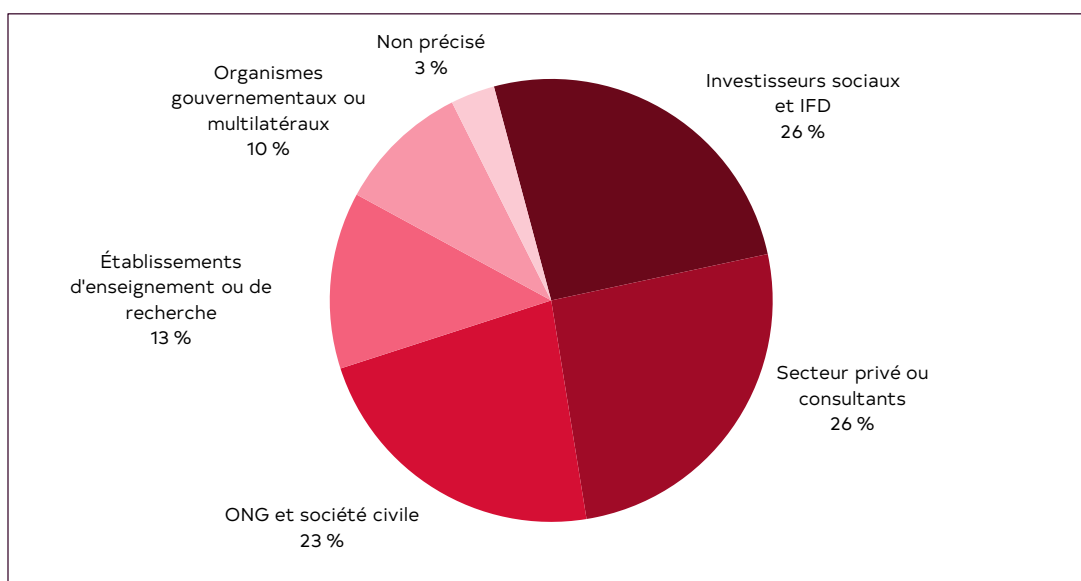
TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Catégorisation et thèmes des commentaires.....	3
Groupe 1 – Thèmes liés au contenu du Cadre de référence de l'impact sur le développement	4
1) Approbation des parties prenantes concernant l'approche en matière d'impacts sur le développement	4
2) Approches concernant l'autonomisation économique des femmes et l'égalité des sexes.....	5
3) Critères et processus relatifs à l'étude des impacts des transactions.....	6
4) Données, cibles et mesure des impacts	8
5) Politiques et approches relatives à l'environnement, aux risques sociaux et à la gouvernance	10
Groupe 2 – Thèmes liés à d'autres domaines stratégiques ou opérationnels	11
6) Secteurs, segments de clientèles et marchés prioritaires.....	11
7) Cohérence et coordination des politiques avec celles des autres acteurs (dont le secteur public).....	13
8) Questions financières comme le rendement, les risques, les instruments et les incitatifs.....	14
Conclusion	16
Annexe – Organisations qui ont commenté sur le cadre sur le cadre de référence.....	17

INTRODUCTION

En mai et en juin 2018, le Cadre de référence de l'impact sur le développement de FinDev Canada a été soumis à l'attention des parties prenantes. Nous avons reçu plus de 145 commentaires de la part de plus de 30 professionnels et organisations représentant différents types de parties prenantes, comme des organisations non gouvernementales et de la société civile, des institutions de financement du développement (IFD) et des investisseurs sociaux, des membres du secteur privé, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, ainsi que des organismes multilatéraux et gouvernementaux. La liste complète des organisations consultées est présentée à la fin de ce document. Nous tenons à remercier toutes les parties qui ont pris le temps de donner leur avis sur notre approche en matière d'impact sur le développement.

FIGURE 1. DISTRIBUTION DES PARTIES PRENANTES AYANT SOUMIS DES COMMENTAIRES SUR LE CADRE DE RÉFÉRENCE (N=31)



CATÉGORISATION ET THÈMES DES COMMENTAIRES

Aux fins de consultation et d'analyse, les commentaires ont été classés dans deux groupes : 1) ceux directement liés au contenu du Cadre, et 2) ceux liés à d'autres domaines stratégiques et opérationnels de FinDev Canada. Ces deux groupes ont ensuite été subdivisés selon les huit thèmes suivants :

TABLEAU 1. THÈMES DES COMMENTAIRES

Groupe 1 – Thèmes liés directement au contenu du Cadre	Groupe 2 – Thèmes liés à d'autres domaines stratégiques ou opérationnels
1. Approbation des parties prenantes concernant l'approche en matière d'impact sur le développement	6. Secteurs, segments de clientèle et marchés prioritaires
2. Approches concernant l'autonomisation économique des femmes et l'égalité des sexes	7. Cohérence et coordination des politiques avec celles des autres acteurs (dont le secteur public)
3. Critères et processus relatifs à l'étude des impacts des transactions	8. Questions financières comme le rendement, les risques, les instruments et les incitatifs
4. Données, cibles et mesure des impacts	
5. Politiques et approches relatives à l'environnement, aux risques sociaux et à la gouvernance	

Les sections suivantes regroupent par thèmes les commentaires recueillis et les réponses de FinDev Canada. Pour les *thèmes du groupe 1*, lorsque le Cadre contient plus d'information sur le sujet, nous présentons ici des réponses complètes et précisons tous les éléments ajoutés au Cadre. Pour les *thèmes du groupe 2*, qui concernent d'autres domaines opérationnels, nous fournissons autant de contexte que possible et nous aiguillons le lecteur vers d'autres sources à surveiller dans les prochains mois à mesure que les opérations et la stratégie de FinDev Canada s'officialisent.

