

FINANCER LA TRANSITION DE L'AFRIQUE

UN MANUEL STRATÉGIQUE POUR LES
INSTITUTIONS DE FINANCEMENT DU
DÉVELOPPEMENT

VOLUME 1



Stellenbosch
UNIVERSITY
IYUNIVESITHI
UNIVERSITEIT

CST

Centre for
Sustainability Transitions

Financer la transition de l'Afrique : Un manuel stratégique pour les institutions de financement du développement (IFD) en Afrique

Table des matières

Financer la transition de l'Afrique : Un manuel stratégique pour les institutions de financement du développement (IFD) en Afrique	2
Abréviations	4
Glossaire	7
Remerciements	12
Avant-propos Prof. Mark Swilling Professeur émérite en développement durable, Université de Stellenbosch	13
Avis de non-responsabilité	14
Sommaire	15
Objectifs du manuel	16
Plan du manuel	17
Chapitre 1 : Le rôle et la pertinence des IFD africaines	18
1.01. Que sont les IFD ?	18
1.02. Caractéristiques principales	18
1.03. Bref historique des institutions de financement du développement en Afrique	19
1.04. Pertinence par rapport à la voie de développement de l'Afrique	21
1.05. Exemples d'IFD africaines	23
1.06. Pourquoi les IFD sont-elles importantes pour la transition juste de l'Afrique	25
1.07. Mandats et typologies	27
Chapitre 2 : Études de cas	29
Tableau comparatif des études de cas IFD	54
Résumé des enseignements et des conclusions tirés des études de cas	55
Facteurs de réussite	55
Défis communs	56
Recommandations issues du terrain	56
Chapitre 3 : Capacité institutionnelle et préparation au changement climatique	57
3.01 Dimensions de la capacité institutionnelle	57
3.02 Obstacles courants rencontrés par les IFD africaines	60
Chapitre 4 : Outils d'évaluation des capacités	62

4.01. Fiche de performance de la préparation à l'investissement des IFD	62
Chapitre 5 : Stratégies de renforcement institutionnel	66
5.01. Investissement dans le capital humain	66
5.02. Pourquoi le capital humain est-il important ?	67
5.03. Outils numériques de suivi et d'évaluation	67
5.04. Unités dédiées à la préparation des projets	69
5.04. Mobilisation des ressources	73
Chapitre 6 : Perspectives d'avenir	76
6.01. Renforcer la préparation des IFD à travers l'Afrique	76
6.02. Recherches et collaboration futures	77
6.03. Relier les IFD aux réseaux mondiaux de financement climatique	78
Chapitre 7 : Répertoire des partenaires pour le renforcement des capacités	79
7.01 Réseaux et plateformes des IFD africaines	80
7.02 Institutions internationales de financement et d'assistance technique	81
7.03 Institutions de formation et de recherche	82
7.04 Plateformes public-privé	82
7.05 Mécanismes multilatéraux de financement climatique	82
Annexe A : Fiche de performance de la préparation à l'investissement pour les institutions de financement du développement	1
Échelle d'interprétation des résultats	4

Abréviations

ACBF – Fondation africaine pour le renforcement des capacités

AESTAP – Programme d'assistance technique au secteur de l'énergie en Afrique

AFD – Agence française de développement

AfGIIB – Banque africaine d'investissement pour les infrastructures vertes

AGF – Fonds africain de garantie

AIAFD – Association des institutions africaines de financement du développement

ASEA – Association africaine des bourses de valeurs

ASR – École africaine de régulation

AT – Assistance technique

AUDA – Agence de développement de l'Union africaine

BAD – Banque africaine de développement

BEI – Banque européenne d'investissement

BNDE – Banque Nationale pour le Développement Économique (Sénégal)

BOAD – Banque ouest-africaine de développement

CABRI – Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire

CDG – Caisse de Dépôt et de Gestion (Maroc)

CDP – Cassa Depositi e Prestiti (Italie)

CFF – Climate Finance Facility (*Mécanisme de financement climatique*)

COVID – Maladie à coronavirus

CPI – Initiative pour une politique climatique

CRGE – Climate-Resilient Green Economy (*Économie verte et résistante aux changements climatiques*)

CSP – Centrale solaire thermodynamique

CST – Centre for Sustainability Transitions

DBE – Banque de développement d'Éthiopie

DBN – Banque de développement du Nigeria

DBSA – Banque de développement d'Afrique australe

DESA – Département des affaires économiques et sociales (ONU)

EGIP – Embedded Generation Investment Programme (*Programme d'investissement dans la production décentralisée*)

ESG – Environnement, social et gouvernance

ESS – Garanties environnementales et sociales

FAI – Fonds africain d'infrastructure

FBR – Financement basé sur les résultats

FCCA – Fonds pour les changements climatiques en Afrique

FEM – Fonds pour l'environnement mondial

FENU – Fonds d'équipement des Nations unies

FIC – Fonds d'investissements climatiques

FiCS – Sommet Finance en commun

FMI – Fonds monétaire international

FPMD – Fonds pour les pays les moins avancés

FVC – Fonds vert pour le climat

GAP – Gestion actif-passif

GCA – Centre mondial pour l'adaptation

GIF – Mécanisme mondial de financement des infrastructures

GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (*Agence allemande de coopération internationale pour le développement*)

ICA – Consortium pour les infrastructures en Afrique

ICD – Société islamique pour le développement du secteur privé

IDFC – Club international de financement du développement

IFA – Institut de formation pour l’Afrique

IFD – Institution de financement du développement

ISO – Organisation internationale de normalisation

KDC – Kenya Development Corporation

KNCP – Kenya National Cleaner Production Centre

NCCAP – Plan national d'adaptation au changement climatique

NDPSE – Normes, dispositifs prudentiels et système d'évaluation

NEPAD – Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique

NGFS – Network for Greening the Financial System (*Réseau pour le verdissement du système financier*)

OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques

ONU – Organisation des Nations Unies

PIDA – Programme pour le développement des infrastructures en Afrique

PIDD – Partenariat pour l’investissement dans le développement durable

PME – Petites et moyennes entreprises

PPP – Partenariat public-privé

RUFORUM – Regional Universities Forum for Capacity Building in Agriculture (*Forum régional des universités pour le renforcement des capacités dans l’agriculture*)

SADC – Communauté de développement d’Afrique australe

SEFA – Fonds pour l'énergie durable pour l’Afrique

SFDR – Règlement sur la publication d’informations en matière de durabilité dans les services financiers

SFI – Société financière internationale

SIG – Système d'information géographique

TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures (*Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat*)

TDB – Trade and Development Bank (*Banque de commerce et de développement*)

UCT – Université du Cap

UPP – Unité de préparation des projets

UVS – Université Virtuelle du Sénégal

VCDA – Académie virtuelle de développement des capacités

Glossaire

Accord d'achat d'électricité (AAE) – Un accord à long-terme pour la vente d'électricité entre un producteur et un acheteur.

Acheteur – L'acheteur de la production d'un projet (par exemple, un service public d'électricité dans le cadre d'un accord d'achat d'électricité).

Adaptation – Mesures visant à réduire la vulnérabilité aux impacts climatiques réels ou attendus.

Additionnalité – Avantage spécifique en matière de développement ou de climat qui ne se produirait pas sans l'intervention de l'IFD.

Additionnalité financière – Mise à disposition de conditions ou d'instruments de financement indisponibles sur le marché.

Adéquation des fonds propres – Mesure dans laquelle les réserves de capital couvrent les risques inscrits au bilan.

AFOLU – Agriculture, sylviculture et autres utilisations des terres ; un domaine majeur pour le financement de l'atténuation et de l'adaptation.

Alignement sur l'Accord de Paris – Veiller à ce que les stratégies, les portefeuilles et les opérations soient conformes aux objectifs de l'Accord de Paris.

Appétence pour le risque – Montant et type de risque qu'une institution est prête à prendre.

Atténuation – Actions visant à réduire ou à éviter les émissions de gaz à effet de serre.

Bancabilité – Mesure dans laquelle un projet répond aux exigences des prêteurs pour obtenir un financement.

Banque publique de développement (BPD) – Autre terme désignant une institution financière de développement (IFD), soulignant la propriété/le contrôle public.

Cadre de résultats et indicateurs clés de performance – Hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de références et de cibles pour le suivi des performances.

Capacité (institutionnelle) – Systèmes, compétences et processus nécessaires à l'exécution du mandat.

Capital catalyseur – Financement structuré de manière à attirer d'autres investisseurs à grande échelle.

Capitaux propres – Capital social comportant un risque résiduel et un rendement.

Catégorie d'actifs – Regroupement d'instruments financiers présentant des caractéristiques de risque/rendement similaires (par exemple, prêts, actions, garanties).

Charte du conseil d'administration – Document définissant le mandat, les rôles et les responsabilités du conseil d'administration.

Comité d'investissement (CI) – Organe de gouvernance qui approuve les transactions et définit les paramètres de risque.

Commandité / Commanditaire – Rôles dans les structures de fonds ; le commandité gère le fonds, le commanditaire fournit le capital.

Couverture de liquidité – Capacité à honorer les obligations à court terme à partir d'actifs liquides.

Création – Recherche et élaboration de transactions potentielles avant leur évaluation.

Diversification (financement/portefeuille) – Répartition des sources de financement ou des expositions afin de réduire le risque de concentration.

Durée – Échéance d'un instrument financier.

Engagement des parties prenantes – Processus significatifs et inclusifs visant à impliquer les parties affectées et intéressées.

Environnemental, Social et Gouvernance (ESG) – Normes et processus de gestion des risques et impacts non financiers.

Étude de l'impact environnemental et social (EIES) – Processus visant à identifier et à gérer les impacts environnementaux et sociaux potentiels d'un projet.

Fiche de performance – Capacités techniques et humaines – Compétences, outils et personnel nécessaires pour créer, évaluer et réaliser des projets.

Fiche de performance – Gouvernance et stratégie – Mandat clair, supervision du conseil d'administration et stratégie alignée sur les priorités nationales et les objectifs climatiques.

Fiche de performance – Intégration des risques ESG et climatiques – Mesures de sauvegarde robustes et analyse des risques climatiques intégrées tout au long du cycle du projet.

Fiche de performance – Préparation financière – Capital, politiques et financements solides pour mobiliser et gérer des financements alignés sur le climat.

Fiche de performance – Systèmes de préparation des projets – Processus et unités qui transforment les concepts en projets bancables et alignés sur les politiques.

Financement basé sur les résultats (FBR) – Décaissements liés à des produits ou des résultats vérifiés.

Financement concessionnel – Capital flexible, inférieur au marché (par exemple, durées plus longues, délais de grâce), utilisé pour permettre la réalisation de projets marginaux ou à haut risque.

Financement de déficit de viabilité (VGF) – Fonds publics ou concessionnels qui rendent réalisables des projets socialement valables mais commercialement marginaux.

Financement mixte – Utilisation stratégique de capitaux concessionnels/publics pour réduire les risques et mobiliser les investissements privés.

Fonds de roulement – Financement à court terme destiné à financer les opérations quotidiennes.

Garantie – Promesse d'indemnisation d'un prêteur/investisseur en cas de défaillance partielle ou totale d'un emprunteur.

Gestion actif-passif (GAP) – Pratiques visant à gérer les décalages entre les actifs et les passifs en termes de calendrier, de devises et de taux d'intérêt.

Inclusion (financière/sociale) – Accès équitable au financement, aux services et aux opportunités, en particulier pour les groupes mal desservis.

Indicateur clé de performance (ICP) – Mesure utilisée pour suivre la performance par rapport aux objectifs.

Information (climat/ESG) – Communication des risques et performances importants en matière environnementale, sociale et de gouvernance.

Institution de financement du développement (IFD) – Institution détenue ou soutenue par l'État, ayant pour mission de promouvoir le développement et utilisant des instruments basés sur le marché.

Intégration de la dimension genre – Intégration systématique des considérations de genre dans les stratégies, les opérations et les résultats.

Investisseur à impact – Investisseur qui recherche un impact social et/ou environnemental mesurable en plus d'un rendement financier.

Limite d'exposition – Plafond fixé pour la concentration des risques par secteur, contrepartie, zone géographique ou instrument.

Limites prudentielles – Plafonds et seuils de risque imposés par la politique ou la réglementation.

Localisation – Développement des chaînes d'approvisionnement, des compétences et de la propriété locales afin d'accroître la capture de valeur nationale.

Marchés frontières – Marchés plus petits, moins liquides, présentant un risque élevé et un accès limité au capital.

Mesures de sauvegarde (E&S) – Politiques et procédures visant à prévenir, minimiser et réparer les dommages causés par les opérations et les projets.

Montant de l'investissement – Montant engagé dans un seul investissement ou projet.

Normes de Bâle – Règles prudentielles en matière de fonds propres, de liquidités et de gestion des risques utilisées par les banques réglementées et de nombreuses IFD.

Obligation – Instrument à revenu fixe émis par un gouvernement, une IFD ou une entreprise.

Obligation à impact (social/développement) – Instrument lié aux résultats dont les rendements dépendent de résultats vérifiés.

- **Obligations liées au développement durable (SLB - Sustainability-Linked Bonds)** : Les fonds peuvent être utilisés à des fins générales, mais les conditions de coupon ou de remboursement varient en fonction des performances de l'émetteur par rapport à des indicateurs clés de performance (ICP) et à des objectifs prédéfinis en matière de développement durable.
- **Obligations vertes/sociales/durables** : Les fonds sont affectés à des projets environnementaux et/ou sociaux éligibles.

Partenariat public-privé (PPP) – Collaboration structurée dans laquelle les acteurs publics et privés partagent les risques, les responsabilités et les bénéfices.

Pipeline (projet) – Ensemble de projets potentiels à différents stades de bancabilité et d'approbation.

Plate-forme nationale – Mécanisme de coordination dirigé par le gouvernement qui aligne le financement sur les priorités nationales.

Préparation financière – Capacité de l'IFD à mobiliser, tarifier, structurer et gérer avec prudence des financements alignés sur le climat.

Prêt improductif (PI) – Prêt dont les paiements sont en souffrance au-delà d'un seuil défini.

Prime de risque – Rendement supplémentaire exigé par les investisseurs pour compenser le risque.

Producteur d'électricité indépendant (PEI) – Entreprise non publique qui produit de l'électricité à des fins commerciales, généralement dans le cadre d'un accord d'achat d'électricité (AAE).

Rapport qualité-prix (RQP) – Équilibre optimal entre économie, efficacité, efficience et équité.

Ratio de levier – Mesure de la dette par rapport aux capitaux propres ou aux actifs.

Réduction des risques – Instruments et structures qui réduisent ou transfèrent les risques (par exemple, garanties, tranches subordonnées).

Rehaussement de crédit – Caractéristiques qui améliorent le profil risque/rendement d'un emprunteur ou d'un instrument (par exemple, garanties, subordination, sûretés).

Résilience – Capacité des systèmes, des communautés ou des actifs à résister aux chocs et aux stress et à s'en remettre.

Résultat - Changement attribuable (en partie) à une intervention, au-delà des résultats immédiats.

Risque souverain – Risque qu'un emprunteur public fasse défaut ou modifie les conditions de manière défavorable.

Solutions fondées sur la nature (SFN) – Actions qui protègent, gèrent ou restaurent les écosystèmes afin de relever les défis sociétaux.

Subordination – Tranche ou créance classée après d'autres en termes de priorité de remboursement.

Suivi, évaluation et apprentissage (SEE) – Suivi systématique des réalisations, des résultats et des enseignements.

Système de gestion environnementale et sociale (SGES) – Politiques, procédures et outils permettant de mettre en œuvre des garanties tout au long du cycle du projet.

Taxonomie (verte/durable) – Système de classification qui définit les activités qualifiées de durables d'un point de vue environnemental ou social.

Théorie du changement (TdC) – Logique explicite reliant les activités aux résultats, aux effets et aux impacts.

Transition juste (TJ) – Transition équitable et inclusive vers une économie à faible émission de carbone et résiliente au changement climatique, qui préserve les emplois, les moyens de subsistance et l'équité sociale.

Transport et distribution (T&D) – Infrastructure de réseau qui transporte l'électricité des producteurs aux consommateurs.

Unité de préparation des projets (UPP) – Centre interne chargé de la faisabilité, de la structuration et de la diligence raisonnable afin de constituer un pipeline prêt à l'investissement.

Viabilité de la dette – Capacité de l'emprunteur à rembourser sa dette sans ajustement majeur ni défaut de paiement.

Zéro-carbone/Net zéro – Réaliser un équilibre entre les gaz à effet de serre émis et éliminés, avec des réductions absolues importantes.

Remerciements

Le Centre for Sustainability Transitions (CST) remercie chaleureusement l'Association des institutions africaines de financement du développement (AIAFD) pour sa collaboration et sa contribution stratégique à l'élaboration de ce manuel. L'engagement de longue date de l'AIAFD en faveur du renforcement des capacités institutionnelles des IFD africaines a joué un rôle déterminant dans l'élaboration de l'approche et des outils présentés dans ce guide. Le partenariat entre l'AIAFD et le CST a fourni des informations précieuses sur les besoins, les défis et les opportunités auxquels sont confrontées les IFD à travers le continent dans leur quête d'un développement résilient au changement climatique.

Ce manuel s'appuie également sur les connaissances partagées et les expériences pratiques des IFD à travers l'Afrique, ainsi que sur les cadres politiques, les boîtes à outils et les programmes de renforcement des capacités élaborés par les principales institutions régionales et internationales. Nous tenons à exprimer notre gratitude à la Banque africaine de développement (BAD), à la Société financière internationale (SFI), au Fonds vert pour le climat (FVC), au Fonds pour l'environnement mondial (FEM), aux Fonds d'investissement climatiques (FIC), à l'OCDE, à la GIZ et à diverses agences du système des Nations unies, dont le travail a contribué à façonner les concepts et les outils pratiques présentés dans ce manuel.

Nous remercions tout particulièrement l'initiative Finance in Common (FiCS), qui a joué un rôle essentiel dans la promotion de la collaboration, de l'établissement de normes et du financement aligné sur l'Accord de Paris parmi les banques publiques de développement à l'échelle mondiale. Ses efforts pour renforcer les déclarations communes, l'apprentissage entre pairs et l'harmonisation des rapports se sont avérés inestimables pour le travail présenté dans ce manuel.



Avant-propos

Prof. Mark Swilling

Professeur émérite en développement durable, Université de Stellenbosch

L'urgence de la crise climatique n'est plus abstraite. Elle se concrétise sous la forme de conditions météorologiques erratiques, d'inégalités croissantes, d'infrastructures vulnérables et de capacités budgétaires limitées, particulièrement en Afrique. Pourtant, cette complexité offre la possibilité de repenser et de reconstruire des voies de développement qui soient à la fois résilientes au changement climatique et socialement inclusives.

Les IFD en Afrique sont particulièrement bien placées pour jouer un rôle catalyseur dans cette transition. Ayant pour mandat de financer des infrastructures d'intérêt public et de mobiliser des capitaux privés pour le développement, les IFD se trouvent à l'intersection des priorités nationales, des besoins des communautés et des ambitions mondiales en matière de climat. La réalisation de ce potentiel n'est pas automatique. Plus qu'une vision, il s'agit d'une préparation institutionnelle : une gouvernance solide, des projets intégrant la dimension climatique et l'accès à des financements concessionnels et mixtes.

Ce manuel répond à ce besoin institutionnel. Il propose un cadre pratique pour renforcer les IFD africaines grâce à des outils de diagnostic, l'apprentissage entre pairs et la collaboration stratégique. S'appuyant sur des années de recherche, de collaboration avec des parties prenantes et de connaissances appliquées provenant de tout le continent, il est conçu pour aider les dirigeants des IFD, les conseillers politiques, les experts techniques et les bailleurs de fonds à faire progresser le développement aligné sur le climat.

Il convient de noter que le manuel n'est pas normatif. Il reconnaît la diversité des IFD africaines, qu'elles soient nationales ou infranationales, sectorielles ou multi-mandats, établies ou émergentes. Au contraire, cette publication propose des outils adaptables qui permettent à chaque institution de définir sa propre voie vers la préparation et la résilience.

Nous sommes profondément reconnaissants à tous ceux qui ont contribué à ce travail, y compris l'Association des institutions de financement du développement (AIAFD), et les nombreuses IFD à travers l'Afrique qui continuent à montrer l'exemple. Ce manuel est un pas vers une vision commune d'une Afrique où les institutions financières sont dotées et habilitées à promouvoir un développement juste, inclusif et résilient au changement climatique.



Avis de non responsabilité

Ce manuel est destiné à servir de ressource générale pour aider les IFD africaines à renforcer leurs capacités institutionnelles en matière de préparation au financement climatique. Son contenu reflète les conclusions de recherche, d'études de cas, d'entretiens avec des experts et de cadres évalués par des pairs, menés et compilés par le CST et ses partenaires. Bien que tout ait été mis en œuvre pour garantir l'exactitude et la pertinence des informations présentées, ce manuel ne constitue en aucun cas un conseil juridique, financier ou d'investissement.

Les outils, exemples, études de cas et recommandations présentés sont fournis à titre indicatif uniquement et n'impliquent pas leur approbation ou leur applicabilité dans tous les contextes. Les utilisateurs de ce manuel sont encouragés à adapter son contenu à leur propre situation opérationnelle, réglementaire et nationale. Le CST, ses affiliés et les organisations contributrices ne peuvent être tenus responsables des décisions ou actions prises sur la base des informations contenues dans le présent document.

Afin de protéger la confidentialité et de se concentrer sur des enseignements institutionnels plus généraux, les organisations mentionnées dans ces études de cas anonymisées ne sont pas nommées.

Message de l'auteur

Dr Ricardo Amansure

Chercheur principal, Centre for Sustainability Transitions (CST), Université de Stellenbosch

Les institutions de financement du développement en Afrique se situent à une intersection décisive entre mission d'intérêt public et rigueur financière. Elles sont appelées à mobiliser des capitaux de long terme pour les infrastructures, le développement des entreprises et les services de base, tout en répondant aux réalités croissantes des risques climatiques, à la contraction de l'espace budgétaire et à l'aggravation des inégalités. Ce manuel d'orientation a été élaboré en réponse à ce contexte, afin d'offrir une ressource pratique, ancrée dans les réalités africaines, pour aider les IFD à renforcer leurs capacités institutionnelles, à constituer des portefeuilles alignés sur le climat et à mobiliser des financements en faveur de la résilience climatique et d'une transition juste.

Ce manuel se veut résolument pratique. En plus du cadrage conceptuel et des enseignements tirés des études de cas, il propose des outils pouvant être utilisés par les conseils d'administration, les équipes dirigeantes, les équipes d'investissement et les actionnaires pour évaluer le degré de préparation, identifier les réformes prioritaires et suivre les progrès dans le temps. Il est conçu pour répondre à différentes réalités institutionnelles, qu'il s'agisse d'une petite IFD sectorielle cherchant à professionnaliser ses systèmes de base, ou d'une institution plus importante visant l'accréditation, la diversification de ses sources de financement et un alignement plus approfondi sur les priorités climatiques nationales.

Cette publication doit être lue comme une ressource évolutive. Elle ne prescrit pas une trajectoire unique, car les IFD africaines opèrent dans des environnements réglementaires divers, concilient des mandats différents et font face à des contraintes de capacité variables. Elle vise plutôt à renforcer la clarté stratégique, à améliorer la gouvernance et la gestion des risques, à approfondir l'intégration des critères ESG et du climat, et à accélérer la préparation des projets ainsi que la construction de partenariats, afin que les IFD puissent traduire de manière fiable les plans nationaux en programmes bancables et réalisables.

J'espère que ce manuel sera utilisé non seulement comme document de référence, mais aussi comme guide de travail favorisant l'apprentissage entre pairs, une auto-évaluation honnête et l'action concrète. S'il aide les IFD à débloquent davantage de financements concessionnels et mixtes, à renforcer leurs systèmes internes, et à produire avec intégrité des résultats mesurables en matière de développement et de climat, alors il aura atteint son objectif.

Avec mes remerciements à toutes celles et tous ceux qui ont contribué à la réflexion et à la pratique reflétées dans ces pages, ainsi qu'une invitation ouverte à poursuivre les retours d'expérience et l'apprentissage partagé.



Stellenbosch
UNIVERSITY
IYUNIVESITHI
UNIVERSITEIT

CST

Centre for
Sustainability Transitions

Sommaire

Ce manuel destiné à renforcer les institutions financières africaines pour un développement résilient au changement climatique a été élaboré en réponse à la demande croissante d'outils pratiques et de cadres communs susceptibles d'aider les institutions financières dans cette voie. Le double impératif d'accélérer le développement et de répondre aux effets croissants du changement climatique exige une action audacieuse et coordonnée dans tous les secteurs de la société. Les IFD sont particulièrement bien placées pour relever ce défi. Grâce à leurs mandats publics, à leur proximité avec les priorités nationales et à leur expérience croissante en matière de financement des infrastructures et des entreprises, les IFD façonnent un modèle de développement adapté au contexte africain, approprié et nuancé pour répondre aux différences régionales et nationales.

Le manuel et son cadre diagnostique adoptent une approche dynamique, fournissant une méthode structurée pour évaluer la préparation institutionnelle, débloquent le financement climatique et renforcent les systèmes internes conformément aux objectifs nationaux de développement et aux engagements climatiques mondiaux. Cette orientation dynamique est essentielle pour mettre en évidence et gérer l'interaction entre les deux objectifs ci-dessus, qui peuvent parfois diverger, afin que les IFD puissent concilier de manière itérative les priorités dans la pratique.

Il présente également une fiche de performance pratique de la préparation à l'investissement et un répertoire complet des partenaires de renforcement des capacités afin de soutenir la mise en œuvre.

Le manuel n'a pas vocation à être normatif ; il reconnaît la diversité des mandats, des structures de gouvernance et des environnements opérationnels des IFD à travers le continent. Il s'agit d'une ressource souple et évolutive, conçue pour être partagée et affinée grâce à l'apprentissage commun et aux contributions des membres. Il soutient les parcours de réforme propres à chaque institution, qu'il s'agisse d'améliorer les systèmes internes, de se préparer à l'accréditation, de renforcer les partenariats ou d'approfondir l'alignement sur les stratégies nationales en matière de climat.

Ce manuel est le fruit d'une collaboration menée par le Centre for Sustainability Transitions (CST) de l'Université de Stellenbosch, en partenariat étroit avec l'AIAFD et d'autres alliés régionaux et internationaux. Il est proposé comme une contribution au travail en cours visant à renforcer et à rendre plus réactives les IFD, qui sont essentielles à la réalisation de la vision africaine d'un développement durable et résilient au changement climatique.

Objectifs du manuel

- Fournir un cadre structuré et axé sur l'Afrique pour évaluer la préparation institutionnelle au financement climatique.
- Doter les IFD d'outils pratiques pour renforcer la gouvernance, la stratégie, les capacités techniques et les systèmes de préparation des projets.
- Aider les IFD à aligner leurs opérations sur les normes mondiales.
- Promouvoir l'apprentissage partagé et l'analyse comparative grâce à la fiche de performance de la préparation à l'investissement (*Investment Readiness Scorecard*).

- Catalyser les partenariats, le renforcement des capacités et susciter un dialogue politique qui renforce le rôle des IFD dans le financement de la transition juste de l'Afrique.

Plan du manuel

Ce manuel est réparti en sept chapitres interdépendants :

- Le [Chapitre 1](#) présente les principales caractéristiques, l'évolution historique et les typologies des IFD africaines, en soulignant leur importance stratégique dans le financement d'un développement inclusif et résilient au changement climatique. Il examine comment les IFD alignent leurs mandats sur les agendas mondiaux, notamment les ODD, l'Accord de Paris et l'Agenda 2063.
- Le [Chapitre 2](#) présente quatre études de cas approfondies tirées des IFD africaines, offrant un aperçu concret de la manière dont ces institutions adoptent des approches innovantes pour mobiliser le financement climatique, renforcer la gouvernance et améliorer les performances institutionnelles. Chaque cas illustre les succès, les défis et les enseignements tirés qui peuvent éclairer les efforts d'adaptation, de reproduction et de réforme à travers le continent. Afin de garantir la pertinence de l'analyse et d'encourager une réflexion ouverte, les noms des pays et des IFD ont été anonymisés.
- Le [Chapitre 3](#) décrit les dimensions de la capacité institutionnelle et de la préparation au changement climatique. Il identifie également les obstacles courants tels que la sous-capitalisation, le désalignement des politiques et la faiblesse des systèmes de gestion des risques.
- Le [Chapitre 4](#) présente la fiche de performance de la préparation à l'investissement des IFD, un outil diagnostique pratique axé sur l'Afrique et conçu pour aider les IFD à évaluer leurs capacités et à suivre leurs progrès institutionnels. Le chapitre explique comment appliquer l'outil, interpréter les résultats et intégrer les conclusions dans les processus de planification stratégique. Il comprend également une échelle de préparation et un exemple fictif pour illustrer la manière dont l'outil peut orienter les réformes.
- Le [Chapitre 5](#) présente des stratégies visant à renforcer les capacités des IFD dans les domaines où les lacunes institutionnelles sont les plus prononcées. Il souligne l'importance de l'investissement dans le capital humain, des systèmes numériques de suivi et d'évaluation, des unités spécialisées dans la préparation des projets et des instruments innovants de mobilisation des ressources tels que le financement mixte, les garanties et les subventions basées sur la performance.
- Le [Chapitre 6](#) examine les possibilités d'améliorer l'état de préparation des IFD grâce à l'apprentissage entre pairs, à une collaboration structurée et à un engagement au niveau mondial. Il explore comment les IFD africaines peuvent tirer parti de plateformes régionales telles que l'AIAFD, [AUDA-NEPAD](#), et [l'AfGIIB](#), ainsi que des initiatives mondiales telles que le Sommet Finance en Commun (FiCS) et le Club international de financement du développement (IDFC). Il identifie également les principales lacunes en matière de recherche liées au financement sensible au genre, aux IFD infranationales et aux infrastructures numériques pour le suivi climatique.
- Le [Chapitre 7](#) propose un répertoire sélectionné de partenaires régionaux et internationaux susceptibles de soutenir la réforme des IFD et la mobilisation des financements. Il comprend des IFD, des fonds multilatéraux, des agences techniques et des plateformes de renforcement des capacités qui fournissent des services de conseil, une assistance technique et un cofinancement aux IFD africaines.

S'inspirant du concept de « tilting the playing field » (« *faire pencher la balance* », Mazzucato, 2016), le manuel propose une vision plus stratégique du financement du développement, qui va au-delà de la correction passive du marché et positionne plutôt les IFD de manière à façonner activement les marchés et à orienter les investissements vers des objectifs sociétaux transformateurs.

