

Secteur Privé & Développement

LA REVUE DE PROPARGO

DEUXIÈME TRIMESTRE 2025

INSTITUTIONS EUROPÉENNES

DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

ACTEURS STRATÉGIQUES DANS UN MONDE EN MUTATION

EDFI European
Development
Finance
Institutions

 **PROPARGO**
GROUPE AFD

DÉFI CLIMATIQUE | FINANCEMENT MIXTE | INNOVATION
MOBILISATION | PARTENARIATS

SOMMAIRE

04 CONTRIBUTRICES ET CONTRIBUTEURS

06 CADRAGE

Bilan et perspectives de l'action des IFD : vers une efficacité renforcée?
Par Jérémie Ceyrac

- Focus - IFU : investir en Ukraine en temps de guerre
Par Oleksii Parkhomchuk
- Focus - Développement et investissement dans les marchés frontières pour atteindre les ODD
Par Andrew Shaw
- Focus - Le rôle clé des IFD dans la résilience face au changement climatique
Par Chiara Trabacchi

14 FOCUS

Considérer le financement mixte comme une réussite
Par Paddy Carter
et Jean-Baptiste Sabatié

16 FOCUS

Financement du développement par le secteur privé : pièges et opportunités
Par Homi Kharas

20 OPINION

Mobiliser le capital institutionnel pour les marchés émergents et les économies en développement
Par Samantha Attridge

24 ANALYSE

Institutions de financement du développement : de nouvelles orientations pour demain
Par Olivier Charnoz
et William Paul Forster

32 TRIBUNE

Voyage sans cartes
Par David Kuijper

38 DERNIERS NUMÉROS

Ce numéro de la revue **Secteur Privé & Développement** a été réalisé en collaboration avec l'association **European Development Finance Institutions (EDFI)**

EDFI European
Development
Finance
Institutions



Françoise Lombard
Directrice générale de
Proparco et membre du comité
exécutif du groupe AFD



Luuk Zonneveld
Président de l'association EDFI

Dans un monde marqué par l'incertitude économique, les défis climatiques et d'importantes tensions géopolitiques, les institutions de financement du développement (IFD) européennes doivent s'adapter. Elles font face à un contexte géostratégique incertain qui interroge leurs priorités, leur activité et leur fonctionnement.

Depuis 2015 et la 3^e Conférence internationale sur le financement du développement d'Addis-Abeba, les IFD européennes ont su démontrer la pertinence de leur action et sont devenues un pilier stratégique de l'action européenne en matière de développement. Elles ont renforcé leur coopération et ancré résolument leurs interventions dans le cadre des Objectifs du développement durable (ODD). Aujourd'hui, ces institutions financières investissent plus de 12 milliards d'euros par an dans le secteur privé des pays émergents et en développement. Ces investissements, en ciblant des secteurs à fort impact social et environnemental, contribuent à la création d'emploi, à la préservation des biens publics mondiaux et à une plus grande stabilité sociale et économique dans les régions les plus fragiles en particulier. En mobilisant efficacement les ressources et l'expertise européennes, les investissements des IFD européennes génèrent *in fine* des bénéfices positifs tant pour les populations locales que pour les citoyens européens.

Alors que se tiendra dans quelques semaines à Séville la 4^e Conférence internationale sur le financement du développement (FfD4) – qui devrait rappeler le rôle croissant que doit jouer le secteur privé pour atteindre les ODD –, les IFD européennes doivent faire évoluer leur modèle pour mieux combiner réponse aux enjeux globaux, effort de solidarité et soutien des priorités européennes. Elles disposent pour cela de sérieux atouts. En capitalisant sur leur ancrage local, leur réseau, leur expertise et la diversité de leurs instruments, elles sont en capacité de mobiliser les investisseurs privés, tant locaux qu'internationaux, au service du développement. En s'appuyant sur leurs partenaires – acteurs publics, entreprises, institutions financières, investisseurs et philanthropes – elles accompagnent la structuration des écosystèmes, impulsent la transition écologique et favorisent l'innovation. En ayant recours au financement mixte (*blended finance*) quand cela se justifie, elles investissent dans des contextes plus fragiles ou sur des thématiques nouvelles, porteuses d'impacts. Enfin, en agissant collectivement, elles encouragent l'harmonisation des pratiques et des standards, en capitalisant sur l'expertise européenne.

Avec l'association *European Development Finance Institutions* (EDFI), qui regroupe 15 IFD bilatérales représentant un portefeuille combiné de 53 milliards d'euros, l'Europe dispose d'un levier stratégique incomparable pour porter une politique européenne de développement et de compétitivité, au bénéfice de toutes et de tous.



Samantha Attridge

Chargée principale de recherche, ODI Global

Samantha Attridge est chargée principale de recherche au sein du programme d'études sur la mobilisation des capitaux privés conduit par ODI Global. Elle copilote également le FIC Global Research Network.

Experte en financement du développement, elle est notamment spécialisée dans les financements mixtes, les banques publiques de développement (BPD) et les institutions de financement du développement (IFD). Son travail a fait l'objet de nombreuses publications et son expertise est souvent sollicitée par des bailleurs de fonds, des IFD, des BPD et des organisations internationales – entre autres.



Paddy Carter

Responsable Économie du développement, BII

Paddy Carter dirige le département Économie du développement au sein de BII. Il est, à ce titre, responsable de la réflexion sur l'économie et le financement du développement. Avant de rejoindre BII en 2019, il était chercheur associé au Centre for Global Development et, avant cela, à l'Overseas Development Institute (ODI). Il est titulaire d'un doctorat en économie de l'université de Bristol, où il a soutenu une thèse sur la question de l'aide étrangère, puis poursuivi un cycle postdoctoral avec une bourse de la British Academy. Ses recherches sont parues dans des publications économiques de premier plan.



William Paul Forster

Chercheur, écrivain et éditeur spécialisé dans le développement international

William Paul Forster est un chercheur, écrivain et éditeur spécialisé dans le développement international. Avec une formation universitaire en politique de la connaissance, ses activités interdisciplinaires se concentrent sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de stratégies et de produits pour le plaidoyer, la diplomatie publique, le reportage et la gestion de la connaissance. Avant de se consacrer à l'université et au conseil en développement, Paul a dirigé une société de conseil en communication numérique et a travaillé comme journaliste dans le monde entier.



Homi Kharas

Chercheur principal, Center for Sustainable Development Brookings Institution

Homi Kharas est chercheur principal au Center for Sustainable Development, au sein de la Brookings Institution. À ce titre, il étudie les politiques qui concernent les pays en développement et les sujets de gouvernance mondiale. Homi Kharas a passé 26 ans à la Banque mondiale, où il a été chef économiste pour la région Asie de l'Est et Pacifique, mais aussi directeur pour la réduction de la pauvreté et la gestion économique, ainsi que pour le financement et le développement du secteur privé.



Jérémie Ceyrac

Directeur du département Investissements, Proparco

Jérémie Ceyrac est directeur du département Investissements de Proparco, qui couvre à la fois les activités de fonds et d'investissement direct au capital d'entreprises. À la tête du département depuis 2018, Jérémie était auparavant chargé d'affaires senior au sein de Proparco et a pu travailler sur de nombreuses transactions en Afrique et en Asie. Diplômé de la London School of Economics et de Paris Dauphine, il a par ailleurs travaillé dans le conseil financier et le financement d'acquisitions en Europe.



Olivier Charnoz

Chef d'équipe adjoint du Knowledge Hub Digital, Commission européenne

Olivier Charnoz travaille au Knowledge Hub Digital (KHD) de la Commission européenne, où il s'occupe de l'innovation numérique, de l'entrepreneuriat et des compétences. À ce titre, il apporte son expertise aux initiatives numériques que l'Europe mène dans les pays émergents et en développement. Avant d'occuper cette fonction, il a collaboré avec plusieurs bailleurs de fonds, notamment les agences de coopération allemande et australienne. Il a aussi passé douze ans au sein du groupe Agence française de développement (AFD). Olivier Charnoz est titulaire d'un doctorat de la London School of Economics.



David Kuijper

Directeur général, Association des institutions européennes de financement du développement (EDFI)

David Kuijper est directeur général de l'association des institutions européennes de financement du développement (EDFI) depuis septembre 2023. Auparavant, il a été directeur de l'investissement public et du financement mixte à la FMO, la banque de développement néerlandaise. Il a aussi travaillé pour la Banque mondiale et au service diplomatique des Pays-Bas. Il est diplômé de l'université libre d'Amsterdam (Pays-Bas) et du University College Dublin (Irlande).



Jean-Baptiste Sabatié

Directeur général adjoint, Proparco

Jean-Baptiste Sabatié est directeur général délégué de Proparco depuis juillet 2024. Il dispose de près de 25 ans d'expérience dans les domaines de la finance à impact par le secteur public et privé. À l'été 2020, il quitte ses fonctions de directeur régional pour le Mexique, Cuba et l'Amérique centrale, ainsi que de directeur d'agence pour le Mexique de l'Agence française de développement (AFD), pour rejoindre le siège de l'institution à Paris. Jusqu'à la prise de ses fonctions actuelles, il était le directeur de la transformation de l'AFD, en charge notamment du pilotage et de la mise en œuvre du projet d'entreprise du groupe AFD.

Les membres de l'association EDFI

L'association des institutions européennes de financement du développement (EDFI) a été fondée en 1992 pour soutenir et promouvoir le travail des institutions bilatérales de financement du développement. Elle dispose d'un portefeuille cumulé de 53 milliards d'euros, dont 15 milliards pour les financements climatiques. Les 15 membres de l'EDFI partagent la conviction que le secteur privé peut offrir aux populations des pays à revenus faibles et intermédiaires une amélioration de leurs conditions de vie et que les flux d'investissement privé peuvent s'aligner sur les Objectifs de développement durable et sur l'Accord de Paris. En plus de promouvoir les intérêts communs de ses membres, l'EDFI appuie l'innovation dans les normes sectorielles.



Bilan et perspectives de l'action des IFD : vers une efficacité renforcée ?

👤 **Jérémie Ceyrac**, Directeur du département Investissements, Proparco

Au cours de la dernière décennie, les défis sanitaires, climatiques et géopolitiques se sont multipliés. Pour y faire face, les institutions financières de développement (IFD) européennes ont renforcé leur coopération et ancré résolument leurs opérations dans le cadre des ODD. Le bilan de cette décennie, globalement positif, permet aussi de pointer des ajustements nécessaires, qui doivent permettre aux IFD européennes d'amplifier leur action dans une logique plus partenariale, avec les acteurs de la finance privée notamment, tout en assumant leur rôle contra-cyclique et de financeurs des enjeux de demain.

UN ARTICLE DE JÉRÉMIE CEYRAC

Jérémie Ceyrac est directeur du département Investissements de Proparco, qui couvre à la fois les activités de fonds et d'investissement direct au capital d'entreprises.

À la tête du département depuis 2018, Jérémie était auparavant chargé d'affaires senior au sein de Proparco et a pu travailler sur de nombreuses transactions en Afrique et en Asie. Diplômé de la London School of Economics et de Paris Dauphine, il a par ailleurs travaillé dans le conseil financier et le financement d'acquisitions en Europe.

Depuis dix ans, le monde est confronté à des crises majeures d'une intensité exceptionnelle. La pandémie de Covid-19 s'est ajoutée à la crise climatique, dans un contexte géopolitique particulièrement conflictuel, se traduisant notamment par la guerre en Ukraine et le conflit ravivé au Moyen-Orient. L'arrivée d'une nouvelle administration Trump aux États-Unis a conduit dès son entrée en fonction à l'affaiblissement du multilatéralisme et a impacté très directement l'aide au développement – il suffit pour s'en convaincre de considérer les bouleversements récents de l'Agence des États-Unis pour le développement international (« Usaid »). La logique selon laquelle aide et solidarité doivent être remplacées par des « deals » – qui permettraient aux nations

pourvoyeuses de fonds de pouvoir justifier d'un retour sur investissement pour leurs administrés – s'est imposée dans certains pays. Les IFD européennes n'échappent pas complètement à cette sémantique, mettant leur modèle à l'épreuve.

Le contexte est rendu particulier par la tenue de la 4^e Conférence internationale sur le financement du développement à Séville (FfD4) du 30 juin au 3 juillet 2025 – et alors que les Objectifs du développement durable (ODD) ainsi que l'Accord de Paris fêtent leurs 10 ans d'existence. Il semble dès lors particulièrement indiqué de se pencher sur le rôle des institutions financières de développement (IFD) au cours de cette décennie riche en événements et d'envisager les ajustements qui permettraient d'amplifier leur action, de la retranscrire davantage auprès du public et de mieux en mesurer l'impact « à l'euro investi ».

UNE COOPÉRATION RENFORCÉE AU SERVICE DES ODD

Les IFD européennes ont bien saisi, durant cette décennie tumultueuse, la nécessité de resserrer leurs liens, de réévaluer les priorités collectives et de revoir leurs ambitions à la hausse. Depuis l'adoption des ODD en 2015, une intense collaboration s'est tissée entre elles, rendue d'autant plus aisée qu'un cadre logique commun s'imposait désormais.

Le nouveau plan d'orientation stratégique du groupe Agence française de développement (AFD) et de sa filiale Proparco acte d'ailleurs cette évolution, en promouvant une approche 100 % ODD des projets (afin qu'une allocation de financement vers un ODD ne nuise pas indirectement aux autres) et valorisant les partenariats.

Cette coordination renforcée entre IFD revêt plusieurs aspects. Elle peut par exemple prendre la forme d'un soutien financier partagé à des acteurs économiques pivots, dans un contexte d'urgence et de conflit. C'est ainsi qu'en 2024, Proparco, avec d'autres bailleurs comme la SFI et la BERD, a pu apporter son soutien à la Bank of Palestine (BOP). De la même façon, quelques mois seulement après le déclenchement de l'invasion russe en Ukraine, 13 IFD se sont réunies pour soutenir une nouvelle levée de fonds du gestionnaire Horizon Capital, acteur historique du financement des PME technologiques ukrainiennes. Les IFD ont apporté 86 % des 350 millions de dollars levés par cet acteur (à lire également page 8 l'article sur l'action en contextes d'urgence – en Ukraine notamment – de IFU, l'institution financière de développement danoise).

La coopération entre IFD peut aussi prendre la forme d'une initiative commune, décidée et mise en place conjointement à partir d'un constat ou de l'identification d'un besoin. C'est le cas de l'Africa Resilience Investment Accelerator (ARIA), un accélérateur qui vise à débloquer l'investissement sur les marchés les plus fragiles d'Afrique¹, en assurant une présence sur place, un soutien à l'origination, des services d'accompagnement technique, et la promotion d'une collaboration renforcée entre les IFD et leurs partenaires. ARIA a été constituée dès le départ comme une initiative intégrée au sein de British International Investment (BII) et de la Société néerlandaise de financement du développement (FMO). Elle mobilise d'autres IFD, parmi lesquelles Proparco, Swedfund et Norfund (à lire également page 10 l'article sur l'action en contextes fragiles de FMO).

Cette coopération des IFD au service d'une action plus rapide et renforcée s'incarne aussi dans une gouvernance parfois plus formalisée. En 2016, l'association EDFI, comprenant 15 IFD européennes (dont Proparco), a ainsi créé EDFI Management Company. Cette structure est en capacité d'émarger directement aux programmes

de subventions et de garanties européennes, de gérer et de coordonner des facilités adossées à ces financements, selon des priorités définies par les IFD. Elle permet de renforcer la position des IFD européennes en leur donnant un statut de partenaires clés de l'Union sur des sujets essentiels – comme la finance climat (et la projection de l'expertise européenne associée), la mobilisation du secteur privé, le financement du développement dans les pays fragiles et les pays en guerre. EDFI Carbon Sinks, un programme de garanties européennes conjoint bénéficiant aux IFD et porté par EDFI Management Company, illustre bien ce fonctionnement. Avec plus de 360 millions d'euros mobilisés auprès de la Commission européenne grâce à EDFI Management Company, les IFD pourront ainsi financer des activités de services écosystémiques adossés à la finance carbone, ou encore soutenir la transition des pratiques agricoles et forestières, qui nécessite un temps long et parfois un différé du rendement financier. Grâce à ce paquet européen, Proparco a pu se doter d'une ambition de financement des actifs du capital naturel, une thématique sur laquelle l'expertise européenne – et tout particulièrement française – est reconnue, et sur laquelle Proparco pourrait faire levier pour financer des projets dans les pays du Sud. Ce *modus operandi* dans la mobilisation des fonds européens permet ainsi d'aller chercher des ressources plus conséquentes de façon moins coûteuse grâce à la mutualisation – et donc de financer une partie des actions des IFD avec des ressources financières obtenues collectivement en dehors des budgets nationaux. C'est aussi une méthode plus efficace car elle prend la forme de garanties (qui peuvent donc ne jamais être engagées, voire être rentables pour la Commission si les projets financés sont économiquement pérennes). C'est également un moyen de toucher des ODD et des points d'applications (comme par exemple le financement de puits de carbone) jusqu'ici peu pris en compte par les IFD du fait de modèles économiques encore non éprouvés. ➔

REPÈRES PROPARGO

Filiale du groupe AFD dédiée au secteur privé, Proparco intervient depuis plus de 45 ans pour promouvoir un développement durable en matière économique, sociale et environnementale. Proparco participe au financement et à l'accompagnement d'entreprises et d'établissements financiers en Afrique, en Asie, en Amérique latine ou encore au Moyen-Orient. Son action se concentre sur les secteurs clés du développement : les infrastructures (avec un focus sur les énergies renouvelables), l'agro-industrie, les institutions financières, la santé, l'éducation, etc. Ses interventions visent à renforcer la contribution des acteurs privés à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD), adoptés par la communauté internationale en 2015.