Groupe 1 – Thèmes liés au contenu du Cadre de référence de l'impact sur le développement

1) Approbation des parties prenantes concernant l'approche en matière d'impacts sur le développement

La majorité des parties prenantes ont appuyé sans réserve notre Cadre de référence de l'impact sur le développement, et apprécient particulièrement sa nature « claire, concise et cohérente », ainsi que la rigueur des

THÈME 1. SÉLECTION DE COMMENTAIRES DES PARTIES PRENANTES

« Dans l'ensemble, le Cadre est un document bien rédigé et bien structuré. Les quatre phases du cycle de gestion des impacts sur le développement sont claires et cohérentes, et résumant bien les priorités et les besoins de premier plan. » – Partie prenante de FinDev Canada

« [Nous] aimons beaucoup l'approche tripartite de la responsabilité et la transparence articulée dans le Cadre de référence de l'impact sur le développement. Nous apprécions particulièrement l'intégration officielle de membres indépendants de la société civile et d'établissements d'enseignement au Conseil consultatif, ainsi que le souci d'entretenir des relations moins formelles, mais régulières, avec des parties externes. » – Partie prenante de FinDev Canada

« Le Cadre définit efficacement et globalement l'essence de la vision et de la mission de FinDev [Canada]; la théorie du changement, la théorie de l'action, le cycle de gestion du rendement et les mécanismes de gouvernance qu'il propose pour superviser les impacts liés

priorités de développement et des objectifs d'impact. L'ouverture du processus a également été applaudie par de nombreuses parties prenantes, ravies d'avoir eu la chance d'envoyer leurs commentaires directement à FinDev Canada. Certaines ont dit appuyer notre décision de faire des PME et des femmes nos groupes prioritaires pour la création de résultats, en plus de confirmer le caractère approprié des indicateurs de rendement clé (IRC) préliminaires et des différents instruments financiers. Dans l'ensemble, il a été encourageant d'apprendre que l'approche du Cadre de FinDev Canada correspondait aux attentes des parties prenantes envers l'institution de financement du développement du Canada.

2) Approches concernant l'autonomisation économique des femmes et l'égalité des sexes

De nombreuses parties prenantes ont dit appuyer le ferme engagement de FinDev Canada envers l'autonomisation économique des femmes et l'harmonisation de son approche avec les priorités de développement international du gouvernement du Canada.

Cadres et outils en matière d'égalité des sexes

Les parties prenantes ont formulé d'excellentes suggestions de cadres et d'outils pour soutenir la parité des sexes dans le secteur privé et les initiatives d'investissement, comme le programme Croissance de l'économie et débouchés des femmes (CEDEF), l'outil d'analyse de l'écart entre les sexes des Principes d'autonomisation des femmes, l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+), *Un guide pratique pour l'analyse du genre dans le développement de la chaîne de valeur* de l'Organisation internationale du Travail, la gamme d'outils du Gender Equality Mainstreaming (GEM) de MEDA, la certification EDGE, les outils d'analyse organisationnelle basée sur le genre de la Banque mondiale des femmes, et la Gender Lens Investing Initiative du GIIN. La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes des Nations unies a également été suggérée pour encadrer l'approche de FinDev Canada.

En collaboration avec notre spécialiste des questions d'égalité des sexes et d'autonomisation économique des femmes, FinDev Canada évaluera cet éventail d'outils et de cadres afin de pouvoir tirer parti de l'excellent travail des autres organismes en matière d'analyse basée sur le genre et d'évaluation qualitative, de mesure et de surveillance des retombées.

THÈME 2. SÉLECTION DE COMMENTAIRES DES PARTIES PRENANTES

« FinDev Canada pourrait analyser comment rentabiliser la réduction de l'écart entre les sexes, élaborer des stratégies connexes commercialement viables et tirer des leçons des rapports sur les impacts » – Partie prenante de FinDev Canada

« Les IRC de l'autonomisation économique des femmes doivent vraiment mettre l'accent sur les droits des femmes... Ils doivent mesurer les changements concernant les questions de genre à l'échelle des individus, des ménages, des différents milieux et du pays. » – Partie prenante de FinDev Canada

L'égalité des sexes est notre priorité

Bien que l'égalité des sexes soit au centre du Cadre, certaines parties prenantes étaient d'avis que l'approche globale n'en tenait pas suffisamment compte comme objectif, ou que les IRC concernés n'étaient pas assez complets dans ce domaine. D'autres ont mis en relief les défis à surmonter pour atteindre cet objectif, comme les obstacles à l'emploi des femmes et l'accès aux services de base et aux

outils d'autonomisation économique. Elles ont également ajouté qu'en tant qu'investisseur, FinDev Canada devra collaborer avec le secteur privé pour relever ces défis ainsi que tous les autres sous-jacents à la participation économique des femmes.

Afin de mettre en évidence la grande importance que nous accordons à l'amélioration des résultats en matière d'égalité des sexes, nous avons ajouté certains éléments à notre Cadre concernant une évaluation de référence sur le genre pour tous nos clients. Ces nouveaux éléments les aideront non seulement à recenser les écarts et les barrières, mais aussi les occasions de générer des impacts positifs pour les femmes à travers leurs activités, leurs politiques et les accès aux marchés de l'entreprise. Bien qu'il soit plus difficile de mesurer les changements en matière de réduction des obstacles, surtout à l'échelle nationale ou sociétale, FinDev Canada est convaincue que l'intégration de ce genre d'analyse dans les consultations préliminaires avec les entreprises sera la première étape pour mettre en lumière et aborder les principaux problèmes comme les barrières, les préjugés inavoués et tout autre obstacle à la participation économique des femmes. Afin de mesurer les résultats, nous ferons le suivi des IRC concernés à l'échelle de l'entreprise et du portefeuille, ce qui nous permettra également de compléter les efforts d'autres groupes, dont les gouvernements, qui mesurent les changements relatifs au genre à l'échelle des communautés ou du pays. Comme il est mentionné dans le Cadre, nous utiliserons également d'autres méthodes, comme des analyses d'impact et des sondages, pour mesurer les résultats à l'échelle du client. (Vous pouvez également consulter le tableau 1 présenté dans le Cadre pour connaître les méthodes propres à chaque niveau de retombées.) À ce stade, les activités de FinDev Canada ne sont pas assez vastes pour mesurer les retombées à grande échelle.