Chapitre 1 : Le rôle et la pertinence des IFD africaines

1.01. Que sont les IFD ?

Les IFD, également appelées banques publiques de développement (BPD), sont des entités financières détenues en totalité ou en partie par les gouvernements et dotées d'un mandat public explicite. Leur rôle principal consiste à financer des investissements qui contribuent aux objectifs de développement nationaux ou régionaux, en particulier dans les domaines mal desservis par les marchés commerciaux, tels que les énergies renouvelables, les infrastructures, le développement des PME, le logement et l'agriculture.

1.02. Caractéristiques principales

Les IFD se distinguent des banques commerciales et des organismes d'aide tant par leur structure que par leur objectif. Selon les critères de la [FICS](#), une institution financière est considérée comme une BPD si elle remplit cinq conditions fondamentales. Ces caractéristiques mettent en évidence la nature hybride des IFD : ce sont des entités financières à vocation publique qui visent à produire un impact sur le développement tout en maintenant une discipline financière :

Comparison Dimension	Development Finance Institution (DFI)	Commercial Bank
Mandate	Public mandate to finance development and climate goals	Profit-driven, focused on shareholder returns
Instruments	Loans, equity, guarantees (reflow-seeking)	Loans, deposits, and retail financial services
Risk Appetite	Higher tolerance for developmental risk	Low tolerance, prioritises creditworthy clients
Ownership Structure	Wholly or partially state-owned	Privately owned or publicly listed
Developmental Impact	Measures success by socio-economic and environmental outcomes	Measures success by financial profitability

1. Un statut juridique indépendant ayant sa propre gouvernance, son propre personnel et ses propres rapports financiers, distinct des programmes gouvernementaux ou des entités à vocation spéciale.
2. Divers instruments de refinancement, tels que les prêts, les prises de participation et les garanties, plutôt que des subventions non remboursables, afin de permettre la viabilité financière.
3. Des sources de financement diversifiées, reflétant la position stratégique des IFD entre les parties prenantes publiques et privées : elles peuvent mobiliser des capitaux auprès de l'État, des institutions financières non bancaires (IFNB) nationales, des institutions financières internationales, des IFD homologues, des marchés de capitaux et des fonds du secteur privé, au-delà des transferts budgétaires périodiques du gouvernement.
4. Un mandat de politique publique proactive axé sur le financement des secteurs mal desservis et la promotion des priorités nationales de développement, tout en rapprochant intentionnellement les intérêts publics et privés afin d'attirer les investissements et d'aligner les résultats de la politique sur la participation commerciale.

5. Le gouvernement exerce une influence stratégique, généralement par le biais de l'appropriation, de la participation au conseil d'administration ou de garanties publiques qui alignent les investissements sur les objectifs politiques sans compromettre l'indépendance opérationnelle.
6. Capacité de montage et de commercialisation des projets : Les IFD jouent un rôle de premier plan dans la structuration et la réduction des risques des projets quasi bancables afin d'en faire des produits investissables, en les positionnant de manière attractive auprès des partenaires d'investissement grâce à la syndication, au financement mixte et à d'autres structures compatibles avec le marché.

1.03. Bref historique des institutions de financement du développement en Afrique

Les IFD en Afrique trouvent leur origine dans l'ère postcoloniale, lorsque les États nouvellement indépendants cherchaient à accélérer l'industrialisation, le développement des infrastructures et la transformation socioéconomique. Inspirés par des modèles réussis en Europe et en Asie, les gouvernements africains ont commencé à créer des institutions financières publiques dans les années 1950 et 1960 afin de combler les lacunes du marché et de soutenir les objectifs de développement national.

La première vague d'IFD en Afrique a vu le jour dans les années 1960 et 1970 et a mis l'accent sur la substitution des importations, l'industrialisation dirigée par l'État et l'expansion de l'infrastructure de base. Ces institutions étaient souvent soutenues par des partenaires bilatéraux et multilatéraux tels que la Banque mondiale et la Banque africaine de développement (BAD), cette dernière ayant été fondée en 1964 pour promouvoir le développement économique durable et le progrès social sur tout le continent ([Historique de la BAD](#)).

Au cours des années 1980 et 1990, de nombreuses IFD africaines ont connu de sérieux revers. Les programmes d'ajustement structurel ([PAS](#)) imposés par la Banque mondiale ont provoqué la réduction des effectifs ou la fermeture de plusieurs banques publiques. Une vague de libéralisation a entraîné l'ouverture des marchés financiers commerciaux, tandis que les IFD étaient critiquées pour leur inefficacité, leur ingérence politique et leurs pratiques de prêt non viables. Selon la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), cette période a conduit à une baisse des investissements publics et à un affaiblissement des institutions financières nationales ([CNUCED, 2001](#)).

Le début des années 2000 a marqué une résurgence des IFD en Afrique, sous l'impulsion d'un regain d'intérêt pour le développement mené par l'État, d'une reconnaissance mondiale de l'importance du financement à long terme et de l'émergence de nouvelles banques régionales et sous-régionales de développement. Le [Consensus de Monterrey](#) (2002) et le [Programme d'action d'Addis-Abeba](#) (2015) ont réaffirmé le rôle essentiel des IFD dans la mobilisation des financements pour le développement durable ([Financement du développement par l'ONU](#)).

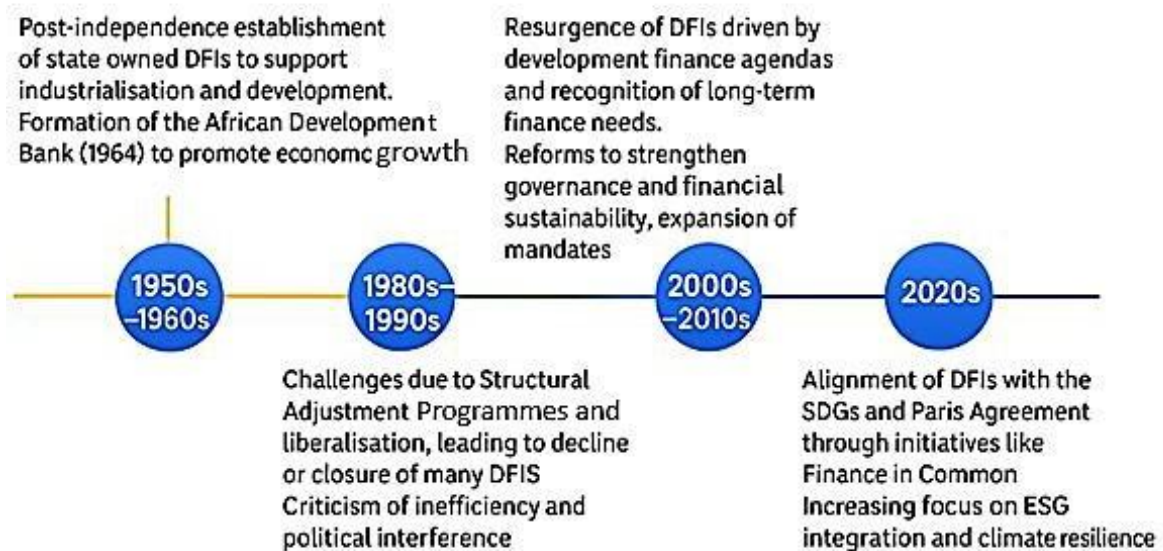
L'Agenda 2063 de l'Union africaine et les Objectifs de développement durable ([ODD](#)) ont encore souligné la nécessité de disposer d'institutions financières publiques solides. Forts de ce constat, de nombreux gouvernements africains ont entrepris des réformes des IFD afin d'améliorer la gouvernance, d'élargir les mandats et de renforcer la viabilité financière. Des réseaux régionaux comme l'AIAFD, créé en 1975, ont joué un rôle essentiel dans la promotion des normes, de l'apprentissage entre pairs et de l'assistance technique à travers le continent ([AIAFD](#)).

Le lancement en 2020 de l'initiative FiCS a marqué un nouveau chapitre pour les IFD à l'échelle mondiale, notamment en Afrique, en mettant l'accent sur l'alignement des portefeuilles d'investissement sur l'Accord de Paris et les ODD. Les IFD africaines étaient de plus en plus nombreuses à rejoindre cette plateforme mondiale, réaffirmant ainsi leur importance dans le financement d'un développement durable, inclusif et résilient au changement climatique.

Aujourd'hui, les IFD africaines évoluent vers des institutions hybrides qui concilient mandats publics et viabilité financière et intègrent des cadres ESG. Elles s'associent également à des investisseurs internationaux et à des institutions financières nationales pour combler les lacunes en matière d'infrastructures et de financement climatique.

Alors que l'Afrique accélère sa transition juste, ces institutions restent des acteurs clés dans l'élaboration d'une architecture financière plus résiliente et plus équitable.

HISTORY OF DEVELOPMENT FINANCE INSTITUTIONS IN AFRICA



1.04. Pertinence par rapport à la voie de développement de l'Afrique

L'Afrique compte plus de 100 IFD, soit près de 20 % de l'ensemble des BPD au niveau mondial, bien que ces institutions ne représentent collectivement que 1,9 % des actifs mondiaux des IFD (Finance in Common, 2024). En dépit de cette faible empreinte à l'échelle mondiale, les IFD africaines jouent un rôle démesuré comme suit :

Where are Public Development Banks located?

Total assets are expressed in USD billion

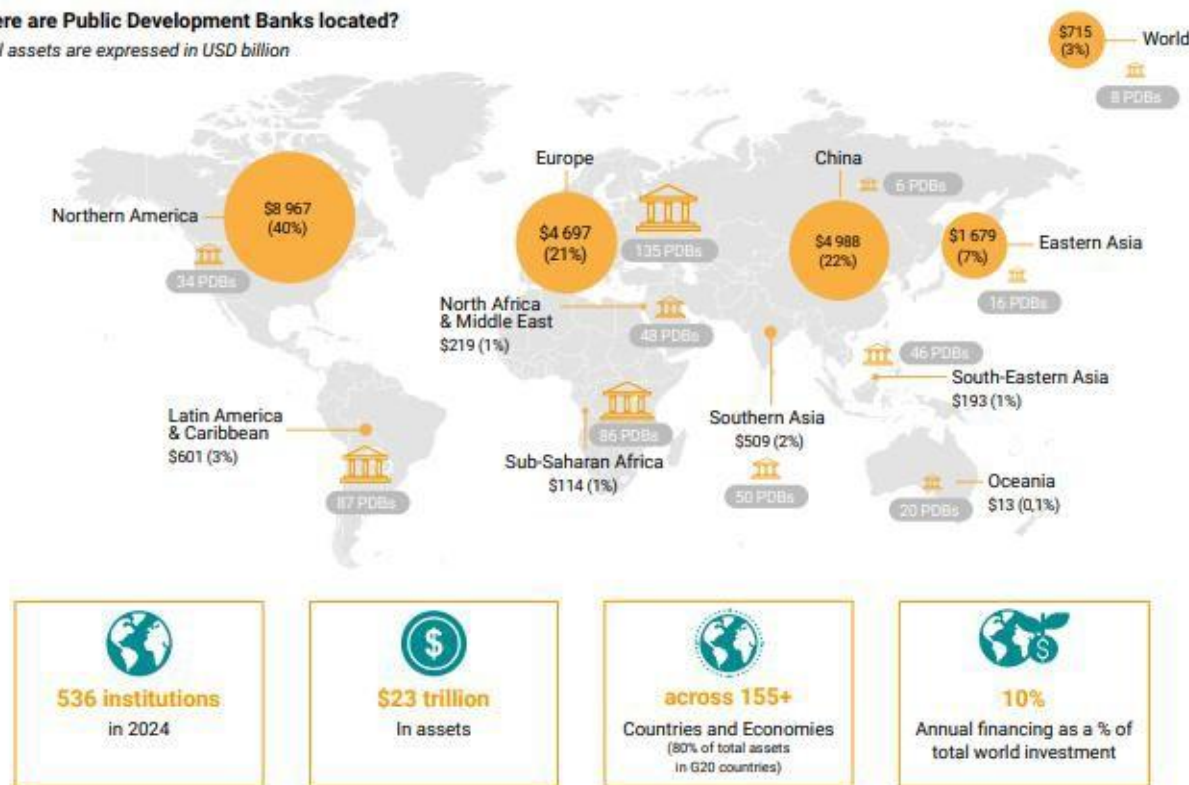


Figure 1 : Source : Finance in Common - Ouvrage de référence (2024)

- Financement des énergies renouvelables, des PME et des infrastructures rurales
- Soutien aux plans nationaux en matière de climat et de développement
- Rôle d'intermédiaires de confiance pour les bailleurs de fonds et le financement vert
- Réduction des risques liés aux projets et attraction de capitaux privés vers les secteurs à fort impact

Les données de l'ouvrage de référence FiCS indiquent que les IFD africaines ont fait preuve d'une résilience remarquable dans la période post-COVID, enregistrant un rendement moyen des actifs plus élevé que leurs homologues européennes (FiCS, 2024). Cette performance est le fruit d'une gestion prudente des risques, d'un contrôle plus strict des coûts et d'une croissance sélective du portefeuille dans des conditions macroéconomiques difficiles. Cela laisse également entendre que les IFD africaines peuvent résister aux chocs tout en maintenant leur impact sur le développement, à condition de gérer activement la solidité de leur bilan et la qualité de leurs actifs.

Pour consolider cette base, il est nécessaire de renforcer les capacités de manière ciblée dans les fonctions essentielles. Les améliorations de la gouvernance devraient clarifier les mandats, renforcer l'efficacité des conseils d'administration et aligner les incitations sur les résultats en matière de climat et de développement. Il est nécessaire d'approfondir le savoir-faire technique

en matière d'évaluation des risques climatiques, de préparation des projets et d'intégration des critères ESG, afin que les pipelines comprennent des projets bancables et alignés sur le climat, tant en matière d'atténuation que d'adaptation. Les améliorations de la gestion financière devraient couvrir les politiques de gestion actif-passif (GAP) et de liquidité adaptée aux infrastructures à long terme, des cadres solides de crédit et de traitement des prêts improductifs (PI), ainsi que le financement mixte, les garanties et les instruments en monnaie locale afin d'attirer les capitaux privés et institutionnels nationaux.

Grâce à ces capacités, les IFD africaines peuvent se positionner comme des acteurs essentiels de la transition juste en Afrique et du programme mondial de développement durable. Concrètement, elles peuvent traduire les stratégies climatiques nationales en projets investissables, standardiser les informations et la mesure de l'impact conformément aux cadres de Paris et des ODD, et développer des instruments tels que les obligations vertes, sociales et liées au développement durable, le financement basé sur les résultats et les mécanismes de partage des risques. Des institutions renforcées seront mieux à même de mobiliser des ressources concessionnelles, de réduire les risques liés aux projets en phase de démarrage et de catalyser des volumes plus importants de financement commercial, tout en veillant à ce que l'inclusion sociale et la résilience restent au centre des décisions d'investissement.

Bonnes pratiques en matière de gouvernance et références internationales

Pour réaliser ce potentiel, les IFD doivent également respecter les normes internationales de gouvernance et de performance. Les [lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques](#) recommandent que les IFD aient des mandats clairs, des conseils d'administration indépendants et compétents, et une autonomie opérationnelle à l'abri des pressions politiques à court terme. Les vagues passées de faillites de banques nationales de développement, en particulier dans les années 1980, étaient souvent dues à des ingérences politiques, à des dérives de mission et à des pratiques financières non viables.

Un mandat clair et juridiquement établi, associé à une surveillance rigoureuse et à une équipe de direction qualifiée, est essentiel pour obtenir des résultats en matière de développement tout en préservant la solvabilité financière. Les IFD les plus performantes au niveau mondial maintiennent cet équilibre et produisent des résultats en respectant les critères de performance financière, souvent sous la supervision des régulateurs nationaux et des partenaires internationaux. Les IFD qui opèrent dans des cadres de gouvernance solides ont plus de chances d'accéder aux marchés mondiaux des capitaux, d'attirer des financements concessionnels pour le climat et de gagner la confiance des cofinanceurs du secteur privé. Elles devraient toutefois aller plus loin lorsque les conditions locales le justifient, en adoptant des normes supplémentaires en matière de performance et de gouvernance adaptées au contexte.

Alignement sur les programmes de développement mondiaux

De nombreuses IFD passent d'engagements de haut niveau à des pratiques concrètes. Elles conçoivent des **instruments de financement conformes aux GSE** tels que des obligations vertes, sociales et durables, des obligations et des prêts liés à la durabilité, des lignes de crédit de transition et des facilités basées sur les résultats. Ces instruments s'appuient sur des cadres clairs d'utilisation des produits ou d'indicateurs de performance clés, des examens externes ou des avis de tiers, et des rapports d'impact réguliers alignés sur les principes de l'ICMA (*Association internationale des marchés de capitaux*) ou des normes similaires.

En matière de **risques**, les IFD **intègrent les risques climatiques dans les processus fondamentaux de leur portefeuille**. Les mesures typiques comprennent l'adoption de politiques en matière de risques climatiques et naturels, la sélection de projets par rapport à des taxonomies, l'intégration d'informations de type TCFD ou ISSB (*International Sustainability Standards Board*), l'estimation des émissions financées à l'aide de méthodes du PCAF (*Partnership for Carbon Accounting Financials*), et l'exécution d'analyses de scénarios et de tests de résistance du NGFS pour éclairer la tarification, l'appétence pour le risque et l'allocation de capital. Beaucoup d'entre elles développent également des prêts à l'adaptation et ajoutent des garanties sociales et des critères de transition juste à l'évaluation du crédit.

Afin d'accélérer l'apprentissage et la cohérence, les IFD participent à des réseaux mondiaux tels que l'initiative Finance en Commun (FiCS) et le Club international de financement du développement (IDFC), ainsi qu'à des plateformes techniques et des groupes de travail sur l'alignement des portefeuilles, la mesure de l'impact et les normes de financement mixte. Ces collaborations permettent d'harmoniser les méthodologies, d'attirer des capitaux privés et de traduire les stratégies nationales en matière de climat en projets susceptibles d'être financés.

La BAD et la DBSA, entre autres, ont joué un rôle actif dans ces forums, démontrant ainsi la pertinence des IFD africaines pour le développement mondial et l'architecture du financement du climat.

Les principaux domaines d'alignement sont comme suit :

- **Intégration des critères ESG** : Les IFD intègrent des normes ESG dans leurs opérations de prêt, garantissant ainsi des pratiques d'investissement responsables et durables.
- **Évaluation des risques climatiques** : Intégration des risques climatiques dans les processus décisionnels en matière d'investissement afin de renforcer la résilience et la durabilité.
- **Conformité aux cadres internationaux** : Adhésion à des normes telles que les normes de performance de la SFI, les lignes directrices de l'OCDE sur les entreprises publiques et le groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD).
- **Participation à des plateformes mondiales** : Participer à des forums internationaux tels que la FiCS, le Club international de financement du développement (IDFC) et le processus de financement du développement des Nations unies (FfD) afin de contribuer aux dialogues politiques et aux mécanismes de coordination du financement.

1.05. Exemples d'IFD africaines

Les IFD africaines sont diverses en termes de mandat, de taille et d'influence, mais chacune joue un rôle essentiel dans le déblocage des investissements, la résolution des obstacles au développement et la promotion de transitions justes et résilientes au changement climatique. Voici quatre exemples illustratifs tirés de différents niveaux de l'écosystème des IFD, à l'échelle nationale, régionale et multilatérale.

1. Banque Nationale pour le Développement Économique ([BNDE](#)), Sénégal

Créée en 2011, la [BNDE](#) se concentre sur la promotion d'une croissance économique inclusive au Sénégal, notamment en soutenant les petites et moyennes entreprises (PME) et les investissements dans les infrastructures. Ses priorités sectorielles, notamment l'agro-industrie, la santé, les énergies renouvelables et le tourisme, s'inscrivent dans le cadre des [ODD 8 \(Travail](#)

[décent et croissance économique](#)), [ODD 9 \(Industrie, innovation et infrastructure\)](#), et [ODD 7 \(Énergie abordable et propre\)](#).

En 2024, la Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA) a approuvé un prêt souverain de 70 millions d'euros au gouvernement du Sénégal pour établir 45 Espaces Numériques Ouverts dans le cadre de [l'Université virtuelle du Sénégal \(UVS\)](#). Cette initiative s'aligne sur [l'ODD 4 \(Éducation de qualité\)](#) et soutient les objectifs d'inclusion numérique décrits dans l'Agenda 2063.

La BNDE a également reçu une facilité de financement islamique de 12 millions d'euros en 2021 de la [Société islamique pour le développement du secteur privé \(ICD\)](#), ciblant l'inclusion financière dans les populations mal desservies et s'alignant sur [l'ODD 10 \(Inégalités réduites\)](#). Sa participation active aux enquêtes de renforcement des capacités de [l'AIAFD](#) démontre en outre son engagement en faveur de l'objectif de l'Accord de Paris consistant à améliorer la préparation institutionnelle au financement climatique.

2. Kenya Development Corporation (KDC), Kenya

Créée en 2020 à la suite de la consolidation de plusieurs entités existantes, la [KDC](#) est l'institution financière de développement nationale du Kenya qui soutient les secteurs stratégiques dans le cadre de la Vision 2030 du Kenya et du Plan d'action national sur le changement climatique (NCCAP). Ses investissements prioritaires dans l'énergie géothermique et éolienne contribuent aux contributions déterminées au niveau national (CDN) du pays, s'alignant directement sur l'Accord de Paris.

La collaboration de la KDC avec le [Kenya National Cleaner Production Centre \(KNCPC\)](#) permet d'identifier et de soutenir des projets bancables, alignés sur le climat et répondant aux normes ESG, ce qui s'inscrit dans le droit fil des [ODD 13 \(Action pour le climat\)](#) et [ODD 17 \(Partenariats pour la réalisation des objectifs\)](#). Lors de l'atelier annuel 2024 de l'AIAFD, la KDC a été présentée comme première institution, affirmant ainsi son leadership régional.

3. Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA), Afrique du Sud

La [DBSA](#) est une institution financière régionale qui finance des infrastructures clés dans toute la [Communauté de développement de l'Afrique australe \(SADC\)](#). Ses investissements dans les domaines de l'énergie, de l'eau, des TIC et des transports contribuent directement à la réalisation de plusieurs priorités mondiales, notamment [l'ODD 6 \(Eau propre et assainissement\)](#), [l'ODD 7 \(Énergie abordable et propre\)](#), et [l'ODD 9 \(Industrie, innovation et infrastructure\)](#).

Grâce au *Climate Finance Facility* (CFF), la DBSA a été la première à mettre en place le modèle de « banque verte » sur les marchés émergents, avec le soutien du [Fonds vert pour le climat \(FVC\)](#). Le CFF contribue à la mise en œuvre de l'article 2.1(c) de l'Accord de Paris en réduisant les risques liés aux investissements dans les infrastructures respectueuses du climat grâce à des outils de financement mixte.

La DBSA participe également à des recherches collaboratives avec le [Centre for Sustainability Transitions \(CST\)](#) et [l'AIAFD](#), afin de combler les lacunes d'infrastructures à un stade précoce et d'aligner le renforcement des capacités des IFD sur le [Partenariat pour l'investissement dans le développement durable \(PIDD\)](#).

4. Banque africaine de développement (BAD)

La [BAD](#) est la principale IFD multilatérale d'Afrique. Ses activités couvrent les prêts souverains, le développement du secteur privé, l'assistance technique et les réformes institutionnelles. La Banque est accréditée auprès du Fonds vert pour le climat (FVC) et du Fonds d'adaptation, ce qui fait d'elle un partenaire clé pour le financement de la lutte contre le changement climatique sur le continent.

Le Fonds pour l'énergie durable en Afrique¹ (SEFA) de la BAD mobilise des capitaux pour des projets en phase de démarrage dans le domaine des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, contribuant ainsi à la réalisation des [ODD 7](#) et [ODD 13](#). La Banque promeut également l'intégration des IFD par sa participation à la [FiCS](#) et à l'[IDFC](#), amplifiant ainsi la voix de l'Afrique dans l'élaboration de l'architecture mondiale de la finance verte.

Les opérations de la BAD soutiennent directement la mise en œuvre de l'Agenda 2063 et les objectifs de la [Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques \(CCNUCC\)](#) en alignant les instruments de financement sur les priorités de développement nationales et régionales.

Référence utile : [Référence : https://financeincommon.org](https://financeincommon.org)

1.06. Pourquoi les IFD sont-elles importantes pour la transition juste de l'Afrique

Remédier aux défaillances du marché

Les IFD africaines opèrent dans un contexte marqué par des inégalités structurelles profondément enracinées. Malgré un vaste potentiel en matière d'énergies renouvelables (solaire au Sahel, éolienne dans la Corne de l'Afrique et géothermique en Afrique de l'Est), nombre de ces opportunités restent sous-financées en raison de la perception des risques et de la faiblesse du soutien institutionnel. Les banques commerciales évitent généralement ces secteurs, en particulier dans les économies rurales ou informelles, en raison des longues périodes de remboursement, des environnements réglementaires incertains et des antécédents de crédit limités.

Les IFD jouent un rôle anticyclique et correctif dans ce contexte, utilisant leur mandat public de développement pour absorber les risques plus élevés et financer les secteurs que les prêteurs privés jugent non bancables, notamment les énergies renouvelables décentralisées, l'agriculture intelligente face au climat et les infrastructures communautaires. Une action anticyclique consiste à maintenir ou à accroître les prêts en période de ralentissement ou de crise, ce qui stabilise l'investissement et l'emploi, empêche l'abandon de projets viables et soutient la reprise, souvent par le biais de tarification préférentielle, de garanties ou de clauses flexibles qui gèrent les risques élevés tout en protégeant la solvabilité. Dans le même temps, les IFD peuvent agir de manière procyclique, le cas échéant, en augmentant le financement catalytique en période d'expansion pour attirer des capitaux privés à moindre coût, en maintenant des limites de risque rigoureuses pour éviter la surchauffe et en réservant les ressources concessionnelles limitées pour les périodes de crise. Dans la pratique, les IFD efficaces équilibrent ces modes en maintenant des réserves de capital et de liquidités, des lignes de garantie préétablies et des menus d'instruments qui passent du partage des risques et du soutien au fonds de roulement en période de ralentissement à des syndications, des titrisations et des financements d'acquisition en période de reprise. Ce faisant, elles remédient aux défaillances du marché tout en accélérant les investissements inclusifs lorsque les conditions le permettent. Selon [le Fonds vert pour le climat](#), les IFD sont essentielles pour permettre l'accès à l'énergie propre et aux services d'adaptation dans les pays les moins avancés et les plus vulnérables au changement climatique.

Il convient de noter que les IFD fournissent un soutien non financier pour améliorer la bancabilité, comme l'aide à la préparation des projets, l'engagement des parties prenantes et les garanties environnementales et sociales. Par exemple, le Fonds pour l'énergie durable en Afrique ([SEFA](#)) soutient le développement des énergies renouvelables à un stade précoce en offrant des subventions de faisabilité et des services de conseil en transactions, en particulier lorsque les capitaux privés sont réticents à s'engager.

¹ <https://sefaafrica.org/>

Grâce à cette double fonction de financement et de renforcement des capacités, les IFD veillent à ce que les priorités sociales et climatiques telles que l'accès à l'énergie, la sécurité de l'approvisionnement en eau ou la résilience des systèmes alimentaires ne soient pas reléguées au second plan par les contraintes du marché.

1.06.1. *Mobiliser des capitaux à long terme*

Les besoins de l'Afrique en matière d'adaptation au climat et d'infrastructures exigent des capitaux patients, des prêts et des capitaux propres avec des échéances de 10 à 25 ans. Cependant, la plupart des banques commerciales du continent fonctionnent selon des cycles de liquidité à court terme, avec des durées de seulement 3 à 5 ans, ce qui est peu adapté aux projets à longue maturation tels que les mini-réseaux solaires ou les systèmes de bus électriques. Les écarts de rendement jouent un rôle central, car ils indiquent la prime de risque exigée par les investisseurs pour prêter à des projets d'infrastructure, par opposition aux titres d'État plus sûrs ou de référence. Normalement, les obligations à long terme, telles que les obligations d'infrastructure moins liquides ou plus risquées, devraient rapporter plus que les instruments d'État à court terme, car les investisseurs exigent une compensation supplémentaire pour la durée et le risque de crédit. Lorsque les rendements des obligations d'État à court terme dépassent ceux des obligations d'infrastructure à long terme (courbe inverse de rendements), les marchés interprètent cela comme un signe de ralentissement économique. Cela augmente également le coût du capital à court terme et comprime les rendements à long terme, ce qui complique le financement des projets et décourage le développement de projets en cours. Les IFD, soutenues par des garanties gouvernementales ou des partenariats avec des bailleurs de fonds, sont donc mieux placées pour fournir des financements stables, à long terme et adaptés au cycle de vie des infrastructures, protéger les projets contre les fluctuations défavorables des rendements et attirer les capitaux privés à des conditions plus durables. Ce type de financement à long terme est essentiel pour les projets dans les domaines de l'eau, du logement, des transports et des énergies propres.

Les IFD servent souvent d'investisseurs de référence, car elles catalysent le cofinancement privé et concessionnel. Le complexe solaire Noor Ouarzazate, soutenu par la Banque africaine de développement ([BAD](#)), en est un exemple notable. La participation de la BAD a démontré la rentabilité du projet et a permis de mettre en place un financement mixte incluant le Fonds pour les technologies propres ([CTF](#)), la KfW et la [Banque mondiale](#).

Les IFD africaines combinent également de plus en plus souvent des financements concessionnels et commerciaux, créant ainsi des produits financiers structurés qui offrent des rendements prévisibles tout en répondant à des objectifs sociaux et climatiques. Ces instruments rendent les infrastructures vertes africaines plus accessibles aux fonds de pension, aux fonds souverains et aux investisseurs internationaux dans le domaine du climat.

1.06.2. *Catalyser le financement du secteur privé*

Les IFD jouent un rôle essentiel dans la réduction des risques et l'augmentation des investissements privés dans la transition juste en Afrique. Des instruments tels que les garanties partielles de crédit, la dette subordonnée et le capital de première perte sont utilisés pour attirer les capitaux commerciaux dans les secteurs à fort impact.

Par exemple, le Climate Finance Facility (CFF) de la DBSA propose des solutions de financement mixte pour soutenir les énergies propres et les transports durables. Le CFF propose des prêts subordonnés et des rehaussements de crédit pour attirer les investissements commerciaux vers des projets en phase de démarrage ou à haut risque dans la région de l'Afrique australe.