¹ Voir le numéro de Secteur Privé & Développement n° 41 consacré au financement du développement en contextes fragiles. En 2023, les engagements de Proparco dans les pays les plus fragiles se sont élevés à plus d'1,7 milliard d'euros.

UN ARTICLE DE
**OLEKSII
PARKHOMCHUK**

Oleksii Parkhomchuk a rejoint l'IFU en 2007, après une expérience à PwC et à la SFI en Ukraine. En tant que directeur des investissements, il joue aujourd'hui un rôle clé dans la gestion du portefeuille de l'IFU en Ukraine. Il travaille en étroite collaboration avec deux nouveaux collègues du bureau de Kiev. Oleksii est resté à Kiev après le début de la guerre ; sa présence a rassuré les entreprises du portefeuille d'IFU en Ukraine. La poursuite des activités du bureau a joué un rôle déterminant dans le déploiement de la facilité pour l'Ukraine financée par le gouvernement danois en mars 2023.

REPÈRES
IFU

Le Fonds d'investissement danois pour les pays en développement (IFU) contribue à l'émergence de sociétés « vertes », justes et inclusives en ligne avec les Objectifs de développement durable. L'IFU fournit du capital-risque à des entreprises opérant dans des pays en développement en Afrique, en Asie, en Amérique latine et dans certaines parties de l'Europe. Les investissements sont réalisés sous forme de fonds propres, de prêts et de garanties. Le capital sous gestion de l'IFU, actuellement de 2,1 milliards d'euros, passera à 5 milliards d'euros au cours des prochaines années.



IFU : investir en Ukraine en temps de guerre

Oleksii Parkhomchuk, Directeur des investissements, représentant de l'Ukraine

Le Fonds d'investissement danois pour les pays en développement (IFU) apporte son soutien aux entreprises ukrainiennes en suivant un processus de financement rigoureux.

L'invasion de l'Ukraine par la Russie a radicalement modifié le paysage commercial et financier du pays. Le Fonds d'investissement danois pour les pays en développement (IFU) ne s'est pourtant pas retiré de son important portefeuille ukrainien, et continue au contraire d'y ajouter de nouveaux investissements. En 2023 et 2024, l'IFU a ainsi financé six nouveaux projets dans le pays. Parmi eux, un prêt à Bank Lviv (axée sur les PME), des crédits à un producteur alimentaire de taille moyenne et à trois entreprises manufacturières, ainsi qu'un investissement dans le fonds de private equity Horizon Capital. Même avant la guerre, un tel volume d'investissements dans un seul pays aurait été considéré comme exceptionnel. Le capital-risque alloué par l'IFU provient d'un fonds pour l'Ukraine établi par le gouvernement danois, doté de huit milliards d'euros. Si l'essentiel de ce montant concerne le soutien militaire, une partie est également consacrée à des activités civiles.

Les entreprises font preuve d'une remarquable résilience

En février 2022, l'IFU était présente depuis 25 ans en Ukraine et avait une quinzaine d'investissements actifs. Tous - sauf un - sont restés opérationnels tout au long de la période 2022-2024 et ont fait preuve d'une énorme résilience et de solides performances, le personnel ukrainien et danois travaillant dans des conditions exceptionnellement difficiles. Dans ce contexte, le rôle de l'IFU est de continuer, dans un contexte de guerre, à fournir du capital-risque à ses entreprises partenaires. Ce financement leur permet de rétablir leurs revenus, de maintenir leurs contributions fiscales, de sauvegarder des emplois et d'aider des groupes vulnérables, femmes et vétérans notamment, tout en respectant les principes de développement durable. Malgré les conditions exceptionnelles, l'IFU n'en applique pas moins un processus rigoureux d'évaluation des projets, analysant minutieusement le business plan et les due diligence de chaque candidat. Par contre, le risque-pays de l'Ukraine n'est pas pris en compte, pour pouvoir conserver des taux d'intérêt viables pour les emprunteurs. Mais malgré les incertitudes liées au contexte, l'IFU part du principe qu'ils seront en mesure de rembourser leurs prêts.

Mettre l'accent sur les entreprises viables commercialement

Car il faut souligner que l'Ukraine fait preuve d'une remarquable résilience : les principales infrastructures commerciales sont restées opérationnelles – la connectivité des réseaux, l'électricité, les systèmes bancaires et les chaînes logistiques fonctionnent avec des performances supérieures aux prévisions initiales. Le mandat de l'IFU consiste donc toujours à octroyer des financements structurés et remboursables à des entreprises commercialement viables, saines et finançables. Bien sûr, l'IFU tient compte du climat d'investissement compliqué, en particulier par les pénuries de main d'œuvre liées à la mobilisation et par les attaques russes sur les infrastructures énergétiques et par la corruption. En mettant à profit les crédits et les garanties de l'Europe en plus de ses propres financements, le bureau de l'IFU à Kiev travaille sans relâche à soutenir ses clients actuels, à identifier ses prochains investissements et à faire en sorte que l'Ukraine sorte de cette crise forte et indépendante.

Il faut donc se féliciter des efforts accomplis depuis 10 ans, tant quantitativement que qualitativement : grâce, en particulier, à la coopération renforcée entre institutions, les gains d'efficacité et d'impact des actions des IFD européennes ont été significatifs². D'autres évolutions, réglementaires notamment, ont aussi vu le jour dans cette dernière décennie : le cadre européen sur la taxe-climat, tout comme la Sustainable finance disclosure regulation de l'Union européenne³, permet depuis 2021 d'harmoniser les termes du discours lorsqu'il s'agit d'*impact investing*, de finance climat, etc. Tout ce travail de définition, de labellisation et d'homogénéisation de la réglementation permet une objectivation de l'action des acteurs économiques souverains ou privés au service des ODD. Ces évolutions et incitations réglementaires, s'ajoutant au travail des agences de développement depuis de nombreuses années,

“ **Les IFD européennes ont bien saisi, durant cette décennie tumultueuse, la nécessité de resserrer leurs liens, de réévaluer les priorités collectives et de revoir leurs ambitions à la hausse.** ”

ont permis de mettre en place un cadre plus propice à l'investissement, notamment en faveur de la lutte contre le changement climatique. Pour la première fois, en 2022, les engagements des pays dits « développés » (116 milliards par an, selon l'OCDE⁴) à l'égard des pays en développement ont d'ailleurs pu être atteints pour réparer les préjudices subis ou contribuer aux efforts d'atténuation et d'adaptation (à lire également page 13 l'article sur la finance climat de BII, l'institution financière de développement britannique).

DES AJUSTEMENTS QUI RESTENT NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS

Bien réelles, ces raisons de se réjouir ne doivent pas pour autant faire oublier que seules 16 % des cibles des ODD⁵ sont en voie d'être atteintes d'ici 2030. Dix ans après le rendez-vous d'Addis-Abeba (FfD3), la conférence de Séville (FfD4) représente un jalon dont il faut se saisir pour effectuer les ajustements indispensables

qui permettront d'accélérer la réalisation des ODD. Certains Objectifs, en particulier, restent moins bien financés par les IFD que d'autres – comme c'est le cas par exemple de l'ODD 14⁶ qui est pourtant au cœur de la conférence des Nations unies sur les océans, accueillie à Nice en juin 2025. →

“ **Bien réelles, les raisons de se réjouir ne doivent pas pour autant faire oublier que seules 16 % des cibles des ODD sont en voie d'être atteintes d'ici 2030.** ”

2 • Ces gains d'efficacité et d'impact peuvent se mesurer de plusieurs façons, en particulier par l'évolution des projets financés. En 2024, les IFD européennes ont engagé 12,35 milliards d'euros (sur 708 projets), contre 6 milliards d'euros (sur 534 projets) en 2015. Source : EDFI.

3 • Voir https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/sustainable-finance-disclosures-regulation_en

4 • Voir https://www.lemonde.fr/planete/article/2024/05/29/climat-l-objectif-de-100-milliards-de-dollars-pour-les-pays-du-sud-a-enfin-ete-atteint-et-largement-depasse_6236192_3244.html

5 • Voir <https://www.unsdsn.org/resources/the-sustainable-development-report-2024/>

6 • Voir : ODD14 - Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable - L'Agenda 2030 en France

UN ARTICLE DE ANDREW SHAW

Andrew Shaw dirige, à la FMO, l'équipe Accompagnement technique programmatique (Programmatic Technical Assistance), fer de lance des initiatives de création de marchés au sein de l'institution. Avec plus de vingt ans d'expérience dans l'appui à un développement durable du secteur privé sur les marchés émergents, son expertise est reconnue dans l'identification et le développement des partenariats et des projets pouvant contribuer à une croissance inclusive et durable. Il fait preuve d'un enthousiasme particulier pour les solutions créatives et innovantes.

REPÈRES FMO

FMO est la banque de développement entrepreneurial des Pays-Bas. En tant qu'investisseur d'impact majeur, la FMO soutient la croissance durable du secteur privé dans les pays en développement et sur les marchés émergents, en investissant dans des projets et des entrepreneurs ambitieux. La FMO fournit un accompagnement technique et investit dans des marchés frontières, pour y développer des opportunités et les transformer en projets susceptibles d'être financés, en renforçant à la fois les entreprises et leurs écosystèmes.



Développement et investissement dans les marchés frontières pour atteindre les ODD

Andrew Shaw, Responsable de l'équipe Accompagnement technique programmatique FMO

Comment la FMO intervient (en fournissant de l'accompagnement technique) et investit dans les marchés frontières pour développer des opportunités en projets finançables.

Alors qu'il ne reste que cinq ans pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, force est de constater que les progrès qui permettraient d'y parvenir ont pris du retard partout dans le monde. La stratégie d'ici 2030 de la FMO (« Pioneer, Develop, Scale ») vise spécifiquement à maximiser son impact sur la réalisation des ODD.

Pour favoriser l'inclusion financière et accélérer les changements, il faut aller plus loin que la mobilisation du capital des investisseurs¹ et la mise en place des syndicats². La création de marchés est un vecteur d'investissement novateur et audacieux. En transformant des opportunités « non finançables » en projets qui le sont, il s'agit de combler le déficit de financement des ODD, qui ne cesse de se creuser. Cela nécessite de développer à la fois les entreprises pour rendre finançables des opportunités individuelles, et leurs écosystèmes pour remédier aux difficultés systémiques qui freinent l'investissement. À titre d'exemple, l'initiative « Invest for Impact » au Népal – lancée par la FMO sous forme d'initiative sectorielle, aux côtés de BII et de la SDC – essaye de lever les contraintes écosystémiques pour faire naître des opportunités d'investissement, tout en soutenant les institutions financières locales et les fonds de *private equity*. L'investissement sur les marchés frontières est essentiel aussi pour assurer un impact à l'action des IFD car plus de la moitié des populations pauvres vivent dans des marchés qualifiés de « fragiles ». Le programme NASIRA³ (mis en place avec la Commission européenne et coordonné par Team Europe) s'inscrit par exemple dans le prolongement de l'ODD 10 (Réduire les inégalités). Il accorde aux institutions financières des garanties de portefeuille leur permettant de prêter en particulier aux femmes et aux jeunes entrepreneurs.

Accroître les flux d'investissement vers les marchés pré-émergents

La FMO accentue donc son action sur les marchés frontières. C'est le cas par exemple quand elle s'investit dans l'Africa Resilience Accelerator (ARIA) – une démarche conjointe avec BII et Proparco, qui soutient la croissance économique à long terme des marchés naissants en Afrique. Depuis 2021, 45 millions de dollars ont été débloqués et plus de 40 entreprises ont bénéficié d'un accompagnement technique. Un prêt de 20 millions de dollars a été accordé à long terme à la banque éthiopienne Dashen Bank pour soutenir le développement de l'agriculture dans le pays. Ce prêt fait de FMO la première organisation étrangère à accorder un financement à long terme au secteur financier en Ethiopie. L'objectif était d'agir comme un catalyseur du marché et de susciter la confiance des investisseurs pour mobiliser des capitaux privés, en contribuant par exemple à améliorer les standards ESG de la banque. Réorienter et accroître les flux d'investissement en direction des marchés pré-émergents ne pourra se faire à long terme sans partenariats solides. Tout l'enjeu est donc de fédérer autour de l'action collective menée par la FMO en partenariat avec d'autres IFD et la Team Europe – afin de mettre en place une approche cohérente et coordonnée pour remédier à la pénurie de projets d'investissement.

1 • Voir <https://www.fmo.nl/news-detail/6fb79fab-ec10-4e7e-9fe8-d908dda30b06/sdg-loan-fund-mobilizes-usd-1.1-billion-of-investor-capital>
2 • Voir <https://www.fmo.nl/news-detail/e966f9ab-abd9-415f-b08e-b4470704d21d/fmo-arranges-usd-200-mln-syndicated-facility-for-khan-bank-to-support-green-financing-msme-financial-inclusion>
3 • Voir <https://www.fmo.nl/nasira>

Afin de contribuer à l'atteinte des ODD et d'accélérer la transition, les IFD doivent relever le double défi de construire une approche plus partenariale et systématique avec les acteurs de la finance privée, tout en étant en capacité d'assumer la prise de risque nécessaire au financement des nouvelles solutions. Le réflexe partenarial entre les acteurs privés et les IFD s'avère primordial pour espérer atteindre les objectifs dans les pays émergents et en développement. Les acteurs de la finance privée gèrent les moyens indispensables au financement de la transition, les IFD ont la connaissance du terrain et des décennies d'expérience dans ces pays. Si l'idée n'est pas nouvelle, le passage à l'échelle, la systématisation du réflexe et sa déclinaison opérationnelle tardent à se faire sentir. Par ailleurs, si la plupart des IFD européennes sont aujourd'hui dotées d'une ambition de mobilisation du secteur privé⁷, leur efficacité est encore trop souvent mesurée par le volume de financements effectués sur leur bilan. Pour dialoguer avec les grands financeurs privés et travailler conjointement à la réorientation des flux financiers, les IFD doivent faire un effort de simplification et être plus pragmatiques. Sans renier leurs ambitions ni leur exemplarité, les banques de développement doivent se voir octroyer un droit à l'erreur : son

absence pousse les IFD à rester en terrain connu et à se positionner sur des projets qui, dans certains cas de figure, devraient être financés par le secteur privé. Enfin, les régulateurs peuvent contribuer davantage à libérer les énergies en adaptant le cadre de la réglementation bancaire et reconnaissant la particularité de l'action des IFD notamment pour mieux prendre en compte les spécificités des mandats de développement et le bénéfice de la *blended finance*⁸.

L'opinion publique et les États attendent aussi des IFD qu'elles financent les enjeux de demain ; le soutien à l'innovation devient alors un indicateur essentiel. Il est particulièrement important d'investir dès les stades les plus précoces dans des projets innovants, dans les secteurs des technologies climatiques, de la finance carbone, de la mobilité électrique, de l'hydrogène, etc. Les IFD ne sont pas toujours assez présentes sur ces sujets, du fait parfois de contraintes très bancaires et de modèles économiques peu adaptés à cette ambition – et de l'absence de droit à l'erreur, que s'accordent par contre les acteurs privés. La question de leur capacité à investir massivement dans l'innovation et dans l'adoption des nouvelles technologies pose celle, en filigrane, de leur valeur ajoutée, de leur rôle et de leur expertise.

QUEL AVENIR POUR L'ACTION DES IFD ?