De plus, nous croyons que les partenariats stratégiques seront essentiels à la cocréation et à l'exécution de solutions efficaces pour renforcer les capacités et soutenir nos clients en matière d'égalité des sexes, en plus de maximiser les résultats dans ce domaine à tous les niveaux des organisations, des chaînes d'approvisionnement et des segments de clients. Nous sommes d'accord avec les parties prenantes qui croient que FinDev Canada a un rôle à jouer en informant les entreprises sur les avantages d'investir dans l'égalité des sexes et l'autonomisation économique des femmes (ladite « analyse de rentabilisation »), et nous tâcherons de noter et de communiquer nos apprentissages à la communauté au fil de la croissance et de l'évolution de nos clients dans ce domaine. Dans le but d'établir une approche commune et cohérente de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation économiques des femmes, FinDev Canada mettra au point une stratégie adaptée à sa taille, à sa capitalisation et à ses pays et secteurs prioritaires. Prévue pour 2019, cette stratégie s'inspirera d'approches innovantes et des dernières lignes de pensée concernant la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation économique des femmes dans le secteur privé, y compris celles mentionnées par les parties prenantes. Cette stratégie sera entièrement alignée sur le Cadre de référence de l'impact sur le développement et en maximisera les résultats.

3) Critères et processus relatifs à l'étude des impacts des transactions

Les parties prenantes nous ont fait parvenir bien des questions et des commentaires sur les processus et les critères de sélection des clients. En voici quelques exemples :

- Le processus de sélection fait-il la juste part entre les actions et les réalisations passées des clients et leurs potentielles activités futures?
- FinDev Canada ajustera-t-elle les résultats des impacts afin de pouvoir les comparer entre différents secteurs et pays?

- Le processus prend-il en considération les impacts des investissements sur les chaînes de valeur, ou encore les besoins en financement à d'autres étapes de la chaîne?
- Comment le processus de sélection tiendra-t-il compte du point de vue des pauvres, cité comme l'une des priorités d'Affaires mondiales Canada?
- FinDev Canada soutiendra-t-elle les entreprises locales, qui selon les parties prenantes devraient être une priorité?
- Le processus pourra-t-il mettre l'accent sur les rendements commerciaux et financiers à l'échelle de la société afin que les entreprises ne se concentrent pas seulement sur les résultats du développement (p. ex., la création d'emplois), au détriment de leur viabilité financière?

THÈME 3. SÉLECTION DE COMMENTAIRES DES PARTIES PRENANTES

« FinDev Canada devrait élaborer et mettre en œuvre une politique sur le leadership et le recrutement d'employés locaux dans les pays des clients, tout en favorisant les chaînes de valeur qui soutiennent la croissance et le développement économique local. » – Partie prenante de FinDev Canada

Comme il est indiqué dans le Cadre, la sélection des clients reposera sur un processus de contrôle préalable qui examinera à la fois le rendement actuel (ou passé) du client et son rendement projeté afin d'évaluer les impacts potentiels en matière de développement selon les trois objectifs fixés. Le processus considère également les impacts sur les chaînes de valeur en fonction de l'approvisionnement local ainsi qu'une estimation rigoureuse de la création d'emplois indirecte (en amont ou en aval du client).

Pour ce qui est des besoins de financement ailleurs dans la chaîne de valeur du client, FinDev Canada pourrait saisir les occasions qui correspondent à son modèle de filtrage, ou encore mobiliser d'autres acteurs du secteur financier (y compris des institutions financières locales lorsque c'est possible) pour combler ces besoins de financement.

Pour comparer les résultats du développement de chaque portefeuille, FinDev Canada entend utiliser des indicateurs de rendement clé assez larges pour s'appliquer à plusieurs contextes économiques et sectoriels. Puisque des facteurs économiques ou environnementaux peuvent influencer les résultats du client en matière de développement (et ses résultats financiers), nos modèles tiendront compte de ces événements externes lors de la présentation des résultats. Les outils de surveillance utiliseront également des IRC propres à chaque industrie pour enregistrer les extrants et les résultats qui ne sont pas comparables entre les secteurs (p. ex., le nombre de nouveaux clients ayant accès à de l'énergie).

Les parties prenantes nous ont demandé si la propriété locale des entreprises était l'un des objectifs de FinDev Canada, car elles sont bien conscientes des critiques visant les IFD qui financent des entreprises occidentales établies dans des pays à revenus intermédiaires, insinuant que les entreprises locales étaient désavantagées lorsqu'il est question d'obtenir du financement auprès des IFD.

Nous reconnaissons qu'il est parfois difficile de distinguer les entreprises entièrement locales de celles ayant des connexions et des réseaux internationaux, ce pour quoi nous devons bâtir de nouveaux réseaux locaux pour percer ce segment du marché. Comme l'indique le Cadre, le fait que l'entreprise soit détenue et dirigée par des intérêts locaux figure parmi les indicateurs de notre méthode de sélection préalable en fonction de notre objectif d'impact en matière de « développement des marchés », et nous continuerons de suivre les progrès par rapport à cet indicateur à mesure que nous constituerons notre portefeuille. Aux fins de notre processus de sélection, une « entreprise locale » est une société détenue au moins à 50 % par des ressortissants du pays ou des pays où elle est établie. Nous collaborerons également avec des

intermédiaires qui connaissent bien le marché local, comme des fonds d'investissement, pour nous aider à cerner les occasions d'investissement sur place.