La [Development Bank of Nigeria \(DBN\)](#) a mis au point des outils numériques d'évaluation des risques et des produits de prêt pour élargir l'accès des PME au financement, notamment pour les entreprises dirigées par des femmes et les entreprises intelligentes face au climat. Ces innovations rendent le financement plus inclusif et plus conforme aux objectifs de la transition juste. Au-delà des outils de financement, les IFD jouent également un rôle déterminant sur les marchés. Elles collaborent avec les régulateurs afin de :

- Réformer les lois sur les marchés publics et réduire les goulets d'étranglement ;
- Harmoniser les accords d'achat d'électricité (AAE) pour les énergies renouvelables ;
- Piloter des cadres d'obligations vertes, tels que ceux soutenus par le PNUD et [l'Association africaine des bourses de valeurs \(ASEA\)](#).

Ces réformes systémiques réduisent les coûts de transaction et améliorent la confiance des investisseurs. Selon [l'OCDE](#) et le Fonds d'équipement des Nations unies (FENU), les IFD mettent également en place des systèmes de données et des réseaux institutionnels pour améliorer la crédibilité et la transparence des projets d'investissement climatique. Ainsi, les IFD créent des écosystèmes favorables qui leur permettent non seulement de mobiliser des capitaux privés, mais aussi de prospérer grâce au développement inclusif et vert.

POINTS CLÉS À RETENIR :

Les IFD sont des catalyseurs essentiels du développement de l'Afrique : Grâce à leurs mandats publics et à leurs instruments financiers hybrides, les IFD financent des secteurs à fort impact qui sont mal desservis par les banques commerciales, tels que les énergies propres, les infrastructures rurales, les PME et la résilience climatique.

L'Afrique accueille 20 % des IFD mondiales, mais ne détient que 1,9 % des actifs mondiaux des IFD : Ce déséquilibre souligne le besoin urgent de recapitalisation, de renforcement institutionnel et de soutien international.

La gouvernance et l'autonomie stratégique sont essentielles : Des mandats juridiques solides, des conseils d'administration compétents et une protection contre les pressions politiques à court terme sont essentiels pour garantir la viabilité financière et l'impact sur le développement.

Les IFD catalysent les financements publics et privés : En réduisant les risques liés aux projets, en combinant les capitaux concessionnels et en façonnant les environnements politiques, les IFD permettent de débloquer des investissements à long terme pour des transitions justes et des infrastructures durables.

Les IFD africaines s'alignent sur les programmes mondiaux : Grâce à des financements alignés sur le climat, à l'intégration des critères ESG et à la participation à des réseaux tels que la FICS, les IFD africaines deviennent des acteurs visibles de l'architecture mondiale de la finance durable.

La diversité en termes d'échelle et de portée nécessite un soutien sur mesure : Des micro IFD aux institutions continentales comme la BAD, des stratégies différenciées sont nécessaires pour renforcer les capacités, attirer les investissements et atteindre les objectifs de développement de l'Afrique.

Référence utile : [UNFCCC Climate Finance Needs Report](#)

1.07. Mandats et typologies

Les IFD africaines varient considérablement en termes de mandats, d'orientation sectorielle, de modèles de participation et de portée opérationnelle. Il est essentiel de comprendre ces typologies afin d'adapter les efforts de renforcement des capacités institutionnelles et de concevoir un soutien financier et technique approprié.

Orientation sectorielle

Les IFD africaines ont pour mission de combler les lacunes en matière d'investissement dans les secteurs de développement stratégiques qui sont souvent négligés par les prêteurs commerciaux en raison de leurs horizons d'investissement à long terme, de leurs profils de risque élevés ou de leur rentabilité limitée. Ces secteurs reflètent les priorités nationales et régionales en matière de développement et comprennent généralement :

1. Énergie et électricité propre

Les IFD jouent un rôle central dans le financement des énergies renouvelables, de l'expansion des réseaux et de l'électrification hors réseau. Par exemple, la Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA) a joué un rôle déterminant dans la promotion des infrastructures d'énergie propre dans toute la région. Grâce à des initiatives telles que le Programme d'investissement dans la production décentralisée (EGIP), lancé en partenariat avec la Banque européenne d'investissement (BEI), la DBSA soutient des projets d'énergie renouvelable à petite et moyenne échelle, notamment dans les domaines de l'énergie solaire et éolienne. Ce programme de 400 millions d'euros devrait générer jusqu'à 1 200 MW de nouvelle capacité et réduire les émissions de carbone d'environ 3,6 millions de tonnes ([DBSA, 2022](#)).

2. Petites et moyennes entreprises (PME)

Les PME sont essentielles à la création d'emplois et à la croissance inclusive en Afrique, mais sont très mal desservies par les institutions financières formelles. Les IFD telles que la Banque nationale pour le développement économique (BNDE) au Sénégal et la Banque de développement du Nigeria fournissent des fonds de roulement à long terme, des garanties de crédit et des services de renforcement des capacités aux prêteurs axés sur les PME ([DBN, 2023](#)).

3. Développement des infrastructures

Allant des routes et des chemins de fer à l'eau et à l'assainissement, les infrastructures constituent une priorité pour les IFD nationales et régionales. La DBSA investit massivement dans des projets d'intégration régionale et gère un mécanisme de préparation de projets pour soutenir le développement d'infrastructures à un stade précoce dans toute l'Afrique australe ([DBSA, 2024](#)).

4. Agriculture et développement rural

Dans de nombreux pays, les IFD soutiennent la transformation agricole, l'agriculture intelligente face au climat et les chaînes de valeur rurales. Des institutions régionales comme la Banque ouest-africaine de développement ([BOAD](#)) et des partenaires universitaires tels que RUFORUM contribuent à l'intégration du financement climatique dans les stratégies de développement agricole ([RUFORUM, 2023](#)).

Structures de participation et échelles opérationnelles

Les IFD peuvent être entièrement détenues par l'État, détenues majoritairement par l'État avec une participation privée, ou des entités multilatérales détenues conjointement par plusieurs États. Ces modèles de participation influencent leurs structures de gouvernance, leur goût du risque et leur capacité à accéder à des financements concessionnels.

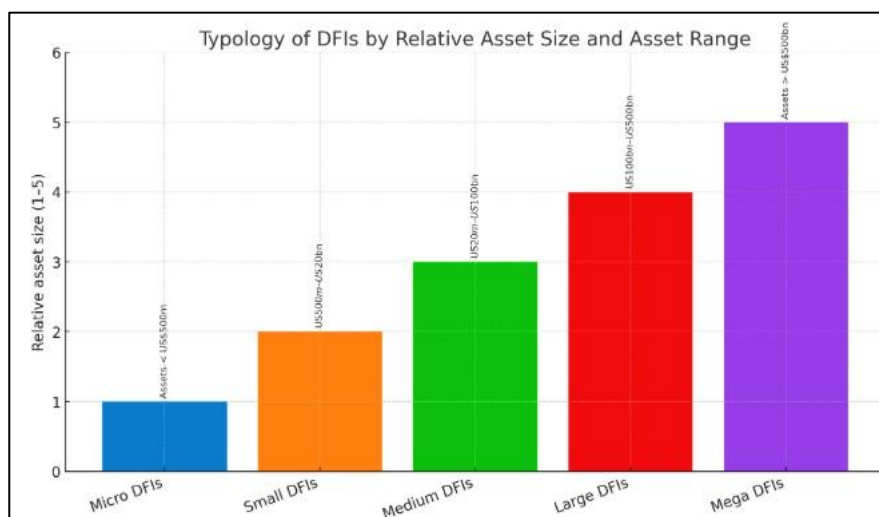
1. Les **IFD nationales** sont généralement détenues par un seul gouvernement et opèrent à l'intérieur des frontières nationales. Elles mettent en œuvre des politiques de développement national et peuvent servir d'intermédiaires pour les bailleurs de fonds ou le financement climatique. On peut citer comme exemples la [KDC](#) (Kenya), la [BNDE](#) (Sénégal) et la Banque de développement [TIB](#) (Tanzanie).
2. Les **IFD régionales** appartiennent à un consortium d'États au sein d'un bloc régional, comme la [DBSA](#) (Afrique australe), la [BOAD](#) (Afrique de l'Ouest) ou la Trade and Development Bank [TDB](#) (Afrique orientale et australe). Elles soutiennent les infrastructures transfrontalières et l'intégration des marchés régionaux.
3. Les **IFD multilatérales** opèrent à l'échelle continentale ou mondiale, telle que la BAD, qui mène des opérations souveraines et non souveraines et joue un rôle clé dans la mobilisation des financements internationaux pour le climat ([BAD, 2021](#)).

Classification en fonction du volume des actifs : Micro à méga IFD (FiCS, 2025)

Pour comprendre la diversité des IFD, il est utile de les classer en fonction du volume de leurs actifs, qui est souvent corrélé à leur portée opérationnelle, à leurs capacités de mobilisation de capitaux et à leurs ressources techniques.

1. Les **micro IFD** ont généralement des actifs inférieurs à 500 millions de dollars US et opèrent localement ou dans un seul secteur. Ces institutions ont souvent du mal à se doter de capacités et peuvent dépendre fortement des partenariats avec des bailleurs de fonds. De nombreuses banques rurales ou municipales font partie de dans cette catégorie.

2. Les **petites IFD** ont des actifs compris entre 500 millions et 20 milliards de dollars US et peuvent desservir des marchés nationaux ou infranationaux. Elles financent souvent les PME, les secteurs de la santé et de l'éducation. La BNDE Sénégal s'inscrit dans cette fourchette.



3. Les **IFD moyennes** ont des actifs compris entre 20 millions et 100 milliards de dollars US et soutiennent des portefeuilles sectoriels plus larges, comprenant souvent les infrastructures et l'énergie propre. La DBN Nigeria et la KDC Kenya se trouvent dans cette fourchette.

4. Les **grandes IFD** ont des actifs compris entre 100 et 500 milliards de dollars US.

5. Les **méga IFD** dépassent 500 milliards de dollars US d'actifs et ont des engagements internationaux et de vastes portefeuilles sectoriels. La BAD et la DBSA en sont des exemples marquants. Ces institutions disposent de la crédibilité et des fonds propres nécessaires pour attirer des financements mixtes, émettre des obligations et étendre leur impact sur le développement à l'ensemble des régions. Comprendre cette typologie permet d'adapter l'assistance technique, les stratégies de réforme de la gouvernance et les instruments financiers aux besoins spécifiques de chaque type d'IFD.

Référence utile : *Base de données PDB* : <http://www.l'IFDdatabase.pku.edu.cn/>

Chapitre 2 : Études de cas

Cette section présente des informations pratiques au niveau national provenant de quatre IFD africaines et d'une banque multilatérale de développement (BMD) régionale. Ces aperçus mettent en évidence les atouts institutionnels, les défis actuels et les enseignements qui peuvent éclairer le renforcement des capacités des IFD et la préparation au changement climatique à l'échelle du continent.

Étude de cas n° 1 :

Cette étude de cas met en lumière l'expérience d'une IFD nationale qui s'est imposée comme un acteur stratégique dans le soutien au développement des énergies renouvelables, en particulier l'énergie géothermique. Cette institution a été créée à la suite de la fusion de plusieurs anciennes agences financières, ce qui lui confère un large mandat pour stimuler les investissements dans les infrastructures, le développement industriel et les énergies propres.

L'énergie géothermique représente une part importante du mix énergétique du pays. Elle est considérée comme une source d'énergie renouvelable stable, évolutive et rentable, particulièrement bien adaptée au relief volcanique du pays. L'IFD a joué un rôle catalyseur dans l'expansion de ce secteur en ciblant les investissements dans les infrastructures en amont, telles

que le forage exploratoire et le développement des champs de vapeur, qui sont souvent considérés comme trop risqués pour les investisseurs privés.

L'IFD a apporté les contributions suivantes :

Alignement stratégique sur les priorités énergétiques nationales

L'IFD joue un rôle de facilitation dans la promotion des stratégies énergétiques et industrielles nationales, la géothermie étant une priorité claire. Bien que l'IFD ne finance pas directement les forages spéculatifs à un stade précoce et n'accorde pas de prêts concessionnels purs pour cette phase, elle joue un rôle catalyseur en aidant le gouvernement et les agences spécialisées à mettre en place des solutions d'atténuation des risques (par exemple, garanties de risque partiel, fenêtres d'assurance pour les forages, subventions d'assistance technique conditionnelles) et en finançant la préparation des projets une fois que le risque lié aux ressources a été partiellement éliminé (études, permis, ingénierie d'avant-projet (*front-end engineering design*, FEED)). En aval, après confirmation des ressources, son rôle est explicite et opérationnel. L'IFD assure le financement à long terme et la prise de participation sélective dans la production et le transport associé, organise des montages financiers mixtes et offre des rehaussements de crédit pour les producteurs indépendants d'électricité et un soutien aux acheteurs. Elle apporte en outre son soutien à la mise en œuvre en examinant la bancabilité des AAE, les marchés publics concurrentiels, la conformité aux normes ESG et de réinstallation, la planification de l'intégration au réseau et le suivi des performances. Ce séquençage évite toute contradiction et permet à l'IFD de rester étroitement alignée sur les cadres nationaux tout en débloquent des capitaux privés à des conditions durables.

Facilitation des partenariats et soutien aux écosystèmes

L'IFD participe activement à des forums sur le financement climatique et les investissements énergétiques, ce qui lui permet d'attirer des capitaux vers l'économie verte du pays. Elle encourage les partenariats entre les secteurs public et privé et soutient le développement d'un environnement propice à l'investissement. Bien qu'elle ne dirige pas la préparation de projets géothermiques, l'IFD contribue à l'écosystème en collaborant avec des institutions techniques, en identifiant des projets viables et en encourageant les co-investissements pour le développement des infrastructures.

Rôle dans la mobilisation de capitaux et la diversification du portefeuille

L'IFD a exprimé un intérêt marqué pour les investissements en faveur du climat et travaille activement à la diversification de son portefeuille pour y inclure des projets d'énergie propre et d'industrie verte.

Sa stratégie plus large de mobilisation de capitaux comprend une séquence claire et une combinaison d'instruments visant à attirer des capitaux privés à chaque étape du cycle du projet :

En amont : elle déploie des subventions d'assistance technique et un soutien conditionnel pour améliorer la faisabilité, uniformiser la documentation et mettre en place des marchés publics compétitifs ;

Au moment de l'approbation : elle utilise des structures mixtes (tranches de première perte ou subordonnées, garanties de risque partiel et de crédit partiel, couverture du risque politique et paiements basés sur les résultats) pour transférer le risque et améliorer la bancabilité ;

Au moment de la clôture financière : elle fixe la dette à long terme et les fonds propres sélectifs, syndique des portions à des prêteurs commerciaux, et fournit des améliorations en matière d'acheteurs et de sécurité des paiements ;

Après clôture : elle élargit la capacité du bilan grâce à des lignes de crédit accordées aux banques locales, à des cadres de cofinancement avec des assureurs et des fonds de pension, et à l'émission

périodique d'obligations vertes/durables en monnaie locale ou de titrisations afin de recycler les capitaux.

Dans le cadre de cette stratégie, l'IFD contribue également au développement des marchés en mettant en place des mécanismes de regroupement et d'entreposage pour les petits actifs (par exemple, les mini-réseaux ou les bus électriques), en soutenant les solutions de couverture en monnaie locale et en créant des conditions générales standardisées et des accords d'achat d'électricité. Afin de tenir les investisseurs informés et impliqués, elle organise des tables rondes qui donnent un aperçu des opportunités d'investissement futures.

La gouvernance et l'apprentissage sont intégrés par le biais d'indicateurs de performance clés (par exemple, ratios de capitaux privés/publics, prolongation des échéances, part en monnaie locale), de tests d'additionnalité et d'évaluations post-transaction qui alimentent la conception des instruments et les dialogues sectoriels.

Consolidation institutionnelle et renforcement des capacités

L'IFD a donné la priorité aux réformes internes visant à renforcer la gouvernance, la surveillance financière et les processus d'évaluation des investissements. Ces réformes ont permis à l'institution de jouer un rôle plus actif dans les mécanismes de financement mixte, d'améliorer l'intégration des critères ESG et de mieux préparer les institutions aux investissements liés au climat.

Des efforts continus permettent de mettre en place des bases plus solides afin de clarifier les mandats et les droits décisionnels, de renforcer la gouvernance des risques (notamment la gestion actif-passif, les tests de résistance et les limites d'exposition), d'améliorer la diligence raisonnable en matière de crédit et d'ESG, et de standardiser le processus de préparation des projets, avec le soutien d'une unité dédiée et de modèles de documents. Afin de réduire les risques de change et de refinancement, des efforts sont également en cours pour mettre en place des contrôles fiduciaires et des pistes d'audit plus stricts, améliorer les données et les systèmes informatiques pour le suivi des portefeuilles et les rapports d'impact, renforcer les talents et les incitations alignés sur les actifs climatiques à long terme, et diversifier les financements (lignes en monnaie locale, garanties et capacité d'émission d'obligations vertes).

Ensemble, ces capacités renforcent la capacité de l'IFD à évaluer et à partager les risques, à attirer des capitaux privés et à gérer les défis complexes liés à la mise en œuvre, offrant ainsi la durabilité institutionnelle nécessaire pour financer des secteurs à forte intensité de capital tels que l'énergie géothermique.

Défis actuels

Malgré ses contributions importantes au développement de la géothermie et aux investissements dans les énergies propres, l'IFD a continué à faire face à des défis structurels et opérationnels qui ont limité sa capacité à accroître son impact et à répondre aux attentes de la communauté internationale en matière de financement climatique.

Lacunes dans le pipeline des projets en phase initiale

L'un des obstacles les plus persistants était l'absence d'une approche solide et coordonnée pour le développement des projets en phase initiale. L'institution a eu du mal à constituer une réserve cohérente de projets viables et prêts à être investis. Si des mécanismes de financement en aval étaient en place, les activités en amont, telles que l'identification des projets, la conception et la définition technique initiale, sont restées fragmentées. Cette lacune a souvent entraîné des retards dans la préparation des projets, limité le flux de propositions bancables et réduit la capacité des IFD à réagir rapidement aux nouvelles priorités de développement, notamment dans

les secteurs à évolution rapide tels que les énergies renouvelables distribuées ou les infrastructures intelligentes sur le plan climatique.

Intégration des critères ESG

Bien que l'IFD ait reconnu l'importance stratégique de mesures de protection ESG rigoureuses, ses systèmes internes de gestion de ces questions étaient sous-développés. Les considérations relatives aux critères ESG étaient souvent appliquées de manière incohérente d'un projet à l'autre, et le personnel spécialisé disposant de l'expertise nécessaire était limité. Cela posait des défis importants lors des négociations avec les fonds climatiques internationaux ou les investisseurs d'impact, qui attendent de plus en plus des institutions qu'elles démontrent la solidité de leurs cadres ESG, la mesurabilité de leurs indicateurs d'impact et l'efficacité de leurs protocoles d'engagement communautaire.

L'absence de processus ESG intégrés a créé un déficit de crédibilité auprès des fonds climatiques internationaux et d'autres co-financeurs, qui interprètent la faiblesse des systèmes ESG comme un non alignement sur les normes mondiales. Cela a aggravé le risque de réputation et entraîné des exigences supplémentaires en matière de diligence raisonnable qui ont prolongé les délais d'évaluation et, dans certains cas, dissuadé les entreprises de s'engager auprès de l'IFD.

Gestion des données et des risques

Les faiblesses de l'architecture des données et des outils d'analyse des risques de l'IFD ont encore limité ses performances. L'absence d'outils avancés d'évaluation des risques climatiques et des systèmes de données nécessaires à leur utilisation a rendu difficile l'évaluation de la résilience des investissements à long terme. Les données en temps réel font référence à SCADA (système de contrôle et d'acquisition de données en temps réel) ou l'Internet des objets (IoT), à la télédétection et aux flux d'alerte précoce qui montrent les inondations, les vagues de chaleur ou la variabilité des ressources actuelles, tandis que les données de suivi des performances consistent en des indicateurs de performance clés (KPI) structurés et des tableaux de bord qui révèlent les tendances sur plusieurs mois ou années. Il manquait également des capacités de filtrage clés, notamment des cartes des risques à échelle réduite basées sur le système d'information géographique, des modèles de risques physiques pour les inondations, la chaleur, la sécheresse et les incendies de forêt, des analyses des risques de transition basées sur les politiques et les prix, ainsi que des scénarios ou des tests de résistance alignés sur le TCFD et le NGFS. En outre, l'absence de systèmes d'information intégrés a limité la collaboration entre les départements et entravé les efforts visant à adopter des normes mondiales telles que les [informations sur le risque climatique du TCFD](#) ou les [rapports ESG fondés sur les normes ISO](#).

Réponse institutionnelle et efforts de réforme

Pour relever ces défis, l'IFD a lancé une série de réformes internes visant à améliorer sa préparation climatique et institutionnelle. Elle a entrepris une auto-évaluation structurée pour comparer ses systèmes et ses pratiques aux normes internationales. Des partenariats de collaboration ont été établis avec des institutions universitaires et des experts politiques pour soutenir le renforcement des compétences et le partage des connaissances. L'institution a également mis en place des programmes de formation axés sur l'évaluation des risques environnementaux, la production propre et les pratiques de gouvernance pour jeter les bases d'un processus de sélection des projets et de mécanismes de conformité plus solides.

Enseignements tirés

L'expérience du développement et du financement de projets d'énergie géothermique à grande échelle a permis de tirer plusieurs enseignements importants pour le renforcement de la préparation institutionnelle et de l'efficacité opérationnelle des IFD en Afrique.

1. Les investissements dans la géothermie nécessitent un ancrage public solide

Les investissements dans les infrastructures géothermiques, en particulier dans la phase en amont, sont intrinsèquement risqués et à forte intensité de capital. Les étapes initiales, telles que le forage exploratoire et la cartographie des ressources en vapeur, nécessitent souvent de longs délais avant que la viabilité commerciale puisse être évaluée. Ces conditions sont généralement peu attrayantes pour les investisseurs privés. L'expérience a montré que les IFD nationales, en particulier lorsqu'elles bénéficient d'un financement concessionnel, sont les mieux placées pour intervenir en tant que soutiens publics pendant cette phase. Leur capacité à absorber les risques et à maintenir une perspective à long terme est essentielle pour susciter l'intérêt du secteur privé en aval. En fait, le développement géothermique sera bloqué sans investissements publics précoces capables de jeter les bases techniques et financières d'une éventuelle expansion.

2. Le financement mixte dépend de la crédibilité institutionnelle

La mobilisation du financement mixte, qui combine capitaux concessionnels, publics et privés, nécessite plus que l'accès aux fonds. La capacité de l'IFD à agir en tant qu'intermédiaire financier efficace était directement liée à sa crédibilité institutionnelle. Cette crédibilité découlait de ses systèmes de gouvernance interne, de ses mécanismes de transparence et de sa capacité démontrée à gérer efficacement les fonds. Les bailleurs de fonds, les partenaires multilatéraux et les investisseurs privés étaient plus disposés à participer lorsque l'institution disposait de politiques claires, de procédures rationalisées et d'un bilan de la mise en œuvre. Cette expérience a renforcé l'idée que la confiance grâce à la gouvernance et à la mise en œuvre est l'un des atouts les plus précieux qu'une IFD peut cultiver lorsqu'elle cherche à mobiliser des capitaux à grande échelle.

3. Les lacunes en matière de capacités peuvent retarder la réalisation des projets

Même lorsque le financement concessionnel était disponible et que le soutien politique était aligné, l'absence de capacité technique interne a constitué un obstacle important à la mise en œuvre. Les retards étaient souvent dus non pas à des contraintes financières, mais à des goulets d'étranglement dans l'évaluation des projets, la diligence raisonnable en matière d'ESG et les processus de passation des marchés. L'enseignement est clair : le financement seul n'est pas un gage de réussite. La transformation des concepts en actifs opérationnels a fallu des investissements dans les systèmes institutionnels, la formation du personnel, les outils pratiques numériques pour le suivi et l'évaluation et les garanties ESG standardisées. Le personnel devait être formé à la préparation des projets, l'analyse des risques climatiques et ESG, la passation des marchés, la participation des parties prenantes, l'égalité des sexes et l'inclusion, et la communication des résultats.

Les outils numériques de suivi et d'évaluation comprenaient :

- Des applications mobiles de collecte de données telles que KoboToolbox ou ODK pour les audits de sites ;
- Des plateformes de systèmes d'information géographique (SIG) telles que QGIS pour cartographier la couverture des services et les risques ;

- Des tableaux de bord tels que Power BI ou Tableau pour le suivi des indicateurs clés de performance ;
- Des pipelines de télédétection utilisant les données Sentinel ou Google Earth Engine pour vérifier la construction et l'utilisation foncière, et ;
- Des systèmes de performance des actifs tels que les flux SCADA et les systèmes informatisés de gestion de la maintenance permettant de maximiser le temps de fonctionnement, la production d'énergie et les journaux d'erreurs. Des garanties ESG standardisées ont permis de mettre en place un système ESMS adapté à l'usage prévu, une catégorisation des risques et des listes de contrôle de sélection ; des termes de référence types pour les EIES ; des modèles de plans d'engagement des parties prenantes et de mécanismes de réclamation ; des procédures de gestion du travail ; des plans d'action de réinstallation, le cas échéant ; des plans de gestion de la biodiversité et du patrimoine culturel, et des exigences ESS claires pour les entrepreneurs. Ensemble, ces capacités ont permis de réduire les retards d'évaluation, d'améliorer la crédibilité auprès des bailleurs et d'accroître la probabilité que les projets financés atteignent leurs objectifs en matière de délais, de coûts et de performances.

4. Les partenariats stratégiques renforcent la préparation

Travailler de manière isolée limite l'apprentissage institutionnel et ralentit les progrès. Dans ce cas, l'engagement de l'IFD auprès des centres de décision, des agences techniques et des IFD homologues a été un facteur de progrès majeur. Ces partenariats ont permis d'affiner la conception des projets, d'améliorer la conformité réglementaire et de constituer un portefeuille d'investissements en faveur du climat. Les échanges avec des institutions homologues ont également permis de mieux comprendre les bonnes pratiques émergentes, notamment en matière de gestion des risques, d'intégration des indicateurs climatiques et d'implication plus efficace des communautés. La collaboration intersectorielle s'est imposée non seulement comme un moyen de partager les connaissances, mais aussi comme un moyen d'aligner les projets sur les stratégies nationales plus larges en matière de développement et de climat.

Perspectives d'avenir

L'IFD a l'intention d'élargir son champ d'action au-delà des centrales géothermiques à grande échelle pour inclure des solutions d'énergie renouvelable distribuée, telles que les mini-réseaux et les systèmes d'alimentation électriques captifs pour les petites et moyennes industries. Ces technologies sont très prometteuses pour améliorer l'accès à l'énergie, renforcer la résilience et stimuler le développement économique local, en particulier dans les zones rurales et mal desservies. S'inspirant des enseignements ci-dessus, l'institution s'efforce d'améliorer la génération de projets, de renforcer la conformité ESG et d'approfondir ses partenariats afin de soutenir une transition énergétique plus inclusive et plus résiliente au changement climatique.

POINTS CLÉS À RETENIR

Les IFD publiques sont essentielles pour réduire les risques liés aux investissements géothermiques à un stade précoce.

Les prêts concessionnels à conditions flexibles ont permis de débloquer des cofinancements publics et privés.

La crédibilité institutionnelle a joué un rôle central dans l'attraction de financements mixtes.

Le soutien aux études de faisabilité et aux EIES a amélioré la qualité et la bancabilité des projets.

La faiblesse des systèmes ESG et les lacunes en matière de données ont ralenti la mise en œuvre des projets et la confiance des bailleurs de fonds.

Les partenariats stratégiques ont renforcé l'alignement réglementaire et les capacités internes.

L'IFD s'étend aux mini-réseaux et aux solutions renouvelables axées sur les PME.

Étude de cas n° 2 :

Cette étude de cas illustre l'expérience d'une IFD nationale qui a adopté un modèle de prêt de gros pour soutenir la résilience climatique et l'inclusion financière. Agissant en tant que prêteur de second rang, l'institution s'est penchée sur l'expansion des énergies renouvelables hors réseau, notamment les mini-réseaux solaires, en accordant des financements à long terme et à faible coût aux intermédiaires financiers participants. Il s'agit notamment de fournisseurs de microfinance, de banques de dépôt et d'autres institutions non bancaires qui travaillent directement avec les petites et moyennes entreprises (PME) et les entrepreneurs du secteur de l'énergie propre.

Favoriser l'expansion des mini-réseaux grâce à l'intermédiation

L'IFD a joué un rôle catalyseur dans le développement de l'accès à l'énergie hors réseau en adoptant un modèle d'intermédiation. Plutôt que d'accorder des prêts directement aux utilisateurs finaux, elle a acheminé des financements concessionnels à long terme par l'intermédiaire d'un réseau d'institutions financières participantes (IFP), comprenant des banques de microfinance, des coopératives et d'autres prêteurs locaux. Cette approche a permis à l'IFD d'atteindre des zones rurales mal desservies où l'extension du réseau restait économiquement irréalisable et où les financiers traditionnels hésitaient à intervenir en raison des coûts de transaction élevés et des risques perçus.

En ciblant les IFP spécialisées dans le soutien aux entreprises d'énergie propre, l'IFD a permis aux capitaux de circuler vers les développeurs de mini-réseaux, les distributeurs solaires et les sociétés de services énergétiques opérant sur le dernier kilomètre. Ces acteurs étaient généralement confrontés à d'importants obstacles financiers, en particulier pendant les premières phases de déploiement, lorsque les modèles de revenus n'étaient pas encore éprouvés et que les risques techniques étaient élevés.

Pour réduire les risques liés aux prêts et améliorer l'accès au financement, l'IFD a recouru à un bouquet d'instruments :

- *Lignes de crédit de gros* : Ces lignes de crédit concessionnelles, accordées aux IFP, ont été structurées avec des durées plus longues et des taux d'intérêt faibles. Cela a donné aux IFP la flexibilité nécessaire pour concevoir des produits de prêt appropriés pour les entrepreneurs du secteur des énergies propres opérant sur les marchés informels.
- *Garanties de crédit partielles* : Ces instruments ont réduit l'exposition des IFP aux défauts de paiement en couvrant une partie des pertes potentielles. Cela a encouragé les institutions financières à étendre leurs prêts aux emprunteurs à haut risque ou à ceux qui empruntent pour la première fois, y compris les entreprises dirigées par des femmes et les coopératives.
- *Subventions d'assistance technique* : Ces subventions ont été utilisées pour renforcer la capacité institutionnelle des IFP, en se concentrant sur l'évaluation des crédits pour les projets énergétiques, la conformité ESG et les initiatives de sensibilisation des clients.
- *Outils numériques d'évaluation du crédit* : Afin d'améliorer l'octroi des prêts et de réduire les taux de défaillance, l'IFD a aidé les IFP à adopter des systèmes numériques de profilage et de notation. Ces outils ont permis une meilleure évaluation des risques, même lorsque les emprunteurs n'avaient pas d'antécédents financiers formels, élargissant ainsi le groupe des bénéficiaires éligibles.