Cette attente de l'opinion et des États peut donc être aussi une opportunité de financer des enjeux qui sortent des schémas traditionnels et de repenser le rôle des IFD – en particulier en se concentrant sur les stades les plus précoces des projets innovants. Les IFD doivent adopter un rôle d'*anchor investor*, de facilitateur dans des transactions situées très en amont de la mise en œuvre. Et avoir pour principe directeur de ne pas faire de concurrence au secteur privé, quitte à laisser la place

aux banques commerciales et aux acteurs de la gestion de fonds. Les IFD sont en revanche attendues sur des sujets de la finance climat non traditionnelle, avec des investissements qui doivent être conséquents ; c'est ainsi que pourront se consolider des secteurs émergents comme les marchés carbone, les technologies climatiques, l'économie circulaire, le financement de l'adaptation au changement climatique, etc.



7 • Depuis 2025, Proparco pilote ainsi un « ratio 1:1 », traduisant l'ambition qu'un euro placé sur le bilan s'accompagne d'un euro mobilisé auprès du secteur privé.

8 • La *blended finance* désigne l'utilisation stratégique de financement du développement et des fonds philanthropiques pour mobiliser les flux de capitaux privés vers les marchés émergents. Voir également l'article sur le financement mixte page 14.

En ce qui concerne les pays fragiles et en guerre, il est encore plus évident que seule l'approche collaborative est opérationnelle. Il est vain de penser que chaque IFD pourra résoudre à elle seule les problèmes des géographies fragilisées. Les IFD doivent s'appuyer sur leurs programmes respectifs, et faire levier sur les bailleurs multilatéraux qui disposent de moyens supérieurs.

La multiplicité des crises (politiques, climatiques, territoriales) révèle l'ampleur des actions encore à mener pour atteindre les ODD. La fragmentation des blocs géopolitiques va imposer de travailler avec de nouveaux acteurs moins sensibles aux cycles politiques, ce qui est le cas par exemple de la philanthropie privée – souvent plus rapide, plus innovante. L'enjeu pour les IFD dans ce monde en constant changement sera de conserver leur rôle de pierre angulaire du financement du développement. Elles se doivent de rester suffisamment agiles pour travailler à la fois avec les acteurs publics, avec ceux de la philanthropie et avec les financeurs privés pour qu'un maximum de ressources soient mises au service des ODD. L'ambition est grande, mais réaliste – les IFD sont assis sur une richesse souvent inexploitée d'idées, de talents, d'expériences, de réseaux.

Pour accroître leur capacité de mobilisation, les IFD doivent donc se transformer. Possiblement

en misant sur les nouvelles technologies, pour libérer leurs ressources aujourd'hui contraintes, notamment dans un souci d'efficacité à l'euro investi et mobilisé (que ce soit auprès des gouvernements ou des acteurs privés). En finançant de façon plus massive l'innovation – quitte à revendiquer un droit à l'erreur plus important. Il faut aussi parvenir à lever les freins à l'action, souvent dus à l'empilement des normes et des réglementations. Pour mener à bien ces ajustements dans un monde toujours plus complexe, il est essentiel de renforcer l'approche partenariale, gage d'intelligence collective sous réserve qu'elle n'entrave pas la rapidité de mise en œuvre, en particulier avec les acteurs privés du Nord et du Sud – et spécifiquement avec ceux qui financent l'économie des territoires, comme les caisses d'assurance locale, les caisses de retraite et les fonds de pension.

C'est en dressant ce bilan largement positif de l'action des IFD européennes, mais aussi en pointant certains des ajustements nécessaires, que leur rôle et leur plus-value de demain peuvent être précisés. Alors que les budgets publics dédiés au financement du développement s'affaiblissent, que le contexte géopolitique se complexifie, que le multilatéralisme est en crise, il est essentiel de poursuivre les inflexions entamées, dans une approche collective, pour renforcer encore l'efficacité des IFD européennes. ■

“ Afin de contribuer à l'atteinte des ODD et d'accélérer la transition, les IFD doivent relever le double défi de construire une approche plus partenariale et systématique avec les acteurs de la finance privée, tout en étant en capacité d'assumer la prise de risque nécessaire au financement des nouvelles solutions. ”

Le rôle clé des IFD dans la résilience face au changement climatique

Chiara Trabacchi, Responsable Changement climatique, British International Investment (BII)

Le défi climatique est immense, mais les progrès technologiques et la réduction des coûts créent en permanence de nouvelles opportunités d'investissement. Nous pouvons donc attendre, pour la décennie à venir, un « âge d'or » de l'investissement climatique.

Il serait facile de céder au pessimisme. Les conséquences du réchauffement climatique sont de plus en plus manifestes, les émissions de gaz à effet de serre continuent d'augmenter et, comme l'a montré la COP29 en 2024, la coalition mondiale est vacillante. En réaction, la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement (FfD4) doit prendre des engagements concrets pour agir.

Il existe déjà de nombreuses possibilités de financer l'adaptation et l'atténuation du changement climatique – alors que de nouvelles opportunités apparaissent constamment. Les innovations technologiques et la réduction des coûts sont autant de raisons de se montrer optimiste : elles rendent de plus en plus attrayants commercialement les investissements de décarbonation de l'économie et d'adaptation au changement climatique. Les institutions de financement du développement (IFD) jouent un rôle clé pour catalyser l'investissement climatique.

LES IFD, tremplins de l'investissement privé

Parce que les IFD ont vocation à prendre des risques pour le développement, elles sont des soutiens tout indiqués pour les fonds de capital-risque et autres véhicules d'investissements en phase de démarrage. Ces derniers, à leur tour, soutiennent des entrepreneurs qui inventent de nouvelles technologies et de nouveaux modèles économiques dans le domaine climatique. Les IFD peuvent aussi contribuer localement à rendre le secteur financier « plus vert », permettant aux banques et autres acteurs concernés d'ouvrir et de développer davantage de lignes de crédits climatiques, en leur offrant un accompagnement technique et des capitaux à prêter à leurs clients, assortis de conditions qui permettent le partage des risques.

Un autre défi important consiste à préserver et restaurer la biodiversité. Les IFD sont déjà, dans de nombreux pays, les principaux appuis à la sylviculture durable, et elles sont bien positionnées pour aider les entreprises à saisir les opportunités en matière de « solutions fondées sur la nature », dans le cadre de l'échange volontaire de crédits carbone mis en place l'an dernier lors de la COP. Il ne faut pas oublier non plus l'immense opportunité que représente le volet « adaptation et résilience » (A&R) – indispensable pour la sécurité alimentaire, hydrique et énergétique. Si une bonne part des investissements nécessaires dans ce domaine relèvent du secteur public, l'A&R est aussi un enjeu commercial. Les entreprises se doivent de protéger leurs activités contre les risques climatiques, et ces investissements sont particulièrement rentables : selon la Commission mondiale sur l'adaptation, leurs rapports coûts-bénéfices vont de 2 à 10 selon les cas¹. On estime à 2 000 milliards de dollars les opportunités de marché pour répondre à cette demande². Les IFD investissent déjà dans la décarbonation de l'économie et elles aident les communautés à faire face aux effets du changement climatique. Dans la décennie qui vient, elles doivent intensifier leurs actions pour saisir des opportunités supplémentaires.

1 • Voir Adapt now: a global call for leadership on Climate Resilience (Commission mondiale sur l'adaptation)
2 • Voir Forum économique mondial (2022)

UN ARTICLE DE CHIARA TRABACCHI

Chiara Trabacchi est responsable Changement climatique au sein de British International Investment (BII), où elle pilote la mise en œuvre des politiques institutionnelles d'adaptation et de résilience climatiques, ainsi que les recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (« TCFD »). Avant de rejoindre BII en 2021, elle a travaillé pour divers organismes privés et publics, notamment le groupe Banque interaméricaine de développement, la Banque mondiale, l'IFC et la Climate Policy Initiative. Chiara Trabacchi est titulaire d'un PhD en Sciences et gestion du changement climatique, ainsi que d'un master en Gestion et administration des entreprises.

REPÈRES BII

British International Investment (BII) est l'institution de financement du développement et l'investisseur à impact du Royaume-Uni. Elle a pour mission de contribuer à la résolution des grands défis mondiaux du développement, via l'investissement d'un capital adaptable et de long-terme destiné à soutenir la croissance et l'innovation du secteur privé. BII investit pour rendre les économies plus productives, pérennes et inclusives, en Asie, en Afrique et dans les Caraïbes. Elle permet aux populations des pays concernés d'améliorer leurs conditions d'existence, et celles de leurs communautés.

Considérer le financement mixte comme une réussite

👤 Paddy Carter, Responsable Économie du développement, BII
Jean-Baptiste Sabatié, Directeur général adjoint, Proparco

Sur la question du financement mixte (blended finance), la conférence du FfD4 qui se tiendra à Séville ne doit être ni trop optimiste, ni trop négative. S'il ne s'agit pas d'une baguette magique, cet outil permet aux IFD de réaliser davantage d'investissements à impact, et d'attirer à plus grande échelle les capitaux privés vers des marchés qui en ont besoin. Ces dix dernières années, les IFD ont accompli de réels progrès, en faisant évoluer leurs business models et en créant des structures visant à déployer plus efficacement le financement mixte.

REPÈRES BII

BII est l'institution de financement du développement et l'investisseur à impact du Royaume-Uni. Sa mission est de contribuer à relever les grands défis planétaires du développement via l'investissement d'un capital agile et à long-terme, destiné à soutenir la croissance et l'innovation du secteur privé. BII investit ainsi pour rendre les économies plus productives, pérennes et inclusives, en Asie, en Afrique et dans les Caraïbes. Elle permet aux populations de ces géographies d'améliorer leurs conditions d'existence, et celles des communautés concernées.

PROPARCO

Filiale du groupe AFD dédiée au secteur privé, Proparco intervient depuis plus de 45 ans pour promouvoir un développement durable en matière économique, sociale et environnementale. Proparco participe au financement et à l'accompagnement d'entreprises et d'établissements financiers en Afrique, en Asie, en Amérique latine ou encore au Moyen-Orient. Son action se concentre sur les secteurs clés du développement : les infrastructures (avec un focus sur les énergies renouvelables), l'agro-industrie, les institutions financières, la santé, l'éducation, etc. Ses interventions visent à renforcer la contribution des acteurs privés à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD), adoptés par la communauté internationale en 2015.

Le cabinet de conseil Gartner a inventé en 1995 le concept de *hype cycle* (« cycle de la hype ») qu'il appliquait aux nouvelles technologies. Selon ce schéma, l'engouement de départ conduit à un « pic des attentes exagérées », suivi d'un « gouffre des désillusions ». Mais à mesure que les produits arrivent à maturité, la « pente de l'illumination » s'amorce, pour finalement laisser la place au « plateau de la productivité ». En février 2025, l'OCDE tenait sa conférence sur le financement privé pour le développement durable. De table ronde en panel d'experts, toutes les conversations sur le financement mixte et la mobilisation des financements privés débutaient par la même question : pourquoi avons-nous échoué ?¹ Un tel découragement ne se justifie en rien. Il est grand temps que ce débat quitte le gouffre des désillusions et qu'il gravisse la pente de l'illumination.

PRÉPARATION DU TERRAIN

Les ambitions du financement mixte dépassent le simple co-investissement entre IFD et investisseurs privés. Lorsqu'une IFD soutient, sur un marché frontière (*frontier market*), un projet d'infrastructures comportant une part de prêts à long-terme consentis par des banques locales, on espère que ces établissements souhaiteront par la suite s'as-

Le financement mixte permet aux institutions de financement du développement (IFD) de démultiplier leur impact. Les IFD ont vocation à accroître la quantité et la qualité des investissements dans les entreprises privées de pays à revenus faibles et intermédiaires pour soutenir le développement économique et social, pour combattre toutes les formes de pauvreté et pour accélérer la transition écologique. Un financement mixte est réussi lorsqu'il est utilisé efficacement pour apporter de l'investissement privé supplémentaire, avec des effets positifs sur la société. Les données les plus récentes mises à disposition par les banques multilatérales de développement (BMD) et les IFD font apparaître en 2022 une hausse annuelle de 12 % des financements privés mobilisés à long terme, pour atteindre 63 milliards de dollars.² Derrière ces chiffres clés, on retrouvera quantité d'exemples de financements mixtes utilisés avec succès à des fins d'impact.

socier à d'autres projets du même type, entraînant de ce fait un accroissement de l'offre de capital à long terme par le secteur financier concerné. De même, lorsque les IFD créent des structures de financement spécifiquement conçues pour répondre aux besoins d'investisseurs institutionnels de l'OCDE, soumis à la réglementation, on espère

que ces structures seront ensuite dupliquées et plus largement déployées, afin d'augmenter l'offre de capital sur des marchés où elle est insuffisante.

C'est dans ce domaine que les progrès ont été plus lents. En étant optimistes, on peut considérer que le travail de fond est désormais accompli, et que nous entamons l'ascension vers le « plateau de la productivité ». Les IFD ont en effet créé plusieurs structures qui devraient désormais induire un déploiement à plus grande échelle des capitaux privés. On peut citer par exemple l'Innovative Finance Facility for Climate in Asia and the Pacific de la Banque asiatique de développement, partenariat de financement multi-donateurs dont l'ambition est de mobiliser plus de 12 milliards de dollars ; le SDG Loan Fund de 1,1 milliard

mis en place par la FMO, Allianz et Skandia ; ou Scaling4Impact, une titrisation du portefeuille d'IDB Invest associant à hauteur d'un milliard de dollars Newmarket, Axis et AXA. Le fonds de dette privée ILX Fund – qui propose une participation sous forme de « prêts B » (« *B-loan participation* ») dans le cadre d'investissements réalisés par des IFD, et qui a créé son premier fonds en 2022 avec le soutien d'APG (le plus grand gestionnaire européen de fonds de pension) – a lancé son deuxième fonds en 2024. De son côté, BII a récemment organisé un concours ouvert aux sociétés de gestion d'actifs afin de recueillir les meilleures idées permettant de tirer parti du capital concessionnel d'une nouvelle facilité de mobilisation, en termes de déploiement et d'impact.

LES CONTRAINTES LIÉES À LA DEMANDE

Dans la vue d'ensemble reflétée par les données sur les flux de capitaux transfrontaliers, on ne constate pas d'augmentation rapide des volumes d'investissement, contrairement à ce qui serait requis pour accélérer la réalisation des ODD. Le financement mixte peut lutter contre les forces macroéconomiques (notamment le resserrement des politiques monétaires et la « polycrise »), mais il ne peut en triompher. L'idée selon laquelle des interventions portant sur l'offre – à l'instar du financement mixte – pourraient purement et simplement « réorienter » les milliers de milliards d'actifs sous gestion depuis les pays riches vers le monde en développement, a toujours relevé d'une conception erronée. Le financement privé a besoin, pour exister, d'entreprises souhaitant lever des fonds et financer leurs investissements. C'est donc la demande qui, au bout du compte, décide des volumes d'investissement que le financement mixte peut être amené à faciliter.

Tandis que beaucoup se lamentent sur l'échec du financement mixte dans la mise à l'échelle, certains s'inquièteront sans doute, à la conférence FfD4 de Séville, que l'on accorde trop d'importance à l'échelle et pas assez à l'impact. Cette dernière préoccupation est sans fondement. Difficile, en effet, d'imaginer des investissements pouvant avoir un impact plus important sur la lutte contre le réchauffement que ceux qui contribuent à décar-

UN ARTICLE DE 👤 PADDY CARTER

Paddy Carter dirige le département Économie du développement au sein de BII. Il est, à ce titre, responsable de la réflexion sur l'économie et le financement du développement. Avant de rejoindre BII en 2019, il était chercheur associé au Centre for Global Development et, avant cela, à l'Overseas Development Institute (ODI). Il est titulaire d'un doctorat en économie de l'université de Bristol, où il a soutenu une thèse sur la question de l'aide étrangère, puis poursuivi un cycle postdoctoral avec une bourse de la British Academy. Ses recherches sont parues dans des publications économiques de premier plan.