Bien que la viabilité financière soit un critère primordial dans notre évaluation des projets, cet aspect n'est pas abordé dans le Cadre, qui se concentre sur l'étude du potentiel d'impact des clients. Toutefois, la viabilité financière reposera évidemment sur certains éléments comme l'efficacité de la main-d'œuvre, ce qui évitera d'accorder une importance excessive à la création d'emplois en négligeant la santé générale de l'entreprise.

FinDev Canada accorde beaucoup d'importance à l'opinion des clients finaux (les clients de nos clients), et comme nous l'avons mentionné dans le Cadre, nous voulons collaborer avec nos clients pour établir un système de collecte de données robuste à l'aide d'indicateurs liés aux clients finaux, qui sont généralement des ménages à faible revenu, des PME ou des femmes. Outre la surveillance des indicateurs, nous prévoyons également de recourir à des analyses, des sondages et des méthodologies centrés sur les études de cas pour aider nos clients à connaître l'opinion des consommateurs finaux à l'égard des produits ou services reçus et des changements qui en ont résulté dans leur vie, leur foyer ou leur milieu. En tenant mieux compte du point de vue des consommateurs dans nos échanges avec les clients, nous améliorerons à la fois notre évaluation des impacts et notre processus de sélection.

4) Données, cibles et mesure des impacts

THÈME 4. SÉLECTION DE COMMENTAIRES DES PARTIES PRENANTES

« Le cadre d'utilisation des données et de modélisation des impacts, qui s'appuie sur trois niveaux de données (la collecte de données directes, les données macroéconomiques ou sectorielles, et la modélisation économique élaborée par le secteur), est bien structuré et plutôt impressionnant. Bien exécuté, ce cadre pourrait mesurer les impacts par une triangulation fort efficace ». – Partie prenante de FinDev Canada

« Un portrait plus détaillé de l'*additionnalité* financière sera nécessaire. Les contrôles préalables ont besoin d'un cadre pour bien l'évaluer. » – Partie prenante de FinDev Canada

Cadres et outils de mesure

Plusieurs parties prenantes nous ont fait parvenir des liens et des suggestions concernant des cadres et des outils utiles pour soutenir l'harmonisation des effets sociaux et financiers, ou encore la coordination des investissements à retombées sociales et des initiatives de mesure à grande échelle telles que l'IRIS, la communauté d'apprentissage Outcome Mapping, le projet Navigating Impact, l'outil SPI4 de Cerise, le GIIRS, l'initiative Right-Fit Evidence, le modèle de réduction des taux de prêt, Feedback Labs, l'approche Lean Data, l'HIPSO, l'Human Centered Design Toolkit élaboré par IDEO, le Donor Committee for Enterprise Development (DCED) et plusieurs autres. Comme il est mentionné dans le Cadre, FinDev Canada est disposée à travailler avec les outils et les modèles existants pour faciliter l'intégration de normes et d'approches harmonisées à son Cadre.

Collecte des données et analyse des extraits, des résultats et des impacts à grande échelle

Les parties prenantes approuvent l'approche de notre Cadre, qui intègre différents niveaux de données comme les données directes, les données macroéconomiques ou sectorielles, et la modélisation

économique. Plusieurs d'entre elles ont émis des commentaires sur la méthode et la fréquence de la surveillance, y compris la sélection des IRC. Certaines ont proposé d'utiliser ou de créer, dans la mesure du possible, des indicateurs fondés sur des données locales, tandis que d'autres ont revendiqué l'ajout d'IRC afin de mieux mesurer les résultats en fonction des objectifs prioritaires, ou ont indiqué qu'il était préférable de garder les exigences en matière de rapport le plus simple possible pour nos partenaires du secteur privé.

Alors que nous bâtissons notre base de données interne sur le rendement et les impacts des clients, les parties prenantes nous ont recommandé d'étudier comment cette nouvelle information pourrait soutenir les autres institutions axées sur le développement. Elles ont également approuvé le fait que nous travaillions à exploiter les technologies adéquates pour accélérer le processus et réduire les coûts et le fardeau de la collecte des données, tant à l'interne que pour nos clients.

Le Cadre tente de trouver le juste équilibre en matière de cueillette de données, qui se concentrera sur l'analyse des indicateurs de résultats qui nous serviront de points de repère tout au long de notre parcours d'impact. FinDev Canada recueillera des données de surveillance ventilées au moins une fois par année, et s'efforcera de fournir des rapports à une fréquence plus élevée si les activités du client le permettent, et au fur et à mesure que de nouvelles technologies rendront le processus plus simple, plus rapide et moins lourd pour les clients. FinDev Canada recueillera et utilisera judicieusement ces données, car elles l'aideront à améliorer son propre Cadre de référence de l'impact sur le développement et contribueront au bassin de connaissances disponibles pour le triage, l'évaluation et l'analyse comparative des impacts.

FinDev Canada ne se limitera pas aux principaux IRC énumérés dans le Cadre. Comme nous l'avons mentionné, nous utiliserons également des indicateurs propres à certains secteurs afin de soutenir les trois objectifs d'impacts prioritaires. Des modèles économiques des secteurs ou des industries (y compris des modèles locaux, si disponibles) viendront compléter les données directes recueillies pour générer des conclusions en fonction des résultats, de la même façon que les examens des impacts réalisés par FinDev Canada ou des évaluateurs indépendants. Le Cadre comprend maintenant plus d'information à ce sujet afin d'offrir une description plus détaillée de nos méthodes et de notre approche.