Ce modèle intégré a permis d'améliorer la qualité globale de la sélection des projets, de réduire les risques de défaillance et de faciliter la fourniture de services énergétiques décentralisés à des communautés historiquement exclues du financement formel et d'un approvisionnement fiable en électricité.

Défis actuels

Malgré les progrès réalisés par l'IFD dans l'élargissement de l'accès décentralisé à l'énergie et la mise en place de mécanismes financiers innovants, plusieurs contraintes institutionnelles et opérationnelles ont continué à limiter sa capacité à produire un impact transformateur à grande échelle.

Capital concessionnel limité

L'un des défis les plus pressants était le regroupement limité de capitaux concessionnels disponibles pour soutenir les investissements à haut risque et à forte valeur sociale. La demande de financements abordables et de longue durée a largement dépassé la base de capital de l'IFD lorsque l'intérêt pour les énergies renouvelables hors réseau et les solutions intelligentes en matière de climat s'est accru. Bien que l'institution ait bénéficié d'une forte demande de la part des intermédiaires financiers et des entreprises énergétiques participants, elle a eu du mal à répondre à ces besoins au rythme requis pour atteindre les objectifs nationaux en matière d'accès à l'énergie.

Les efforts visant à accéder aux mécanismes internationaux de financement climatique ont été entravés par des exigences strictes en matière de fiducie, de transparence et de contrôle de l'impact. Sans accréditation complète ni conformité avec les critères des bailleurs de fonds mondiaux, l'IFD a été confrontée à des obstacles pour étendre ses opérations de prêt à des secteurs jugés trop risqués par les marchés commerciaux. Cela a limité sa capacité à offrir des conditions

concessionnelles aux développeurs de mini-réseaux, aux entrepreneurs de cuisson propre et aux autres prestataires de services liés au climat qui opèrent dans des communautés mal desservies.

Une conformité ESG incohérente

En tant qu'intermédiaire financier de gros, l'IFD dépendait de partenaires en aval, tels que des institutions de microfinance, des banques rurales et des institutions financières non bancaires, pour faire respecter les garanties environnementales et sociales. Pourtant, nombre de ces partenaires ne disposaient pas des capacités, des systèmes institutionnels ou de la formation nécessaires pour mettre en œuvre des protocoles ESG cohérents. L'intégration ESG variait considérablement d'un portefeuille à l'autre, certains projets affichant une forte conformité et un

Points clés à retenir

- Les prêts de gros par le biais d'intermédiaires locaux ont permis le flux de capitaux vers les fournisseurs d'énergie propre de dernier kilomètre.
- Les lignes de crédit concessionnelles et les garanties partielles ont permis de réduire les risques liés aux prêts accordés aux emprunteurs informels à haut risque.
- La conformité ESG était inégale entre les institutions partenaires, ce qui posait des risques de réputation et de mise en œuvre.
- Les outils numériques ont permis d'améliorer le profilage de crédit, mais n'étaient pas intégrés aux systèmes de suivi de l'impact.
- L'insuffisance des capitaux concessionnels a limité la capacité de l'IFD à répondre à la demande croissante en énergie hors réseau.
- Les réformes institutionnelles se sont concentrées sur les indicateurs climatiques, la formation ESG et le soutien aux partenaires en aval.
- L'IFD se positionne désormais en vue d'une accréditation internationale et d'un cofinancement par le secteur privé.

engagement communautaire important, tandis que d'autres ne répondaient pas aux attentes internationales.

Cette incohérence a révélé des faiblesses systémiques lorsque l'IFD cherchait à attirer des financements de partenaires au développement appliquant des critères ESG stricts. Elle a également compromis la capacité de l'institution à démontrer une stratégie cohérente en matière de développement durable, compliquant les efforts visant à mesurer et à agréger l'impact de l'ensemble de ses investissements. Dans certains cas, la faiblesse des garanties a entraîné une résistance de la part des communautés, des retards dans la mise en œuvre ou des résultats sous-optimaux en matière de prestation de services. Ces garanties insuffisantes se traduisaient souvent par une implication superficielle ou tardive des personnes concernées, des informations peu claires sur les impacts des projets et des mécanismes inadéquats pour traiter les griefs, ce qui alimentait la résistance de la communauté. Lorsque la cartographie des parties prenantes ne tenait pas compte des habitants des quartiers informels, des commerçantes, des jeunes ou des propriétaires fonciers coutumiers, les décisions étaient perçues comme exclusives, notamment en ce qui concerne l'accès à la terre, l'utilisation de l'eau, la circulation, le bruit ou la poussière qui affectaient les moyens de subsistance quotidiens et ne faisaient l'objet d'aucune mesure d'atténuation ou de compensation claire. Dans plusieurs cas, les études d'impact environnemental et social étaient considérées comme une simple formalité administrative plutôt que comme un processus de co-conception, ce qui menait à une classification erronée des risques, à des plans de restauration des moyens de subsistance peu convaincants et à des négociations opaques en matière de réinstallation ou de servitudes. Le partage des bénéfices était souvent insuffisamment précisé, avec de vagues promesses sur les emplois locaux, les opportunités commerciales et l'accessibilité tarifaire, et aucun accord de développement communautaire contraignant ou mécanisme de propriété locale. Le règlement des plaintes était soit inexistant, soit lent, sans niveaux de service clairs, anonymat, voies de recours et boucles de rétroaction, ce qui a fait sortir les frustrations sur la place publique sous forme de manifestations, de blocages de sites, de pétitions ou de litiges. Les préoccupations relatives à la foi et au patrimoine culturel ont parfois été négligées, de même que les questions de sécurité liées au genre concernant les chantiers de construction et l'accès aux services. Ces lacunes ont érodé l'acceptation sociale, attiré l'attention négative des médias et des responsables politiques et conduit à une mise en œuvre par à-coups, à des dépassements de coûts et, dans certains cas, au retrait des bailleurs. Les garanties solides auraient dû inclure une participation précoce et continue, des informations accessibles dans les langues locales, des processus de consentement documentés le cas échéant, des engagements contrôlés en matière d'embauche et d'approvisionnement locaux, des accords contraignants de partage des bénéfices et un mécanisme de réclamation fiable, assorti d'un délai et lié à des mesures correctives.

Lacunes dans les données et la mesure de l'impact

Bien que l'IFD ait progressé dans la numérisation de ses opérations financières, ses systèmes de mesure de l'impact sur le développement étaient sous-développés. Les données relatives à l'élargissement de l'accès à l'énergie, à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, à la création d'emplois et aux retombées économiques locales étaient souvent incomplètes ou anecdotiques. Les intermédiaires financiers n'ont pas recueilli les indicateurs d'impact de manière cohérente et les délais de reporting ne correspondaient pas toujours aux cycles de financement ou aux exigences des investisseurs.

Ces lacunes ont entravé la capacité de l'IFD à mener des examens fondés sur des données probantes, à réagir de manière adaptative aux problèmes de performance ou à présenter des dossiers d'investissement convaincants aux bailleurs de fonds et aux donateurs dans le domaine du climat. L'absence d'un cadre unifié de suivi et d'évaluation (S&E) a également rendu difficile la comparaison des résultats ou la participation aux systèmes mondiaux de reporting sur le financement climatique.

Réponse institutionnelle et efforts de réforme

Pour remédier à ces contraintes, l'IFD a entrepris une série d'initiatives de réforme visant à renforcer les systèmes institutionnels, à améliorer les capacités techniques et à renforcer l'alignement sur les normes de financement du climat.

Elle a commencé à ajouter des indicateurs climatiques à ses outils de crédit et de portefeuille, tels que l'intensité des émissions et les avantages de l'adaptation. Ce changement a permis de prendre des décisions de prêt plus éclairées et a permis à l'institution de mieux quantifier l'impact climatique de ses activités de financement. L'IFD a également mis à jour ses protocoles ESG internes, en normalisant les exigences de base pour les intermédiaires et en établissant des processus de suivi plus clairs pour garantir la conformité.

Consciente que pour avoir un impact durable, il fallait renforcer les capacités à tous les niveaux de la chaîne de prestation, l'institution a lancé un programme d'assistance technique à l'intention de ses institutions financières partenaires. Ces formations portaient notamment sur les garanties ESG, le financement sensible au genre, l'évaluation des risques climatiques et les modèles de prêt basés sur les résultats. Des partenariats ont également été créés avec des agences d'accès à l'énergie et des acteurs locaux du développement pour renforcer le développement des projets, partager des données et coordonner la mise en œuvre aux niveaux national et infranational.

Ces réformes ont marqué un tournant important dans la maturité institutionnelle de l'IFD. Elle est passée du statut de fournisseur de capitaux à celui de facilitateur de financement durable fondé sur la connaissance, ancré dans les réalités locales mais réactif aux attentes mondiales. En investissant dans les systèmes, les compétences et les normes, l'IFD a jeté des bases plus solides pour ses engagements futurs avec les bailleurs de fonds internationaux, les fonds climatiques et les investisseurs privés.

Enseignements tirés

L'expérience acquise dans le cadre du soutien au déploiement de mini-réseaux grâce à une approche de prêt de gros a fourni des enseignements précieux aux IFD qui cherchent à promouvoir l'accès à l'énergie propre, en particulier dans les régions mal desservies.

1. Les prêts de gros peuvent catalyser les marchés de l'énergie propre

Le recours aux prêts de gros, qui consistent à financer des institutions financières participantes qui à leur tour prêtent à des entreprises du secteur de l'énergie, s'est avéré être une stratégie efficace pour élargir l'accès au financement de l'énergie propre à grande échelle. En passant par des intermédiaires locaux, l'IFD a pu atteindre des marchés éloignés et informels qu'elle n'aurait pas pu desservir directement. Ce modèle s'appuie sur l'infrastructure existante et les relations avec les clients des banques de microfinance, des coopératives et des institutions de crédit rural.

Le succès de cette approche n'a pas été automatique. Il dépendait fortement de la capacité, de la santé financière et de l'orientation vers la durabilité des intermédiaires. Lorsque ces institutions

disposaient d'une gouvernance solide, de missions de développement claires et d'une certaine expérience en matière de prêts verts, les résultats étaient positifs. En revanche, lorsque les intermédiaires manquaient de cadres ESG, d'expertise technique ou d'opérations stables, les résultats étaient mitigés. Cela a mis en évidence la nécessité pour les IFD d'évaluer l'état de préparation institutionnelle de leurs partenaires en aval et de fournir un soutien ciblé si nécessaire.

2. Le renforcement des systèmes ESG en aval est essentiel

Une leçon importante qui ressortait systématiquement était que la durabilité ne peut être garantie par la délégation uniquement. Au fur et à mesure que l'IFD acheminait des fonds par le biais d'intermédiaires, il est apparu que nombre de ces partenaires ne disposaient pas de systèmes ESG adéquats. Certains ne disposaient pas de politiques écrites en matière de protection de l'environnement ; d'autres n'avaient jamais réalisé d'étude de l'impact social ni fait participer les communautés à la mise en œuvre du projet.

Cette lacune présentait des risques importants, en particulier pour les projets liés à l'utilisation des terres, à la dynamique entre les sexes ou aux populations vulnérables. Il y avait également des inquiétudes quant à la réputation, compte tenu de la surveillance accrue exercée par les bailleurs de fonds mondiaux dans le domaine du climat. Cette expérience a mis en évidence la nécessité pour les IFD d'investir dans le renforcement des capacités ESG de leurs partenaires financiers. Il s'agissait notamment de dispenser des formations, d'établir des normes de référence et de mettre en place des mécanismes de suivi et de contrôle garantissant l'application cohérente des garanties tout au long de la chaîne de financement.

3. Les outils numériques peuvent améliorer la gestion des risques et l'apprentissage

L'adoption de plateformes numériques d'évaluation du crédit a permis d'améliorer la souscription et le profilage des emprunteurs, en particulier sur les marchés dominés par des acteurs informels. Ces outils ont favorisé une prise de décision davantage fondée sur les données, réduit les taux de défaut de paiement et accru la transparence. Cependant, cette expérience a également révélé les limites d'une approche axée trop sur le risque financier.

En l'absence de systèmes intégrés permettant de suivre les résultats du développement, tels que la fiabilité énergétique, la réduction d'émissions ou les impacts au niveau des ménages, l'IFD a eu du mal à démontrer la valeur totale de ses investissements. La leçon était claire : la transformation numérique doit aller au-delà de l'efficacité opérationnelle pour inclure des outils qui soutiennent l'apprentissage, l'adaptation et la gestion axée sur les résultats. L'intégration de données géospatiales, de tableaux de bord d'impact et de mécanismes de retour d'information des communautés permettrait d'obtenir des informations plus riches et à l'IFD de rester réactive face aux impératifs du développement et du climat.

Perspectives d'avenir

Fort de ces enseignements, l'IFD prévoyait d'approfondir son travail dans le domaine de l'électrification hors réseau, en ciblant les communautés dont les besoins énergétiques non satisfaits étaient les plus importants. Elle souhaitait également obtenir l'accréditation auprès d'institutions financières internationales spécialisées dans le climat, afin de pouvoir accéder à de nouvelles sources de capitaux concessionnels. Parallèlement, l'institution avait l'intention d'élargir sa gamme d'instruments de partage des risques, tels que les garanties partielles et les facilités de dette subordonnée, afin d'attirer les investissements privés et d'accroître le financement des

entrepreneurs du secteur de l'énergie propre. Le renforcement des systèmes ESG internes, l'investissement dans la capacité des intermédiaires et l'amélioration de ses cadres d'évaluation d'impact étaient des priorités essentielles de la stratégie de l'IFD pour lui permettre de devenir une institution plus efficace, plus transparente et plus alignée sur le climat, capable de mener à bien des transitions énergétiques inclusives dans toute la région.

Étude de cas n° 3 :

Cette étude de cas porte sur une IFD nationale qui a joué un rôle essentiel dans le financement d'un projet hydroélectrique de premier plan, au cœur de la stratégie de développement à faible émission de carbone et résiliente au changement climatique du pays. En tant qu'institution financière axée sur les politiques, l'IFD est d'abord guidée par les politiques publiques plutôt que par la recherche du profit. Cela signifie que son mandat de développement et ses priorités sectorielles sont alignés sur les plans nationaux en faveur d'une économie verte ; qu'elle peut accepter différents profils de risque et de rendement pour atteindre des résultats publics ; et qu'elle utilise des instruments tels que des tranches concessionnelles, des garanties et une assistance technique pour attirer des capitaux privés. Son orientation sectorielle suit la stratégie du gouvernement. Elle rend compte de son impact parallèlement à ses performances financières, et elle fonctionne sous la supervision de l'État et avec des garanties visant à protéger son indépendance. L'IFD dispose également d'une certaine souplesse en matière de tarification, de durée, de devise et de structures, ce qui lui permet de mobiliser et de déployer des capitaux dans des infrastructures stratégiques qui favorisent la réalisation des objectifs nationaux en matière de durabilité. Le projet phare d'hydroélectricité, l'un des plus importants en Afrique, représentait non seulement un investissement significatif dans les énergies propres, mais symbolisait également la fierté nationale, l'appropriation nationale et l'ambition en matière de développement.

L'IFD a permis de structurer et de garantir le financement de la phase initiale du projet, en combinant une gamme d'instruments tels que des garanties souveraines, des prêts syndiqués accordés par des banques commerciales nationales et un soutien bilatéral concessionnel. La mobilisation d'obligations de la diaspora, destinées aux résidents vivant à l'étranger, était l'une des caractéristiques du modèle de financement. Les contributions les plus importantes provenaient des communautés de la diaspora en Amérique du Nord et en Europe, en particulier des villes comme Washington D.C., Toronto et Londres. Ces efforts de levée de fonds ont été menés par des associations de la diaspora, des institutions religieuses et des plateformes médiatiques, car le gouvernement présentait le projet hydroélectrique comme une entreprise patriotique et un vecteur de développement autonome.

Si la contribution financière globale des obligations de la diaspora était modeste par rapport au coût total du projet, elle a joué un rôle catalyseur et symbolique important. Elle a démontré la faisabilité du financement des infrastructures par les citoyens et renforcé l'engagement de la diaspora en faveur du développement national. La capacité de l'IFD à coordonner divers flux de financement a mis en évidence sa flexibilité institutionnelle et sa fonction stratégique dans l'avancement des ambitions hydroélectriques du pays.

Financement de projets verts et stratégie hydroélectrique

Le rôle de l'IFD dans le développement hydroélectrique s'alignait sur la vision nationale qui consistait à développer une électricité de base propre et fiable. La structure de financement du projet a été conçue pour atténuer les risques liés à la phase initiale et assurer la dynamique de la construction. Les prêts concessionnels garantis par l'État, les prêts syndiqués nationaux et les cofinancements bilatéraux ont joué un rôle essentiel dans la réduction des risques liés à la construction, aux travaux de génie civil et aux études environnementales et sociales.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, certains des premiers bailleurs de fonds internationaux se sont retirés, invoquant des préoccupations liées aux garanties environnementales et sociales. Pour y remédier, l'IFD et les autorités nationales ont élargi les protocoles de conformité ESG, même si des incohérences subsistaient. Pour combler le déficit de financement, le soutien concessionnel chinois a été mis à profit pour financer des composants électromécaniques clés. Des sociétés d'ingénierie chinoises ont également joué un rôle technique de premier plan. Ce changement a mis en évidence à la fois la dynamique géopolitique du financement des infrastructures et la détermination des acteurs nationaux à conserver la maîtrise d'ouvrage des projets, malgré les réticences du monde entier.

Défis institutionnels et réformes

Malgré un mandat politique fort et une mobilisation initiale des ressources, l'IFD a été confrontée à plusieurs défis internes :

- **Limites de l'estimation** : L'IFD ne disposait pas d'un cadre interne solide pour évaluer la viabilité financière et technique des projets d'infrastructure à grande échelle. Il s'agissait notamment d'une capacité limitée à réaliser des évaluations détaillées des risques, des analyses coûts-bénéfices et des planifications de scénarios. En conséquence, la sélection et la conception des projets à un stade précoce dépendaient souvent de consultants externes, ce qui retardait la prise de décision et augmentait les coûts de transaction.
- **Faible intégration des critères ESG** : Bien que l'institution ait adopté des politiques de base en matière de sauvegarde environnementale et sociale, leur application était incohérente et souvent superficielle. Les évaluations ESG n'étaient pas systématiquement intégrées dans le cycle du projet, et la sensibilisation institutionnelle aux normes ESG internationales était limitée. Ceci a contribué à des lacunes en matière de respect de l'environnement, à une consultation insuffisante des parties prenantes et à des risques de réputation au cours de la mise en œuvre.
- **Lacunes en matière de capital humain** : L'IFD était confrontée à un taux de rotation élevé parmi le personnel technique de niveau intermédiaire, dont beaucoup partaient pour des opportunités plus compétitives dans des organisations internationales. Cela a créé des goulets d'étranglement dans la mémoire institutionnelle et a compromis la continuité du projet. En outre, il y avait une pénurie de personnel formé dans des domaines spécialisés tels que l'analyse des risques climatiques, l'hydrologie et l'évaluation de l'impact social.
- **Coordination fragmentée** : L'IFD fonctionnait de manière relativement isolée des principaux ministères sectoriels et organismes de réglementation, ce qui entraînait un décalage entre les pipelines de financement et les cadres de planification nationaux. Les projets étaient parfois retardés en raison du chevauchement des efforts, du manque de partage des données ou du flou des mandats institutionnels, ce qui réduisait l'efficacité et l'impact globaux.

Pour combler ces lacunes, l'IFD a lancé une série de réformes :

- **Service d'assistance et outils de suivi GSE** : Un service d'assistance ESG a été mis en place pour coordonner la mise en œuvre des garanties dans l'ensemble du portefeuille de projets. Afin de combler le fossé entre la politique et la pratique, de nouveaux outils de surveillance ont été mis en place pour faciliter le suivi en temps réel de la conformité et les mécanismes de rétroaction communautaire.
- **Renforcement des capacités internes** : L'IFD a mis en place des programmes de formation structurés dans des domaines tels que l'étude de l'impact environnemental, l'évaluation

des investissements et la structuration du financement climatique. Ces initiatives visaient à améliorer les compétences techniques internes et à réduire la dépendance à l'égard des conseillers externes.

- Unité de préparation des projets (UPP) : Une nouvelle UPP a été lancée pour gérer le développement des projets à un stade précoce, notamment les études de faisabilité, les procédures d'autorisation et l'engagement des investisseurs. Cela a permis d'améliorer la bancabilité des projets et leur alignement sur les normes nationales et internationales.
- Accréditation pour le financement du climat : L'IFD a lancé le processus d'accréditation pour accéder aux mécanismes internationaux de financement du climat tels que le Fonds vert pour le climat. Pour renforcer la crédibilité et la capacité de mobilisation de l'IFD, elle a effectué des réformes au niveau des systèmes fiduciaires, de l'évaluation de l'impact et de la transparence institutionnelle.

Utilisation stratégique des instruments financiers

Pour soutenir la réalisation du projet hydroélectrique, l'IFD a déployé un ensemble d'instruments financiers stratégiquement coordonnés, conçus pour mobiliser des capitaux, gérer les risques et maintenir l'appropriation nationale de l'investissement.

Obligations d'État et obligations de la diaspora

L'IFD a permis de structurer et d'émettre des obligations d'État au niveau national afin de lever des capitaux locaux et d'ancrer le projet dans l'appropriation nationale. Parallèlement, les obligations de la diaspora ont ciblé les Éthiopiens vivant à l'étranger, en tirant parti de leur sentiment patriotique et de leur engagement en faveur du développement. Si les obligations ne représentaient qu'une part modeste du coût total du projet, elles ont joué un rôle démesuré dans la légitimation publique et la visibilité internationale du projet. Les contributions de la diaspora ont été particulièrement importantes en Amérique du Nord et en Europe, où des associations de la diaspora et des leaders communautaires ont mené des efforts organisés de levée de fonds.

Prêts syndiqués et participation des banques commerciales

Pour combler les déficits de financement, l'IFD a coordonné des prêts syndiqués avec des banques commerciales nationales. Malgré les limites de la mobilisation et la création de certaines pressions sur la liquidité et de risques de remboursement pour les banques participantes, la DFI a réussi à réduire le risque perçu, à améliorer la qualité de la structuration et à maintenir les prêts en adéquation avec les priorités nationales. Dans l'ensemble, les syndicats ont été bénéfiques, car les capitaux locaux ont été acheminés vers des projets prioritaires qui, sans cela, auraient probablement eu du mal à aboutir financièrement.

Financement concessionnel des partenaires bilatéraux

Lorsque les IFD mondiales ont refusé de participer en raison de sensibilités politiques et environnementales, l'IFD a obtenu des prêts concessionnels auprès de partenaires bilatéraux pour financer des éléments techniques clés. Cela comprenait le financement de turbines, d'infrastructure de transport et d'autres éléments électromécaniques. La nature concessionnelle des prêts, à des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché et avec de longues périodes de remboursement a amélioré la viabilité financière du projet.

Levée de fonds publics et contributions communautaires

Les campagnes de terrain invitaient les citoyens à verser de petites contributions volontaires. Si les sommes collectées étaient modestes, la participation a élargi la base des parties prenantes, stimulé la fierté nationale et démontré la valeur du financement participatif. Le gain principal était la légitimité sociale et politique plutôt que l'ampleur du bilan.

Combinée à des prêts concessionnels et à des syndicats nationaux, cette structure à plusieurs niveaux a permis au projet de se réaliser, malgré l'absence de soutien multilatéral. Cela montre que, lorsque les instruments sont adaptés aux conditions locales, les marchés contraints peuvent encore mobiliser des capitaux pour de grandes infrastructures.

Atouts institutionnels et innovations

La participation de l'IFD a révélé plusieurs atouts institutionnels qui ont sous-tendu sa capacité à diriger le financement d'infrastructures complexes dans un environnement politiquement sensible et soumis à des contraintes de financement. Malgré les difficultés opérationnelles, l'institution a fait preuve de résilience, de capacité d'adaptation et d'un engagement en faveur de l'innovation, ce qui lui a permis de mobiliser divers instruments de financement, de répondre à l'évolution de la dynamique politique et de contribuer de manière significative au programme de développement à faible intensité de carbone à long terme du pays.

Développement de l'expertise en structuration de projets

Au fil du temps, les équipes ont dépassé leur rôle de financement passif pour apporter un soutien actif au développement des projets. Elles ont aidé les promoteurs et leurs homologues publics à élaborer des projets, de la conception à la bancabilité, en menant les premiers travaux de cadrage et de faisabilité, en élaborant des modèles financiers transparents et en testant les hypothèses tarifaires et de demande. Elles ont structuré des PPP et des cadres de répartition des risques, préparé des listes de conditions standard et des PPA bancables, et aligné les projets sur les exigences politiques et réglementaires. Elles ont coordonné les processus d'obtention des permis, d'acquisition des terrains et des servitudes, les études d'interconnexion au réseau et la diligence raisonnable des acheteurs. Elles ont renforcé la conception environnementale et sociale grâce à des études d'impact, à la cartographie des parties prenantes, à des plans d'engagement et à des mécanismes de réclamation, en mettant l'accent sur le genre et l'inclusion. Elles ont constitué des montages financiers mixtes, comprenant des garanties et des tranches subordonnées, et conçu des stratégies d'approvisionnement avec des critères d'évaluation clairs. Elles ont mis en place une assistance technique pour renforcer les capacités des agences de mise en œuvre et des prêteurs locaux, et ont établi des plans de décaissement, de suivi de la construction et de préparation des opérations basés sur des étapes clés, afin que les actifs puissent être mis en service commercial dans les délais et dans les limites du budget. Malgré des lacunes dans la modélisation financière avancée et l'intégration des critères ESG, l'institution a réduit sa dépendance à l'égard des consultants externes en renforçant ses capacités internes. Elle a introduit des bibliothèques de modèles partagés, des examens par les pairs et des formations ciblées, et a mis en place des procédures opérationnelles standard, des boîtes à outils et des modèles pour rationaliser la préparation, la diligence raisonnable et la passation de marchés.

Fondements de la systématisation ESG

Bien que les performances ESG aient auparavant constitué un point faible, l'IFD a lancé des réformes ciblées qui ont jeté les bases de sauvegardes plus solides. Il s'agit notamment de la mise en place d'un service d'assistance ESG centralisé et de l'introduction de modèles de suivi alignés sur les pratiques mondiales. Même si ces mesures ne sont pas encore totalement conformes aux critères de référence tels que les normes de performance de la SFI, elles ont marqué un changement important, passant d'une conformité ponctuelle à une intégration systématique. Cette évolution de la gouvernance ESG a non seulement réduit les risques pour la réputation, mais

a également amélioré l'éligibilité de l'IFD à de futurs financements concessionnels et partenariats internationaux.

Gouvernance alignée sur les politiques et clarté du mandat

En tant que banque publique d'investissement, l'IFD avait un mandat public clairement défini, lié à la stratégie d'économie verte du pays, et était jugée sur ses résultats en matière de développement ainsi que sur ses performances financières. Le fait d'être une banque publique implique que l'institution s'inspire des plans nationaux, accepte des profils de risque et de rendement sur mesure pour atteindre les objectifs publics et recourt à des instruments spécifiques tels que les garanties, les tranches concessionnelles et une assistance technique pour attirer des capitaux privés. Elle oriente également les marchés en standardisant la documentation, en soutenant les régulateurs et en créant des pipelines dans les secteurs prioritaires. La gouvernance comprend une surveillance de l'État avec des garanties d'indépendance opérationnelle, tandis que le financement combine des lignes de crédit garanties par l'État, des facilités multilatérales et l'émission d'obligations locales, notamment des obligations vertes lorsque cela est possible. Les politiques de l'IFD mettent l'accent sur des durées plus longues, des solutions en monnaie locale lorsque cela est possible, et des indicateurs de performance clés qui s'alignent sur les objectifs nationaux en matière de climat et d'industrie. Ce mandat lui a conféré la légitimité institutionnelle nécessaire pour privilégier les investissements stratégiques à long terme plutôt que les rendements à court terme. Bien que son indépendance opérationnelle fût encore en cours de maturation, l'IFD a maintenu un comité d'investissement interne à l'abri de toute ingérence politique directe, contribuant ainsi à garantir que les décisions de financement soient techniquement fondées et financièrement responsables. Les efforts en cours pour renforcer la surveillance du conseil d'administration et les contrôles fiduciaires avaient pour objectif d'améliorer encore la responsabilité et la transparence institutionnelles.

Premières étapes vers la modernisation numérique et opérationnelle

Les efforts de réforme institutionnelle comprenaient la numérisation du suivi des mesures de sauvegarde et la création de systèmes de connaissances internes. Le suivi numérisé des mesures de sauvegarde intègre le système environnemental et social de l'IFD dans un flux de données unique, de la sélection à l'exploitation. Par le biais de formulaires mobiles, le personnel saisit des données probantes sur le terrain, avec des horodatages et des géotags qui sont synchronisés avec un système ESMS central qui attribue les actions et les délais. Les tableaux de bord montrent la notation des risques, les incidents, les griefs des communautés et les actions correctives par projet, tandis que les couches du système d'information géographique et la télédétection vérifient l'utilisation et la restauration des terres. Les portails des entrepreneurs assurent le suivi des permis, des formations et des audits, et les notifications avertissent les utilisateurs des tâches en retard ou des dépassements de seuil. Les décaissements peuvent être liés à des étapes de sauvegarde vérifiées, ce qui permet un retour d'information plus rapide, des rapports crédibles et une responsabilité plus claire à l'égard des conseils d'administration et des cofinanciers. Bien qu'elle n'en soit encore qu'à ses débuts, la mise en place d'outils numériques pour les rapports ESG et le suivi des projets en cours a marqué un tournant vers une gestion basée sur la performance. Des séminaires internes, des examens inter-unités et des sessions de formation ciblées pour le personnel ont été organisés pour favoriser l'échange de connaissances et renforcer l'apprentissage organisationnel. Ces innovations opérationnelles ont été particulièrement importantes pour améliorer la continuité et renforcer les capacités dans un contexte de forte rotation du personnel.

Défis actuels

Malgré son mandat politique, ses innovations financières et la réussite d'un projet hydroélectrique phare, l'IFD a continué à faire face à des défis structurels et opérationnels qui ont limité sa capacité à étendre ses interventions, à diversifier ses projets et à approfondir son impact dans les régions et les secteurs mal desservis. Ces obstacles persistants soulignent la nécessité d'une évolution institutionnelle plus poussée, d'une harmonisation entre les différents niveaux de gouvernement et d'un soutien ciblé aux capacités.