👤 JEAN-BAPTISTE SABATIÉ

Jean-Baptiste Sabatié est directeur général délégué de Proparco depuis juillet 2024. Il dispose de près de 25 ans d'expérience dans les domaines de la finance à impact par le secteur public et privé. Il a rejoint la direction des engagements de Proparco en 2009 avant d'occuper la fonction de directeur des risques. Il devient ensuite secrétaire général adjoint de l'institution, jusqu'à son mouvement, en 2016, vers le réseau de l'AFD. En 2020, il quitte ses fonctions de directeur régional pour le Mexique, Cuba et l'Amérique centrale, ainsi que de directeur d'agence pour le Mexique, pour rejoindre le siège de l'AFD. Jusqu'à la prise de ses fonctions actuelles, il était le directeur de la transformation de l'AFD, en charge notamment du pilotage et de la mise en œuvre du projet d'entreprise du groupe AFD. Jean-Baptiste Sabatié est diplômé de l'ESCP Europe.

boner les grandes économies émettrices des pays à revenu intermédiaire. Or c'est là principalement que les financements mixtes sont aujourd'hui déployés à l'échelle. Mais mobiliser le capital privé sur des marchés qui manquent des capitaux nécessaires ne constitue pas la seule fonction du financement mixte. Les IFD se servent aussi du capital concessionnel pour réaliser des investissements à fort impact qui, sans cela, auraient été impossibles. La plupart des IFD sont en effet tenues par leurs actionnaires à rester dans les limites de certains paramètres financiers. Certaines doivent préserver leur notation, et se conformer à des réglementations. En associant l'actif de leur bilan classique à des poches de capital plus concessionnel, les IFD peuvent aller plus loin sur les marchés pré-émergents. Souvent de taille plus modeste, ces investissements n'intègrent pas nécessairement d'investisseurs privés lors de la transaction initiale et sont donc moins évidents à faire apparaître dans les statistiques de mobilisation, mais ils rapprochent bel et bien les entreprises comme les marchés du moment où il leur devient plus facile d'attirer l'investissement privé. Si la mobilisation à grande échelle et, plus largement, le développement des marchés de capitaux, sont des objectifs importants, pour autant la question de ce qui doit venir en premier ne se pose pas : c'est incontestablement l'impact. ■

1 • Voir <https://www.oecd-events.org/cop-pf4sd-2025conf>

2 • Voir <https://www.eib.org/attachments/press/mdb-joint-report-mobilization-of-private-finance-2022.pdf>

Financement du développement par le secteur privé : pièges et opportunités

Homi Kharas, Chercheur principal, Center for Sustainable Development, Brookings Institution

Certains pays mettent en place des plateformes destinées à attirer le financement et à développer des projets. Grâce au financement mixte, les résultats sont encourageants : les taux de pertes d'investissements à long terme dans des infrastructures adossées aux pouvoirs publics de pays en développement sont inférieurs à ceux constatés dans beaucoup d'économies développées.

Les financements privés qui contribuent au développement – en rendant possibles de nouveaux investissements, en permettant l'essor de l'entrepreneuriat et de l'innovation, et en créant des emplois – sont conditionnés par les marchés, la rentabilité et le risque. Dans les pays en développement, ils passent essentiellement par l'investissement direct étranger (IDE). Cet IDE, cependant, ne coïncide pas nécessairement avec les priorités nationales de développement économique. Dans cet article, le terme « financement privé pour le développement » fera donc référence à des financements d'origine privée utilisés pour des projets de développement bénéficiant du soutien des pouvoirs publics du pays. La part la plus importante du financement privé pour le développement¹ est constituée par les transferts nets de dette d'origine privée au secteur public, ou de dette garantie par la puissance publique. Ces transferts montrent comment ces obliga-

tions ou ces crédits bancaires d'origine privée contribuent aux nouveaux investissements. Ils correspondent aux décaissements bruts des prêts, nets des intérêts et amortissements du principal.

Dans la plupart des régions du monde, selon les statistiques de la Banque mondiale sur la dette internationale, les flux de capitaux privés ont été relativement modestes sur la période 1990-2000. Ils ont augmenté récemment, notamment vers les pays d'Afrique subsaharienne. Ces flux de capitaux privés ont été volatiles partout. Sur le cycle d'observation le plus récent, après la pandémie de Covid 19, toutes les régions ont enregistré des transferts négatifs importants, avec toutefois un retournement en 2023 (mis à part pour l'Afrique et l'Amérique latine) qui pourrait indiquer une reprise du financement privé. Pour prendre une part plus active à un développement pérenne, le financement privé doit donc être plus large et plus stable. Cela ne pourra se faire que si le coût du capital baisse et que le risque (et sa perception) diminue.

POURQUOI DE TELS BLOCAGES DANS LE FINANCEMENT PRIVÉ

Une information insuffisante sur les pays en développement. Les financements privés ont besoin d'informations fiables et accessibles sur les risques et les rendements. Il est courant de croire que les investissements sur les marchés émergents sont très risqués ; pourtant, les gestionnaires d'actifs n'ont pas accès à des données dont la granularité serait suffisante pour intégrer des mesures de risque adéquates dans leurs modèles d'allocation. L'architecture des données de risque de crédit doit encore progresser sur ces marchés, même si un changement s'est amorcé. Le Global Emerging Market (GEM) travaille par exemple sur des bases de données dédiées au risque et publie des rapports concernant les performances des prêts aux entités publiques et privées de pays en développement². Les résultats indiquent que prêter à des entreprises privées de marchés émergents équivaut à prêter à des entreprises « non investment grade » (notations inférieures ou égales à BB+/Ba1) d'économies développées, avec un risque de défaut annuel de 3,56 % et un taux de perte de 27,8 % en cas de défaillance. Mais les résultats sont bien meilleurs lorsqu'il s'agit de prêter à des projets mis en œuvre par le secteur public ou qui bénéficient de garanties publiques. Le taux annuel de défaut passe dans ce cas à 1,06 %, et le taux de pertes en cas de défaillance à 5,1 %.

Ces données restent cependant mal connues. Une étude réalisée pour le compte de l'International Finance Corporation (IFC) a montré en effet que près des deux tiers des personnes interrogées ignoraient l'existence du référentiel

GEM³. Des questions de confidentialité continuent de freiner la diffusion de ces référentiels de données.

Des contraintes réglementaires. Les critères d'une information de crédit adéquate sont institutionnalisés par la réglementation financière, en l'occurrence Bâle III (pour les banques) et Solvabilité 2 (pour les compagnies d'assurance). Dans le cadre de Bâle III, la couverture en capital de chaque prêt accordé dépend de l'évaluation qui est faite des risques. En l'absence de référentiels de crédit détaillés – indisponibles dans beaucoup de pays émergents ou en développement – la pondération des risques dépend de valeurs génériques, le plus souvent conservatrices. Bâle III intègre également aux exigences de liquidité un « ratio de financement net stable » qui incite les banques à utiliser comme base, pour leurs prêts à long terme, le coût des passifs à long-terme, d'où une hausse du coût du crédit⁴. Depuis l'adoption de Bâle III, les banques ont ainsi réduit leurs volumes de prêts aux projets d'infrastructures. De même, Solvabilité 2 rend plus coûteux le financement à long terme du développement par les assureurs et les réassureurs, en mettant en exergue l'incertitude politique et réglementaire, les risques de construction, et les faibles niveaux de liquidité. Dans le cas de Bâle III comme de Solvabilité 2, une estimation du risque appuyée sur des données fiables, pour des secteurs et des endroits précis, permettrait de fonder les allocations d'investissement sur les risques et rendements réels, plutôt que sur des perceptions et des généralités. →

UN ARTICLE DE HOMI KHARAS

Homi Kharas est chercheur principal au Center for Sustainable Development, hébergé au sein du programme Économie internationale et développement de la Brookings Institution. À ce titre, il étudie les politiques qui concernent les pays en développement, les sujets de gouvernance mondiale et ceux qui ont trait au G20. Avant de rejoindre Brookings, Homi Kharas a passé 26 ans à la Banque mondiale, où il a été chef économiste pour la région Asie de l'Est et Pacifique, mais aussi directeur pour la réduction de la pauvreté et la gestion économique, ainsi que pour le financement et le développement du secteur privé.

1 • Le terme « financement privé pour le développement » fait référence, dans cet article, à des financements d'origine privée utilisés pour des projets de développement bénéficiant du soutien des pouvoirs publics du pays.

2 • Voir <https://www.eib.org/en/press/all/2024-373-new-publications-by-gems-consortium-offer-further-insights-into-emerging-market-credit-risk>

3 • Voir <https://www.gemriskdatabase.org/wp-content/uploads/2024/11/IFC-GEMs-Report.pdf>

4 • Voir <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2024/12/For-The-Worlds-Profit-07-Ch07.pdf>

REPÈRES CENTER FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Lancé en 2020 par le programme Global Economy and Development de Brookings, le Center for Sustainable Development (CSD) produit des recherches et des idées de premier plan pour faire progresser le développement durable mondial et mettre en œuvre les Objectifs de développement durable (ODD) dans et à travers tous les pays.

La question épineuse des « pipelines » du développement. S'agissant du financement par le secteur privé, le manque de projets finançables est souvent évoqué comme un frein majeur. En 2015 déjà, le Programme d'action d'Addis-Abeba mettait en avant les potentielles difficultés de mise en œuvre des Objectifs de développement durable : « l'insuffisance des investissements est due, en partie, [...] au nombre insuffisant de projets d'investissement bien préparés. »⁵ Sans projets finançables dans le pipeline, et sans structures permettant aux capitaux privés d'affluer, personne ne prendra le risque de supporter les coûts initiaux de développement de ces projets (estimés à plus de 5 % de leur coût total). Des efforts ont cependant été déployés pour accélérer le développement de projets. En 2014, une « Facilité mondiale pour les infrastructures » a été créée avec le soutien du G20. Sur ses dix premières années de fonctionnement, elle a mobilisé environ 71 milliards de dollars de financements privés dans 67 pays (soit 7 milliards par an)⁶. Pour atteindre l'ampleur requise, il faudrait cependant entre 40 et 80 dispositifs de ce type⁷. Bien que les mécanismes de développement de projets au niveau mondial ou régional présentent des avantages, il serait plus efficace à l'avenir de les implanter dans les pays en développement eux-mêmes. Selon la Banque mondiale, 13 d'entre eux disposent désormais de tels dispositifs, parrainés et financés par les pouvoirs publics, pour attirer le financement privé vers les infrastructures. Mais comme ils ne couvrent pas intégralement leurs coûts, leur déploiement est donc limité. Ils sont aussi confrontés à la taille réduite des projets et à la nécessité de mettre en place des subventions croisées lorsqu'il s'avère impossible de boucler un financement⁸. À noter que l'IFC a obtenu des résultats probants en réorientant 30 % de son accompagnement analytique vers des activités d'amont – un travail conçu pour rapprocher les projets de l'investissement privé

en cinq ans⁹. Mais il faudrait appliquer le même type de démarche à tout l'écosystème du financement privé.

Absence d'outils évolutifs d'atténuation des risques. Le transfert des risques qui échappent aux investisseurs privés (politiques, réglementaires, fonciers, risque de change, etc.) vers les assureurs ou vers des agences de garantie peut s'avérer coûteux et chronophage. Une autre solution consiste à les transférer aux États, par le biais du financement mixte. En matière de structuration de transactions de financement mixte, un bilan des expériences passées ressort du rapport 2024 du réseau Convergence, *State of Blended Finance* (« État du financement mixte »).¹⁰ Ce document indique, sur la dernière décennie, un total moyen de 15 milliards de dollars par an, mais reconnaît une difficulté à dégager une tendance nette dans le temps, du fait de changements dans la situation respective des pays. Le financement mixte nécessite aussi des ressources concessionnelles, et le déploiement de ces dernières a varié. L'association Convergence identifie ainsi quatre types de structururations possibles : octroi de prêts accompagnés de capitaux propres ; garanties et assurance ; subventions pour la préparation et la conception des projets ; et, enfin, subventions d'accompagnement technique pour le renforcement et les réformes sur les aspects politiques et réglementaires. Convergence note aussi la progression très limitée du financement mixte dans l'aide publique au développement depuis 2018, compte tenu notamment d'une chute de 45 % due au recul de l'activité en Ukraine. Les financements mixtes contribuent néanmoins à mobiliser capitaux privés et fonds publics gouvernementaux. À ce jour, 1 milliard de dollars de fonds concessionnels a ainsi permis de mobiliser 1,8 milliard de financements privés et 2,3 milliards de fonds publics non concessionnels¹¹ (provenant essentiellement de bailleurs de fonds

multilatéraux). Sur la période 2015-2023, ces prêteurs multilatéraux ont accru leur exposition aux pays en développement de 3 %.

Des marchés financiers nationaux insuffisamment développés. Le risque de change constitue un défi en soi. Les bailleurs privés doivent gérer leur risque de crédit avec des revenus en devises locales, mais un passif libellé en devises étrangères. Ce risque est moindre

lorsque les projets ont accès à des financements locaux. C'est de plus en plus souvent le cas, grâce aux banques publiques de développement ; 530 d'entre elles représentent actuellement 10 % de l'investissement mondial¹². Regroupées au sein de Finance in Common, ces banques (dont beaucoup sont dans le « Global South ») offrent des solutions et des partenariats prenant en compte les situations nationales.

UNE VOIE POUR DEMAIN

Malgré les vents contraires qui limitent le financement privé du développement, le potentiel est considérable. De nouvelles initiatives viennent illustrer la mobilisation de ces financements privés au niveau des projets. Parmi elles, la Green Guarantee Company¹³ et l'Accord de collaboration pour la mobilisation des investissements¹⁴. L'enjeu est ici de passer de transactions individuelles à des partenariats autour de programmes de développement prioritaires. Dans un partenariat, les investisseurs peuvent calibrer leur participation et réduire leur risque pour permettre aux financements d'atteindre des volumes plus importants, ce qui les rend moins chers et plus stables.

Deux innovations sont prometteuses en vue d'une mise à l'échelle :

1. Des plateformes pays d'un genre nouveau. Certains pays mettent en place d'ambitieuses plateformes pour hiérarchiser au mieux l'investissement. Elles développent des projets et, dans l'exécution de ces derniers, maintiennent un dialogue sur les politiques nécessaires et les obstacles institutionnels, permettant ainsi de faire évoluer les projets vers des solutions programmatiques. Même s'il faudra encore les tester avant d'en faire la colonne vertébrale institutionnelle d'un changement systémique sur

le long terme, ces plateformes constituent un moyen de programmation et de déploiement à l'échelle requise, tout en offrant des occasions d'apprendre et de progresser.

2. Une meilleure mobilisation et une réduction du coût des financements privés. La mise en commun de capitaux mixtes a fait la preuve de son attractivité pour les projets. Des données historiques sont désormais disponibles sur les taux de défaut constatés et les pertes en cas de défaut, par zone géographique et par secteur. Ces données peuvent servir de base aux modèles d'allocation d'actifs, et les résultats sont encourageants : les pertes sur investissements à long terme dans des infrastructures d'initiative publique de pays en développement sont inférieures à celles constatées sur ces mêmes investissements dans des économies développées. Il faudra néanmoins élargir encore l'accès à la granularité de ces données. La spécificité de ces données détaillées et leur prise en compte dans les modèles de risques et la réglementation sont en effet indispensables au déploiement du capital institutionnel dans les pays en développement. La mise en commun de sources multiples de capital permettra dès lors de créer et de déployer à l'échelle requise des portefeuilles idoines pour le financement du développement. ■

5 • Voir https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2015/08/AAAA_Outcome.pdf

6 • Voir <https://www.globalinfrastructure.org/>

7 • Voir https://icrieter.org/g20-leg/pdf/The_Triple_Agenda_G20-IEG_Report_Volume2_2023.pdf

8 • Voir <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099053124132550754/pdf/P1792711a64e3000c192d81d6c646824c90.pdf>

9 • Voir <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/creating-business-creating-opportunities#faqs>

10 • Réseau Convergence, *State of blended finance* (2024).

11 • Ibid.

12 • Voir <https://www.e3g.org/news/finance-in-common-2025-a-springboard-to-delivery-on-climate-and-development-goals-e3g-media-advisory/>

13 • Voir <https://greenguarantee.co/green-guarantee-climate-finance/>

14 • Voir <https://openaid.um.dk/project/XM-DAC-3-1-288717?appBasePath=projects>

Mobiliser le capital institutionnel pour les marchés émergents et les économies en développement

👤 Samantha Attridge, Chargée principale de recherche, ODI Global

Les investisseurs institutionnels restent sous-exposés aux marchés émergents et aux économies en développement (EMDE), en dépit de leurs performances financières, de leur rôle clé dans la croissance mondiale et l'action climatique. En effet, leur liquidité, des obstacles réglementaires et une perception des risques freinent l'investissement durable, essentiel pour réconcilier rentabilité financière et objectifs sociaux et environnementaux. Les acteurs du développement (banques multilatérales et institutions de financement) contribuent à combler ce déficit par leur connaissance du marché et l'atténuation des risques. Pour débloquer l'investissement EMDE à grande échelle, il faut des réformes réglementaires, une volonté d'impulsion de la part des investisseurs, et une évolution des mentalités.