Cibles d'impacts sur le développement

De façon générale, FinDev Canada a établi trois objectifs d'impacts prioritaires et a l'intention de mesurer et de consigner les progrès au fil du temps par rapport à chacun de ces objectifs. Nous n'avons pas encore de cibles visant l'ensemble de l'institution pour chacun des objectifs, mais nous utiliserons des indicateurs de rendement clés pour chacun des objectifs. Nous établirons des cibles pour l'institution ou pour le portefeuille lorsque nous aurons acquis plus d'expérience opérationnelle pour guider l'établissement des cibles. Puisqu'il est complexe de mesurer les impacts (ils s'échelonnent à long terme et sont difficilement attribuables à une seule intervention), FinDev Canada privilégiera les cibles axées sur les extrants et les résultats, qui feront l'objet d'un suivi dans le cadre de nos évaluations et de notre surveillance.

Sélection des objectifs de développement durable (ODD) prioritaires

Bien que le Cadre ne précise pas les ODD qui se retrouveront sur le parcours d'impact de FinDev Canada, nous avons présenté sur d'autres forums plusieurs objectifs de développement durable prioritaires qui correspondent à nos priorités en matière d'impacts, dont l'ODD 8 (travail décent), l'ODD 5 (égalité entre les sexes) et l'ODD 13 (lutte contre les changements climatiques). Quelques parties prenantes ont proposé à FinDev Canada d'ajouter d'autres objectifs de développement durable comme l'ODD 1 (pas de pauvreté) et l'ODD 16 (paix, justice et institutions efficaces). Plusieurs ODD sont interreliés et

interdépendants : par exemple, investir dans l'accès à l'énergie (ODD 7) pourrait avoir une incidence sur la qualité de vie des ménages (ODD 3 et 10), réduisant par le fait même la pauvreté (ODD 1).

Dans le but de maintenir nos objectifs, notre Cadre et notre parcours d'impact aussi simple que possible, nous nous limitons pour le moment à une poignée d'ODD prioritaires. Ainsi, il sera plus facile de se concentrer sur les contributions directes du portefeuille. Les résultats des investissements de FinDev Canada pourraient avoir des répercussions sur d'autres ODD, mais nous surveillerons d'abord et avant tout les impacts sur les ODD prioritaires (voir le diagramme). Ceci nous permettra également d'éviter d'attribuer injustement des résultats à une activité, comme c'est parfois le cas lorsqu'une activité est associée à de nombreux résultats de développement, ce qui risque d'exagérer la véritable progression des résultats vers les cibles des ODD. Nous avons ajouté une note à propos des ODD prioritaires dans le Cadre par souci de clarté, et nous continuerons d'étudier quand et comment FinDev Canada pourra rendre compte de la contribution de ses activités de financement aux objectifs de développement durable.

Mesure de l'additionnalité

Plusieurs parties prenantes nous ont demandé comment FinDev Canada prévoyait mesurer l'additionnalité, alors nous avons ajouté une description plus détaillée au Cadre afin de clarifier notre approche. Nous évaluerons l'additionnalité financière et non financière de toutes les transactions de FinDev Canada, y compris lorsqu'il est question des écarts concernant le financement commercial et l'innovation financière, ainsi que d'autres valeurs ajoutées non-financières comme les connaissances, les réseaux ou l'assistance technique. Notre processus s'inspire de pratiques exemplaires établies par d'autres IFD en matière d'évaluation de l'additionnalité et de production de rapports.

5) Politiques et approches relatives à l'environnement, aux risques sociaux et à la gouvernance

Certaines parties prenantes voulaient savoir comment FinDev Canada abordera les questions de l'environnement, des risques sociaux et de la gouvernance (ESG) comme les droits de la personne, la corruption, ainsi que tous les autres risques potentiels présents sur nos marchés d'activité.

FinDev Canada s'engage à mener une surveillance et des évaluations rigoureuses à chaque étape de ses relations avec les entreprises, ce qui lui permettra d'aider ses clients à mesurer l'amélioration de leur rendement. En 2017, FinDev Canada a mis en œuvre des politiques provisoires relatives à l'environnement, aux risques sociaux et à la gouvernance ayant une capacité opérationnelle immédiate. Au cours des prochains mois, nous examinerons nos politiques actuelles pour mettre en lumière tous les ajouts et les modifications nécessaires afin de nous aligner sur les grandes IFD et nos pairs. Cet examen s'appuiera sur les connaissances des experts de l'industrie et des parties prenantes, et regroupera plusieurs secteurs d'intérêt comme les droits de la personne, la transparence financière, l'analyse du rendement relatif aux facteurs ESG, ainsi que d'autres questions pertinentes. Les nouvelles politiques ou positions en matière d'ESG, de droits de la personne et d'égalité des sexes seront énoncées en 2019.

THÈME 5. SÉLECTION DE COMMENTAIRES DES PARTIES PRENANTES

« FinDev Canada doit clarifier comment elle entend s'assurer du respect des normes en matière d'ESG et de droits de la personne tout au long de la durée de l'investissement. »
– Partie prenante de FinDev Canada

Groupe 2 – Thèmes liés à d'autres domaines stratégiques ou opérationnels

Le Cadre de référence de l'impact sur le développement établit notre approche et notre méthode en matière de triage et de surveillance des impacts, et est complémentaire aux autres documents stratégiques comme le plan d'entreprise annuel de FinDev Canada, qui définit où et quand FinDev Canada entrera en contact avec les marchés, les partenaires et les clients. Les parties prenantes avaient des questions sur différents aspects de notre stratégie, qui n'est pas encore totalement définie. Nous avons ajouté ici toute l'information disponible à ce sujet. La stratégie évoluera au même rythme que notre portefeuille, notre expertise et nos connaissances sur les impacts.