Absence d'un cadre de classification du financement climatique

L'absence d'une taxonomie de la finance verte ou d'un cadre de classification des investissements climatiques approuvés au niveau national constituait une contrainte institutionnelle majeure. Par exemple, la [Taxonomie sud-africaine de la finance verte](#) (GFT), publiée par le Trésor national en 2022, définit les activités considérées comme « vertes » en Afrique du Sud et aligne le financement local sur les objectifs climatiques. Cette lacune a rendu difficile la distinction entre les infrastructures à faible émission de carbone et les infrastructures conventionnelles dans l'ensemble du portefeuille de l'IFD. Les responsables des investissements ont dû s'appuyer sur des classifications des bailleurs de fonds externes ou sur des jugements spécifiques à un cas, ce qui a compliqué le suivi interne et a conduit à un alignement réduit sur les cadres de reporting mondiaux tels que les [Principes communs pour le suivi du financement de l'atténuation des changements climatiques](#) ou les [Critères d'investissement du Fonds vert pour le climat](#). En l'absence d'un système de classification clair et cohérent, l'IFD avait du mal à quantifier sa part de financement liée au climat, ce qui affaiblissait sa capacité à s'engager auprès des mécanismes multilatéraux de financement climatique ou à attirer des investisseurs thématiques dans les obligations vertes. Cette limitation réduisait également la transparence des rapports d'impact et rendait plus difficile la comparaison des performances avec celles d'autres IFD ou de leurs homologues régionaux.

POINTS CLÉS À RETENIR :

Les IFD peuvent efficacement ancrer des investissements hydroélectriques à grande échelle alignés sur les stratégies d'économie verte. La mobilisation des obligations de la diaspora peut fournir des capitaux catalyseurs tout en favorisant la fierté nationale et l'engagement du public. Le financement concessionnel reste essentiel pour réduire les risques liés aux infrastructures complexes, mais doit être équilibré par des sources nationales. L'intégration des critères ESG et la réforme institutionnelle sont essentielles pour maintenir la crédibilité, attirer les financements et améliorer les résultats en matière de développement. Les projets hydroélectriques offrent un potentiel à fort impact mais nécessitent une planification systématique, un engagement des parties prenantes et une coordination intersectorielle afin d'éviter des conséquences sociales et environnementales imprévues.

Fragmentation institutionnelle et incohérence réglementaire

Les efforts de financement de l'IFD ont souvent devancé la coordination politique et réglementaire entre les entités gouvernementales. Malgré un engagement fort avec le ministère de l'Énergie, le chevauchement des fonctions entre les autorités chargées des infrastructures, de l'environnement et de l'eau a entraîné des retards dans l'octroi des permis, des contradictions dans les exigences de sauvegarde et des incertitudes dans la planification à long terme. Par exemple, les changements apportés aux politiques transfrontalières en matière d'eau à mi-parcours de la mise en œuvre ont perturbé les calendriers d'approvisionnement et imposé des révisions de financement.

En l'absence d'une plateforme de coordination de haut niveau pour les infrastructures climatiques, l'IFD a souvent assumé le rôle commun de chef de file dans les négociations interinstitutionnelles, détournant ainsi l'attention des institutions du développement du pipeline vers l'harmonisation bureaucratique. Les mécanismes de coordination existants manquaient de ressources, n'avaient

pas le pouvoir de faire respecter les règles et fonctionnaient de manière réactive plutôt que stratégique.

Difficultés liées à l'extension du modèle au-delà des projets phares

L'IFD a démontré sa capacité à financer de grandes infrastructures d'importance nationale. Toutefois, elle a rencontré des difficultés pour reproduire ce modèle dans des contextes plus décentralisés ou dirigés par la communauté. Les petites municipalités, les services publics régionaux et les coopératives n'avaient souvent pas la capacité de répondre aux normes d'évaluation de l'IFD ou de produire des propositions de projets bancables. Ces entités ont également eu du mal à satisfaire aux exigences de diligence raisonnable et ESG de l'IFD, ce qui a entraîné de faibles taux de décaissement pour les projets infranationaux.

En outre, les banques commerciales sont restées réticentes à cofinancer des projets de moindre envergure, invoquant des coûts de transaction élevés, des antécédents de crédit limités et des structures tarifaires inadéquates. En conséquence, les efforts visant à développer l'hydroélectricité décentralisée, les solutions de mini-réseaux ou les programmes d'électrification rurale intégrée ont été bloqués, malgré une forte demande en matière de développement.

Surcharge opérationnelle et ressources limitées pour le soutien au stade précoce

Le programme de réforme de l'IFD a imposé des exigences accrues à ses unités opérationnelles, notamment celles chargées de la conformité ESG, de la préparation et du suivi des projets. La bande passante institutionnelle limitée a restreint la capacité de l'IFDI à intervenir rapidement et de manière cohérente dans le développement des projets. Les petites équipes polyvalentes étaient débordées par les demandes d'approbation, de conformité et de reporting, ce qui leur laissait peu de temps pour les tâches en amont telles que les visites de sites, l'engagement précoce des parties prenantes ou la modélisation financière itérative avec les promoteurs novices. Les cycles budgétaires et les goulets d'étranglement dans les marchés publics ont retardé l'intégration d'experts à court terme, tandis que les fonds destinés aux déplacements et à la formation ont été rationnés, réduisant ainsi la présence durable dans les provinces ou les corridors de projets. Le cloisonnement entre les unités chargées du crédit, des aspects techniques, juridiques et l'ESG a ralenti la coordination des examens, de sorte que les notes de concept et les études de faisabilité ont dû attendre les commentaires et ont perdu de leur élan. En raison de la forte rotation du personnel, la mémoire institutionnelle était affaiblie et les nouveaux employés devaient être formés avant de pouvoir donner des conseils crédibles sur les structures tarifaires, la répartition des risques ou la conception des mesures de sauvegarde. En conséquence, l'IFD n'est souvent intervenue dans les projets qu'au stade de l'évaluation, manquant ainsi des occasions de façonner la bancabilité, de standardiser la documentation ou de réduire les risques liés aux décisions précoces pour les promoteurs nouveaux ou débutants.

Les efforts visant à mettre en place une unité de préparation des projets (UPP) et à numériser les systèmes de suivi ESG se sont révélés prometteurs, mais ne se sont pas encore concrétisés par une conclusion plus rapide des transactions ou une plus grande diversification du portefeuille. Le manque de ressources discrétionnaires pour l'assistance technique préalable à l'investissement a encore limité la capacité de l'IFD à écarter le risque de projets novateurs ou non traditionnels susceptibles de s'aligner sur les objectifs nationaux de transition juste.

Un engagement incohérent des donateurs et un financement concessionnel fragmenté

Les discussions avec les donateurs bilatéraux et les mécanismes de financement du climat concernant le cofinancement étaient souvent fragmentés, spécifiques à chaque projet et complexes sur le plan administratif. Les différences entre les seuils et les méthodes de passation des marchés, les règles d'éligibilité et les exigences en matière d'aide liée ou de contenu local ont souvent entraîné des conflits d'intérêts dans les projets. Les bailleurs de fonds utilisaient des cadres E&S, des déclencheurs de sauvegarde et des normes de réclamation non harmonisés, ainsi que des contrôles divergents en matière de lutte contre la corruption, de sanctions et de propriété effective. Les conditions financières et les règles de trésorerie variaient, notamment concernant la monnaie d'engagement, les modalités de décaissement, les exigences en matière de dépôt fiduciaire et les normes d'audit. Les cadres d'impact étaient incohérents, avec des théories du changement, des indicateurs, des niveaux de référence, des méthodes de comptabilisation des GES et des définitions de l'additionnalité différents, ainsi que des cycles de reporting et des formats de données incompatibles. Ensemble, ces désalignements ont augmenté les coûts de transaction, allongé les délais et réduit la faisabilité de la mise en commun de capitaux concessionnels programmatiques.

Enseignements tirés :

1. *Les infrastructures dirigées par les États sont réalisables, mais exigent une discipline institutionnelle rigoureuse*

Ce cas souligne le fait que les IFD nationales peuvent servir de financiers principaux et de coordinateurs d'infrastructures à grande échelle lorsque le soutien international est limité ou politiquement contraint. Les approches dirigées par les États offrent des possibilités de renforcement de l'appropriation, de la fierté nationale et de l'alignement sur le développement. Cependant, elles exigent également une surveillance fiduciaire rigoureuse, une planification financière à long terme et une coordination stratégique à l'échelle du gouvernement. En l'absence de systèmes ESG solides et d'une gouvernance transparente, ces initiatives peuvent exposer les institutions à un risque de réputation et compromettre la durabilité.

2. *Le financement de la diaspora offre un levier symbolique et stratégique*

Bien que modeste en termes financiers absolus, la mobilisation des obligations de la diaspora s'est avérée être un outil efficace pour renforcer la légitimité, encourager un sentiment de solidarité nationale et catalyser un élan initial. Le succès de ces instruments ne réside pas seulement dans les capitaux levés, mais aussi dans leur capacité à impliquer la diaspora en tant que partie prenante du développement national. Cette approche peut être reproduite dans des contextes où la confiance, le patriotisme et la mobilisation collective peuvent être mis à profit pour compléter les mécanismes financiers formels.

3. *L'intégration ESG doit être proactive et institutionnalisée*

Les faiblesses initiales du projet en matière d'ESG, qui se sont traduites par des préoccupations liées à la réinstallation et des risques pour la biodiversité, ont entraîné le retrait des financements et une surveillance internationale. Il en ressort que l'ESG n'est pas une question périphérique de conformité, mais un facteur déterminant de l'accès au financement, de la réputation et de la viabilité à long terme des projets. L'intégration systématique des critères ESG, y compris les évaluations préliminaires, la consultation des communautés et le suivi continu, est désormais essentielle pour attirer des financements

concessionnels et commerciaux, en particulier dans des contextes politiquement sensibles ou complexes sur le plan environnemental.

4. *La capacité institutionnelle est la pierre angulaire d'une finance verte évolutive*

L'expérience de l'IFD a démontré que des équipes techniques solides, des systèmes d'évaluation standardisés et des mécanismes de coordination interinstitutionnels sont essentiels à la mise en œuvre efficace des projets. Les lacunes dans ces domaines ont non seulement ralenti la mise en œuvre, mais ont également réduit la capacité de l'institution à répondre aux nouvelles opportunités ou à étendre ses interventions à plusieurs secteurs. Les investissements dans le capital humain, les systèmes internes et la capacité de préparation des projets sont essentiels pour débloquer les futurs financements climatiques et garantir la préparation à l'accréditation auprès des fonds mondiaux.

5. *Des structures de financement équilibrées favorisent la résilience et l'impact*

Si le modèle de financement hautement nationalisé du projet a permis sa construction dans un environnement géopolitique difficile, il a également exercé une pression considérable sur les institutions financières locales et limité la flexibilité macroéconomique. Une combinaison plus équilibrée de capitaux souverains, concessionnels et commerciaux, idéalement guidée par une stratégie nationale de financement climatique, peut réduire l'exposition au risque, permettre la viabilité financière et garantir l'alignement sur les objectifs de développement à long terme. Les IFD doivent activement structurer le financement pour protéger l'espace budgétaire tout en obtenant des résultats transformateurs.

Perspectives d'avenir

L'institution entend agir en tant que partenaire systémique à long terme en alignant ses investissements sur les plans nationaux d'approvisionnement en électricité au moindre coût et les objectifs d'électrification infranationaux, dans une optique de transition juste. Les priorités à court terme comprennent la mobilisation de capitaux en monnaie locale auprès des banques et des fonds de pension nationaux, la mise en place d'un guichet de préparation de projets pour les énergies renouvelables, le réseau et le stockage, et le déploiement de concessions programmatiques pour l'accès au dernier kilomètre. Le portefeuille devrait intégrer des indicateurs de performance clés (KPI) de transition juste couvrant l'impact tarifaire, le travail décent, le contenu local, la participation des femmes et des jeunes, et les avantages pour la communauté. Sur une période de trois à cinq ans, l'institution est bien placée pour soutenir le renforcement des réseaux de transport et des systèmes, la flexibilité de la production et du stockage, ainsi que la compétitivité des chaînes de valeur locales grâce au développement des compétences et des fournisseurs PME. Les partenariats avec les services publics, les opérateurs de transport et les autorités infranationales renforceront l'appropriation nationale, tandis que des instruments tels que les titrisations vertes, les garanties basées sur la performance et le financement mezzanine peuvent débloquer des projets en phase de démarrage. Ce modèle pourrait être transposé à l'échelle régionale, permettant ainsi de fournir une énergie propre fiable et abordable, d'accélérer les progrès vers l'accès universel et de renforcer les capacités nationales.

Étude de cas n° 4 :

Cette étude de cas met en lumière l'expérience d'une IFD nationale bien capitalisée qui a joué un rôle stratégique dans la transition énergétique du pays. Dans le cadre d'une stratégie nationale

plus large visant à produire plus de la moitié de son électricité à partir de sources renouvelables d'ici 2030, l'IFD s'est concentrée sur le développement à grande échelle de l'énergie solaire comme pilier central de son programme de financement climatique. La contribution la plus importante de l'IFD a été son rôle dans le développement et le financement de l'un des plus grands complexes d'énergie solaire concentrée (ESC) au monde. Ce projet à l'échelle industrielle a représenté une étape importante pour les infrastructures d'énergie renouvelable sur le continent. Il a été réalisé dans le cadre d'un partenariat public-privé impliquant des agences nationales de l'énergie et plusieurs bailleurs de fonds internationaux.

Utilisation stratégique des instruments financiers

Pour catalyser les investissements, l'IFD a déployé un ensemble bien coordonné d'instruments financiers. Ces outils ont été conçus pour mobiliser des capitaux, renforcer la confiance des investisseurs, gérer les risques et garantir la viabilité financière et technique du projet à long terme.

Participation au capital

L'institution a investi directement dans le projet par le biais d'une participation au capital, ce qui lui a conféré une propriété partielle et un rôle formel de gouvernance. Cette décision stratégique a permis de stabiliser le projet au cours de ses premières phases et a témoigné de la confiance de l'IFD dans sa viabilité à long terme. En tant que copropriétaire, l'institution pouvait influencer les décisions importantes, garantir l'alignement sur les objectifs de développement nationaux et exercer un contrôle sur les performances techniques, opérationnelles et ESG. Les fonds propres ont également servi de tampon pour les autres financiers, en absorbant les risques initiaux du projet et en améliorant la structure du capital pour rendre l'entreprise plus bancable.

Garanties souveraines

Consciente que les infrastructures solaires à concentration impliquent des coûts initiaux importants et des délais de récupération longs, l'IFD a eu recours à des garanties souveraines pour rassurer les prêteurs commerciaux et les investisseurs privés. Ces garanties ont permis de réduire les risques perçus liés à l'instabilité politique, à la volatilité des devises et aux changements réglementaires. En s'appuyant sur le soutien de l'État, l'institution a atténué les principaux risques susceptibles de décourager la participation du secteur privé, ce qui a permis de réduire le coût du capital et d'accélérer le bouclage financier. Ces garanties ont été particulièrement efficaces pour attirer les investisseurs institutionnels à long terme et les partenaires au développement étrangers.

Syndication de la dette avec des partenaires au développement

L'IFD était le chef de file dans le cadre d'une structure de prêt syndiqué qui a réuni des banques nationales, des IFD régionales et des prêteurs multilatéraux mondiaux. En regroupant les ressources par le biais d'une plateforme de syndication, l'IFD a pu mobiliser des capitaux importants tout en répartissant les risques entre plusieurs participants. Cette approche a permis au projet de bénéficier d'un financement mixte, à la fois concessionnel et au taux du marché, où chaque prêteur contribuait en fonction de son appétit pour le risque et de ses priorités stratégiques. La syndication a également facilité l'harmonisation des conditions de prêt, rationalisé le suivi et le reporting, et permis un décaissement et une mise en œuvre plus rapides.

Obligations vertes et prêts concessionnels

Pour renforcer le profil de durabilité du projet, l'institution a émis des obligations vertes qui ont attiré des investisseurs axés sur l'impact, à la recherche de rendements financiers et de résultats positifs pour le climat. Ces obligations ont été structurées de manière à respecter les normes internationales telles que les [Principes applicables aux obligations vertes](#), le produit étant affecté spécifiquement aux infrastructures d'énergie renouvelable éligibles. En plus des obligations, des prêts concessionnels ont été accordés aux promoteurs de projet à des taux d'intérêt inférieurs à ceux du marché, avec des périodes de grâce et des durées plus longues. Cela a permis de réduire les risques des premières phases de la construction, et aux promoteurs de projets de répondre aux exigences élevées en matière de dépenses d'investissement associées à la technologie ESC.

La composante concessionnelle était essentielle pour combler le déficit de viabilité des infrastructures qui offrent des avantages environnementaux et économiques à long terme, mais qui sont confrontées à des coûts initiaux élevés. Les prêts concessionnels étaient souvent liés à des étapes de performance et à des garanties environnementales, ce qui renforçait la responsabilité et l'impact sur le développement durable.

Par l'intermédiaire de sa division de gestion des actifs, l'IFD a fourni un soutien consultatif sur la stratégie de passation des marchés et les mécanismes de partage des risques. Sa crédibilité et son contrôle fiduciaire servaient de facteurs essentiels pour attirer des capitaux mixtes et maintenir la confiance des investisseurs.

Atouts institutionnels et innovations

L'IFD a fait preuve d'une grande maturité institutionnelle et d'une grande compétence technique, notamment dans la conception et la réalisation de projets d'infrastructure à grande échelle qui concilient la viabilité commerciale et les objectifs de développement public. Ses atouts résident dans une combinaison de capacités internes, de structure de gouvernance et de systèmes opérationnels qui la positionnent comme une institution de confiance dans la transition du pays vers une économie à faibles émissions de carbone.

Capacité interne avancée de structuration de projets

Au fil du temps, l'IFD a acquis une expertise interne considérable dans le domaine du financement des infrastructures, ce qui lui a permis de jouer à la fois le rôle de bailleur de fonds et de conseiller stratégique dans des secteurs tels que l'énergie, les transports et le développement urbain. Elle disposait d'équipes multidisciplinaires avec des compétences en ingénierie, en finance, en politique publique et en sciences de l'environnement, ce qui lui permettait de concevoir des solutions de financement mixtes complexes qui respectaient à la fois les exigences techniques et budgétaires. Cette grande capacité interne a réduit le recours à des consultants externes, accéléré les délais de préparation des projets et permis à l'IFD de s'engager de manière proactive auprès d'un large éventail de parties prenantes, telles que des autorités municipales et des partenaires internationaux de développement.

Équipes ESG dédiées et harmonisation des mesures de sauvegarde au niveau mondial

Consciente de l'importance croissante des performances ESG dans le financement du développement, l'IFD a mis en place des équipes ESG spécialisées chargées de veiller à ce que l'ensemble des projets respectent les mesures de sauvegarde internationalement reconnues. Ces équipes ont travaillé en étroite collaboration avec les responsables de projet depuis le début

jusqu'à la mise en œuvre, en effectuant des contrôles préalables, des consultations communautaires et des études d'impact conformément à des cadres tels que les [Normes de performance de la SFI](#) et les [Principes de l'Équateur](#).

L'approche proactive de l'institution en matière de conformité ESG a non seulement renforcé sa réputation auprès des investisseurs mondiaux, mais a également permis aux projets financés de produire des résultats inclusifs et socialement responsables. Elle a en outre contribué à améliorer la gestion des risques, à réduire l'exposition de la réputation et à préparer l'institution à une éventuelle accréditation auprès des mécanismes internationaux de financement climatique.

Une structure de gouvernance qui favorise l'intégrité et l'indépendance

Le modèle de gouvernance de l'IFD était une innovation institutionnelle clé qui séparait clairement la prise de décision commerciale du contrôle politique et stratégique. L'institution a pu réduire le risque d'influence politique induite en veillant à ce que les décisions d'investissement soient prises dans le cadre de processus professionnels et transparents. Cette séparation des pouvoirs a contribué à favoriser une culture de responsabilité, de prise de risque prudente et d'alignement stratégique à long terme.

L'institution a également adopté des audits internes réguliers, des évaluations de performance et des systèmes de reporting afin de garantir la conformité avec les réglementations nationales et les normes fiduciaires internationales. Cela a renforcé la transparence et la confiance des investisseurs, et permis à l'IFD de former des partenariats durables avec des acteurs des secteurs public et privé.

Bilan en matière de co-investissement public-privé

La crédibilité de l'institution a été renforcée par la réussite des partenariats public-privé et des plateformes de co-investissement, qui lui ont permis d'être un pionnier dans les secteurs à haut risque en utilisant ses propres capitaux pour attirer des financements privés et aligner les structures des projets sur les stratégies nationales de développement. Grâce à des instruments tels que la dette subordonnée, les garanties et les prises de participation, l'IFD a pu atténuer les risques et signaler la bancabilité à ses partenaires commerciaux. Ces co-investissements ont non seulement mobilisé des capitaux supplémentaires, mais ont également soutenu le développement des marchés financiers locaux et catalysé une transformation sectorielle à long terme.

Systèmes opérationnels innovants

En interne, l'IFD a adopté la numérisation et l'apprentissage institutionnel comme piliers de l'excellence opérationnelle. Elle a investi dans des outils numériques de gestion de projet, des systèmes de suivi ESG et des plateformes d'analyse de

POINTS CLÉS À RETENIR

Il est fondamental pour les IFD africaines de disposer de solides capacités institutionnelles pour accéder efficacement aux financements climatiques et les déployer. Il s'agit notamment de systèmes financiers solides, d'une expertise technique, d'une gouvernance stratégique, d'un alignement réglementaire et d'une préparation aux risques climatiques.

Les lacunes courantes en matière de capacités, telles que la faiblesse des unités de préparation des projets, le sous-développement des systèmes ESG et le caractère limité des capitaux concessionnels, limitent les performances et l'échelle des IFD.

Les IFD doivent passer du statut de prêteurs à celui de bâtisseurs d'écosystèmes, en intégrant les principes de durabilité dans toutes leurs opérations et en s'alignant étroitement sur les plans nationaux de développement et de lutte contre le changement climatique.

L'association d'instruments innovants tels que le financement basé sur les résultats et les prêts de gros à une gouvernance et des systèmes techniques crédibles s'est avérée efficace pour développer l'énergie propre et la finance inclusive.

La réforme institutionnelle et l'apprentissage entre pairs sont essentiels pour libérer le potentiel de transformation des IFD. Un soutien adapté et des partenariats stratégiques sont indispensables pour surmonter les obstacles systémiques et garantir un impact à long terme.

données pour suivre le rendement des portefeuilles et anticiper les risques. Les programmes de renforcement des capacités ont été intégrés dans les processus de développement du personnel, et l'échange de connaissances interfonctionnelles a été encouragé par des séminaires internes, des examens conjoints et des détachements.

Défis actuels

Malgré des innovations utiles et de solides antécédents en matière de mobilisation de financements mixtes à grande échelle, l'institution a toujours été confrontée à des contraintes systémiques et opérationnelles contraignantes qui limitaient la rapidité, l'ampleur et la reproductibilité, notamment dans les secteurs émergents et les régions moins développées. Sur le plan systémique, la volatilité macroéconomique et le risque de change, la marge de manœuvre budgétaire réduite, l'inégalité des politiques et des réglementations, la faiblesse du crédit des acheteurs, les goulets d'étranglement du réseau, la faible profondeur des marchés de capitaux locaux, la fragmentation des financements concessionnels, l'exposition au commerce et à la chaîne d'approvisionnement, ainsi que les frictions liées à l'accès au foncier et à l'octroi de permis ont tous contribué à augmenter les coûts et les délais. Sur le plan opérationnel, la qualité variable du pipeline, la standardisation limitée, le degré d'intégration ESG, les risques liés à la passation de marchés et aux contrats, la surveillance gourmande en ressources, la pénurie de talents spécialisés et les lacunes dans les données ont freiné la mise en œuvre, même lorsque les projets étaient bien structurés.

Alignement sur la taxonomie verte

La contrainte était double : l'absence d'une taxonomie verte nationale complète et l'alignement partiel sur les cadres mondiaux. En l'absence de règles nationales définissant ce qui est considéré comme vert ou aligné sur le climat, les équipes se sont contentées de jugements au cas par cas ou de critères spécifiques aux donateurs, ce qui a ralenti les décisions, compliqué l'évaluation des risques et rendu incohérents l'étiquetage et le suivi internes. Parallèlement, l'alignement incomplet sur les normes établies a conduit à des informations externes inégales, à une comparabilité limitée avec les pairs et à une éligibilité réduite au capital vert ciblé. Dans la pratique, les lacunes par rapport au règlement de l'UE sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers, à la taxonomie de l'UE et aux cadres de publication d'informations liées au climat, tels que le groupe de travail sur les informations financières liées au climat et les nouvelles exigences de l'ISSB, ont entravé la classification, le suivi et l'analyse comparative systématiques des portefeuilles, et ont affaibli la capacité de l'institution à démontrer son impact climatique à ses partenaires et investisseurs (UE, 2019 ; UE, 2020 ; TCFD, 2017 ; Fondation IFRS, 2023 ; ICMA, 2024).

Coordination politique et institutionnelle

Bien que l'IFD ait entretenu des relations étroites avec les ministères de l'Énergie et les organismes de réglementation, le chevauchement des mandats des agences gouvernementales, en particulier dans les secteurs de l'infrastructure et des énergies renouvelables, a posé des problèmes de coordination de la mise en œuvre. Les changements de direction ministérielle, la rotation administrative et les retards dans la mise à jour des plans directeurs sectoriels ont souvent perturbé le calendrier des projets ou entraîné des doubles emplois et des lacunes dans la mise en œuvre des projets.

Ce manque d'harmonisation horizontale des politiques a parfois entraîné des signaux contradictoires pour les investisseurs et retardé la finalisation des cadres de partenariat public-privé (PPP). Pour l'IFD, cela signifiait que même des projets bien structurés pouvaient s'enliser dans les méandres de la réglementation, ce qui sapait la confiance des investisseurs et exposait l'institution à des risques opérationnels et de réputation. L'unité chargée des politiques internes de l'IFD devait souvent consacrer beaucoup de temps à aligner les décisions de financement sur l'évolution des directives politiques, ce qui la détournait de sa mission principale qui consiste à mobiliser des capitaux et à soutenir des projets bancables.

Accroître la participation du secteur privé

L'IFD a excellé dans la mobilisation de financements privés pour des projets d'infrastructure phares. Cependant, il s'est avéré beaucoup plus difficile de reproduire ces succès à plus petite échelle, dans les municipalités rurales, les zones périurbaines ou les secteurs énergétiques hors réseau. Nombre de ces contextes locaux ne disposaient pas des capacités institutionnelles, des antécédents de crédit ou de l'expertise technique nécessaires pour structurer des transactions complexes ou gérer des financements concessionnels. Les prêteurs commerciaux et les promoteurs privés percevaient ces projets comme des entreprises à haut risque et à faible rendement, en particulier dans les régions où les mécanismes de perception des recettes étaient faibles ou où l'application de la réglementation était incohérente.

Les tentatives visant à étendre les approches de financement mixte à ces zones mal desservies ont nécessité un accompagnement important, des mécanismes de réduction des risques et des efforts de renforcement des capacités. Ces activités étaient souvent coûteuses en ressources et en temps. L'IFD s'est trouvée dans l'obligation de développer des produits financiers sur mesure et des facilités d'assistance technique pour servir ces marchés, mais s'est heurtée à des contraintes en termes de personnel, de budget et d'instruments standardisés.

Il existait des lacunes persistantes dans la coordination des autorités locales et un manque de propositions bancables provenant de ces régions. Sans un soutien adéquat aux projets à un stade précoce et sans mécanismes de génération de projets au niveau municipal, l'institution a eu du mal à étendre son impact au-delà des grands centres urbains et des secteurs prioritaires nationaux.

Enseignements tirés

1. Les institutions solides favorisent le financement mixte

Le financement mixte est particulièrement efficace lorsqu'il permet de réduire le coût du capital, d'améliorer la répartition des risques, d'accélérer le délai de clôture financière, d'attirer des capitaux privés avec un effet de levier significatif et de protéger les résultats ESG. Cela nécessite des institutions dotées d'une gouvernance solide, d'une gestion financière saine et d'une crédibilité technique. Dans ce cas, la capacité de l'IFD à structurer des garanties souveraines, à coordonner des transactions multipartites et à maintenir une diligence raisonnable rigoureuse a joué un rôle déterminant dans le déblocage de capitaux concessionnels et privés.

2. La reproductibilité dépend d'un soutien technique allant au-delà du financement

L'IFD, en tant que conseiller technique, s'est avérée essentielle. En aidant les municipalités et les organismes publics à structurer et à évaluer les projets, elle a créé les conditions propices à des investissements dans des infrastructures évolutives et bancables.

3. *La crédibilité institutionnelle favorise la transparence et la cohérence opérationnelle des partenariats*

La démonstration des résultats a été essentielle pour établir des relations à long terme avec les acteurs mondiaux du financement climatique. Le modèle de gouvernance de l'institution et son bilan en matière d'ESG ont renforcé son rôle de partenaire de confiance.

4. *L'adaptation locale est essentielle*

Les modèles qui ont fait leurs preuves dans le cadre de grands projets nationaux ne pouvaient pas être directement appliqués aux zones mal desservies sans ajustement. L'IFD a reconnu la nécessité d'adapter les instruments de partage des risques, de réduire les coûts de transaction et de simplifier les processus de financement pour mieux répondre aux investissements à petite échelle et aux contextes de déploiement rural.

Perspectives d'avenir

L'IFD prévoyait d'élargir son champ d'action pour inclure des investissements dans les transports verts, les logements durables et les infrastructures résilientes au changement climatique. Elle visait également à partager son expérience avec ses homologues régionaux pour contribuer aux efforts visant à développer une taxonomie commune de la finance verte à travers le continent. Le renforcement des partenariats institutionnels, l'élaboration d'outils de financement souples et l'intégration des systèmes ESG dans toutes ses opérations restaient au cœur de sa stratégie future.

Grâce à ces efforts, l'IFD s'est positionnée en tant que financier des infrastructures nationales et leader régional dans la fourniture de solutions d'investissement alignées sur le climat qui concilient rendement financier et impact environnemental et social à long terme.

Tableau comparatif des études de cas IFD

Étude de cas	Instruments financiers utilisés	Lacunes institutionnelles	Besoins en matière de renforcement des capacités
Étude de cas 1	Cofinancement par capitaux propres, financement de projets	Participation limitée aux étapes initiales de la préparation géothermique ; évolution des cadres ESG	Soutien au développement des pipelines, outils d'intégration ESG, compétences en matière

RÉSUMÉ DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Les IFD doivent avoir accès à des capitaux concessionnels à long terme pour financer des projets à fort impact à un stade précoce.