UN ARTICLE DE SAMANTHA ATTRIDGE

Samantha Attridge est chargée principale de recherche au sein du programme d'études sur la mobilisation des capitaux privés conduit par ODI Global. Elle copilote également le FIC Global Research Network. Experte en financement du développement, elle est notamment spécialisée dans les financements mixtes, les banques publiques de développement (BPD) et les institutions de financement du développement (IFD). Son travail a fait l'objet de nombreuses publications et son expertise est souvent sollicitée par des bailleurs de fonds, des IFD, des BPD et des organisations internationales – entre autres.

Notre monde est confronté à des défis qui nécessitent d'agir de façon urgente, de la lutte contre le changement climatique au combat contre la pauvreté ou contre les inégalités sociales. Les marchés émergents et les économies en développement (EMDE) doivent être placés au cœur de ces efforts.

EMDE : D'EXCELLENTE RAISONS D'INVESTIR

Les recherches d'ODI Global¹ ont établi que, depuis 2010, les obligations émergentes ont surperformé leurs équivalents obligataires sur les marchés développés. Ces vingt dernières années, les actions émergentes ont en outre procuré des rendements équivalents – voire parfois supérieurs – à ceux des actions de marchés développés (hors États-Unis). Pourtant, malgré la solide performance de ces indicateurs, les investisseurs institutionnels continuent de ne pas allouer suffisamment de capital aux EMDE. L'allocation classique des compagnies

Ces régions représentent à la fois un potentiel financier pionnier – offrant à des investisseurs institutionnels comme les fonds de pension ou les compagnies d'assurance des opportunités de croissance et de diversification – mais aussi des lieux où l'investissement durable est le plus pertinent pour l'action climatique, pour la lutte contre la pauvreté et pour le progrès social.

d'assurance se situe entre 0 et 5 %, tandis que les fonds de pension leur consacrent entre 5 et 15 % de leurs portefeuilles. Cela s'explique en partie par la faible liquidité des investissements EMDE et parce que beaucoup de ces régions ne disposent pas de marchés de capitaux suffisamment développés, ce qui limite la capacité des investisseurs à y négocier librement des titres. De ce fait, l'essentiel de l'investissement dans les EMDE va à une poignée de grands marchés émergents comme la Chine, l'Inde ou le Brésil, plus avancés dans leur développement.

Une récente analyse de Morgan Stanley² met en évidence ce sous-investissement, et révèle que les stratégies d'allocation classiques sous-pondèrent considérablement les marchés émergents. Leurs modèles indiquent que l'exposition typique aux marchés émergents ne représente qu'un sixième de ce qui serait recommandé par une stratégie d'allocation optimale. Cette sous-allocation signifie que les investisseurs renoncent potentiellement à des gains substantiels, d'autant que les EMDE devraient constituer, pour les prochaines décennies, le moteur de la croissance mondiale. Ces économies représentent aujourd'hui 60 %³ du PIB de la planète, et une part croissante de la capitalisation boursière

globale. Alors que l'Europe est confrontée au vieillissement de sa population et à une croissance atone de la productivité, les investisseurs institutionnels, tenus de satisfaire leurs futures obligations de paiement en matière de retraites, auraient tout intérêt à voir plus loin que les perspectives économiques limitées de la région. Selon les estimations, le PIB européen ne devrait croître que de 1,45 % en moyenne d'ici 2029, contre 2,29 % aux États-Unis et – mieux encore – 5 à 6 % pour les EMDE. Le paysage économique mondial évolue, et les investisseurs qui laissent échapper les opportunités offertes par les EMDE risquent fort de se voir distancer, à une époque de transformations très rapides.

BMD ET IFD ONT UN RÔLE ESSENTIEL À JOUER

Les investisseurs institutionnels sont confrontés, dans le cas des EMDE, à un certain nombre d'obstacles et ils peuvent compter, pour les surmonter, sur l'appui des banques multilatérales de développement et des institutions de financement du développement (BMD et IFD). Leur expertise très poussée sur ces marchés se traduit par des informations extrêmement précieuses sur le risque de crédit, qui alimentent l'ensemble statistique GEMS, un référentiel de données provenant de 21 BMD et IFD, et portant sur les défauts de crédit et les recouvrements. La dernière publication GEMS (datée d'octobre 2024) révèle que, dans les EMDE, les taux de pertes des BMD et des IFD sur de la dette privée sont inférieurs à ce que l'on croit généralement avec, sur les dix dernières années, un taux de défaut annuel de 3,56 %. Plus probant encore, le recouvrement des créances y atteint un taux robuste de 72,2 %, supérieur à bien des benchmarks internationaux. Mais les BMD et les IFD ne se contentent pas de fournir des données : elles réduisent activement le risque d'un investissement EMDE. Fortes de leur connaissance inégalée des marchés et de leur présence sur le terrain, ainsi que d'une série d'outils d'atténua-

tion du risque – garanties, assurance du risque politique, ou structures de financement mixte – elles permettent aux investisseurs institutionnels de s'engager en toute confiance sur les EMDE.

Les BMD et les IFD savent aussi structurer des produits qui répondent aux besoins des investisseurs institutionnels : une rentabilité compétitive qui tient compte du risque perçu. La solution ? Des produits notés *investment grade* et adossés à de vastes pools d'actifs diversifiés, bien documentés en matière de reporting ESG et d'impact. Par l'origination et la structuration – souvent collaboratives – des actifs, les BMD et les IFD permettent de créer des véhicules d'investissements mutualisés répondant aux normes institutionnelles, et donc de créer de nouvelles opportunités dans les EMDE. Investir dans les EMDE est souvent onéreux, du fait de coûts de transaction plus élevés sur les marchés privés et de la rareté des opportunités sur les marchés publics, conduisant à une surreprésentation de l'investissement privé. BMD et IFD peuvent contribuer à faire baisser ces coûts en créant des opportunités d'investissement à moindres frais, en « poolant » les actifs et par la syndication des transactions avec des gestionnaires d'actifs privés. ➔

REPÈRES ODI GLOBAL

ODI Global est un *think tank* international indépendant. Il conduit des réflexions et des programmes visant à susciter des changements transformationnels pour créer dans le monde le sentiment d'une prospérité résiliente, juste et équitable. Sa mission consiste à inspirer et nourrir des politiques et des pratiques permettant de réduire la pauvreté, d'atténuer les souffrances et d'accéder à des moyens de subsistance durables dans les pays en développement. ODI Global travaille en partenariat avec des acteurs publics et privés, dans les pays en développement comme dans les pays développés.

1 • <https://odi.org/en/publications/trillions-or-billions-reassessing-the-potential-for-european-institutional-investment-in-emerging-markets-and-developing-economies/>

2 • Voir : https://www.morganstanley.com/im/publication/insights/articles/article_howmuchtoown_us.pdf
3 • <https://www.imf.org/external/datamapper/PPPSH@WEI/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD>

Enfin, les investisseurs institutionnels sont de plus en plus fortement incités à intégrer à leurs décisions les questions de développement durable. Dans les EMDE, la fiabilité des données relatives à l'impact et aux critères ESG constitue un obstacle majeur – et c'est là aussi que les BMD et les IFD peuvent intervenir.

REPENSER LA RÉGLEMENTATION ET S'ATTAQUER AUX BIAIS COMPORTEMENTAUX

Pour véritablement libérer l'investissement dans les EMDE à grande échelle, il faudra toutefois faire tomber les barrières systémiques – à la fois réglementaires et culturelles – qui retiennent les flux de capitaux. Le cadre réglementaire européen, notamment, pénalise sans le vouloir les investissements EMDE. Prenons le cas des règles de Solvabilité II : en raison de l'insuffisance des données au moment du calibrage de 2016, un seuil minimum de 13 % avait en effet été fixé pour les financements à 10 ans de projets d'infrastructures non notés, dans des pays non membres de l'OCDE. Les données publiées depuis par Moody's indiquent pourtant que les taux de perte dans les pays à revenus faibles ou intermédiaires sont comparables, si ce n'est inférieurs, à ceux des pays à revenus élevés. En 2020, une étude de recalibrage⁴ a établi qu'en Afrique, les pays à revenus intermédiaires comme les pays à revenus élevés justifieraient d'un ratio de fonds propres pouvant tomber à 4 % seulement – contraste frappant avec le seuil de 13 %, totalement obsolète. Il est donc temps de revoir ces exigences de capitaux propres. Un autre problème de Solvabilité II tient à son mécanisme « d'ajustement », qui permet aux assureurs de gérer leur risque de liquidité mais ne s'applique qu'aux actifs bénéficiant d'une notation *investment grade*. Le risque-pays de la plupart des EMDE ne dépassant pas la notation BBB (il tourne en moyenne autour de BB-), cela crée

Grâce à leurs référentiels bien établis sur ces questions, elles sont en mesure d'assurer l'alignement des opportunités d'investissement sur les standards du développement durable – en palliant le manque de données ESG et d'impact, et en permettant une allocation du capital plus pertinente et plus responsable.

un mur artificiel qui vient renforcer le biais en faveur des marchés développés. Les autorités réglementaires de l'Union européenne (UE) doivent donc reconsidérer ce seuil. En matière de développement durable, les nouvelles réglementations financières de l'Union faussent elles aussi la donne. Ainsi, le Green Asset Ratio (GAR) ne tient pas compte des « investissements verts » réalisés hors UE à son numérateur, mais il les intègre au dénominateur. Cela veut dire que des IFD européennes, comme le FMO ou d'autres, qui émettent de la dette mais investissent en dehors de l'UE, pourraient afficher – en dépit d'importants investissements durables dans les EMDE – un GAR de 0 %. Le FMO⁵ comme la BEL⁶ ont d'ailleurs récemment fait part de leurs inquiétudes quant au risque de réputation lié à cette nouvelle réglementation.

Mais le cadre réglementaire n'est pas toujours en cause. Sur la plupart des marchés de pensions en Europe, le principal défi tient aux biais comportementaux des investisseurs et à un conservatisme solidement ancré. Les fonds de pensions britanniques, par exemple, n'allouent que 0,5 % de leurs actifs sous gestion aux EMDE, alors même qu'aucune réglementation ne limite cette allocation. Une plus grande familiarité avec le marché national et la prudence fiduciaire amènent souvent à préférer le marché domestique ou les marchés voisins⁷, où les investisseurs ont plus facilement accès à l'information.

PRÉPARER L'AVENIR

Le changement exige du leadership, sur le plan politique comme au niveau des investisseurs et les Pays-Bas sont un modèle en la matière : des orientations gouvernementales fortes et un soutien proactif de la réglementation leur ont permis de transformer leur système financier pour devenir un pays leader sur les EMDE et l'investissement à impact. Le Royaume-Uni est en train de prendre des mesures qui vont dans le même sens, le nouveau rapport⁸ du « Groupe d'investisseurs institutionnels sur le changement climatique » ayant défini des actions concrètes dans trois domaines clés :

- Leadership politique et industriel : un programme d'investissements clair doit être établi par le ministre britannique des finances, le ministre des affaires étrangères et les principaux propriétaires d'actifs et chefs d'entreprise du pays.
- Comité de pilotage sous l'égide du secteur financier : instauration d'un organisme dédié, chargé de conduire les initiatives, notamment en matière de renforcement des capacités et d'évaluation des réglementations.
- Transparence et homogénéisation des données : les autorités réglementaires et les acteurs du secteur doivent collaborer pour combler les lacunes en matière d'informations, afin que l'investissement se fasse en pleine connaissance de cause.

Ces initiatives envoient un message fort. Elles devraient servir d'exemple pour la phase préparatoire de la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement, qui se tiendra à Séville du 30 juin au 3 juillet 2025. Le pragmatisme s'impose sur ce qui peut être accompli, mais l'accord devra, à plus forte raison, poser des bases susceptibles d'entraîner un changement systémique et comportemental. Pour accomplir de réels progrès, il faudra une large adhésion des principales parties prenantes, au-delà de la communauté impliquée dans le financement du développement. Si l'on veut atteindre les Objectifs de développement durable et favoriser la résilience de l'économie mondiale, il est indispensable de mobiliser davantage l'investissement dans les EMDE. Pour libérer ce potentiel, il conviendra de lever les barrières réglementaires, de renforcer l'engagement des investisseurs, d'améliorer la disponibilité des données, et de prendre appui sur les compétences des BMD et des IFD. Avec de la détermination et un engagement en faveur de l'innovation, les investisseurs institutionnels peuvent jouer demain un rôle transformateur dans le financement des EMDE, tout en s'assurant à l'avenir une rentabilité durable. ■

“ **Pour véritablement libérer l'investissement dans les EMDE à grande échelle, il faudra faire tomber les barrières systémiques – à la fois réglementaires et culturelles – qui retiennent les flux de capitaux.** ”

4 • Voir : <https://cdn.giithub.org/umbraco/media/3466/infrastructure-debt-capital-charges-for-insurers.pdf>
5 • Voir : <https://www.ft.com/content/8c1657fb-2024-4a3b-bb82-1562fddcdc51>
6 • Voir : <https://www.ft.com/content/12399810-a782-465b-8378-5099252306a5>
7 • Voir : <https://symbioticsgroup.com/publications/misperception-risk-emerging-markets/>

8 • Voir : <https://www.iigcc.org/resources/report-uk-climate-finance-hub-2025>

Institutions de financement du développement : de nouvelles orientations pour demain

👤 Olivier Charnoz, Chef d'équipe adjoint du Knowledge Hub Digital, Commission européenne
William Paul Forster, Chercheur, écrivain et éditeur spécialisé dans le développement international

Les institutions de financement du développement (IFD) ont pris de l'ampleur et ont gagné en influence, combinant financements publics et privés pour accroître l'impact sur le développement. Si elles favorisent l'intégration de critères ESG et l'innovation, en particulier en utilisant des outils de financement mixtes, leur action est limitée par une trop faible appétence au risque, par des mandats très larges et l'importance de la coordination. Alors que les besoins mondiaux évoluent, les IFD doivent elles aussi se transformer. Elles peuvent le faire en se concentrant sur les transitions qui sont nécessaires pour atteindre les ODD, sur la création d'écosystèmes et sur la transformation numérique et écologique inclusive – en étant soutenues par une gouvernance souple, des partenariats stratégiques et des modèles de risque adaptatifs.



Ce texte est le résumé d'un article publié dans la collection des *Policy Papers* aux Éditions AFD (novembre 2023)¹.

Les institutions financières de développement se trouvent à un carrefour : elles doivent concilier intérêts publics et capitaux privés dans un contexte de crises mondiales croissantes – changement climatique, montée des inégalités, instabilité géopolitique et volatilité financière. Au cours des deux dernières décennies, elles ont gagné en envergure et en ambition, mais risquent désormais de stagner dans un modèle privilégiant l'optimisation plutôt que la transformation. Les piliers bien connus que sont l'additionnalité, le risque, la mobilisation et l'impact, autrefois moteurs d'innovation, servent de plus en plus à justifier une approche

incrémentale et à préserver le statu quo. Alors que les tensions s'intensifient entre rigueur financière et ambition développementale, le secteur est confronté à un choix déterminant : perfectionner les modèles existants ou adopter un rôle de catalyseur dans la refonte du financement du développement. Répondre à cette question exige une redéfinition de la mission institutionnelle des IFD. Cet article propose un cadre stratégique pour accompagner cette transition, ancré dans les réalités du terrain et visant à repositionner les IFD comme acteurs du changement systémique.

PRÊTS POUR L'AVENIR ?

La croissance rapide des IFD au cours des vingt dernières années reflète un consensus croissant autour d'une finance orientée vers le développement. On compte aujourd'hui plus de 500 IFD dans le monde, englobant des institutions bilatérales et des banques publiques de développement. Dotées de mandats visant à mobiliser des investissements privés dans des zones géographiques et des secteurs délaissés, ces institutions ont élargi leur boîte à outils – prêts, prises de participation, garanties, assistance technique – afin de catalyser l'activité là où les acteurs commerciaux hésitent à s'engager. Leur rôle contracyclique en fait des partenaires fiables en période de crise, capables de maintenir les flux financiers dans des contextes volatils. Entre 2002 et 2014, les engagements des IFD ont été multipliés par sept, atteignant 70 milliards de dollars par an. En 2021, ce chiffre dépassait les 90 milliards. L'émergence de nouveaux acteurs comme FinDev Canada ou l'International Development Finance Corporation (IDFC) aux États-Unis témoigne d'un appétit croissant pour le levier financier public-privé.