6) Secteurs, segments de clientèle et marchés prioritaires

THÈME 6. SÉLECTION DE COMMENTAIRES DES PARTIES PRENANTES

« Nous comprenons l'intérêt de ce gros plan sur les PME, mais qu'est-ce qu'une PME dans ce contexte? Votre définition d'une PME précise-t-elle la taille ciblée? » – Partie prenante de FinDev Canada

« Ciblez-vous les pays les plus pauvres? L'Afrique occupera-t-elle la moitié de votre portefeuille, conformément à la promesse du gouvernement de consacrer la moitié de son budget d'aide bilatérale aux États africains? » – Partie prenante de FinDev Canada

Approche et marchés prioritaires

Les parties prenantes étaient impatientes d'obtenir la liste des pays visés par les investissements de FinDev Canada et de savoir si nous allions établir les cibles de notre portefeuille en fonction des types de marchés ou des critères locaux. Les parties consultées ont signalé leur préférence à travailler dans les pays les moins avancés (PMA), et nous ont demandé si nous comptions suivre les priorités de l'aide internationale du gouvernement du Canada, qui prévoit consacrer la moitié de ses ressources humanitaires à l'Afrique subsaharienne d'ici 2020.

En fait, FinDev Canada peut investir dans tous les pays admissibles à l'aide publique au développement (APD), conformément aux critères définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, et a décidé de se tourner d'abord vers l'Amérique latine, les Caraïbes et l'Afrique subsaharienne, ce qui représente environ 72 pays. Cette liste est disponible sur le site Web¹ de l'OCDE, et la méthode de sélection du Cadre de FinDev Canada est conçue pour accorder la priorité aux besoins de financement des clients sur ces marchés présentant les plus importantes lacunes selon nos trois objectifs d'impacts prioritaires. Nos outils utilisent des indicateurs généraux de développement économique, de pauvreté et d'accès au financement, ce qui permet aux pays les plus pauvres et les moins avancés d'obtenir un meilleur classement au chapitre du potentiel de développement, et qui nous aidera ensuite à trier puis à sélectionner les 10 ou 25 marchés qui cadrent avec l'impact potentiel et d'autres facteurs tels que le risque. Nous surveillerons et communiquerons la ventilation de notre portefeuille par pays et par régions,

¹ Liste des bénéficiaires de l'APD établie par le CAD de l'OCDE pour 2018, 2019 et 2020
http://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-standards/DAC_List_ODA_Recipients2018to2020_flows_FR.pdf

y compris la classification du revenu des pays. L'information recueillie nous permettra de rééquilibrer au besoin la composition de notre portefeuille et ainsi assurer une diversification des régions, des niveaux de revenu, du risque de marché, ou de toute autre mesure pertinente qui nous aidera à atteindre nos objectifs en matière d'impact et de viabilité financière.

Secteurs prioritaires

Bien que le Cadre de référence de l'impact sur le développement ne vise pas de secteurs économiques en particulier, d'autres documents stratégiques de FinDev Canada ont ciblé par le passé certains secteurs d'intérêt comme la croissance verte, les agroentreprises et les services financiers. Quelques parties ont ajouté que les secteurs de la santé et de l'éducation étaient également très importants pour l'autonomisation économique des femmes.

Il existe de nombreux secteurs où des investissements pourraient générer des retombées positives pour les femmes. Les secteurs que nous visons, quoique peu nombreux, ont une portée très vaste. Par exemple, la croissance verte rassemble de nombreux domaines, dont l'énergie renouvelable, la gestion des ressources naturelles climato-intelligentes, et les infrastructures vertes. Afin de maximiser les impacts potentiels des investissements de FinDev Canada ainsi que ses apprentissages en matière de financement du développement et sa contribution dans ce domaine, tout en limitant convenablement les risques, il est mieux avisé de commencer par un nombre restreint de secteurs. À mesure que notre stratégie évoluera et que nous acquerrons une expérience sur le marché auprès de nos partenaires, nous pourrions envisager d'ajouter de nouveaux secteurs à notre portefeuille.

Clients et segments de marché prioritaires

- Petites et moyennes entreprises (PME)

Les parties prenantes reconnaissent que les PME sont une cible appropriée pour FinDev Canada en raison de leur importante contribution à l'emploi et au développement économique des marchés visés. Elles ont toutefois demandé des précisions quant à la définition d'une PME, en notant que ce groupe pourrait être difficile à joindre en fonction des exigences financières et d'ESG de la sélection, de l'analyse des risques et des besoins en matière de contrôle préalable et de rapport.

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

En tant qu'IFD ayant des exigences transactionnelles bien précises, nous sommes conscients qu'il n'est peut-être pas très efficace de cibler directement les PME. Comme nous le précisons dans le Cadre, FinDev Canada collaborera avec différents types de clients qui pourront avoir une incidence sur les PME et les aider à croître, que ce soit en offrant du financement à de plus grandes entreprises qui interagissent avec les PME au fil de leurs chaînes d'approvisionnement ou en nouant des relations avec des intermédiaires comme des institutions financières qui peuvent offrir un niveau de financement plus approprié aux PME. À mesure que nous améliorons l'efficacité de nos transactions et que nous établissons des partenariats sur nos marchés cibles, nous pourrions éventuellement explorer de plus petits marchés et faire des affaires

avec certains types de PME. FinDev Canada se réfère aux définitions d'une PME² de l'IFC, qui ont été ajoutées au Cadre et ici dans l'encadré 1.