Une forte crédibilité institutionnelle est essentielle pour attirer des financements mixtes et rassembler des partenaires du secteur privé.

La faiblesse des capacités de préparation des projets constitue un obstacle majeur ; les systèmes d'évaluation technique et financière doivent être renforcés.

Les cadres ESG doivent être intégrés de manière systématique dans toutes les opérations et ne pas être considérés comme de simples listes de contrôle de la conformité.

Associer le financement aux résultats (par exemple, par le biais d'un financement basé sur les résultats) améliore la mise en œuvre et la responsabilité.

La réussite institutionnelle dépend des systèmes internes, en particulier des capacités du personnel, de la gouvernance et des outils de gestion des risques.

Le taux de rotation élevé du personnel nuit à la continuité et à la réforme ; des stratégies de fidélisation et de formation interne sont essentielles.

L'apprentissage entre pairs et les partenariats avec les établissements universitaires et techniques accélèrent la préparation institutionnelle.

Des instruments financiers adaptés et des procédures simplifiées sont nécessaires pour atteindre les communautés rurales et mal desservies.

Les outils numériques doivent aller au-delà des rapports financiers et inclure des mécanismes de suivi de l'impact et de retour d'information de la part des communautés.

L'harmonisation des politiques et des réglementations renforce la pertinence des projets et leur potentiel d'extension.

En l'absence de taxonomies claires en matière de finance verte, les IFD sont confrontées à des difficultés pour classer et déclarer les investissements en faveur du climat.

	en aval, facilitation des co-investissements		d'évaluation des investissements spécifiques à la géothermie
Étude de cas 2	Prêts de gros, garanties, financement basé sur les résultats, lignes de crédit concessionnelles pour les PME	Incohérences dans la conformité ESG entre les intermédiaires, absorption limitée des capitaux concessionnels	Cadres de diligence raisonnable ESG, formation des intermédiaires, suivi des portefeuilles axés sur le climat
Étude de cas 3	Obligations nationales (y compris celles de la diaspora), prêts syndiqués, financement bilatéral concessionnel	Lacunes dans la mise en œuvre ESG, faiblesse des systèmes d'évaluation technique internes	Consolidation du service d'assistance ESG, capacité de préparation des projets, formation à la gouvernance du financement climatique
Étude de cas 4	Financement mixte, garanties souveraines, dette syndiquée, obligations vertes	Taxonomie verte incomplète, difficulté à reproduire le modèle dans les zones rurales/mal desservies	Élaboration d'une taxonomie nationale, instruments de réduction des risques localisés, soutien aux projets au niveau communautaire

Résumé des enseignements et des conclusions tirés des études de cas

Facteurs de réussite

1. Alignement politique solide

Enseignement pour les IFD : ne pas supposer l'alignement, le construire. Ancrer de manière proactive les stratégies et les pipelines dans des plans déterminés au niveau national, tout en gardant une ligne de mire claire sur les résultats de la transition juste et l'accessibilité financière. Concrètement, cela signifie co-créditer un pacte d'investissement national avec les ministères de la planification, de l'énergie et des finances ; mettre en correspondance chaque opération avec des objectifs spécifiques des CDN, des stratégies à long terme, des plans énergétiques et des stratégies d'électrification ; et utiliser des protocoles d'accord et des groupes de pilotage conjoints pour faire avancer les politiques, les autorisations et les financements. Les IFD qui sont parvenues à un alignement solide ont investi tôt dans la préparation des projets avec leurs homologues publics, ont adopté des cadres de résultats communs et ont lié la concessionnalité à des réformes qui débloquent les contraintes liées au réseau, aux tarifs et aux marchés publics. Les stratégies climatiques devraient être alignées sur les objectifs nationaux de développement lorsqu'ils sont crédibles et à jour, et inclure une trajectoire d'escalade lorsque les objectifs ne mentionnent pas l'équité, l'accès ou la résilience. En cas de lacunes politiques, les IFD devraient plaider en faveur de mises à jour en fournissant des preuves issues de transactions, en publiant des cartes des projets en cours par rapport aux objectifs et en offrant une assistance technique pour l'amélioration de la réglementation et de la planification (BAD, 2022 ; Finance en Commun, 2024).

([BAD, 2022](#), [Finance en Commun, 2024](#)).

2. Plateformes de financement intégrées

Le Maroc démontre comment les partenariats public-privé (PPP) peuvent faciliter la mise en œuvre de projets à grande échelle et comment les structures de financement mixte se sont avérées efficaces pour permettre la création d'infrastructures renouvelables à grande échelle. Certaines IFD nationales ont permis de structurer des projets en combinant des prêts garantis par l'État, des financements concessionnels et des investissements commerciaux et en mobilisant des capitaux pour des complexes solaires à concentration emblématiques et des initiatives similaires. Ces plateformes de financement ont attiré des financements internationaux pour le climat en diversifiant les risques ([Banque mondiale, 2020](#), [IRENA, 2021](#)).

3. Clarté du mandat institutionnel

Les IFD dont les mandats de développement sont clairement définis tendent à obtenir de meilleurs résultats en matière de préparation au financement climatique. Par exemple, la DBSA a pour mandat de soutenir les infrastructures résilientes au changement climatique dans toute l'Afrique australe et a développé des capacités internes pour concevoir, préparer et financer de tels projets grâce à son mécanisme de préparation de projets.

Défis communs

1. Rotation du personnel et lacunes en matière de capacités

Les changements fréquents de personnel et l'expertise interne limitée, notamment dans des domaines tels que l'évaluation des projets, l'analyse des risques et l'intégration des critères ESG, continuent de poser des contraintes majeures à de nombreuses IFD. Ces défis érodent la mémoire institutionnelle et affaiblissent la continuité nécessaire à la constitution d'une réserve de projets à long terme. Lors de plusieurs entretiens, les institutions ont fait part de leurs difficultés à retenir le personnel qualifié et à maintenir leurs capacités techniques au fil du temps.

2. Faible développement de la réserve de projets

De nombreuses institutions, notamment celles qui opèrent au niveau national, ne disposent pas d'unités dédiées à la préparation des projets ou d'un accès régulier à un soutien technique dans les phases initiales. Il en résulte une réserve limitée de projets susceptibles d'être financés et des retards dans la mobilisation du financement climatique. Certaines institutions ont fait état de difficultés à faire progresser les investissements dans les énergies renouvelables et les infrastructures en raison de lacunes dans les travaux de préféabilité et d'alignement sur les exigences des bailleurs de fonds.

3. Intégration ESG et transparence

Les normes ESG ne sont pas mises en œuvre de manière uniforme. Un certain nombre d'institutions ont fait état de difficultés à respecter les seuils de diligence raisonnable ESG attendus par les investisseurs internationaux et les fonds climatiques. Ces difficultés sont souvent liées à des politiques obsolètes, à une expertise interne limitée et à des outils de suivi des données insuffisants, ce qui entrave les efforts visant à attirer des financements durables et à démontrer l'impact sur le développement.

Recommandations issues du terrain

1. Apprentissage entre pairs et échange de pratiques

Les participants à la réunion annuelle de l'AIAFD 2024 à Nairobi ont souligné la valeur de la collaboration sud-sud. Les IFD ont manifesté un vif intérêt pour les échanges techniques, le

partage de modèles et les formations conjointes sur le développement du pipeline de projets, l'intégration ESG et les systèmes numériques de suivi et d'évaluation.

2. Renforcement des capacités sur mesure

Les résultats de l'enquête menée auprès des institutions membres de l'AIAFD ont mis en évidence la nécessité d'une formation pratique et spécifique au secteur. Les IFD ont demandé des programmes centrés sur l'évaluation des risques climatiques, les instruments de finance verte, la structuration des financements mixtes, et les contrôles fiduciaires.

3. Outils de diagnostic institutionnel

Les personnes interrogées ont demandé des cadres de diagnostic clairs et faciles à utiliser pour identifier les lacunes institutionnelles. Ces outils permettent aux IFD d'auto-évaluer leurs progrès en matière de préparation à l'investissement et de se comparer à leurs pairs.

4. Renforcement du dialogue entre les décideurs politiques et les IFD

Les IFD du Nigeria et d'Éthiopie ont appelé à un engagement plus structuré entre les institutions financières et les décideurs politiques afin d'aligner les critères des projets sur les contributions déterminées au niveau national et les objectifs sectoriels. Les plateformes nationales et les groupes de travail multipartites peuvent favoriser cet alignement et réduire la fragmentation des politiques ([CEA, 2024](#)).

POINTS CLÉS À RETENIR

- Les IFD prospèrent lorsqu'elles s'inscrivent dans des cadres politiques nationaux solides qui alignent le financement sur les objectifs climatiques et de développement.
- Des plateformes de financement intégrées, combinant garanties souveraines, prêts concessionnels et investissements privés, sont essentielles pour développer des projets d'infrastructure de grande envergure et attirer des financements climatiques mondiaux.
- Des mandats institutionnels bien définis renforcent la capacité des IFD à financer des projets climatiques en clarifiant les rôles, en permettant des stratégies d'investissement ciblées et en renforçant la cohérence opérationnelle.
- Parmi les contraintes courantes figurent la rotation du personnel, la faiblesse des pipelines de projets et l'incohérence des systèmes ESG, qui nuisent à la préparation des projets et à l'accès aux financements concessionnels.
- L'apprentissage entre pairs, le renforcement des capacités sur mesure et les outils de diagnostic sont largement approuvés par les IFD pour combler les lacunes institutionnelles, tandis que le dialogue entre les décideurs politiques et les IFD est essentiel pour améliorer l'alignement avec les CDN et les plans d'investissement nationaux.

Chapitre 3 : Capacité institutionnelle et préparation au changement climatique

3.01 Dimensions de la capacité institutionnelle

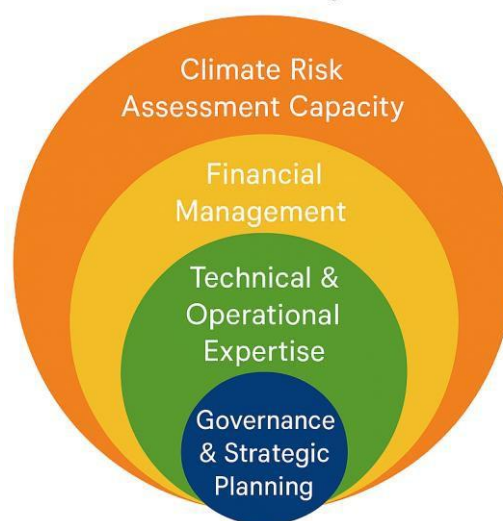
La capacité institutionnelle constitue le pilier de la capacité de toute IFD à remplir son mandat dans le contexte du financement climatique, où les risques sont systémiques, le financement complexe et les enjeux de développement élevés. Une capacité institutionnelle solide ne se limite pas à la possession de ressources financières ; elle nécessite une base intégrée de gestion financière, d'expertise technique, de cadres de gouvernance et d'harmonisation réglementaire. Ces éléments sont essentiels pour que les IFD puissent préparer, financer, mettre en œuvre et suivre des projets alignés sur la transition juste et les objectifs de développement à faible émission de carbone.

Gestion financière

Une gestion financière solide est fondamentale pour la crédibilité et la durabilité des IFD. Elle implique des systèmes de budgétisation, de prévision, de reporting financier, de gestion des risques et de contrôles internes. Les IFD dotées d'une surveillance financière solide sont plus susceptibles d'attirer des financements internationaux en faveur du climat, de respecter les normes fiduciaires et de gérer efficacement les capitaux provenant de sources multiples.

Afin d'améliorer les performances des prêts et d'obtenir un cofinancement de la Banque mondiale et de la BAD, la Banque de développement du Nigeria a mis en place des tableaux de bord d'évaluation des risques de portefeuille et un système de solvabilité lié au service d'informations financières dans les systèmes de création de prêts des banques partenaires, en utilisant des extractions de données automatisées et des déclencheurs d'alerte précoce ([SME Finance, 2014](#)). Sans contrôles financiers rigoureux, les IFD risquent d'être sous performantes ou de ne pas déboursier les financements climatiques disponibles, ce qui finit par nuire aux résultats des projets et à leur réputation ([OCDE, 2020](#)).

Dimensions of Institutional Capacity
(Framework Diagram)



Expertise technique et opérationnelle

L'expertise technique permet aux IFD de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer des projets qui respectent les objectifs environnementaux, sociaux et économiques. Il s'agit notamment des capacités internes en matière d'ingénierie, d'approvisionnement, d'évaluation ESG et d'évaluation de projets.

De nombreuses IFD en Afrique ont du mal à conserver cette expertise en interne et font appel à des consultants externes, ce qui peut retarder l'exécution des projets. Le soutien apporté par la Banque africaine de développement par le biais de son Fonds pour l'énergie durable en Afrique ([SEFA](#)) vise à combler cette lacune en offrant une assistance technique et des services de conseil en matière de transactions dès les premières étapes des projets d'énergie renouvelable ([BAD, 2022](#)).

Au Maroc, les IDF impliquées dans le projet du complexe solaire Noor ont bénéficié d'un transfert de connaissances approfondi de la part de bailleurs de fonds internationaux tels que la Banque mondiale et la KfW, ce qui a renforcé leur capacité opérationnelle et accéléré les délais de mise en œuvre ([Banque mondiale, 2021](#)).

Gouvernance et planification stratégique

Des structures de gouvernance transparentes, compétentes et indépendantes sont essentielles pour garantir que les IFD restent axées sur leur mission et responsables. A ce titre, il est essentiel de disposer d'un conseil d'administration compétent, de plans stratégiques clairs, de mécanismes d'audit interne et d'évaluations régulières des performances.

Selon Finance en Commun ([2024](#)), les IFD dotées de cadres de gouvernance efficaces tendent à s'aligner plus étroitement sur les stratégies de développement nationales et réussissent mieux à

mobiliser des financements extérieurs. La DBSA a institutionnalisé des mécanismes de contrôle rigoureux pour les conseils d'administration et un cadre de gestion des risques d'entreprise qui en ont fait un partenaire privilégié pour les initiatives multilatérales de financement du climat ([DBSA, 2024](#)).

La faiblesse de gouvernance constitue la faille critique de nombreuses IFD africaines. Elle se traduit par des prêts politisés, un détournement de mission et une surveillance insuffisante. Lorsque les conseils d'administration sont entièrement nommés par le gouvernement, sans critères de qualification, d'indépendance ou de responsabilité clairs, la prise de décision penche vers des priorités politiques à court terme, une augmentation des risques de crédit et l'érosion des contrôles fiduciaires. Il est donc essentiel de renforcer l'indépendance des conseils d'administration, les exigences d'honorabilité et de compétence, les règles en matière de conflits d'intérêts et la transparence des contrats de performance afin de protéger l'intégrité du mandat et la confiance des prêteurs.

Alignement des réglementations et des politiques

La capacité institutionnelle est également déterminée par la mesure dans laquelle les activités d'une IFD s'alignent sur des cadres politiques plus larges, en particulier les engagements climatiques tels que les contributions déterminées au niveau national (CDN), les plans de développement nationaux et les stratégies de croissance verte.

Par exemple, la Banque de développement d'Éthiopie (DBE) joue un rôle dans la mise en œuvre de la stratégie pour une économie verte résiliente au changement climatique (CRGE), mais elle a été confrontée à des difficultés de coordination en raison d'un manque de liens politiques clairs et d'un déficit de capacités au niveau de la mise en œuvre ([Banque mondiale, 2020](#)).

Les IFD qui opèrent dans le cadre de politiques nationales bien articulées, telles que la stratégie énergétique nationale du Maroc ou le plan d'action national sur le changement climatique du Kenya, sont mieux placées pour concevoir des projets éligibles à un financement climatique concessionnel et à une assistance technique internationale. La clarté réglementaire aide également les IFD à éviter le dédoublement des efforts avec les ministères ou autres agences de mise en œuvre ([FIC, 2021](#); [Nicholson et al, 2023](#)).

Capacité d'évaluation des risques climatiques

Un pilier essentiel de la préparation au changement climatique est la capacité d'identifier, de quantifier et de gérer les risques financiers liés au climat tout au long du cycle de négociation. Cela couvre les risques physiques tels que les inondations, la chaleur, la sécheresse et les tempêtes, ainsi que les risques de transition liés aux changements politiques, à la tarification du carbone, aux évolutions technologiques et aux éventuels actifs échoués. Si de nombreuses institutions s'alignent sur les recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD) et utilisent les scénarios du Réseau pour le verdissement du système financier (NGFS), la plupart des IFD africaines en sont encore aux premières étapes de leur adoption. Parmi les lacunes les plus courantes, citons les tests de résistance et les analyses de scénarios limités, ainsi que la faible intégration des facteurs climatiques dans l'évaluation du crédit, la tarification, les clauses restrictives et les limites de portefeuille. Le renforcement des capacités doit être accompagnée d'une surveillance claire et d'une appétence pour le risque de la part du conseil d'administration, de tests de résistance réguliers basés sur le NGFS, d'évaluations de la résilience au niveau des projets, d'une tarification interne du carbone ou de modèles de tarification fictive, ainsi que d'indicateurs et d'objectifs de portefeuille enregistrés sous forme de

structure TCFD. Il est essentiel de développer ces systèmes afin de protéger la qualité des actifs, de répondre aux nouvelles attentes en matière d'information et d'accéder à des capitaux verts ciblés. Le chapitre 3 présente des pistes pratiques pour intégrer la formation, les outils, les partenariats et la mise en œuvre progressive dans le renforcement des capacités des IFD.

3.02 Obstacles courants rencontrés par les IFD africaines

Malgré leur rôle essentiel dans le financement du développement de l'Afrique et de la transition vers une économie à faible intensité de carbone, de nombreuses IFD africaines sont confrontées à des obstacles persistants qui limitent leur efficacité et leur capacité à accéder à des financements verts et à les déployer à grande échelle. Ces défis sont souvent systémiques et interdépendants, et nécessitent des interventions ciblées au niveau institutionnel, financier et politique.

Manque de capitaux concessionnels

L'accès limité des IFD africaines aux capitaux concessionnels, tels que les financements à long terme et à faible taux d'intérêt fournis par les bailleurs de fonds ou les institutions multilatérales, constitue une contrainte majeure. Les capitaux concessionnels sont essentiels pour absorber les risques initiaux liés aux infrastructures vertes, réduire les risques des investissements et offrir des conditions plus favorables aux développeurs de projets locaux.

Bon nombre d'IFD nationales fonctionnent avec des bilans sous-capitalisés et dépendent de prêts commerciaux à court terme ou de crédits gouvernementaux. Cela limite fortement leur capacité à financer des investissements liés au climat qui nécessitent de longues périodes de gestation et des capitaux patients. Par exemple, si la Banque de développement du Nigeria a attiré des lignes de crédit internationales de la Banque mondiale et de la BAD, des IFD plus petites comme la BNDE Sénégal dépendent fortement de la participation de l'État et d'un financement bilatéral limité, ce qui restreint leur portée et leur résilience (DBN, 2023; Banque mondiale, 2014).

Les financements concessionnels sont également de plus en plus soumis à des normes ESG et à des exigences fiduciaires strictes que de nombreuses IFD ont du mal à respecter en raison de leurs lacunes en matière de capacités. Cela limite leur éligibilité aux fonds climatiques mondiaux tels que le FVC ou le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) (OCDE, 2020). Outre ces contraintes, rares sont les IFD qui disposent d'équipes ou d'outils dédiés à l'intégration des scénarios climatiques dans la gestion des risques, ce qui rend leurs portefeuilles vulnérables aux risques de transition et aux risques physiques. L'absence de systèmes internalisés d'évaluation des risques climatiques aggrave la sous-capitalisation, car les investisseurs sont réticents à engager des ressources dans des institutions perçues comme faibles en matière de gouvernance climatique.

Défis liés à la gouvernance institutionnelle

La gouvernance est l'un des facteurs déterminants les plus souvent cités dans la performance des IFD. Les IFD qui ne disposent pas de conseils d'administration indépendants, de mandats clairs ou de systèmes de suivi des performances deviennent souvent des instruments d'investissements à motivation politique plutôt que des financiers professionnels du développement. Une gouvernance faible entraîne un détournement de la mission, une faible discipline en matière de risque et un manque de crédibilité auprès des bailleurs de fonds.

L'intégration de diagnostics de gouvernance et l'alignement sur les meilleures pratiques internationales pour les institutions financières publiques constituent des étapes importantes de la réforme. Certaines IFD ont amélioré leur notation de crédit et leur capacité de cofinancement en mettant en œuvre des réformes de gouvernance. Au-delà de ces mesures, il faut investir dans la formation de futurs dirigeants et renforcer les cadres de gouvernance. Parallèlement, des

conseils d'administration indépendants et techniquement compétents doivent jouer un rôle central dans le renforcement de la crédibilité institutionnelle et l'élargissement de l'accès aux capitaux internationaux.

Lacunes dans la préparation des projets

L'un des obstacles récurrents signalés par les IFD africaines est le manque de projets bien préparés et bancables. La plupart des IFD ont du mal à mener à bien les activités de démarrage telles que les études de faisabilité, la modélisation financière, les consultations des parties prenantes et les études environnementales.

Le Consortium pour les infrastructures en Afrique (ICA) note que seuls 10 % des projets d'infrastructure en Afrique aboutissent à un contrat financier, en grande partie en raison d'une capacité insuffisante de préparation des projets (ICA, 2021). Des institutions telles que la [DBSA](#) disposent de structures internes de préparation des projets, mais il s'agit là d'une exception plutôt que d'une norme.

La Banque de développement d'Éthiopie (DBE) dispose d'un portefeuille de projets d'énergie renouvelable, mais ceux-ci ont été bloqués en raison d'une planification pré-investissement insuffisante. Cela illustre le besoin de mécanismes de soutien structurés et de partenariats techniques ([PNUD, 2025](#)).

Faible intégration ESG

L'intégration des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) reste un défi institutionnel important. De nombreuses institutions financières de développement (IFD) n'ont pas encore adopté de cadres ESG complets. Lorsque des politiques existent, elles ne sont souvent ni appliquées ni contrôlées. Cela entraîne des risques pour la réputation, des retards dans l'approbation des projets et l'exclusion des possibilités de financement international alignées sur l'impact.

Selon le [Guide ESG de la SFI \(2021\)](#), des systèmes ESG solides ne sont plus facultatifs mais essentiels pour la crédibilité institutionnelle et la performance à long terme. Pourtant, en Afrique, les capacités ESG sont inégales. Si des institutions telles que la BAD et la DBSA disposent de solides systèmes de sauvegarde et d'évaluation d'impact, les IFD plus petites manquent souvent de responsables ESG dédiés, d'outils standardisés ou de programmes de formation.

Au Nigeria, les parties prenantes ont révélé que la faiblesse du suivi ESG a retardé plusieurs projets solaires hors réseau en raison du non-respect des protocoles de consultation communautaire et d'utilisation des terres ([Amayo et al, 2025](#)). Le renforcement des capacités ESG est donc essentiel pour garantir la conformité et renforcer la confiance et la résilience des communautés.

Fragmentation de la réglementation et de l'harmonisation des politiques

Les IFD opèrent souvent en parallèle avec les ministères, les services publics ou d'autres organismes financiers publics, ce qui entraîne des inefficacités et des synergies manquées. Des mandats plus clairs, des cadres de planification conjoints et une harmonisation avec les stratégies climatiques nationales (par exemple, les CDN) sont nécessaires pour que les IFD puissent contribuer de manière significative aux transitions nationales.

Ces obstacles expliquent pourquoi les chapitres suivants se concentrent sur le renforcement des systèmes internes (unités de préparation des projets, cadres ESG) et des partenariats externes (pour le financement concessionnel et l'assistance technique).

Le rapport de l'OCDE intitulé « *Green Finance and Investment : Mobilising Bond Markets for a Low-Carbon Transition* » ([OCDE, 2017](#)) met en évidence les obstacles systémiques dans les marchés émergents et en développement qui reflètent les défis auxquels sont confrontées les IFD africaines. Les principales observations sont comme suit :

1. Alignement politique fragmenté : les IFD travaillent souvent en vase clos, sont déconnectées des stratégies climatiques nationales ou des plans d'investissement sectoriels, ce qui limite leur capacité à amplifier leur impact.
2. Accès insuffisant aux instruments d'atténuation des risques : sans rehaussement de crédit, assurance contre les risques politiques ou outils de couverture de change, les IFD ne sont pas en mesure de mobiliser des capitaux à long terme auprès des investisseurs institutionnels.
3. Absence de définitions uniformisées des projets verts : de nombreuses IFD ne savent pas clairement ce qui est considéré comme « vert » ou « aligné sur le climat », ce qui nuit au développement des projets et à la confiance des investisseurs.

Pour combler ces lacunes, le projet d'appui aux IFD du CST, en collaboration avec l'AIAFD, s'efforcera activement de répondre aux demandes d'assistance technique, de cohérence réglementaire et d'apprentissage entre pairs.

Chapitre 4 : Outils d'évaluation des capacités

4.01. Fiche de performance de la préparation à l'investissement des IFD

Objectif et utilisation de la fiche de performance de la préparation à l'investissement

La fiche de performance de la préparation à l'investissement des IFD est un outil d'auto-évaluation et d'apprentissage entre pairs conçu pour aider les IFD africaines à évaluer leur capacité institutionnelle en fonction de critères clés de préparation. Elle sert à la fois d'outil de diagnostic et de renforcement des capacités, permettant aux IFD d'identifier les lacunes, de suivre les progrès dans le temps et de hiérarchiser les réformes en fonction des objectifs nationaux de développement et des normes mondiales en matière de financement climatique.

La fiche de performance est alignée sur les objectifs de la [Déclaration de Nairobi](#) sur le changement climatique (2023), en particulier les engagements énoncés dans la Déclaration 40, qui appelle à des « partenariats efficaces entre l'Afrique et d'autres régions » pour répondre aux besoins du continent en matière de soutien financier, technique et technologique, et la Déclaration 52(viii), qui exhorte les acteurs financiers mondiaux à adopter des instruments qui réduisent les risques et attirent des capitaux privés par le biais de mécanismes tels que le financement mixte. La fiche de performance reflète l'ambition exprimée dans la Déclaration 58 de développer une nouvelle architecture de financement du climat qui répond aux besoins de l'Afrique, notamment des outils institutionnels qui favorisent la préparation et la réforme des institutions. Dans ce contexte, la fiche de performance fournit un mécanisme concret et ancré au niveau régional pour mettre en œuvre l'appel de la Déclaration de Nairobi en faveur de cadres diagnostiques qui améliorent la capacité des IFD africaines à mobiliser et à canaliser le

financement climatique, en particulier vers les priorités d'adaptation, de résilience et de transition juste. La fiche de performance s'articule autour de cinq piliers fondamentaux :

- Gouvernance et stratégie
- Préparation financière
- Capacités techniques et humaines
- Systèmes de préparation des projets
- Intégration des critères ESG et des risques climatiques

La fiche de performance peut être améliorée par l'inclusion d'indicateurs sur la sensibilité au genre, le financement en monnaie locale et la mobilisation de co-investissements privés. Ces améliorations élargiraient la portée de l'outil afin de garantir qu'il reflète les dimensions de la préparation qui sont de plus en plus reconnues comme essentielles pour les IFD qui cherchent à s'aligner à la fois sur les normes mondiales et sur les priorités de développement de l'Afrique. Chaque pilier contient plusieurs indicateurs notés sur une échelle de 1 à 5. La note totale fournit un profil global de l'état de préparation, tandis que les notes désagrégées mettent en évidence les forces et les faiblesses spécifiques.



Conseils pour l'interprétation des résultats

Après avoir appliqué la fiche de performance, les IFD doivent formuler un plan d'action ciblant les domaines où elles ont obtenu les notes les plus faibles. Cette approche axée sur les résultats permet de rendre la fiche de performance exploitable et d'en faire un outil pratique pour le renforcement institutionnel et la préparation au financement du climat. Par exemple :

1. Une note faible en matière de gouvernance peut mettre en évidence le besoin de former le conseil d'administration, de clarifier les mandats institutionnels ou d'améliorer les mécanismes de contrôle.
2. Une note faible en matière de préparation financière pourrait indiquer le besoin d'impliquer les parties prenantes nationales afin d'étudier les options de recapitalisation, de diversifier les sources de financement ou de développer des instruments garantis par l'État.
3. Une note faible en matière d'ESG et de risque climatique peut suggérer l'adoption et la priorisation de mesures de protection environnementales et sociales reconnues, suivies de la formation interne pour renforcer les capacités de mise en œuvre des critères ESG.
4. La faiblesse des systèmes de préparation des projets peut nécessiter la création d'une équipe ou d'une unité dédiée à la préparation des projets, ainsi que des partenariats avec des institutions pouvant offrir une assistance technique ou un soutien financier dès les premières étapes.

Harmonisation avec les critères de référence mondiaux

Les indicateurs de la fiche de performance s'alignent sur les cadres et les normes reconnus sur le plan international :

- Les critères de gouvernance et de stratégie reflètent les principes des [lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques](#).
- Les indicateurs de préparation financière s'appuient sur les normes prudentielles de [Bâle](#), les pratiques de gestion actif-passif (ALM) et les références en matière de diversification du financement.
- Les critères ESG et de risque climatique s'inspirent des [normes de performance de la SFI](#), du [Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat](#) (TCFD), et des lignes directrices du Network for Greening the Financial System (NGFS) sur la gestion du risque climatique.
- Les indicateurs d'alignement climatique et de stratégie reprennent les engagements pris conformément au [cadre d'alignement climatique de l'IDFC](#) et aux voies définies dans [l'Accord de Paris](#).

Pour améliorer davantage l'analyse comparative, les IFD sont encouragées à utiliser la fiche de performance avec des évaluations externes, telles que les normes prudentielles, les lignes directrices et le système d'évaluation de l'AIAFD ([NDPSE](#)), les examens par les pairs ou les critères d'accréditation du FVC. Ce recoupement favorise la cohérence avec les attentes des bailleurs de fonds internationaux et la responsabilité entre pairs.

Exemple illustratif

Pour illustrer le fonctionnement pratique de l'outil, prenons le cas fictif suivant :

Exemple de fiche de performance d'une IFD

Pilier « Préparation »	Note (sur 20)	Remarques
Gouvernance et stratégie	18	Mandat juridique solide, plan stratégique et conseil d'administration indépendant
Préparation financière	10	Accès limité aux capitaux concessionnels ; outils de gestion des actifs et des passifs insuffisants
Capacités techniques et humaines	12	Absence d'équipe dédiée à la préparation des projets ; lacunes dans le personnel technique ESG
Systèmes de préparation des projets	8	Peu d'études de faisabilité ou d'outils de planification des pipelines
Critères ESG et risques climatiques	9	Pas d'alignement sur les recommandations du TCFD ni de politique ESG standardisée
Score total	57/100	Préparation modérée ; domaines clairs pour un renforcement ciblé des capacités

Sur la base de ces résultats, l'IFD pourrait donner la priorité aux mesures suivantes :

- Créer une unité de préparation des projets ;
- Faire appel à des partenaires techniques pour les outils d'évaluation des risques climatiques (par exemple, le NGFS, la SFI) ;

- Rechercher des partenariats de financement mixte pour renforcer l'adéquation des fonds propres.