Mais cette trajectoire dissimule des tensions plus profondes. Si le volume des activités a augmenté, il n'est pas certain que les IFD soient prêtes à relever les défis actuels du développement. Le changement climatique, la transformation numérique, les migrations et la fragilité étatique exigent des interventions souples et attentives aux dynamiques systémiques. Or, les IFD opèrent souvent dans le cadre de comités d'investissement prudents et de mécanismes de redevabilité davantage orientés vers la performance financière

LES VOIX DU TERRAIN

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude révèlent un secteur riche en compétences, mais traversé par un malaise interne croissant. Les IFD sont reconnues comme des acteurs essentiels par les gouvernements, le secteur privé et la société civile, mais les doutes se multiplient quant à leur capacité à répondre aux exigences de l'époque actuelle. Il en ressort un ensemble

que vers une véritable transformation du développement. Les entretiens menés dans le secteur révèlent un déficit persistant de confiance : les institutions ne savent pas jusqu'où elles peuvent s'écarter des normes traditionnelles sans risquer de perdre leur crédibilité, leur capital ou leur soutien politique. Cela engendre un paradoxe : les institutions censées intervenir là où les marchés échouent tendent de plus en plus à ressembler à ces marchés. La prudence financière prend souvent le pas sur l'audace stratégique. Cette dérive structurelle vers l'incrémentalisme menace de brider le potentiel transformateur des IFD. L'enjeu n'est donc plus seulement d'augmenter le volume des investissements, mais d'en changer la nature et d'aller vers une finance de transition, qui façonne les marchés au lieu de simplement y participer.

Cette étude se concentre sur les IFD internationales dotées de mandats transfrontaliers, telles que Proparco, BII, BIO, DEG, SFI et BERD, à l'exclusion des institutions nationales, des agences orientées vers l'export, ainsi que des banques chinoises de politique publique. Elle s'appuie sur 25 entretiens avec des professionnels du développement de haut niveau provenant d'IFD, de fonds privés et d'organisations de la société civile. En mobilisant le cadre stratégique dit des « Trois boîtes » – gérer le présent, abandonner les pratiques obsolètes, et créer celles de demain –, l'analyse explore les freins et les leviers à l'évolution des IFD, reflétant un sentiment partagé : le renouvellement institutionnel est à la fois indispensable et largement attendu.

UN ARTICLE DE 👤 OLIVIER CHARNOZ

Olivier Charnoz travaille au Knowledge Hub Digital (KHD) de la Commission européenne, où il s'occupe de l'innovation numérique, de l'entrepreneuriat et des compétences. À ce titre, il apporte son expertise aux initiatives numériques que l'Europe mène dans les pays émergents et en développement. Avant d'occuper cette fonction, il a collaboré avec plusieurs bailleurs de fonds, notamment les agences de coopération allemande et australienne. Il a aussi passé douze ans au sein du groupe Agence française de développement (AFD). Olivier Charnoz est titulaire d'un doctorat de la London School of Economics.

👤 WILLIAM PAUL FORSTER

William Paul Forster est un chercheur, écrivain et éditeur spécialisé dans le développement international. Avec une formation universitaire en politique de la connaissance, ses activités interdisciplinaires se concentrent sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de stratégies et de produits pour le plaidoyer, la diplomatie publique, le reportage et la gestion de la connaissance. Avant de se consacrer à l'université et au conseil en développement, Paul a dirigé une société de conseil en communication numérique et a travaillé comme journaliste dans le monde entier.

¹ Voir <https://www.afd.fr/en/ressources/development-finance-institutions-new-directions-future>

Ce qui fonctionne : les forces des IFD

La fonction contracyclique des IFD (intervenir lorsque les acteurs privés se retirent) leur confère un rôle stabilisateur que peu d'institutions peuvent égaler. Elles sont également perçues comme des pionnières en matière d'innovation financière. La finance mixte (blended finance), les instruments de partage des risques, les prises de participation en phase précoce ou encore les garanties indexées sur la performance ont souvent été développés ou mis à l'échelle grâce à l'implication des IFD. Leur horizon d'investissement à long terme leur permet de structurer des opérations soutenant un changement systémique, plutôt que de courir après des rendements à court terme. Les IFD jouent pour les marchés un rôle de signal, en validant des secteurs ou des régions auparavant jugés trop risqués ou opaques, encourageant ainsi d'autres acteurs à s'y engager. Ce faisant, elles créent des passerelles entre deux mondes souvent séparés : le mandat public et le capital privé.

Au-delà du financement, les IFD participent à la définition des règles qui régissent le secteur. Leurs normes ESG, leurs dispositifs de sauvegarde et leurs approches en matière de mesure d'impact sont devenus des références. Les personnes interrogées ont souligné à plusieurs reprises l'influence positive que les IFD exercent à travers des dimensions non financières : accompagnement des entrepreneurs, renforcement institutionnel, financement des infrastructures d'écosystèmes. Leur rôle dans le développement des capacités locales – via les services d'appui aux entreprises, les intermédiaires ou les accélérateurs – est considéré comme particulièrement précieux, bien que

souvent sous-estimé dans les récits publics. Leur crédibilité est autant relationnelle que technique : au fil du temps, les IFD se sont bâties une réputation de partenaires fiables et de long terme dans des contextes fragiles et incertains. Cela leur confère une influence unique, aussi bien auprès des acteurs publics que privés dans le domaine du développement.

Préoccupations et déceptions : les limites institutionnelles

En parallèle, les IFD font face à des critiques croissantes, tant internes qu'externes. La principale inquiétude concerne leur aversion structurelle au risque. Bien que les IFD soient mandatées pour intervenir dans des environnements difficiles, leurs processus internes tendent de plus en plus à reproduire ceux des banques commerciales. Les comités d'investissement rejettent fréquemment des projets à fort potentiel de développement dès lors qu'ils sortent de seuils financiers étroits. Ce conservatisme reflète à la fois des cultures internes et les attentes des actionnaires, souvent centrées sur la préservation du capital et la viabilité financière. La bureaucratie des opérations constitue un autre thème récurrent. À mesure qu'elles se développent, les IFD se hiérarchisent, régies par des règles strictes et centrées sur la conformité. La prise de décision se ralentit, l'innovation s'essouffle, et le personnel de terrain perd en autonomie. Plusieurs interlocuteurs ont décrit un glissement d'un esprit d'initiative orienté par la mission vers une inertie dictée par les processus. Les systèmes institutionnels privilégient le contrôle, la minimisation des risques et la protection réglementaire.

“ **La fonction contracyclique des IFD (intervenir lorsque les acteurs privés se retirent) leur confère un rôle stabilisateur que peu d'institutions peuvent égaler.** ”

Cette rigidité a des conséquences directes sur la composition des portefeuilles. Les IFD investissent rarement dans des contextes fragiles, à faibles revenus ou affectés par des conflits car leurs mécanismes internes sont mal adaptés à la volatilité et à l'incertitude. Elles se concentrent alors sur des pays à revenu intermédiaire et dans des secteurs commercialement viables où d'autres investisseurs sont déjà présents, ce qui peut les placer en position de concurrence avec la finance commerciale. La fragmentation a également été pointée comme un facteur limitant. Les IFD agissent souvent de manière isolée, y compris lorsqu'elles traitent des enjeux similaires dans les mêmes pays. La coordination avec d'autres acteurs du développement, qu'il s'agisse de banques multilatérales ou d'agences nationales, reste limitée. Il en résulte des doublons, des inefficacités, et une dilution de l'impact systémique. Certaines personnes entendues en entretien ont exprimé une déception face aux opportunités manquées d'actions collectives et d'apprentissage partagé.

Des attentes croissantes : des missions qui se multiplient

Le périmètre des mandats confiés aux IFD s'est considérablement élargi ces dernières années. En plus du développement du secteur privé et de la croissance économique, les IFD sont désormais appelées à contribuer à la lutte contre le changement climatique, à l'égalité de genre, au soutien aux PME, à la création d'emplois, à l'inclusion numérique, et au devoir de vigilance en matière de droits humains. Chacun de ces objectifs est légitime et urgent, mais les entretiens ont mis en évidence les difficultés croissantes à concilier ambitions stratégiques et capacités opérationnelles. Les ressources – qu'elles soient financières, humaines ou organisationnelles – n'ont pas suivi la multiplication des objectifs. Les institutions sont mobilisées sur trop de fronts à la fois, sans hiérarchisation claire ni réflexion explicite sur les arbitrages

nécessaires. Plutôt que de revoir en profondeur leurs stratégies, les IFD ont tendance à empiler de nouvelles missions sur des cadres existants, créant une complexité sans véritable alignement. Il en résulte une fatigue interne, une exécution inégale et une perte de clarté quant à la finalité des actions. Même les équipes les plus motivées peinent à concilier cohérence stratégique et exigences des bailleurs. Le résultat est souvent un décalage entre l'intention affichée et la réalité opérationnelle. Comme l'a résumé un interviewé : « La stratégie est ambitieuse, mais le moteur n'a pas changé ».

Convergences interinstitutionnelles

Un fort degré de convergence s'observe aujourd'hui entre les IFD. La plupart ancrent leur identité autour des mêmes principes fondamentaux : additionnalité, impact, mobilisation du secteur privé, et intégration des critères ESG. Ces éléments dominent leurs cadres stratégiques, rapports annuels, et communications avec les bailleurs. Un vocabulaire commun s'est imposé, facilitant la coordination, la comparaison, et la légitimation. Mais derrière cette convergence se cachent des tensions non résolues. L'une des ambiguïtés centrales concerne l'identité même des IFD : sont-elles des institutions financières dotées d'un mandat de développement, ou des agences de développement dotées d'outils financiers ? Ce flou identitaire influence la prise de décision, les orientations d'investissement, et la lecture de la performance. Les efforts d'harmonisation des indicateurs d'impact et des pratiques ESG ont certes progressé, mais leur traduction concrète reste inégale. Plusieurs interviewés ont reconnu que les systèmes existent, mais qu'ils sont rarement utilisés comme leviers stratégiques. La pression liée aux résultats financiers prend souvent le pas sur les approches orientées vers l'apprentissage. Une collaboration renforcée entre IFD pourrait non seulement améliorer l'efficacité collective, mais aussi redéfinir ce que la finance du développement peut et doit être. →

LES QUATRE TENSIONS DISCURSIVES

Les IFD opèrent dans un champ discursif structuré par des principes dominants qui définissent ce qui est perçu comme légitime, stratégique, voire simplement envisageable. Parmi eux, quatre tensions interconnectées – le risque, la mobilisation, l’impact, et l’additionnalité – occupent une place centrale. Conçus à l’origine comme des guides d’action, ces principes se sont progressivement transformés en cadres contraignants. Au lieu de soutenir des stratégies adaptatives, ils tendent à enfermer les institutions dans des cycles d’optimisation défensive et de conformité. Ces tensions ne traduisent pas uniquement des défis opérationnels : elles incarnent les contradictions structurelles non résolues au cœur de la finance du développement.

Appétence au risque vs impératif de développement

Les IFD ont pour mandat d’intervenir là où la finance commerciale ne va pas, d’assumer des risques au service d’objectifs de développement. Pourtant, dans la pratique, la gestion du risque tend à primer sur l’ambition développementale. Les comités d’investissement appliquent souvent des critères financiers similaires à ceux des banques commerciales, avec des seuils conçus pour préserver le capital plutôt que pour favoriser la transformation. Résultat : des projets à fort impact mais non conventionnels sont écartés avant même d’être sérieusement examinés. Certaines institutions ont tenté de briser ce schéma à travers des dispositifs spécifiques – guichets concessionnels, tranches de première perte, assistance technique. Mais ces outils sont généralement insérés dans des cadres procéduraux rigides, qui atténuent leur potentiel transformateur. Même lorsque des outils tolérants au risque existent sur le papier, leur utilisation est timide. La logique financière, complètement internalisée, perçoit toute déviation par rapport aux normes du marché comme une menace, plutôt que comme une nécessité. Dans un monde marqué par les crises systémiques et les inégali-

tés structurelles, la finance du développement doit aller au-delà de la simple absorption du risque : elle doit redéfinir les formes de risque qui valent la peine d’être prises.

Mobilisation vs transformation

La mobilisation de capitaux privés est devenue un indicateur central du succès des IFD. Leur capacité à attirer des financements externes est souvent présentée comme une preuve d’efficacité, d’échelle et de pertinence de marché. Toutefois, cette focalisation sur la mobilisation a entraîné une dérive stratégique vers des projets de grande envergure, à faible risque – notamment dans les secteurs de l’énergie renouvelable et des infrastructures de pays à revenu intermédiaire – là où les investisseurs privés sont déjà présents. Or, les investissements réellement transformatifs – ceux qui restructurent des secteurs, incubent des innovations locales ou ciblent des marchés négligés – sont souvent plus modestes, plus risqués et moins aisément quantifiables. Ces projets échappent fréquemment au paradigme de la mobilisation, alors même qu’ils ont le potentiel de redéfinir les trajectoires de développement. Les indicateurs de mobilisation mesurent rarement la qualité, la pertinence contextuelle ou la valeur développementale à long terme des flux de capitaux.

Cette tension dépasse le champ méthodologique : elle est idéologique. La mobilisation, dans sa forme actuelle, repose sur une vision du monde où le capital privé est considéré comme l’ultime validateur de l’impact. Ce cadrage risque d’exclure des trajectoires de développement qui ne correspondent pas aux attentes du marché. Si les IFD veulent jouer un rôle véritablement transformateur, elles doivent aller au-delà de la mesure de leur pouvoir d’attraction de capitaux privés, et se concentrer sur leur capacité à façonner les marchés, à faire évoluer les normes, et à ouvrir des espaces pour des modèles économiques inclusifs.

Impact vs complexité institutionnelle

La dernière décennie a vu se multiplier les cadres d’évaluation, les indicateurs et les systèmes de notation de l’impact. Les IFD ont développé des approches sophistiquées pour l’évaluation ex ante, le suivi en cours d’investissement et les revues ex post. Toutefois, ces systèmes fonctionnent souvent en parallèle du processus d’investissement proprement dit. Les évaluations d’impact sont fréquemment menées comme des exercices de conformité, déconnectés de la prise de décision stratégique ou de l’identification des opportunités. Cette déconnexion a des conséquences concrètes. Les données d’impact ne sont pas systématiquement intégrées dans la stratégie de portefeuille, l’allocation des ressources ou les boucles d’apprentissage organisationnel. Les équipes en charge de la structuration financière et celles responsables de l’évaluation de l’impact travaillent souvent en silos, avec peu d’intégration. Il en résulte une situation paradoxale : les institutions parlent constamment d’impact, mais n’agissent qu’épisodiquement en fonction de celui-ci. Le problème n’est pas celui de l’intention, mais du « design institutionnel » : tant que l’impact restera une couche externe – plutôt qu’un moteur central – les IFD peineront à aligner leurs opérations sur leur mission. Intégrer la logique d’impact à toutes les équipes et à chaque étape de l’investissement, en la liant aux incitations et à la gouvernance, permettrait de transformer ces systèmes en leviers d’apprentissage organisationnel et d’adaptabilité stratégique.

UNE BOUSSOLE STRATÉGIQUE

Les institutions de financement du développement se trouvent aujourd’hui à un carrefour. Face à l’ampleur des défis mondiaux, une simple adaptation incrémentale ne suffit plus. Le moment appelle à une redéfinition du sens, des outils et des comportements institutionnels. Une boussole stratégique est nécessaire pour guider les

“ Une boussole stratégique est nécessaire pour guider les IFD au-delà de la gestion de portefeuille, vers une logique de transformation volontaire. ”

Additionnalité vs présence sur le marché

L’additionnalité est un principe fondateur de la finance du développement : les IFD ne devraient intervenir que lorsque leur action apporte une valeur ajoutée que le marché seul ne peut fournir. En pratique cependant, démontrer l’additionnalité est devenu un exercice administratif plus qu’une réflexion stratégique. Ce formalisme a des effets pervers. Les IFD peuvent renoncer à des projets prometteurs de peur d’être perçues comme concurrençant des acteurs privés, même lorsque l’intérêt public est manifeste. À l’inverse, certaines peuvent élargir à l’excès la définition d’additionnalité pour justifier des contributions marginales. Le problème est avant tout conceptuel : l’additionnalité ne devrait pas être une condition statique à prouver ex ante, mais un positionnement dynamique à adapter tout au long du cycle de vie du projet. En repensant l’additionnalité comme un concept relationnel, sensible au contexte, les IFD peuvent se repositionner comme co-créatrices d’écosystèmes de développement. Cela suppose de nouveaux types de preuves, de nouveaux récits de valeur, et de passer d’une logique de justification défensive à une posture d’intention stratégique.