- Microentreprises

Les parties prenantes ont demandé si FinDev Canada ciblerait les microentreprises, qui sont d'importants générateurs de moyens de subsistance sur les marchés en développement.

Comme toutes les IFD, FinDev Canada doit appliquer un processus de contrôle préalable exhaustif qui est conçu pour les transactions d'envergure et inapproprié pour les microentreprises. Toutefois, les opérations de nos clients directs pourraient générer des activités pour les microentreprises ou des liens dans les chaînes de valeur. Par exemple, M-KOPA, notre premier client, vérifie si ses clients ont lancé leur propre microentreprise après avoir obtenu un accès à de l'énergie solaire hors réseau, et a découvert que 20 % d'entre eux exercent aujourd'hui une certaine forme d'activité économique³.

- Entrepreneuriat et emploi chez les jeunes

Certaines organisations de la société civile parmi les parties prenantes ont mis l'accent sur l'entrepreneuriat et l'emploi chez les jeunes en raison de son importance au sein de nombreuses économies, et particulièrement en Afrique. Elles se demandaient si FinDev Canada ciblerait également ce sous-segment du marché du travail afin d'élargir les débouchés résultant de son financement.

Notre méthode en matière d'impact nous permet d'évaluer le potentiel d'un client à contribuer à l'emploi direct et indirect, sans toutefois prendre en considération l'âge de ses employés. Par contre, certains clients nous fournissent déjà des rapports divisés selon les groupes d'âge de leurs employés, et nous avons également accès à de nouvelles données plus précises qui aideront à mieux estimer le nombre de jeunes travailleurs à l'aide des données démographiques nationales. Nous continuerons à étudier la faisabilité d'obtenir des rapports sur l'état de l'emploi jeunesse chez les entreprises clientes.

7) Cohérence et coordination des politiques avec celles des autres acteurs (dont le secteur public)

Ce thème couvre les questions et les commentaires concernant le rôle de FinDev Canada par rapport à l'ensemble du secteur du développement, en particulier dans un contexte canadien. Certaines parties prenantes nous ont demandé de nous engager plus formellement à suivre les politiques du gouvernement du Canada et les cadres internationaux, tandis que d'autres nous ont rappelé que dans certains cas, on note la présence d'aide au développement commercial et non commercial sur un même marché, ce qui peut influencer sur les incitatifs et le rendement. De nombreuses parties ont souligné la nécessité de renforcer les capacités des entreprises, en particulier les PME, si nous voulons obtenir les meilleurs résultats possibles; elles aimeraient connaître la stratégie de FinDev Canada à ce propos.

² IFC, *Interpretation Note on Small and Medium Enterprises*, 2012

https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/de7d92804a29ffe9ae04af8969adcc27/InterpretationNote_SME_2012.pdf?MOD=AJPERES

³ Sondage auprès des clients de M-KOPA, 2016.

En tant qu'instrument de politique publique, FinDev Canada suit l'orientation dictée par le gouvernement du Canada. De plus, la Politique d'aide internationale féministe contribue largement au contexte de cette orientation, tout comme d'autres cadres internationaux auxquels participe le Canada, notamment le

THÈME 7. SÉLECTION DE COMMENTAIRES DES PARTIES PRENANTES

« De nombreux partenaires de développement et organismes philanthropiques sont à la recherche de nouvelles occasions de financement mixtes, et FinDev Canada pourrait être un moyen de favoriser ce type de partenariats... » – Partie prenante de FinDev Canada

« Affaires mondiales Canada pourrait déjà financer une PME donnée à l'aide d'organismes sans but lucratif disposant tous de leur propre processus de contrôle préalable. Comment les deux organes du gouvernement canadien synchroniseront-ils leur évaluation du rendement des projets financés? » – Partie prenante de FinDev Canada

Programme de développement durable à l'horizon 2030 et la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC). FinDev Canada a défini sa mission et son approche générales dans cette optique et en accordant une attention particulière à l'égalité des sexes et à l'autonomisation économique des femmes. En outre, nous nous efforçons de fournir des rapports au regard de ces cadres à mesure que les outils et les processus de production se développent. Nos stratégies relatives à la structuration des transactions et à la construction du portefeuille suivront également les priorités du gouvernement du Canada.

À cet égard, FinDev Canada reconnaît que le renforcement de la capacité technique est important pour le succès des entreprises, ce pour quoi nous étudions différentes solutions qui nous permettraient d'offrir un tel soutien nous-mêmes ou en collaboration avec d'autres partenaires. Nous sommes conscients de la nécessité de partager les coûts pour certains types de soutien ou d'entreprises (les petites entreprises, par exemple) afin de contrebalancer les coûts des investissements dans l'amélioration des impacts, l'égalité des sexes ou le renforcement des pratiques environnementales, sociales et de gouvernance.

Dans l'ensemble, FinDev Canada collaborera avec d'autres investisseurs et bailleurs de fonds comme Affaires mondiales Canada pour évaluer tout l'éventail du financement – commercial, non commercial, remboursable, non remboursable (subventions) – disponible sur nos marchés d'activité. Nous aimerions établir des partenariats avec des investisseurs, des bailleurs de fonds et des fournisseurs de services afin d'offrir un soutien technique non financier à nos clients et ainsi réduire les risques des nouveaux marchés et des marchés plus difficiles tout en obtenant de meilleurs résultats. Ces partenariats nous aideront également à tarifier adéquatement le financement et à offrir à nos clients une assistance technique non commerciale ou non financière qui complète nos objectifs d'engagement et de retombées.