La fiche de performance prévoit actuellement un score total de 100 points, avec 20 sous-indicateurs notés chacun sur une échelle de 1 à 5. Cela s'aligne sur les cadres de référence (OCDE, SFI) et facilite l'analyse comparative entre les institutions.

Si la fiche de performance s'inspire de normes mondialement reconnues, elle répond également à une lacune institutionnelle importante de la déclaration de Nairobi. Malgré l'ambition de la Déclaration de réformer le financement mondial du climat et d'élargir l'accès au financement de l'adaptation et de la transition juste, les IFD (à l'exception de la BAD) ne sont pas explicitement reconnues comme des acteurs clés de la mise en œuvre. Cette sous-représentation met en évidence une tendance plus large dans le discours mondial sur le climat où les IFD sont souvent sous-évaluées, malgré leur capacité avérée, à faire le lien entre les objectifs des politiques publiques et la mobilisation des capitaux privés.

En fournissant un outil structuré et ancré au niveau régional, la fiche de performance contribue à élever le rôle stratégique des IFD nationales et régionales dans la mise en œuvre des objectifs de financement et de renforcement des capacités énoncés dans la Déclaration. Elle veille à ce que les IFD soient non seulement mieux équipées pour accéder au financement climatique et le déployer, mais aussi qu'elles soient positionnées comme des piliers institutionnels dans l'architecture plus large de l'Afrique en matière de climat et de développement. *[Voir l'annexe A pour la fiche de performance de la préparation à l'investissement des IFD.](#)*

Chapitre 5 : Stratégies de renforcement institutionnel

Le renforcement des capacités internes des IFD africaines est essentiel pour améliorer les performances institutionnelles, permettre un meilleur accès au financement climatique et accélérer la transition juste sur le continent. Cette section présente trois stratégies prioritaires pour le développement des capacités internes : l'investissement dans le capital humain, les systèmes numériques de suivi et d'évaluation et la mise en place d'unités spécialisées dans la préparation des projets.

5.01. Investissement dans le capital humain

Alors que les IFD s'apprêtent à jouer un rôle plus stratégique dans le financement de la transition juste et résiliente au changement climatique de l'Afrique, leur capacité à réussir dépend de la profondeur et de l'étendue de leurs capacités internes. La complexité technique de la finance verte, associée à l'urgence d'un développement inclusif et à faible émission de carbone, exige des équipes qualifiées capables d'intervenir à la croisée de la finance, de la durabilité, de la politique et de la pratique de développement.

Le renforcement des capacités institutionnelles ne se limite pas à l'augmentation des effectifs. Il s'agit de former une main-d'œuvre motivée, pluridisciplinaire et capable de s'adapter. Les IFD ont besoin de professionnels qui maîtrisent l'économie du développement, la structuration des financements mixtes, les normes ESG, la modélisation des risques climatiques, les politiques publiques et les connaissances sectorielles dans des domaines tels que l'énergie, l'agriculture, les transports et le logement. Les compétences en matière de leadership, de gouvernance et de responsabilité sont tout aussi importantes pour conduire la réforme et l'innovation en interne.

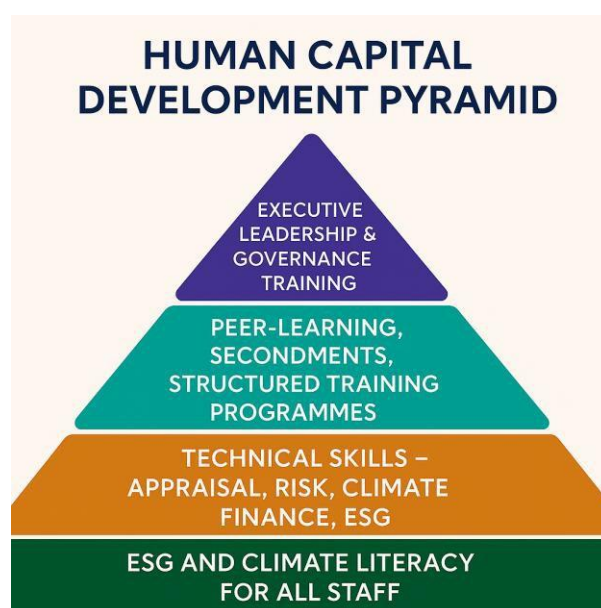
Priorités stratégiques pour le développement du capital humain

Pour renforcer leur préparation institutionnelle, les IFD doivent se concentrer sur les domaines suivants :

1. Attirer des professionnels spécialisés dans l'évaluation des projets, le risque de crédit, les instruments de financement du climat et l'intégration des critères ESG reste une priorité essentielle. Pour attirer et retenir ces talents, les IFD doivent offrir une rémunération compétitive, des parcours de carrière clairs et des incitations basées sur les performances, en particulier dans un environnement où les compétences techniques sont très demandées et rares.
2. Une stratégie visant à renforcer les capacités consiste à créer des académies de formation internes ou des programmes d'apprentissage structurés en collaboration avec des universités, des écoles de commerce ou des institutions de développement. Ces initiatives ont pour objectif de fournir des qualifications accréditées dans des domaines tels que la finance durable, l'évaluation des risques climatiques et le développement des infrastructures. Des parcours d'apprentissage personnalisés et adaptés à des fonctions spécifiques telles que pour les analystes de crédit, les spécialistes ESG ou les chefs de projet, contribuent à intégrer les compétences de base dans tous les départements.
3. Les initiatives d'apprentissage entre pairs, telles que les échanges de personnel, les détachements et les programmes de mentorat avec des institutions plus établies, jouent un rôle clé dans l'accélération de l'apprentissage institutionnel. Ces engagements offrent une exposition pratique aux normes internationales et aux défis de mise en œuvre, tout en favorisant la collaboration interinstitutionnelle et en renforçant les réseaux professionnels.

4. Le renforcement des capacités institutionnelles nécessite également des investissements dans le développement du leadership. Les cadres supérieurs et moyens bénéficient de formations dans des domaines tels que la planification stratégique, le contrôle des performances, le changement organisationnel et l'engagement des parties prenantes. Ces programmes favorisent l'émergence d'une culture de leadership qui valorise l'innovation, la responsabilité et l'adaptabilité, qualités essentielles pour naviguer dans les complexités du financement climatique.

5. Le renforcement des connaissances en matière de climat et d'ESG dans toutes les unités opérationnelles contribue à institutionnaliser un état d'esprit axé sur la durabilité. Les équipes des services juridiques, des achats, des finances, des opérations et autres doivent être encouragées à développer une compréhension de base des risques liés au climat, des opportunités et des attentes en matière de conformité. Cette prise de conscience transversale favorise une prise de décision plus cohérente et alignée sur le climat dans l'ensemble de l'organisation.



Même si toutes les IDF n'ont pas forcément les ressources financières nécessaires pour mettre en œuvre chacune de ces stratégies simultanément, elles sont encouragées à adopter ce qui est réalisable dans le cadre de leurs contraintes budgétaires actuelles. De petites contributions progressives au renforcement des capacités sont en mesure d'apporter des améliorations significatives en termes de performance, de préparation et d'impact à long terme.

5.02. Pourquoi le capital humain est-il important ?

Selon plusieurs études régionales et internationales, le manque de capacités techniques internes reste l'un des principaux obstacles qui empêche les IFD d'accéder au financement international pour le climat et d'élargir leurs portefeuilles. La faiblesse des capacités du personnel en matière de gestion fiduciaire, de montage de projets ou d'analyse des risques ESG se traduit souvent par l'échec des efforts d'accréditation, des retards dans la mise en œuvre des projets ou une mauvaise qualité des investissements en réserve.

L'investissement dans le capital humain est donc une nécessité stratégique et non une activité secondaire. Cela permet non seulement aux IFD de remplir leur mission de développement, mais aussi d'instaurer un climat de confiance avec les bailleurs de fonds externes, les gouvernements nationaux et les partenaires du secteur privé. Dans un écosystème de financement climatique de plus en plus compétitif et axé sur la performance, les IFD doivent démontrer qu'elles disposent des connaissances internes, des systèmes et du leadership nécessaires pour absorber et déployer efficacement les capitaux.

5.03. Outils numériques de suivi et d'évaluation

À mesure que les IFD élargissent leur rôle dans la transition juste de l'Afrique, la capacité de suivre, d'analyser et de communiquer leur impact devient essentielle. Les systèmes de suivi et

d'évaluation ne sont pas seulement des outils de responsabilisation ; ce sont des atouts stratégiques. L'utilisation efficace des systèmes de suivi et d'évaluation permet de donner des informations en temps réel sur la mise en œuvre des projets, de prendre de meilleures décisions, de faciliter les corrections de trajectoire et de démontrer la rentabilité des investissements aux bailleurs de fonds et aux citoyens.

Dans le contexte de la finance climatique, les systèmes de suivi et d'évaluation doivent également prendre en compte des indicateurs de durabilité complexes, allant de la réduction des émissions et de l'impact sur la biodiversité à l'inclusion des sexes et à l'autonomisation économique. Les systèmes de reporting traditionnels sur papier ne sont pas adaptés à ce niveau de complexité et de granularité. C'est pourquoi les outils numériques de suivi et d'évaluation ne sont plus un luxe, mais une nécessité.

Principales caractéristiques des systèmes numériques modernes de suivi et d'évaluation

Pour être efficaces, les systèmes numériques de suivi et d'évaluation doivent inclure les capacités suivantes :

1. Les systèmes de suivi et d'évaluation doivent permettre aux institutions de suivre l'ensemble du cycle de vie d'un projet, depuis les premières phases d'identification et d'études de faisabilité jusqu'au décaissement, à la mise en œuvre et à l'évaluation finale de l'impact. Les données en temps réel permettent de détecter rapidement les risques liés à la mise en œuvre, d'améliorer la réactivité et de réduire les délais dans la communication des informations.
2. L'intégration des indicateurs ESG et des indicateurs liés au climat est une caractéristique essentielle de ces systèmes. L'harmonisation de la collecte de données sur des cadres internationaux tels que les normes de performance de la SFI, le cadre environnemental et social de la Banque mondiale ou le groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat veille à ce que les projets respectent les normes de conformité et que les avantages liés au climat puissent être quantifiés et communiqués efficacement.
3. Les tableaux de bord automatisés permettent de transformer de grands ensembles de données en résumés visuels accessibles. Ils donnent aux équipes internes et aux parties prenantes externes un aperçu rapide de l'état d'avancement du projet et de la performance de l'institution. Des modèles de rapports préétablis peuvent simplifier les rapports destinés aux bailleurs de fonds et aux régulateurs, améliorer la précision et réduire la charge administrative.
4. Le géomarquage et la visualisation des données spatiales renforcent la transparence et la responsabilité en reliant les projets à des emplacements physiques spécifiques. Ces outils peuvent montrer la portée géographique des investissements, suivre les progrès des infrastructures et visualiser l'exposition aux risques climatiques. Dans les régions reculées ou mal desservies, cette capacité est particulièrement utile pour démontrer l'équité de l'accès et s'assurer qu'aucune région n'est négligée.
5. Les plateformes modernes de suivi et d'évaluation doivent être personnalisables et évolutives. À mesure que les IDF évoluent, se développent dans de nouveaux secteurs ou adoptent de nouveaux instruments de financement, le système de suivi et d'évaluation doit s'adapter pour suivre les nouvelles priorités. Qu'il s'agisse de suivre les résultats en matière d'égalité des sexes, de mesurer l'inclusion numérique ou d'évaluer les indicateurs de résilience, la flexibilité de la conception permet aux institutions de rester réactives face à

l'évolution des demandes tout en maintenant des normes élevées en matière de suivi des performances.

Applications pratiques et exemples

Plusieurs IFD africaines font déjà des progrès dans ce sens. Des initiatives pilotes ont démontré comment des tableaux de bord numériques personnalisés peuvent faciliter le suivi des investissements dans la géothermie et l'éolien, améliorer la conformité ESG et générer des tableaux de bord de performance pour l'apprentissage institutionnel. Ces systèmes permettent de mieux comprendre ce qui fonctionne et pourquoi, ce qui permet de mieux concevoir les projets et d'en améliorer l'impact.

Certaines institutions utilisent des plateformes mobiles pour collecter des données dans des zones reculées, recueillir les commentaires des communautés et améliorer les garanties sociales, alors que d'autres examinent les moyens d'intégrer l'imagerie satellite, l'intelligence artificielle ou la blockchain pour surveiller les changements d'utilisation foncière, réduire la fraude ou améliorer la transparence des marchés publics.

Se préparer au suivi et à l'évaluation numériques

Pour mettre en œuvre efficacement des systèmes numériques de suivi et d'évaluation, les IFD doivent :

- Investir dans les capacités internes de gestion des données, notamment en recrutant ou en formant du personnel à la science des données, aux systèmes d'information géographique et à la mesure de l'impact.
- Assurer l'interopérabilité avec les systèmes nationaux afin de permettre le partage des données avec les ministères, les régulateurs et les partenaires au développement.
- Donner la priorité à la sécurité et à la confidentialité des données lorsqu'il s'agit de données communautaires ou d'informations sensibles sur les critères ESG.
- Élaborer une stratégie de S&E numérique, avec des indicateurs, des processus et des structures de gouvernance clairement définis pour guider la mise en œuvre.

5.04. Unités dédiées à la préparation des projets

L'un des obstacles les plus persistants auxquels sont confrontées les IFD africaines est le manque de projets bien préparés et prêts à être financés. Même lorsque les besoins en matière de développement sont clairs, que ce soit dans les domaines des énergies renouvelables, des transports, de l'eau ou du soutien aux PME, la conception initiale des projets est souvent incomplète ou ne correspond pas aux exigences des investisseurs. Ce « déficit de projets » entraîne une faible absorption des financements disponibles, des retards dans la mise en œuvre et des occasions manquées d'attirer des capitaux privés.

La mise en place d'unités dédiées à la préparation des projets (UPP) est l'un des moyens les plus efficaces de surmonter ce défi. Les UPP font office de centres d'expertise internes qui accompagnent les projets depuis leur conceptualisation initiale jusqu'à leur bancabilité, en veillant à ce qu'ils soient techniquement solides, financièrement viables, durables sur le plan environnemental et conformes aux politiques. Elles comblent le fossé critique entre l'ambition du développement et l'exécution financière.

Si certaines IFD disposent d'unités internes, d'autres bénéficient d'installations régionales ou de programmes de détachement qui mettent en commun l'expertise et réduisent les doubles emplois entre les institutions. Cette approche commune permet non seulement d'alléger les contraintes en matière de ressources, mais aussi de renforcer la qualité globale et la bancabilité des projets liés au climat. En travaillant en collaboration, les IFD peuvent accélérer la préparation des projets tout en garantissant des normes cohérentes et l'alignement sur les priorités nationales.

Fonctions essentielles d'une unité de préparation de projet

Une unité de préparation des projets (UPP) qui fonctionne bien accomplit plusieurs tâches essentielles qui renforcent l'état de préparation des projets :

1. Une UPP réalise des études de pré faisabilité et de faisabilité afin d'évaluer la viabilité technique, financière, sociale et environnementale d'un projet. En effectuant ces évaluations en interne ou par l'intermédiaire de réseaux spécialisés, l'IFD garantit un niveau de qualité constant et une évaluation rapide des projets avant que des ressources importantes ne soient engagées.
2. L'unité coordonne également les processus intégrés de diligence raisonnable. Cela comprend la gestion des évaluations techniques, des examens juridiques et réglementaires, des consultations des parties prenantes, des analyses de l'utilisation foncière, des études sur l'impact environnemental et social et des diagnostics des risques, éléments essentiels pour répondre à la fois aux exigences de gouvernance interne et aux exigences des bailleurs de fonds externes.
3. L'unité joue un rôle central dans la structuration et le montage des projets. Cela implique l'élaboration de cadres de partage des risques, de modèles financiers, de stratégies d'approvisionnement et de mécanismes de gouvernance clairement définis qui rendent le projet attractif pour les partenaires au développement, les fonds climatiques ou les investisseurs privés. Une présentation efficace est essentielle pour accéder au financement mixte et mobiliser des capitaux à grande échelle.
4. Une autre fonction essentielle de l'UPP consiste à assurer l'alignement sur les politiques nationales et à faciliter la coordination avec d'autres institutions. Cela nécessite la participation des ministères sectoriels, des services de planification, des autorités infranationales et des agences de régulation afin de garantir que les investissements proposés reflètent les priorités stratégiques nationales et reçoivent les approbations institutionnelles requises.
5. Au-delà des projets individuels, l'UPP est chargée de constituer et de gérer un portefeuille d'investissements. Cela comprend l'identification proactive des secteurs prioritaires, la réalisation d'analyses de marché et le développement d'un portefeuille de projets pré-évalués et prêts à être investis, et qui peuvent être rapidement déployés lorsque des opportunités de financement se présentent. Cette approche renforce la planification à long terme et améliore la réactivité de l'IFD face à l'évolution des besoins en matière de développement.



Importance stratégique du financement dans la lutte contre le changement climatique

Des institutions telles que le [Fonds vert pour le climat](#) (FVC), le [Fonds pour l'environnement mondial](#) (FEM) et d'autres bailleurs de fonds concessionnels citent souvent la mauvaise préparation des projets comme l'une des principales causes de rejet des propositions de financement. L'intégration des UPP au sein des IFD africaines peut considérablement accroître leur capacité à attirer des capitaux concessionnels et des cofinancements.

Les UPP renforcent notamment la capacité des IFD à :

- Aligner les projets sur les objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique
- Intégrer les garanties ESG dès le départ
- Exprimer clairement les avantages connexes en matière de développement (par exemple, création d'emplois, inclusion de la dimension genre, résilience)

Ces capacités améliorent la crédibilité des propositions et démontrent la capacité institutionnelle des IFD à gérer des investissements complexes impliquant de multiples parties prenantes.

Modèles institutionnels et bonnes pratiques

Il existe différents modèles de structure des UPP. Certaines IFD disposent d'équipes internes dédiées, tandis que d'autres forment des plateformes conjointes avec des ministères ou des prestataires d'assistance technique externes. Dans certains cas, les IFD externalisent les travaux de faisabilité mais maintiennent un contrôle interne rigoureux pour garantir la cohérence et l'alignement.

Les facteurs clés de succès d'une UPP efficace sont comme suit :

- Équipes pluridisciplinaires (ingénieurs, économistes, juristes, spécialistes de l'environnement)
- Fonds de démarrage ou des subventions pour les travaux de pré-investissement
- Partenariats avec des structures d'assistance technique et des pôles régionaux
- Boucle de retour d'information pour l'apprentissage et l'amélioration continue

Les UPP aident également les IFD à gérer les risques liés au développement des projets, qui constituent une préoccupation majeure pour les investisseurs privés. En gérant les phases les plus risquées et les plus incertaines du cycle de vie des projets, les IFD peuvent présenter au marché des opportunités sans risque, ce qui augmente les chances d'attirer des capitaux commerciaux par la suite.

Initiatives continentales et perspectives d'avenir

Le [Fonds de préparation et de développement de projets de la SADC](#) (PPDF) est géré par la Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA) en tant qu'agent de mise en œuvre et gestionnaire de fonds pour le compte du secrétariat de la SADC. Le PPDF finance les études de pré-faisabilité et de faisabilité de projets ayant un impact transfrontalier en Afrique australe pour les aider à passer du stade de concept à celui de bancabilité et de clôture financière.

Conscients du déficit de capacités institutionnelles à l'échelle du continent, le Centre for Sustainability Transitions (CST) et ses partenaires sont en train de conceptualiser un Centre d'appui aux IFD pour les infrastructures en Afrique, une plateforme collaborative qui vise à

renforcer le rôle des IFD sous-dimensionnées à travers le continent. Le centre est envisagé comme une structure commune qui fournira un soutien ciblé dans des domaines clés tels que la préparation de projets, l'évaluation des risques climatiques et la structuration financière.

Ce modèle est essentiellement conçu pour permettre la mise en commun des ressources, l'apprentissage entre pairs et une plus grande intégration régionale, et pour offrir aux IFD un accès à une expertise technique, à des cadres communs et à des partenariats institutionnels qu'elles ne pourraient peut-être pas obtenir de manière indépendante.

Renforcer l'écosystème favorable

Un écosystème institutionnel qui fonctionne bien est essentiel pour permettre aux IFD de remplir leur mission en matière de financement climatique. Même l'IFD la plus compétente ne peut réussir seule. Elle doit s'aligner sur des politiques publiques plus larges, un cadre réglementaire favorable et des mécanismes de collaboration qui réduisent les risques et favorisent les investissements. Cette section présente trois leviers clés pour permettre aux IFD de prospérer et d'avoir un impact : les partenariats public-privé (PPP), l'harmonisation réglementaire et les plateformes nationales pour le financement climatique.

1. Partenariats public-privé

Les partenariats public-privé (PPP) sont des instruments essentiels pour développer les infrastructures vertes en Afrique. Les IFD assument souvent le rôle de facilitateurs des PPP, en structurant des solutions de financement mixte, en atténuant les risques et en garantissant la bancabilité des projets dans les domaines de l'énergie, de l'eau, des transports et du développement urbain.

Pour être efficaces, les PPP nécessitent :

- Des accords clairs de partage des risques
- Une législation habilitante et des cadres de passation de marchés favorables
- Une assistance technique pour la préparation des projets et la conception des contrats
- Des mécanismes transparents de suivi et de renégociation

2. Harmonisation réglementaire

La fragmentation réglementaire entre les pays africains reste un obstacle important au développement de la finance verte et des projets énergétiques régionaux. L'harmonisation des réglementations, notamment celles relatives aux marchés publics, aux incitations fiscales, à la conformité ESG et à l'interconnexion des réseaux, peut réduire considérablement les coûts de transaction et débloquer les investissements transfrontaliers.

Les IFD et les blocs régionaux tels que la CEDEAO et la SADC peuvent jouer un rôle clé en :

- Favorisant une éligibilité standardisée des projets et des garanties ESG
- Coordonnant les réglementations du marché de l'énergie (par exemple, les tarifs de rachat, les normes AAE)
- Créant des modèles juridiques pour les obligations vertes, les garanties et les outils de réduction des risques

3. Plateformes nationales pour le financement climatique

Les plateformes nationales constituent des mécanismes de collaboration qui rassemblent les IFD, les gouvernements, les bailleurs de fonds et les investisseurs privés afin de coordonner les investissements climatiques et le renforcement des capacités. Ces plateformes permettent d'harmoniser les priorités stratégiques, de réduire les doublons et de mobiliser des financements à grande échelle.

Les principales caractéristiques sont comme suit :

- Direction du gouvernement et coordination à l'échelle de l'ensemble du gouvernement
- Alignement des bailleurs de fonds autour de la mise en œuvre des CDN ou des objectifs de transition juste
- Une réserve de projets pouvant faire l'objet d'un investissement et bénéficiant d'un soutien politique

5.04. Mobilisation des ressources

Une mobilisation efficace des ressources financières est essentielle pour les IFD qui souhaitent accroître leurs investissements dans les infrastructures à faible émission de carbone, le développement d'entreprises inclusives et la résilience climatique. Cependant, les instruments de financement conventionnels sont souvent insuffisants pour faire face aux risques et à la complexité des investissements de transition. Des solutions innovantes sont nécessaires. Il s'agit notamment de concevoir des entités à financement mixte en partenariat avec des fonds multilatéraux et de mettre en place des systèmes de garantie qui réduisent les risques des projets climatiques de petite et moyenne envergure. Ces instruments élargissent la portée de l'engagement des IFD en attirant des co-investissements privés, en améliorant la répartition des risques et en permettant aux capitaux concessionnels d'exercer un effet de levier plus important. Associées à des incitations basées sur la performance, elles peuvent ainsi garantir que les flux de financement sont orientés vers des projets qui produisent des résultats mesurables en matière de développement et de climat. Cette section explore trois mécanismes puissants que les IFD africaines peuvent utiliser pour mobiliser des capitaux : les structures de financement mixte, les systèmes de garantie et les subventions basées sur la performance.

Structures de financement mixte

Le financement mixte consiste à utiliser de manière stratégique des financements concessionnels, provenant généralement de sources publiques ou philanthropiques, afin de mobiliser des capitaux commerciaux supplémentaires. Pour les IFD, le financement mixte propose des mécanismes permettant d'atténuer les risques, d'améliorer la flexibilité et d'attirer des investissements privés

POINTS CLÉS À RETENIR

- La fiche de performance de la préparation à l'investissement des IFD est un outil pratique de diagnostic et d'analyse comparative conçu pour aider les IFD africaines à évaluer et à améliorer leur capacité institutionnelle dans cinq domaines : gouvernance et stratégie, préparation financière, capacités techniques et humaines, systèmes de préparation des projets, et intégration des critères ESG et des risques climatiques.
- La fiche de performance soutient la mise en œuvre de la déclaration de Nairobi sur le changement climatique (2023), en particulier les déclarations 40, 52(viii) et 58, en mettant en œuvre des outils spécifiques à l'Afrique pour la réforme institutionnelle, la réduction des risques financiers et la mobilisation des capitaux privés.
- Chaque pilier est noté sur une échelle de 1 à 5 et aligné sur des normes mondiales telles que les lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques, les normes de performance de la SFI et les recommandations du TCFD, ce qui permet de garantir la cohérence avec les attentes des bailleurs de fonds et les voies de financement climatique.
- La fiche de performance est orientée vers l'action : elle permet aux IFD d'identifier les domaines peu performants, de hiérarchiser les réformes et de formuler un plan d'action sur mesure, avec des exemples tels que la création d'unités de préparation de projets ou l'adoption d'outils de gestion des risques alignés sur le TCFD.
- Associée à des outils externes tels que le NDPSE de l'AIAFD ou les critères d'accréditation du FVC, la fiche de performance renforce la responsabilité, l'apprentissage entre pairs et la préparation à des investissements à grande échelle dans le financement mixte et l'adaptation.

dans des secteurs à fort impact et souvent mal desservis, tels que les énergies renouvelables, les solutions fondées sur la nature et les infrastructures.

Les principales caractéristiques de conception sont comme suit :

- Combinaison de subventions ou de prêts concessionnels avec des dettes commerciales
- Superposition de tranches de capital de rang supérieur et de rang inférieur
- Intégration de dispositifs d'assistance technique pour le développement de projets

Exemples de financement mixte dans la pratique :

- *Fonds pour l'énergie durable pour l'Afrique (SEFA)* : Capital mixte pour cofinancer des projets d'énergie renouvelable aux côtés des IFD nationales, réduisant ainsi le risque pour les partenaires du secteur privé et permettant l'extension des projets.
- *Mécanisme de financement climatique de la DBSA* : Première entité de financement mixte de type banque verte d'Afrique, qui propose des dettes subordonnées et des rehaussements de crédit pour des projets d'infrastructure axés sur le climat.

Repenser le financement mixte pour des transitions énergétiques justes (TEJ) : de la correction du marché à des approches axées sur la mission

Le financement mixte est particulièrement efficace lorsqu'il s'agit de remédier à des défaillances du marché clairement identifiées, telles que le risque perçu lié au déploiement de mini-réseaux ou la longue période de retour sur investissement des solutions fondées sur la nature. Toutefois, des études récentes remettent en question son efficacité.

Selon [Mazzucato et Vieira de Sá \(2025\)](#), le financement mixte n'a pas tenu ses promesses. Les volumes annuels ont stagné autour de 15 milliards de dollars, ce qui est bien inférieur aux 5 à 7 billions de dollars nécessaires chaque année pour atteindre les objectifs de développement durable. Sur ce montant, les apports de capitaux privés restent marginaux, puisqu'ils ne représentent que 38 % du total des fonds mobilisés et seulement 16 % pour le financement de la lutte contre le changement climatique. Pire encore, les ressources concessionnelles sont souvent détournées pour réduire les risques des projets lancés commercialement dans des secteurs et des régions à moindre risque. Les pays à faible revenu ne mobilisent que 0,37 dollar de capitaux privés pour chaque dollar de financement public, contre 1,06 dollar dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, ce qui met en évidence l'iniquité structurelle du modèle actuel.

Mazzucato et Vieira de Sá affirment que les pratiques actuelles de financement mixte reflètent une logique de correction du marché erronée, dans laquelle les institutions publiques sont chargées de corriger les déséquilibres en matière de risque pour les investisseurs privés plutôt que de former les marchés pour servir les objectifs publics. Dans le contexte africain, en particulier pour les transitions énergétiques justes (TEJ), cette logique est particulièrement problématique.

Trois préoccupations interdépendantes concernant le financement mixte dans le contexte de la TEJ :

1. **Un financement axé sur la mission, et non sur le transfert des risques à des fins lucratives** : Le financement mixte doit s'appuyer sur des mandats publics clairs et ne pas être simplement structuré de manière à améliorer la bancabilité des projets privés. Les IFD devraient utiliser des capitaux concessionnels pour donner la priorité à l'accès à l'énergie

pour les communautés marginalisées, aux emplois verts et au développement industriel local, et non pour subventionner les bénéfices sur des marchés déjà investissables.

2. **Intégrité et responsabilité en matière de développement** : Les initiatives de financement mixte manquent souvent de cadres solides pour mesurer leur impact. Dans le contexte de la TEJ, cela risque d'orienter le financement vers des projets qui excluent les populations rurales ou à faibles revenus. Des garanties solides, la transparence et l'engagement des communautés doivent être intégrés pour garantir des résultats équitables.
3. **Souveraineté financière et capacité institutionnelle** : Une dépendance excessive à l'égard des capitaux concessionnels étrangers peut affaiblir les IFD nationales et restreindre l'autonomie des politiques locales. Le financement mixte doit être conçu de manière à créer des écosystèmes financiers nationaux, à renforcer les institutions publiques et à favoriser l'apprentissage par la pratique.

Inconvénients/défis du financement mixte :

- Structuration complexe des opérations et coûts de transaction élevés
- Risque de dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds et d'éviction du financement national
- Préférence pour les projets à grande échelle ou urbains plutôt que pour les solutions décentralisées
- Faible additionnalité et susceptibilité à « l'impact washing »
- Vulnérabilité dans des contextes politiques et économiques fragiles

Pertinence pour la TEJ : Le financement mixte reste un mécanisme puissant (s'il est réformé) pour accélérer les investissements dans la transition énergétique juste en Afrique. Il peut réduire les risques des projets à fort impact tels que les mini-réseaux ruraux, les parcs industriels verts et les infrastructures de mobilité électrique. Cependant, pour qu'il soit équitable, il doit être orienté vers une mission, s'inscrire dans des cadres responsables et s'ancrer dans des institutions africaines qui façonnent le développement selon leurs propres conditions.