IFD au-delà de la gestion de portefeuille, vers une logique de transformation volontaire. Il ne s’agit pas d’un plan rigide, mais d’un outil de navigation, ancré dans les réalités du terrain, nourri par une introspection institutionnelle, et orienté vers un impact développemental durable à long terme. →

“ **L’ambition ne suffit pas : une transformation réelle suppose des réformes en profondeur des modes de gouvernance, des systèmes d’incitation et des modèles opérationnels, tous alignés avec une logique de finance mission driven.** ”

Accélérer les transitions durables

Les IFD doivent se repositionner en tant que catalyseurs de transitions durables à grande échelle. Cela implique de soutenir l’évolution des modèles économiques, des structures financières et des logiques institutionnelles pour accélérer les progrès en matière de résilience climatique, d’équité numérique et d’économies inclusives. Le financement de projets isolés ne suffit plus. Les IFD doivent plutôt investir dans les conditions permettant aux secteurs entiers d’évoluer – via des instruments tels que les prêts liés à la durabilité, le financement basé sur les résultats, ou les modèles hybrides qui récompensent l’ambition et la création de valeur à long terme. L’alignement sur les ODD doit dépasser le stade du discours pour véritablement guider les décisions d’investissement, façonner l’appétence au risque, et structurer les partenariats.

Soutenir les pionniers et l’innovation de rupture

Les solutions transformatrices émergent souvent en dehors des canaux traditionnels. Les IFD doivent s’engager directement auprès des acteurs de l’avant-garde – entrepreneurs dans les États fragiles, intermédiaires locaux, innovateurs issus de la société civile. Plutôt que d’attendre l’arrivée d’opportunités d’investissement matures, elles doivent adopter un rôle proactif dans le développement de projets en phase amont, en apportant un soutien de premier risque et des instruments adaptés, tels que l’*equity*, le *quasi-equity* ou les financements concessionnels. L’objectif n’est pas de « choisir les gagnants »,

mais de créer un espace favorable et des systèmes de soutien pour faire émerger et croître des innovations ancrées localement.

Construire des écosystèmes habilitants

Le changement systémique repose sur des écosystèmes robustes, non sur des transactions isolées. Les IFD doivent investir dans les infrastructures institutionnelles qui soutiennent une croissance durable du secteur privé. Cela nécessite un engagement en amont et des partenariats durables avec les acteurs publics, ainsi qu’un véritable effort de renforcement des capacités. Dans les pays fragiles ou à faible revenu, ce rôle de bâtisseur d’écosystème peut être plus crucial que les décaissements immédiats, et doit être priorisé en conséquence.

Intégrer les transitions numériques et environnementales dans une logique de souveraineté

Les IFD doivent intégrer pleinement les deux grandes transitions – numérique et environnementale – dans leurs stratégies centrales, tout en veillant à préserver l’autonomie locale. Les infrastructures numériques et la gouvernance des données ne sont pas seulement des enjeux techniques : elles déterminent qui contrôle, qui bénéficie, et qui est protégé dans les nouvelles économies numériques. Les IFD doivent garantir que ces transitions soient inclusives et renforcent la souveraineté des pays. De même, le financement environnemental doit soutenir des transitions justes, spécifiques aux contextes locaux, en évitant les modèles extractifs et en promouvant les économies circulaires, des politiques industrielles vertes, et la protection de la biodiversité. Ces sujets doivent devenir le cœur de toutes les opérations. Ensemble, ces quatre orientations redéfinissent le rôle des IFD – passant de financiers prudents à architectes stratégiques de trajectoires de développement. Ce repositionnement exige des coalitions audacieuses, une utilisation élargie des instruments, et une volonté de prendre des risques calculés au service d’un impact systémique.

LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Pour que cette boussole stratégique passe de la théorie à la pratique, les IFD doivent lever les contraintes institutionnelles qui limitent aujourd’hui leur capacité à agir. L’ambition ne suffit pas : une transformation réelle suppose des réformes en profondeur des modes de gouvernance, des systèmes d’incitation et des modèles opérationnels, tous alignés avec une logique de finance *mission driven*. Sans ces conditions habilitantes, même les stratégies les plus ambitieuses risquent de rester lettre morte.

Repenser la gouvernance et les mandats

La première étape consiste à aligner les structures de gouvernance sur l’ambition développementale. Les directives au niveau des conseils d’administration doivent explicitement privilégier l’impact à long terme sur le rendement financier à court terme. Cela peut nécessiter une révision des attentes en matière de rentabilité, une acceptation plus grande de la variabilité des performances, et une réévaluation des cadres de suffisance du capital. Les actionnaires doivent redéfinir la réussite – non pas comme la seule préservation du capital, mais comme son utilisation catalytique au service d’un développement systémique et durable.

Construire des modèles opérationnels adaptatifs

Les IFD doivent faire évoluer leurs systèmes opérationnels pour favoriser l’innovation et une prise de risque calculée. Les cadres de gestion des risques doivent distinguer la témérité de l’audace stratégique, et donner plus d’autonomie aux équipes. Les processus d’approbation doivent être simplifiés, et les systèmes d’incitation doivent récompenser la collaboration, l’apprentissage et l’impact, plutôt que la seule rapidité de décaissement ou la performance financière. Pour soutenir cette évolution, les IFD pourraient créer des unités d’innovation dédiées – des hubs semi-autonomes dotés de la liberté de tester de nouveaux outils, d’allouer le capital différemment, et d’apprendre de l’échec. Des « bacs à sable » réglementaires et des budgets d’innovation, soutenus par les

actionnaires, peuvent constituer des espaces sûrs pour l’expérimentation.

Renforcer la coordination et l’interopérabilité

Une meilleure coordination entre les IFD, et avec les autres acteurs du développement, est essentielle. La fragmentation réduit l’efficacité et limite l’impact collectif. Les IFD doivent œuvrer à la mise en place de normes partagées, de véhicules de financement communs, et de plateformes de co-investissement pour gagner en échelle et éviter les doublons. L’interopérabilité institutionnelle doit devenir un objectif stratégique – pour permettre une collaboration sur les transitions systémiques, plutôt qu’une compétition sur les transactions individuelles.

Investir dans la prospective et l’intelligence institutionnelle

Pour prévoir plutôt que subir, les IFD doivent renforcer leurs capacités d’anticipation stratégique. Cela implique d’investir dans la veille, l’analyse de données et la planification de scénarios afin de rester en avance sur les évolutions géopolitiques, technologiques et réglementaires. Une telle prospective institutionnelle permet aux IFD d’identifier les opportunités, de gérer les risques émergents, et de piloter leurs stratégies de manière proactive.

Agir en tant que communauté globale

Enfin, les IFD doivent fonctionner non seulement comme des entités individuelles, mais aussi comme une communauté coordonnée. Une plus grande convergence *via* des plateformes communes, des instruments partagés, et des espaces de dialogue partagés – comme EFSD+ ou les forums multilatéraux mondiaux – peut amplifier leur influence collective et créer une cohérence d’ensemble. Cette collaboration mondiale est essentielle pour transformer des efforts fragmentés en un impact systémique.

Sans ces conditions habilitantes, la boussole stratégique risque de rester symbolique. Avec elles, elle devient un véritable levier de réinvention des IFD comme forces motrices de la transformation. ■

Voyage sans cartes

David Kuijper, Directeur général, Association des institutions européennes de financement du développement (EDFI)

L'incertitude géopolitique et géoéconomique est bien partie pour s'accroître radicalement et, avec elle, les risques de crise – tandis que la capacité d'atténuation dont dispose la communauté internationale est amoindrie. Dans un monde sans équilibre global des pouvoirs, un monde « G-Zero », les institutions de financement du développement (IFD) sont bien placées pour renforcer la capacité de l'Europe à agir avec cohésion sur la scène internationale, afin de sauvegarder les valeurs européennes, qui coïncident avec les Objectifs de développement durable.

UN ARTICLE DE DAVID KUIJPER

David Kuijper est directeur général de l'association des institutions européennes de financement du développement (EDFI) depuis septembre 2023. Auparavant, il a été directeur de l'investissement public et du financement mixte à la FMO, la banque de développement néerlandaise. Il a aussi travaillé pour la Banque mondiale (en tant que conseiller à la réforme des fonds fiduciaires et au financement du développement) et au service diplomatique des Pays-Bas, où il a occupé différentes fonctions. Il est diplômé de l'université libre d'Amsterdam (Pays-Bas) et du University College Dublin (Irlande).

Le Premier ministre britannique Harold MacMillan¹, à qui l'on demandait quel était le plus grand défi de sa fonction, fit la réponse suivante : « **Les événements, mon cher, les événements.** » Lorsque l'incertitude radicale s'installe, certains événements mondiaux ou régionaux inattendus peuvent venir mettre à mal des stratégies minutieusement élaborées, disqualifier les modèles de risque et dérégler la focale. Celles et ceux qui « planifient » (planners) se préparent à des temps difficiles, tandis que celles et ceux qui « cherchent » (searchers) pourraient se révéler être mieux équipés².

Beaucoup d'événements inattendus se sont produits dernièrement, auxquels le personnel politique était sans doute insuffisamment préparé. Qui aurait pu penser, à l'automne dernier, qu'une offensive éclair allait permettre aux rebelles syriens de s'emparer aussi rapidement de Damas, mettant fin au régime Assad et rebattant une fois

de plus les cartes au Moyen-Orient ? Pendant ce temps, on assiste à une première historique pour l'Union européenne (UE) avec l'annulation d'une élection démocratique sur fond d'allégations d'ingérence russe³ ; un vice-président américain nouvellement élu qualifie l'Europe de « non démocratique », et l'homme le plus riche du monde, *First Buddy* (« premier compère ») du président Trump, soutient ouvertement l'extrême droite allemande ; la Corée du Nord envoie des troupes sur le sol européen, tandis que la Corée du Sud survit à un « auto coup d'État ». Et pendant ce temps, le président des États-Unis menace d'envahir le Groenland.

Dans les prochaines années, cette incertitude géopolitique et géoéconomique radicale est appelée à s'accroître. La capacité de la communauté internationale à faire face **aux risques qui en découlent** s'est réduite. Nos sociétés sont par conséquent plus vulnérables aux crises économiques et financières.

SCÉNARIOS DE RÉALIGNEMENT AU NIVEAU MONDIAL

Les causes de cette vulnérabilité sont multiples. Tout d'abord, la capacité collective et globale des IFD à agir a été réduite par un **déclin de la capacité d'action des gouvernements**. Sur les trois plus grands marchés mondiaux que sont les États-Unis, la Chine et l'Union européenne, les autorités gouvernementales ont fait preuve d'un **manque d'efficacité dans leurs initiatives** visant à atténuer les risques de détérioration. Cela s'est ajouté aux incertitudes économiques à moyen et long terme, et à la possibilité d'un accroissement soudain de la volatilité des marchés. Dans ces trois économies, la dette a enflé alors que la productivité demeurait en retrait. Ce malaise est allé de pair avec un déclin politique. Les démocraties, en Europe et aux États-Unis, ont été affaiblies par le populisme, les manœuvres d'influence émanant de pouvoirs autocratiques, et les clivages attisés par les réseaux sociaux. Les appels populaires à un pouvoir fort, qui résonnent dans le monde entier, sont un signe inquiétant de la faiblesse des institutions. Même en Chine, les défis démographiques, le découplage économique, les embargos technologiques et une centralisation excessive ont mis sous pression le modèle de gouvernance du parti communiste, limitant la capacité du gouvernement à conduire une politique économique efficace et à mettre en place des réformes.

Préoccupante aussi est la stratégie du « chacun pour soi » menée par les deux premières économies du monde (les États-Unis et la Chine) : au lieu d'exporter la stabilité, elles exportent les bouleversements. Ainsi, la Chine délocalise ses surcapacités et les États-Unis de Trump exporteront probablement des taux d'intérêts plus élevés. En réaction, d'autres pays viendront eux aussi dresser des barrières protectionnistes, et les conditions financières se durciront. Les nations se replient, à des degrés divers, sur des politiques de « **priorité au pays** » qui menacent la production mondiale future, et ajoutent encore aux tensions géopolitiques et commerciales.

“ **Le risque est de plus en plus présent d'une évolution vers ce que le politologue Ian Bremmer appelle le monde « G-Zero », c'est-à-dire un monde dans lequel aucun pays ou groupe de pays ne possède une suprématie politique ou économique suffisante pour coordonner un programme d'action – un monde qui ne coïncide plus avec un équilibre international du pouvoir.** ”

La **stratégie « Global Gateway » de l'UE** sort de sa phase initiale avec l'ambition de contrer les conséquences de ces perturbations mondiales sur l'Europe, et de sécuriser les chaînes de valeur essentielles. Bien que cette stratégie soit essentiellement géostratégique, certains éléments de protectionnisme commencent à se faire jour.

Jusqu'à une époque récente, l'efficacité de la gouvernance mondiale aurait permis de limiter les effets de cette nouvelle orientation prise par les principales économies. Mais le système multilatéral montre des signes inquiétants de rupture, notamment en matière de coordination des politiques économiques et climatiques. Le recul du leadership américain, qui constituait jusqu'ici le fondement du système multilatéral, laisse le champ libre à des structures alternatives, les BRICS constituant une tentative en ce sens. Le risque est de plus en plus présent d'une évolution vers ce que le politologue Ian Bremmer appelle le **monde « G-Zero »**, c'est-à-dire un monde dans lequel aucun pays ou groupe de pays ne possède une suprématie politique ou économique suffisante pour coordonner un programme d'action – un monde qui ne coïncide plus avec un équilibre international du pouvoir.



1 • Premier ministre du Royaume-Uni de 1957 à 1963.

2 • Référence à Bill Easterly et à sa catégorisation des professionnels du développement entre planners (« planificateurs ») d'un côté, et searchers (« chercheurs ») de l'autre. Dans *The White Man's Burden* (Oxford University Press, 2006), traduit en français sous le titre *Le Fardeau de l'homme blanc* (Ed. Markus Haller, 2009).

3 • Voir l'article du *Financial Times* Romania's cancelled presidential election (L'élection présidentielle annulée en Roumanie).

REPÈRES EDFI

L'association des institutions européennes de financement du développement (EDFI) a été fondée en 1992 pour soutenir et promouvoir le travail des institutions bilatérales de financement du développement (IFD). Elle dispose d'un portefeuille cumulé de 53 milliards d'euros, dont 15 milliards pour les financements climatiques. Les 15 membres de l'EDFI partagent la conviction que le secteur privé peut offrir aux populations des pays à revenus faibles et intermédiaires une amélioration de leurs conditions de vie et que les flux d'investissement privé peuvent s'aligner sur les Objectifs de développement durable sur l'accord de Paris. En plus de promouvoir les intérêts communs de ses membres, l'EDFI appuie l'innovation dans les normes sectorielles.

Pour aligner l'ordre mondial sur les puissances globales émergentes, trois scénarios sont possibles : **réformer le système actuel** et faire en sorte que sa gouvernance reflète la réalité géopolitique ; **concevoir de nouvelles structures** ; ou **permettre sa désintégration**, et s'attendre à davantage encore de conflits et de guerres. Il semble que nous prenions le chemin de cette troisième option. Nous nous trouvons

OUVERTURE D'UNE PÉRIODE DE TRANSITION

Comment les IFD peuvent-elles gérer au mieux ce niveau d'incertitude ? Il n'est pas nécessaire de faire évoluer drastiquement les outils de prévision, mais plutôt de mieux comprendre le contexte géopolitique dans lequel elles interviennent. Leur résilience et leur niveau de préparation doivent également être renforcés.

Les IFD se trouvent dans une position avancée, centrale et visible. Elles sont certes vulnérables aux crises, mais aussi incontournables dans la réponse à leur apporter, comme l'a montré la guerre en Ukraine. Ce positionnement « sur la ligne de front » est comparable à celui que les IFD occupaient pendant la guerre froide, mais avec certaines différences notables : elles évoluaient dans une niche relativement apaisée et dans un système multilatéral stable, arrimé à la Banque mondiale, au FMI et aux banques régionales de développement. Les IFD étaient aussi à l'époque des organisations plus petites, moins pionnières et, donc moins vulnérables aux « événements » et à la critique, mais aussi moins réglementées et, de ce fait, moins complexes.