8) Questions financières comme le rendement, les risques, les instruments et les incitatifs

Coûts, risques et rendement financier

Certaines parties prenantes ont l'impression que les autres IFD accordent la priorité au rendement financier, et ce, aux dépens des impacts sociaux. Elles recommandent donc à FinDev Canada de surveiller attentivement les impacts qui accompagnent tous les aspects de son rendement afin de s'assurer que ses évaluations accordent autant d'importance à ses objectifs financiers qu'à ses objectifs d'impacts. D'autres parties ont conseillé à FinDev Canada de faire le suivi des coûts de transaction pour éviter les coûts indirects inutiles transférés aux clients.

THÈME 8. SÉLECTION DE COMMENTAIRES DES PARTIES PRENANTES

« Nous sommes favorables à l'idée d'ajouter des incitatifs financiers à l'atteinte des IRC [concernant l'impact sur le développement]. » – Partie prenante de FinDev Canada

« En ce qui concerne l'appétit pour le risque et la diversité des investissements de FinDev [Canada], la distribution souhaitée des risques financiers et des impacts sera-t-elle clairement définie dans les politiques d'investissement? » – Partie prenante de FinDev Canada

FinDev Canada met en place des systèmes éprouvés de suivi des coûts et se prépare à encadrer l'efficacité des transactions par des cibles opérationnelles. Les gains d'efficacité en matière de coûts et de tarification seront un facteur déterminant de réussite, et nous surveillerons ces éléments afin d'être à l'affût des potentielles améliorations tandis que nous bâtissons nos équipes transactionnelles et renforçons nos capacités.

La gestion des attentes conflictuelles des parties prenantes présente son lot de défis, ce qui est la raison d'être du Cadre de référence de l'impact sur le développement : aider l'équipe de gestion de FinDev Canada à évaluer le potentiel d'impact sur le développement généré par les clients, ce qui lui permettra de prendre des décisions éclairées qui respectent notre mandat en la matière. De plus, en tant qu'institution financière, FinDev Canada approuvera un énoncé en matière d'appétit pour le risque pour guider sa stratégie d'investissement. Nos spécialistes chevronnés des risques et de l'investissement se chargeront de rédiger une définition précise des risques financiers et des attentes en matière de rendement financier. L'équipe de gestion évaluera en parallèle ces deux facteurs de rendement (impacts sur le développement et résultats financiers) pour brosser un portrait complet du potentiel de rendement des clients.

Instruments financiers prioritaires

Les parties prenantes étaient curieuses de connaître les types d'instruments qu'utilisera FinDev Canada et à quoi ressemblera la répartition idéale de ces instruments. Elles nous ont également demandé dans quelles devises nous pourrions accorder des prêts, en précisant que les clients préfèrent les prêts en monnaie locale.

Comme il est mentionné dans le Cadre, FinDev Canada peut offrir des prêts, du capital-actions ou des garanties selon les besoins des clients. Nous n'avons pas encore mis au point notre gamme de produits, mais nous avons hâte de collaborer avec nos partenaires du secteur financier et de l'investissement pour concevoir des structures financières et des outils novateurs qui seront très avantageux pour nos clients.

Incidatifs financiers

De nombreuses parties prenantes ont accueilli favorablement le potentiel recours à des incitatifs financiers pour encourager les impacts sur le développement et ont offert de soutenir FinDev Canada dans ce domaine. Elles ont également présenté des exemples d'incitatifs qui conjuguent impact et rendements financiers (voir la section concernant les outils de mesure pour connaître les recommandations en question). Nous continuerons de renforcer nos capacités dans ce domaine au cours des prochains mois.

Mobilisation et utilisation d'autres fonds

Les parties prenantes ont approuvé l'insistance du Cadre sur la mobilisation ou l'utilisation d'autres fonds et voulaient en savoir plus sur les volumes de capitaux que nous voulons mobiliser et comment nous comptons nous y prendre.

Nous n'avons pas encore terminé la mise en place des structures et des cibles en la matière, mais notre définition de *l'additionnalité* comprendra une évaluation des capitaux mobilisés pour toutes les transactions de FinDev Canada, et nous communiquerons nos progrès par rapport à cet objectif dans nos rapports périodiques sur les impacts.

CONCLUSION

En résumé, FinDev Canada a recueilli des commentaires diversifiés et pertinents sur son Cadre de référence de l'impact sur le développement et d'autres aspects de sa stratégie, de ses priorités et de ses systèmes opérationnels. Nous avons intégré cette rétroaction à notre Cadre et publié la version finale, mais nous invitons les différentes parties à continuer de nous faire parvenir des commentaires et des suggestions pour contribuer à notre parcours d'impact en ce qui concerne la mesure des résultats de nos opérations financières.

ANNEXE – ORGANISATIONS QUI ONT COMMENTÉ SUR LE CADRE DE RÉFÉRENCE

AESP Green Energy

African Access Consulting/ University of Calgary

Canadian Council for International Cooperation (CCIC) - Conseil Canadien pour la Coopération International (CCCI)

CARE Canada

Centre for Social Innovations (CSI) in Ghana

Consultants ProgÉva

Convergence

Deloitte

Développement International Desjardins (DID)

Engineers Without Borders – Ingénieurs sans frontières

European Investment Bank (EIB)

FMO Entrepreneurial Development Bank

Food & Agriculture Organization of the United Nations (FAO)

Global Affaires Canada - Affaires mondiales Canada

Gouvernance Plus International

Grand Challenges Canada – Grands Défis Canada

Grassroots Capital

IDRC - CRDI

Individuels / Entrepreneurs indépendants

Infrastructure Project Development

Innovfi

Inspired HR

MEDA

Power of Voice International

Queens University

TCX Investment Management Company

The Canada Forum for Impact Investment and Development (CAFIID)

The Oxford Impact Measurement Programme

Toronto Dominion Bank