Systèmes de garantie

Les systèmes de garantie sont des instruments de partage des risques qui réduisent le profil de risque des projets, ce qui les rend plus attrayants pour les investisseurs. Les IFD peuvent soit offrir elles-mêmes des garanties (si elles disposent des capitaux nécessaires), soit travailler avec des institutions multilatérales.

Types de garanties :

- Garanties de crédit partielles : améliorer la solvabilité de l'emprunteur
- Garanties contre les risques politiques : protéger contre les risques non commerciaux
- Garanties de première perte qui absorbent les pertes précoces dans une structure mixte

Exemple : [Le Fonds africain de garantie pour les petites et moyennes entreprises \(AGF\)](#) offre des garanties de crédit aux institutions financières qui prêtent aux PME, en mettant l'accent sur le genre et la finance verte. L'AGF s'associe à des IFD pour étendre leur portée et réduire les exigences en matière de garanties pour les emprunteurs mal desservis.

Exemple : [L'Agence multilatérale de garantie des investissements \(MIGA\) de la Banque mondiale](#)

fournit une assurance contre les risques politiques et un rehaussement de crédit pour les investissements dans les infrastructures à travers l'Afrique.

Les garanties sont particulièrement efficaces pour débloquer des financements dans les États fragiles, l'électrification hors réseau et les secteurs à long cycle de développement, comme l'agriculture intelligente face au climat.

Subventions basées sur la performance

Les subventions basées sur la performance (SBP) sont des financements non remboursables liés à la réalisation de résultats prédéfinis. Elles peuvent être versées aux IFD ou à leurs clients lorsque des objectifs convenus, tels que la réduction des émissions de CO₂, l'amélioration de l'accès ou les réformes institutionnelles, sont atteints.

Avantages :

- Inciter à l'innovation et à la réforme
- Soutenir la fourniture de services du dernier kilomètre
- Combler les écarts de viabilité dans les projets en faveur des populations pauvres

Exemple : Dans le cadre de [**'Alliance mondiale pour l'énergie au service des populations et de la planète \(GEAPP\)**](#), des subventions basées sur la performance sont déployées pour soutenir les développeurs de mini-réseaux au Nigeria et au Kenya, avec des systèmes de vérification intégrés pour récompenser l'expansion mesurable de l'accès à l'énergie.

Exemple : Le [**Fonds vert pour le climat \(GCF\)**](#) a donné des subventions basées sur la performance pour soutenir les réformes institutionnelles des IFD et le développement de nouveaux projets en Éthiopie et au Sénégal. Les fonds sont débloqués après la mise en œuvre réussie d'un soutien à la préparation et l'alignement sur les stratégies climatiques nationales.

Les approches basées sur la performance contribuent également à renforcer la crédibilité des IFD auprès des bailleurs de fonds et à améliorer les cadres de suivi et de responsabilité.

Référence : [Blended Finance Taskforce: https://www.blendedfinance.earth](https://www.blendedfinance.earth)

Chapitre 6 : Perspectives d'avenir

6.01. Renforcer la préparation des IFD à travers l'Afrique

Opportunités de reproduction et d'apprentissage entre pairs

Alors que l'Afrique progresse vers une trajectoire de développement juste et résiliente au changement climatique, le renforcement de la préparation institutionnelle des IFD à travers le continent est un impératif stratégique. Les études de cas du CST mettent en évidence des modèles pratiques que d'autres pays et institutions peuvent adopter ou adapter à leur propre contexte.

Une IFD nationale a démontré l'intérêt d'aligner les mandats institutionnels sur les stratégies climatiques nationales en canalisant des capitaux concessionnels vers les secteurs des énergies renouvelables, tels que la géothermie et l'éolien. Une autre IFD a démontré l'efficacité des modèles mixtes de partenariat public-privé pour mobiliser des investissements à grande échelle dans l'infrastructure solaire, étayés par une forte capacité interne et une crédibilité externe. Ces exemples offrent des modèles évolutifs pour la structuration financière, l'innovation en matière de gouvernance et l'harmonisation stratégique des politiques.

Pour reproduire et tirer parti de ces réussites, les IFD africaines peuvent s'appuyer sur des plateformes régionales telles que l'AIAFD afin de faciliter l'apprentissage structuré entre pairs, l'analyse comparative et la formation interinstitutionnelle. Les échanges structurés d'apprentissage entre pairs devraient permettre aux IFD de partager leurs expériences en matière de développement de projets, en particulier dans le domaine du financement des énergies renouvelables et des PME. L'outil de préparation au financement fournit un cadre de diagnostic partagé qui peut soutenir l'auto-évaluation institutionnelle et guider le renforcement ciblé des capacités.

L'Agence de développement de l'Union africaine ([AUDA-NEPAD](#)), la Banque africaine d'investissement pour les infrastructures vertes ([AfGIIB](#)), et l'[Académie virtuelle de développement des capacités \(VCDA\)](#) de la BAD sont des réseaux panafricains qui proposent des possibilités d'harmoniser les normes et de coordonner les approches régionales en matière de préparation de projets, de systèmes ESG et de mobilisation des ressources.

Les centres régionaux de soutien aux IFD, tels que le centre de soutien proposé pour les infrastructures en Afrique, pourraient consolider davantage ces efforts. Ces centres d'excellence pourraient se concentrer sur le développement de projets, l'assistance technique et l'harmonisation des politiques en vue de combler les lacunes institutionnelles, de mettre en commun les ressources et de renforcer les capacités communes entre les pays et les secteurs.

6.02. Recherches et collaboration futures

Domaines nécessitant des investissements supplémentaires

1. La recherche actuelle a révélé plusieurs lacunes critiques dans les systèmes institutionnels, l'infrastructure des connaissances et la conception de la finance inclusive, qui nécessitent des investissements de suivi et des études ciblées. Si les IFD nationales font l'objet d'une attention croissante, le rôle des acteurs infranationaux du financement du développement reste sous-exploré. Les banques publiques, les institutions régionales et les entités financières municipales opèrent souvent au plus près des communautés les plus vulnérables aux chocs climatiques. Ces institutions pourraient jouer un rôle central dans le financement des systèmes énergétiques décentralisés, de la résilience hydrique et des infrastructures d'adaptation locales, notamment dans les contextes ruraux ou fragiles. Cependant, les données sur leurs capacités, leurs structures de gouvernance et leur préparation au financement climatique sont limitées. Le renforcement de ces acteurs nécessitera un développement adapté des capacités, des instruments financiers plus flexibles et une intégration dans les stratégies nationales de financement climatique.
2. Un autre domaine clé concerne la mesure de l'efficacité du financement mixte. Bien que le financement mixte soit largement avancé comme une solution pour réduire les risques et attirer les investissements privés, il manque encore des indicateurs standardisés pour évaluer son impact réel et son additionnalité financière. Des systèmes de suivi plus rigoureux sont nécessaires pour déterminer quand les ressources concessionnelles débloquent véritablement des capitaux privés et quand elles ne font que subventionner des projets commercialement viables. L'élaboration d'indicateurs qui prennent en compte à la fois les résultats quantitatifs (par exemple, les capitaux privés mobilisés, les améliorations du rapport risque/rendement) et les avantages connexes qualitatifs (par exemple, la création d'emplois locaux, les réductions d'émissions ou les retombées en termes de capacités) aidera les IFD et leurs partenaires à prendre des décisions de financement davantage fondées sur des données probantes.

3. L'importance des données et des systèmes numériques robustes est également apparue comme un défi récurrent. La plupart des IFD fonctionnent encore sans plateformes intégrées pour le suivi en temps réel des projets, le contrôle de la conformité ESG ou les rapports sur l'impact climatique. Les systèmes prêts à l'emploi utilisés par les institutions financières mondiales sont souvent mal adaptés à l'échelle, à la bande passante et au contexte réglementaire des IFD africaines. Il est urgent de développer des outils numériques rentables et adaptables qui puissent prendre en charge la gestion du cycle de vie des projets, automatiser les rapports aux bailleurs de fonds et permettre aux institutions de se conformer aux normes mondiales de plus en plus strictes en matière de publication d'informations. L'investissement dans ces systèmes permettrait d'améliorer la transparence, la responsabilité interne et la réactivité aux exigences des bailleurs de fonds.
4. Il est impératif de développer des instruments financiers qui tiennent compte des questions de genre et de jeunesse. Les femmes et les jeunes sont parmi les plus touchés par le changement climatique et l'exclusion économique. Pourtant, les outils financiers négligent souvent leurs besoins spécifiques et les obstacles auxquels ils se heurtent. Des modèles innovants, tels que les garanties sensibles au genre, les fonds d'entrepreneuriat climatique pour les jeunes et les guichets de prêts concessionnels ciblés, se sont révélés prometteurs, mais restent à l'échelle pilote. Les travaux futurs devraient se concentrer sur l'intégration de ces modèles dans les opérations courantes des IFD en les reliant à des cadres plus larges de transition juste. Cela nécessitera une conception intentionnelle, un engagement inclusif des parties prenantes et des partenariats avec des organisations de base capables de mettre en relation les IFD avec les communautés sous-représentées.

6.03. Relier les IFD aux réseaux mondiaux de financement climatique

Les IFD africaines restent sous-représentées dans les principaux forums mondiaux sur le financement climatique, malgré leur rôle central dans le financement de la transition juste en Afrique. Des plateformes telles que la FICS, l'IDFC et le processus de financement du développement des Nations unies offrent aux IFD des moyens essentiels pour influencer les normes politiques internationales, accéder à un soutien technique et renforcer leur visibilité institutionnelle sur la scène mondiale.

La collaboration avec les acteurs financiers mondiaux a révélé les points suivants :

- La gouvernance est une question primordiale pour les bailleurs de fonds, étant donné que l'indépendance du conseil d'administration et une appétence claire pour le risque sont non négociables.
- Les concessions programmatiques liées aux plateformes nationales sont préférées aux subventions ponctuelles pour des projets.
- Des cartes transparentes indiquant les contributions déterminées au niveau national, les objectifs des plans énergétiques et les projets pluriannuels des IFD sont de plus en plus nécessaires.
- Il existe une volonté de soutenir les solutions en monnaie locale lorsque la gouvernance des devises, des échéances et des prix est explicite.
- Des garanties et des procédures d'achat harmonisées ou des matrices d'équivalence rigoureuses réduisent les frictions.
- Des divulgations de type ISSB et TCFD et des indicateurs de performance clés pour une transition juste accélèrent la diligence raisonnable et ouvrent la voie à des subventions basées sur la performance.

- Des guides de cofinancement préétablis et des modèles de conditions contractuelles raccourcissent les délais de signature.
- Les bailleurs de fonds sont prêts à cofinancer la préparation des projets lorsque des étapes clés et des groupes de fournisseurs sont en place.
- Une petite unité de partenariats internationaux améliore l'accès aux fonds concessionnels.
- L'apprentissage sud-sud avec les pairs de l'IDFC est très apprécié.
- Les mesures innovantes de réduction des risques fonctionnent mieux lorsque les structures sont simples et que le suivi est crédible.

Pour transformer ces opportunités en résultats, les IFD africaines doivent s'immerger dans l'écosystème mondial en créant des équipes dédiées aux relations internationales ou aux partenariats afin de gérer les bailleurs de fonds, de suivre l'évolution des normes, d'entretenir les relations et de représenter les intérêts institutionnels dans les dialogues multilatéraux. Avant d'élargir leur champ d'action, elles devraient également obtenir l'accréditation auprès des principaux fonds climatiques tels que le FVC et les FIC, évaluer les lacunes au sein des systèmes fiduciaires et E&S, tester les informations présentées selon les normes TCFD ou ISSB, et demander des domaines de résultats définis.

Les programmes conjoints avec les banques multilatérales de développement, les institutions philanthropiques et les prestataires d'assistance technique devraient privilégier les cadres de concessionnalité programmatiques plutôt que les subventions isolées, tout en développant les facilités en monnaie locale avec les banques et les fonds de pension nationaux, en standardisant les garanties et les marchés publics, et en publiant des indicateurs climatiques et de transition juste au niveau du portefeuille. Des stratégies de cofinancement préétablies, des garanties de portefeuille simples, des assurances de performance et des titrisations vertes peuvent alors être mises en œuvre grâce à une répartition plus claire des risques et à un suivi allégé mais crédible. Ces mesures élargiront l'accès au capital et positionneront les IFD africaines comme des acteurs crédibles, compétents et alignés sur le climat dans l'architecture mondiale du financement du développement.

Chapitre 7 : Répertoire des partenaires pour le renforcement des capacités

Le renforcement des capacités institutionnelles ne se limite pas à des réformes internes. Il dépend de collaborations stratégiques avec des organisations qui apportent l'expertise technique, financière, politique et opérationnelle nécessaire pour aider les IFD à accroître leur impact. Ce chapitre répertorie les principales organisations qui soutiennent les IFD par le biais de formations, de boîtes à outils, d'assistance technique et d'apprentissage entre pairs, classées en cinq catégories basées sur le contenu du manuel : Réseaux et plateformes d'IFD africaines, institutions financières et d'appui technique internationales, institutions de formation et de recherche, plateformes public-privé et mécanismes multilatéraux de financement climatique.

Le répertoire comprend également des plateformes telles que la Banque africaine d'investissement pour les infrastructures vertes (AfGIIB) et les fonds climatiques régionaux, ainsi que des partenariats avec des universités et des groupes de réflexion africains qui proposent des formations sur le financement du climat et la planification de la transition. Il met également en évidence une série de prestataires d'assistance technique spécialisés dans l'intégration des critères ESG, la modélisation des risques climatiques et la structuration des financements mixtes, garantissant ainsi aux IFD l'accès à la fois à une expertise mondiale et à des connaissances ancrées localement.

7.01 Réseaux et plateformes des IFD africaines

Cette catégorie comprend les associations continentales et régionales, telles que l'AIAFD, qui assurent la coordination, établissent des normes et apportent un soutien par les pairs. Elle a été élargie afin de refléter les demandes visant à renforcer les liens avec les plateformes émergentes telles que la Banque africaine d'investissement pour les infrastructures vertes (AfGIIB).

1. L'Association des institutions africaines de financement du développement (AIAFD) est le principal réseau d'IFD africaines. Elle soutient ses membres par le biais de diagnostics institutionnels (par exemple, le NDPSE), d'un soutien à l'accréditation, de formations et de la promotion de politiques. Site web : <https://www.aadfi.org>
2. L'Académie de la Banque africaine de développement (BAD) et ses plateformes d'appui institutionnel soutiennent les IFD par le biais de l'Académie virtuelle de développement des capacités (VCDA), du SEFA, de l'AESTAP et de missions de renforcement institutionnel. Elle s'associe aux IFD pour améliorer l'alignement climatique, les systèmes fiduciaires et le développement de projets. Site web : <https://www.afdb.org>
3. L'Académie de la Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA) apporte un soutien régional à la préparation de projets, à l'intégration des critères ESG et au financement mixte par le biais de son mécanisme de financement climatique et de ses plateformes de renforcement des capacités. Site web : <https://www.dbsa.org>
4. L'Académie de la Banque du commerce et du développement (TDB) se concentre sur le financement durable, la gestion des risques et le financement du commerce transfrontalier. Site web : <https://www.tdbgroup.org>
5. La FICS est la plateforme mondiale des banques publiques de développement, y compris des IFD africaines. Elle favorise l'harmonisation des rapports, les déclarations conjointes (par exemple, l'alignement sur l'Accord de Paris) et l'échange de connaissances. Site web : <https://financeincommon.org>
6. Le Fonds africain d'infrastructure (FAI), hébergé par la BAD, facilite la conclusion d'accords et la coordination des investissements entre les IFD africaines, les États souverains et les fournisseurs de capitaux privés. Il offre une plateforme pour débloquer des projets d'infrastructure susceptibles d'être financés et fournit des services de conseil en matière de transactions. Site web : <https://www.africainvestmentforum.com>
7. L'Initiative africaine concertée sur la réforme budgétaire (CABRI) soutient les institutions publiques africaines, notamment les IFD, dans leurs efforts de réforme de la gestion des finances publiques, de transparence budgétaire et d'élaboration de cadres de dépenses à moyen terme alignés sur les objectifs climatiques et de développement. Site web : <https://www.cabri-sbo.org>
8. L'Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD) collabore avec les IFD pour réaliser des projets d'infrastructure régionaux dans le cadre du PIDA et offre une assistance technique pour la préparation des projets, l'intégration régionale et les stratégies de financement mixte. Site web : <https://www.nepad.org>
9. L'unité de développement des capacités de la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) appuie les IFD francophones grâce à son centre de connaissances et à ses formations régionales dans les domaines du financement des infrastructures, des mesures de protection de l'environnement et de la mobilisation de ressources concessionnelles. Site web : <https://www.boad.org>

10. Par l'intermédiaire de son centre de connaissances et de son académie, la Banque de commerce et de développement de l'Afrique de l'Est et australe (Groupe TDB), soutient les IFD membres dans les domaines de la finance durable, de la conformité, de la facilitation du commerce et de la souscription des risques. Site web : <https://www.tdbgroup.org>

7.02 Institutions internationales de financement et d'assistance technique

Cette section met en évidence les partenaires internationaux qui proposent des financements concessionnels, des garanties et une assistance technique ; elle attire l'attention sur les prestataires ayant une expertise en matière d'intégration ESG, de modélisation des risques climatiques et de structuration de financements mixtes, comme suggéré par les parties prenantes.

1. La Société financière internationale (SFI) propose des boîtes à outils ESG, des cadres de gestion des risques climatiques et un soutien à la bancabilité des projets et aux normes de gouvernance. Boîte à outils ESG : <https://data.devbankng.com/Biz>
2. L'OCDE et la plateforme OCDE/FENU fournissent des orientations mondiales sur la gouvernance des entreprises publiques, les normes ESG et les modèles de financement mixte. La boîte à outils OCDE/FENU aide les IFD à s'aligner sur les ODD et à développer le financement en monnaie locale. Site web : <https://www.oecd.org>
3. La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) soutient la préparation au financement vert à travers son programme CF Ready, qui propose des formations, une assistance technique et un soutien à l'accréditation FVC. Site web : <https://www.giz.de>
4. Le programme de préparation et de soutien préparatoire du Fonds vert pour le climat finance les évaluations des IFD, les mises à niveau des systèmes ESG et les processus d'accréditation. Site web : <https://www.greenclimate.fund/readiness>
5. Climate Promise du PNUD collabore avec des institutions nationales, notamment des institutions financières de développement, afin d'améliorer la gouvernance climatique, le financement sensible au genre et la mise en œuvre des contributions déterminées au niveau national (CDN). Site web : <https://climatepromise.undp.org>
6. L'Agence française de développement (AFD) soutient les IFD africaines en leur apportant une assistance technique pour la préparation de projets, la mise en place de mesures de protection sociale et environnementale et l'accès à des financements concessionnels. Elle cofinance également des programmes de renforcement des capacités dans le domaine des énergies renouvelables et des infrastructures de santé.
Site web : <https://www.afd.fr/en>
7. Le Fonds monétaire international (FMI) fournit des outils macro-budgétaires, des analyses de viabilité de la dette et des conseils sur le marquage budgétaire climatique aux IFD et aux ministères des Finances, notamment par l'intermédiaire de centres de formation régionaux. Site web : <https://www.imf.org>
8. Le Mécanisme mondial de financement des infrastructures (GIF) est une initiative du G20 hébergée par la Banque mondiale qui soutient la préparation de projets en amont et la collaboration des IFD sur les infrastructures bancables dans les marchés émergents. Site web : <https://www.globalinfrafacility.org>
9. Le Centre mondial pour l'adaptation (GCA) collabore avec les IFD dans le cadre du Programme d'accélération de l'adaptation en Afrique pour la planification des investissements dans l'adaptation, les indicateurs de résilience climatique et les cadres de préparation. Site web : <https://gca.org>

7.03 Institutions de formation et de recherche

Les universités, groupes de réflexion et centres spécialisés africains suivants élaborent activement des programmes de formation sur le financement climatique et la planification de la transition afin de répondre directement aux commentaires sur la nécessité de partenariats d'apprentissage structurés.

1. L'Institut de formation pour l'Afrique du FMI (IFA) fournit aux banques centrales et aux IFD une formation régionale sur la gestion de la dette, l'analyse macroéconomique et le financement du climat. Site web : <https://www.imf.org/en/Capacity-Development/Training/ICDTC/Schedule/AT>. La Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) soutient la réforme institutionnelle et le développement du leadership des institutions financières africaines. Site web : <https://www.acbf-pact.org>
2. Le Centre for Sustainability Transitions (CST) de l'université de Stellenbosch mène des initiatives de recherche appliquée et d'apprentissage en équipe avec les IFD sur la préparation au financement du climat, les diagnostics d'investissement et la préparation des projets. Site web : <https://www0.sun.ac.za/cst/>
3. L'école supérieure de commerce de l'Université du Cap (UCT) propose des formations pour cadres dans les domaines du financement du développement, de l'investissement à impact social et du financement des infrastructures publiques. Site web : <https://www.gsb.uct.ac.za>
4. L'École africaine de régulation (ASR) propose des formations en matière de réglementation et de finance au personnel des IFD qui travaillent dans le domaine de la transition énergétique et de la réforme des services publics. Site web : <https://africanschoolregulation.org>

7.04 Plateformes public-privé

Cette catégorie couvre les institutions et initiatives hybrides qui mobilisent à la fois des ressources publiques et privées, avec un nouvel accent mis sur les fonds climatiques régionaux et les plateformes de financement mixte identifiés par les participants comme essentiels pour renforcer la préparation des IFD.

1. Le Laboratoire mondial d'innovation pour le financement climatique soutient l'innovation des IFD dans les structures d'obligations vertes, les instruments de risque et les produits de financement mixte. Site web : <https://www.climatefinancelab.org>
2. Convergence Blended Finance fournit des informations sur le marché, des études de cas et une assistance technique aux IFD qui conçoivent des solutions de financement mixte. Site web : <https://www.convergence.finance>
3. La Banque africaine d'investissement pour les infrastructures vertes (AfGIIB) est une plateforme axée sur le partenariat visant à débloquer des capitaux pour les infrastructures vertes. Elle travaille en étroite collaboration avec les IFD africaines sur le cofinancement et le flux des transactions. Site web : <https://www.afgiib.com>

7.05 Mécanismes multilatéraux de financement climatique

Cette section regroupe les fonds climatiques mondiaux et les mécanismes de préparation. A la suite des commentaires reçus, elle met en évidence la manière dont les IFD peuvent utiliser ces mécanismes en combinaison avec les plateformes régionales et les prestataires d'assistance technique afin de renforcer l'accès au financement climatique.

1. Le Fonds vert pour le climat (FVC) fournit des capitaux concessionnels, un soutien au développement de projets et des voies d'accréditation pour un accès direct aux IFD. Site web : <https://www.greenclimate.fund>
2. Les Fonds d'investissement climatiques (FIC) soutiennent les IFD nationales par le biais d'un soutien programmatique en faveur de la résilience, des énergies propres et des stratégies de transition juste. Site web : <https://www.climateinvestmentfunds.org>
3. Le Fonds d'adaptation soutient des projets axés sur la résilience climatique, notamment le renforcement des systèmes financiers dans les IFD nationales éligibles. Site web : <https://www.adaptation-fund.org>
4. Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) soutient les petites subventions et le renforcement des capacités institutionnelles dans les domaines du changement climatique, de la biodiversité et de l'utilisation des terres. Site web : <https://www.thegef.org>
5. Le Fonds pour les changements climatiques en Afrique (FCCA), hébergé par la Banque africaine de développement, fournit des subventions et une assistance technique aux pays et institutions africains, notamment les IFD, afin de renforcer leur capacité à financer la lutte contre le changement climatique, en particulier pour la planification de l'adaptation, les infrastructures intelligentes face au climat et la préparation à l'accréditation du FVC. Site web : <https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors/initiatives-partnerships/africa-climate-change-fund>
6. Le Fonds pour les pays les moins avancés (FPMA) est géré par le FEM. Il finance l'adaptation au changement climatique dans les pays les plus pauvres du monde. Les IFD des pays les moins avancés peuvent accéder à des fonds destinés au renforcement institutionnel, à la préparation de projets et à la mise en œuvre de programmes nationaux d'adaptation. Site web : <https://www.thegef.org/gef/LDCF>

Le Groupe d'appui du NDC Partnership : bien qu'il ne s'agisse pas d'un mécanisme de financement direct, le NDC Partnership coordonne le soutien technique et financier apporté aux pays qui mettent en œuvre leurs objectifs climatiques. Les IFD africaines peuvent s'appuyer sur ce réseau pour aligner leurs projets sur les CDN et accéder au financement de sources bilatérales et multilatérales. Site web : <https://ndcpartnership.org>

Annexe A : Fiche de performance de la préparation à l'investissement pour les institutions de financement du développement

Pilier et sous-indicateur de l'état de préparation	Description	Note (1 à 5)	Retour d'information
1. Gouvernance et stratégie			
1.1 Mandat de développement	L'IFD dispose d'un mandat légal clair, aligné sur les stratégies nationales de développement et climatiques (par exemple, CDN, plans climatiques nationaux).		
1.2 Gouvernance du conseil d'administration	Les membres du conseil d'administration sont indépendants, techniquement qualifiés et à l'abri de toute ingérence politique indue. Les structures de gouvernance comprennent des comités d'audit/de gestion des risques. Reflète les directives de la SFI en matière de gouvernance d'entreprise .		
1.3 Planification stratégique et inclusive	L'institution dispose d'une stratégie pluriannuelle qui intègre des objectifs climatiques et une sensibilité au genre, avec des objectifs de performance alignés sur les Principes d'Équateur et les normes de la SFI .		
1.4 Contrôle des performances	Les indicateurs clés de performance institutionnelle sont suivis, communiqués et utilisés pour éclairer les décisions du conseil d'administration. Des évaluations sont réalisées au moins une fois par an et leurs résultats sont rendus publics.		
Sous-total - Gouvernance		/20	
2. Préparation financière			
2.1 Adéquation des fonds propres	L'IFD dispose de réserves de fonds propres suffisantes, peut accéder à des fonds concessionnels et a mis en		

	place des stratégies de recapitalisation ou de mobilisation du soutien des BMD, conformément aux recommandations de la Climate Bonds Initiative .		
2.2 Diversification du financement	Sources de financement multiples au-delà des transferts gouvernementaux, y compris l'émission d'obligations et le financement climatique concessionnel.		
2.3 Monnaie locale et gestion des risques	Capacité à mobiliser et à prêter en monnaie locale, avec une gestion efficace des actifs et des passifs et des systèmes de planification d'urgence.		
2.4 Transparence financière	Les états financiers vérifiés sont conformes aux normes IFRS et publiés, conformément aux normes de transparence financière.		
Sous-total - Préparation financière		/20	
3. Capacités techniques et humaines			
3.1 Personnel ou service dédié au climat	Bureau fonctionnel dédié au climat ou à la durabilité, doté de l'autorité et des ressources nécessaires pour diriger l'intégration de la finance verte.		
3.2 Accès à l'expertise technique	Accès interne ou en partenariat à des experts en ingénierie, en évaluation de projets et en ESG (par exemple, la Norme SuRe).		
3.3 Formation du personnel	Renforcement régulier des capacités en matière d'ESG, de finance verte et d'évaluation des risques climatiques (via des initiatives mondiales telles que la fondation GIB ou la SFI).		
3.4 Financement mixte et capacité de mobilisation	Expérience dans la gestion d'instruments concessionnels, le financement basé sur les résultats (FBR) et la mobilisation de co-investissements privés.		
Sous-total - Capacité technique		/20	
4. Systèmes de préparation des projets			

4.1 Faisabilité et diligence raisonnable	Évaluations cohérentes au niveau des projet et des méthodologies de sélection des risques climatiques (conformes aux directives de la Banque mondiale).		
4.2 Gestion de la réserve de projets	Gestion structurée de la réserve de projets, vérification de l'alignement climatique et de la bancabilité des projets.		
4.3 Mécanismes d'appui à la préparation des projets	Mécanismes d'appui à la préparation des projets, internes ou en partenariat (par exemple, DBSA PPF , SEFA , outils soutenus par des bailleurs de fonds).		
4.4 Engagement communautaire et garanties	Processus systématiques d'implication des parties prenantes et protocoles de sauvegarde environnementale et sociale.		
Sous-total - Préparation du projet		/20	
5. Intégration des critères ESG et des risques climatiques			
5.1 Cadre politique ESG	Politiques ESG approuvées et alignées sur les normes internationales (par exemple, Normes de performance de la SFI , Principes de l'Équateur).		
5.2 Suivi et évaluation ESG	Les performances ESG sont contrôlées et évaluées tout au long du cycle de vie des projets.		
5.3 Gestion des risques climatiques	La gestion des risques climatiques comprend des évaluations des risques alignées sur les recommandations du TCFD , des analyses de scénarios ou des tests de résistance (conformément aux directives du PNUE FI).		
5.4 Indicateurs d'impact climatique	Les projets rendent compte des indicateurs d'atténuation et d'adaptation (par exemple, CO ₂ évité, indicateurs de résilience).		

Sous-total - ESG et risques climatiques		/20	
SCORE TOTAL		/100	

Échelle d'interprétation des résultats

Score total (sur 100)	Catégorie de préparation	Interprétation
80 à 100	Préparation élevé	L'institution fait preuve d'une forte capacité dans tous les domaines, avec des systèmes et des pratiques alignés sur les normes internationales. Bien positionnée pour accéder au financement climatique et le déployer.
70 à 79	Préparation établi	Des bases institutionnelles solides sont en place. Certains domaines peuvent nécessiter des améliorations ou des ajustements progressifs.
60 à 69	Préparation émergente	Capacité modérée, avec plusieurs points forts mais aussi des lacunes notables. Nécessite un renforcement ciblé de certains piliers pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds.
50 à 59	Préparation modérée	Des éléments fondamentaux clairs existent, mais des réformes importantes sont nécessaires pour améliorer l'alignement institutionnel, la préparation des projets et l'intégration ESG.
40 à 49	Préparation faible	L'institution est confrontée à des défis structurels dans plusieurs domaines. Il est urgent de renforcer les capacités stratégiques et d'aligner les politiques.
Inférieur à 40	Préparation de base	Des réformes institutionnelles majeures, des mises à niveau techniques et des investissements en capital humain sont nécessaires pour mettre en place une préparation de base au financement climatique. Un soutien externe et des partenariats sont essentiels.