En 2025, le système multilatéral semble être en passe de s'effondrer, alors que la taille des IFD est bien supérieure, et qu'elles couvrent des zones géographiques beaucoup plus vastes. Elles interviennent dans des secteurs plus nombreux qu'avant et, à l'ère des réseaux sociaux, sont observées à la loupe, ce qui limite leur agilité et leur appétit pour le risque. Le cadre réglementaire exige un niveau d'expertise élevé et des

donc dans une situation inédite, où le leader de la puissance mondiale dominante préconise le démantèlement du système même qu'il a mis en place pour asseoir sa suprématie sur le monde. De grands pays comme le Mexique, l'Indonésie ou l'Afrique du Sud ne disposent pas encore des moyens nécessaires pour instaurer des systèmes multilatéraux alternatifs susceptibles d'apporter la stabilité.

capacités supplémentaires, avec des coûts qui augmentent et des degrés de complexité sans précédent, au sein des organisations comme dans les processus d'investissement. Comme à la fin de la guerre froide, **les IFD entrent dans une période de transition.** En dépit de la complexité évoquée plus haut, on peut dire que les IFD européennes sont aujourd'hui bien placées pour aborder cette transition. Elles ont de bonnes chances d'enregistrer une croissance soutenue, fondée sur leurs performances des dix dernières années, sur leur réseau d'investissement dans les principales économies émergentes, sur leurs systèmes robustes de bases de données et de mesure d'impact leur permettant de répondre aux exigences de transparence, et sur l'expertise incomparable de plus de 3 500 collaboratrices et collaborateurs. Pour prendre appui efficacement sur ces bases, il faudra néanmoins une coordination étroite des IFD – entre elles et en interne. Il leur faudra aussi convaincre leurs actionnaires de leur garantir souplesse, créativité et capacité d'innovation.

Les IFD s'embarquent donc pour **un voyage sans boussole.** Comme Paul Forster et Olivier Charnoz⁴ l'écrivaient dans un article de 2023⁵, « l'urgence se fait plus intense, pour les IFD, d'innover, de s'adapter et de livrer des résultats ». Les auteurs avancent que, pour répondre à « un paysage du développement en évolution » (rapide), les IFD vont devoir changer de priorités stratégiques. Alors qu'elles mettent

aujourd'hui l'accent sur l'optimisation de leurs opérations, il va leur falloir évoluer et penser « objectif principal, substance, orientations ». Elles ont toujours fonctionné dans le cadre du système multilatéral de l'après-guerre, qui est en train de s'effondrer. Dorénavant, elles doivent, avec leurs actionnaires, définir leur rôle dans le scénario « G zéro ». Les conséquences – et les mesures à prendre – peuvent être identifiées à deux niveaux : celles qui concernent le moyen et long terme pour les marchés et clients respectifs des IFD, et celles qui concernent de façon immédiate la continuité de leurs activités.

Le recul de la capacité des gouvernements, dans un monde G zéro, conduirait vers un paysage plus fragmenté et plus inéquitable pour le financement du développement.

Dans un tel scénario, plusieurs **conséquences à long terme** peuvent être envisagées. Dans l'ensemble, un « monde G zéro » ira de pair avec **un risque politique accru et un contexte de mesures imprévisibles.** À cela s'ajoutera le fait que les actionnaires tendront à privilégier les enjeux nationaux ou régionaux. En outre, du fait de réglementations prudentielles et financières complexes, et de la réticence de leurs partenaires, la tâche pourrait se compliquer, pour les IFD, en matière d'investissement et de prise de risque. Elles pourraient cependant répondre à ce risque de plusieurs façons. **L'adaptation au contexte local** sera rendue nécessaire par la hausse de l'imprévisibilité. Elle nécessitera davantage de proximité avec les partenaires locaux et une meilleure collecte d'informations sur le terrain, par une présence directe et par l'intermédiaire de liens renforcés avec la sphère politique et le secteur de l'investissement au niveau local, mais aussi avec les acteurs multilatéraux et la diplomatie.

L'harmonisation, la normalisation et la transparence des données deviennent encore plus prioritaires, et devront s'accélérer. En effet, la perception d'un niveau de risque accru et la moindre volonté de consentir aux coûts additionnels de la gestion d'impact peuvent être compensées par la qualité et la transparence des données.

“ **Comment les IFD peuvent-elles gérer au mieux ce niveau d'incertitude ? Il n'est pas nécessaire de faire évoluer drastiquement les outils de prévision, mais plutôt de mieux comprendre le contexte géopolitique dans lequel elles interviennent. Leur résilience et leur niveau de préparation doivent également être renforcés.** ”

La **disponibilité des financements concessionnels** se réduira sans doute dans le temps. Les budgets gouvernementaux devront en effet s'adapter aux nouvelles réalités mondiales, avec une croissance rapide des dépenses militaires, et les subventions iront à l'industrie nationale au détriment des budgets alloués à l'aide internationale. Dans ce scénario, les possibilités de financement concessionnel pourraient se limiter aux secteurs géostratégiques, comme les matières premières critiques, la sécurité alimentaire, les infrastructures portuaires et de transport, ou la transformation numérique. Afin d'accéder à ces fonds, beaucoup d'IFD pourraient ainsi nécessiter un recalibrage onéreux. Là encore, les IFD pourront répondre de plusieurs façons. Elles devront par exemple **défendre activement une vision géostratégique plus large** auprès des décideurs politiques, en soulignant notamment l'importance géostratégique du maintien et du déploiement des capitaux concessionnels dans le financement climatique, les énergies renouvelables et le secteur financier. Il faudra également **des plateformes de syndication et de mobilisation** ne dépendant pas des financements concessionnels, dans le contexte d'une coopération renforcée et mieux structurée avec les investisseurs institutionnels et les plateformes existantes (par exemple, le fonds ILX). L'accès devra être facilité à des **sources non publiques de financement concessionnel et/ou de subventions** (fondations philanthropiques, fonds privés et *family offices*), par le biais d'une collaboration plus poussée et plus structurée.



4 • Voir aussi pages 24 à 31

5 • <https://www.afd.fr/en/ressources/development-finance-institutions-new-directions-future>

À terme, une baisse de l'efficacité multilatérale pourrait **freiner l'évolution des normes internationales**, entraînant davantage de fragmentation et de divergence des standards, et donc une hausse des coûts de conformité. Les IFD pourront répondre à cette évolution en s'engageant **auprès des organismes fixant les normes internationales** (par exemple l'IFC, l'IFRS et l'OCDE) – ce qui sera nécessaire pour faire évoluer ces normes et garantir leur pertinence et leur cohérence avec les pratiques des IFD. Elles pourront aussi défendre le **principe d'interopérabilité** – intensification du plaidoyer des IFD en faveur d'une intégration, dans le cadre réglementaire de l'UE, des normes ESG nationales et internationales, notamment celles de l'IFC. Il permettra d'assurer le bon ancrage des normes mondiales dans les dispositifs nationaux. La **hausse des coûts de conformité** pourra être contenue par le regroupement des opérations de conformité des IFD, en s'appuyant par exemple sur des équipes communes de KYC (*know your customer*).

Il y a aussi des conséquences immédiates d'un scénario d'un monde « G-Zero » pour la poursuite des activités des IFD. Si elles sont habituées à affronter l'incertitude, la hausse du « quantum d'incertitude » et la probabilité accrue d'événements perturbateurs rendent nécessaire une réflexion sur la capacité de leurs méthodes et de leurs systèmes à fournir des résultats. Les stratégies des IFD

sont-elles « suffisamment robustes pour faire face à d'autres lendemains, et assez résilientes en cas d'événements imprévisibles »⁶ ? Dans un monde « G zéro » où l'incertitude s'accroît, **la stratégie d'exécution et les pratiques de gestion du risque des IFD pourraient être amoindries**. Traditionnellement, la gestion du risque se fonde sur les données historiques afin d'estimer des probabilités pour l'avenir. Les risques d'un monde G zéro, cependant, sont souvent inédits. Comment les IFD peuvent-elles s'y préparer ? Elles pourraient déjà **recalibrer les stratégies existantes** pour faire en sorte qu'elles soient à même de faire face à l'incertitude radicale. Il faut par exemple introduire une **planification stratégique adaptative, fondée sur différents scénarios**, qui permette une réaction rapide à des événements inattendus. Il faut aussi favoriser une culture d'acquisition continue des connaissances par des « **chercheurs** » (*searchers*) **bien préparés**, en intégrant une grande quantité de scénarios possibles. On peut aussi **renforcer la résilience** des infrastructures informatiques et des directives opérationnelles : à l'heure où les IFD sont de plus en plus impliquées dans la politique géostratégique (voir la situation en Ukraine), le risque d'incidents liés à la menace cyber augmente. Les infrastructures informatiques doivent en outre être en mesure de favoriser, et non de décourager, la coopération entre IFD.

“ **Il y a aussi des conséquences immédiates d'un scénario d'un monde « G-Zero » pour la poursuite des activités des IFD. Si elles sont habituées à affronter l'incertitude, la hausse du « quantum d'incertitude » et la probabilité accrue d'événements perturbateurs rendent nécessaire une réflexion sur la capacité de leurs méthodes et de leurs systèmes à fournir des résultats.** ”

MISER SUR LES FORCES ET LES PARTENARIATS, CLÉS DE LA RÉSILIENCE DES IFD

Dans les années à venir, l'activité des IFD sera de plus en plus tributaire des « événements » et en proie à toujours plus d'incertitude, les obligeant à se préparer à gérer les risques. Pour autant, elles ne devront pas perdre de vue les opportunités que peut créer l'incertitude, en misant sur leurs forces établies et sur leur expertise. Comme le savent les chefs d'entreprise, l'incertitude ouvre de nouveaux horizons à la croissance et à l'entrepreneuriat. Il en va de même au niveau géopolitique, et pour les IFD.

À l'heure du découplage multilatéral et d'un recul du politique, les IFD doivent plus que jamais s'appuyer sur leurs forces et sur les partenariats. Elles sont idéalement positionnées pour atténuer les effets de cette désintégration et pour venir combler les vides qui pourraient se créer. Leur tradition de coopération doit être précieusement conservée, de même que les liens étroits qu'elles entretiennent avec les législateurs et décideurs politiques, par l'intermédiaire de leurs actionnaires. Une coopération renforcée dans l'élaboration d'un narratif commun, un soutien mutuel en matière de gestion des risques, ainsi que la consolidation et le regroupement des ressources pour mieux lutter contre les inefficacités de coûts, pourraient constituer des préalables leur permettant d'aborder de façon stable et avec succès un monde où les événements imprévus se font omniprésents.

Les IFD jouent également un rôle dans le renforcement de la capacité de l'Europe d'agir avec cohésion sur la scène internatio

“ **Dans les années à venir, l'activité des IFD sera de plus en plus tributaire des « événements » et en proie à toujours plus d'incertitude, les obligeant à se préparer à gérer les risques. Pour autant, elles ne devront pas perdre de vue les opportunités que peut créer l'incertitude, en misant sur leurs forces établies et sur leur expertise.** ”

nale, afin de former des partenariats significatifs avec les marchés émergents et les économies en développement et d'assurer la sauvegarde des valeurs européennes, qui recourent les Objectifs de développement durable. Leur prépondérance en tant que canaux opérationnels présente également une rare opportunité de contribuer à l'affirmation du rôle géostratégique de l'Europe, et prévenir autant que possible un recul protectionniste.

Enfin, à l'heure où les équilibres de l'ordre mondial sont en pleine recomposition, les IFD peuvent également avoir un **rôle à jouer pour éviter la désintégration de l'alliance transatlantique**. Des deux côtés de l'océan, nos sociétés ont en effet un intérêt commun à redoubler d'efforts pour défendre le multilatéralisme, la démocratie, et les valeurs du libre-échange. Dans cette perspective, les récents partenariats de l'EDFI avec FinDev Canada et U.S. DFC pourraient être de précieux atouts. ■

⁶ Mervyn King, John Kay, « Radical Uncertainty – Decision-making beyond the numbers ». Voir également la recension de cette publication dans le *Financial Times* : Radical Uncertainty: Decision-Making Beyond the Numbers, by John Kay and Mervyn King

Secteur Privé & Développement

LA REVUE

Secteur Privé & Développement (SP&D) est la revue de Proparco destinée à confronter les opinions d'experts sur des problématiques liées au rôle du secteur privé dans le développement des pays du Sud, et notamment d'Afrique subsaharienne.

La revue sollicite l'expertise d'acteurs du développement dans ces géographies, et plus particulièrement des décideurs du secteur privé, des bailleurs de fonds, d'organisations internationales, d'ONG ainsi que des universitaires et des experts d'instituts de recherche sur le développement.

À chaque numéro, la revue SP&D se focalise sur une thématique qui est abordée à travers une douzaine d'articles. Depuis sa création en 2009, *Secteur Privé & Développement* s'est ainsi imposée comme une publication de référence sur le rôle du secteur privé.

LA REVUE EN LIGNE

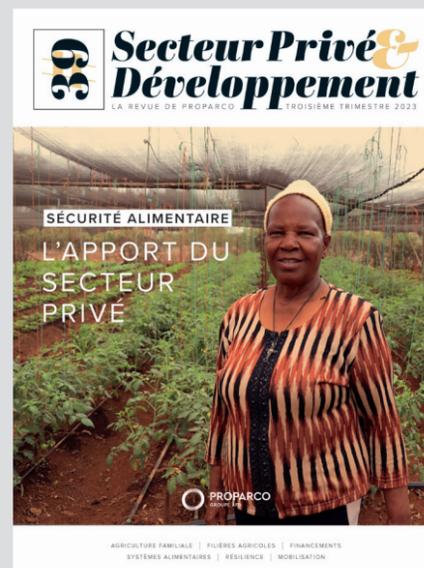
La revue en ligne de *Secteur Privé & Développement* réunit les contributions qui paraissent dans la revue ainsi que les interviews vidéo d'acteurs du développement réalisées au sein de Proparco par l'équipe chargée de la coordination éditoriale de la revue.

proparco.fr/fr/revue-secteur-privé-developpement



SP&D #42 ACCÈS À L'EAU ET À L'ASSAINISSEMENT, LE SECTEUR PRIVÉ À LA SOURCE

Un enjeu majeur alors que plus de 2,2 milliards de personnes dans le monde n'ont pas accès à une eau potable de qualité à domicile, et qu'elles sont 3,5 milliards à ne pas disposer d'un assainissement adapté.



SP&D #39 SÉCURITÉ ALIMENTAIRE : L'APPORT DU SECTEUR PRIVÉ

À l'occasion de la Journée mondiale de l'alimentation du 16 octobre 2023, la 39e édition de la revue était consacrée à la sécurité alimentaire. Ce numéro propose une réflexion collective sur le sujet et souligne la nécessité de renforcer l'implication du secteur privé pour garantir la sécurité alimentaire dans le monde.



SP&D #41 AGIR EN CONTEXTES FRAGILES : FINANCEMENTS, PARTENARIATS, INNOVATIONS

En 2030, si aucune action n'est entreprise, les contextes fragiles vont concentrer 80 % de la pauvreté. Face à ces enjeux, le rôle que joue le secteur privé est de plus en plus reconnu.



SP&D #38 ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE, LE SECTEUR PRIVÉ PASSE À L'ÉCHELLE

À l'occasion de la COP 27 de novembre 2022, le 38e numéro de *Secteur Privé & Développement* était dédié à l'adaptation au changement climatique. Il présente les leviers d'action des institutions financières de développement et du secteur privé face aux enjeux de la crise climatique.



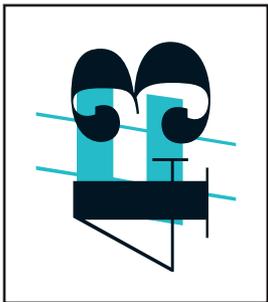
SP&D #40 VILLES DURABLES : COMMENT LES ACTEURS PRIVÉS SE MOBILISENT

D'ici 2050, près de 70 % de la population des pays en voie de développement sera urbaine. Ce numéro, paru en décembre 2023, montre, à travers de nombreux exemples, comment les projets urbains durables sont conçus et mis en œuvre.



SP&D #37 FACE À LA CRISE, QUELLES PERSPECTIVES POUR LE SECTEUR PRIVÉ ?

La 37e édition de la revue *Secteur Privé & Développement*, réalisée avec l'association EDFI, donne la parole aux institutions européennes de financement du développement et présente leurs réponses face à la crise liée à la pandémie de Covid-19.



2^E TRIMESTRE 2025

Secteur Privé & Développement

Secteur Privé & Développement (SP&D) est une revue semestrielle destinée à analyser les mécanismes par lesquels le secteur privé peut contribuer au développement des pays du Sud, et particulièrement d'Afrique subsaharienne. SP&D confronte, à chaque numéro, les idées d'auteurs issus d'horizons variés, provenant du secteur privé, du monde de la recherche, d'institutions de développement et de la société civile.

proparco.fr/fr/revue-secteur-prive-developpement