



Financement de l'Agenda 2030

*un cadre d'alignement sur les ODD
pour les banques publiques de
développement*

Octobre 2021

Maria Alejandra
Riaño (Iddri), Samantha
Attridge (ODI), San Bilal
(ECDPM), Niels Keijzer (DIE),
Benedikt Erforth (DIE), Daniele
Fattibene (IAI), Elisabeth Hege
(Iddri), Martin Evans (ODI),
Iliana Olivié (Elcano),
Damien Barchiche (Iddri)

**Les opinions exprimées
dans cet article sont celles
des auteurs**

MESSAGES CLÉS

Lors du premier sommet Finance en commun de novembre 2020, les banques publiques de développement (BPD) du monde entier se sont engagées à aligner leurs activités sur l'Agenda 2030 et sur les objectifs de développement durable (ODD).² Même si l'intégration des ODD suscite un intérêt croissant, nous n'avons toujours pas de discussion ouverte et plus approfondie sur sa signification. Il n'existe donc pas encore d'approche opérationnelle ambitieuse à grande échelle. La présente étude est le fruit d'une collaboration de l'European Think Tanks Group (ETT G) visant à la fois à proposer une définition de l'alignement sur les ODD et à fournir des principes concrets pour opérationnaliser et promouvoir cet alignement dans la pratique.

Pour s'aligner sur la portée multidimensionnelle de l'Agenda 2030 et des ODD, les BPD doivent intégrer l'impératif de la transition vers des modèles socio-économiques bas-carbone, résilients aux changements climatiques et équitables dans leurs décisions de financement et dans leurs cycles de projet. Jusqu'à présent, de nombreuses discussions sur l'alignement sur les ODD se sont limitées à des exercices de cartographie. Certains acteurs perçoivent les « investissements dans les ODD » comme des investissements dans des infrastructures, sans se demander si leur conception est durable ou non. Cette étude repose sur une compréhension profonde de l'Agenda 2030, et fait valoir que l'alignement sur l'Accord de Paris et les ODD doivent aller de pair.



MESSAGES CLÉS (A CONTINUÉ)

La mise en œuvre de l'Agenda 2030 exige des BPD qu'elles assurent la cohérence et déclenchent un changement profond de l'ensemble de leur organisation et dans toute la gamme de leurs opérations. À ce titre, l'alignement sur les ODD exige un engagement de haut niveau, ainsi qu'une gouvernance approfondie et, probablement, une restructuration du modèle d'entreprise. Cependant, passer d'une compréhension claire de l'Agenda 2030 à une approche véritablement opérationnelle n'est pas une tâche facile. Par conséquent, cette étude développe quatre principes d'opérationnalisation, ainsi que des étapes pratiques pour les mettre en œuvre. Ensemble, ils constituent une check-list pour guider les efforts des BPD dans l'alignement de leurs activités sur l'Agenda 2030 et ses ODD.

- **Principe opérationnel 1 : Diriger en interne et promouvoir une culture du développement durable.** Les BPD doivent faciliter et permettre l'émergence d'une culture du développement durable au sein de leurs organisations respectives. À cette fin, les banques pourraient, par exemple, commencer à exiger des qualifications dans les domaines stratégiques du développement durable lors du recrutement de nouveaux experts financiers et assurer un suivi et un développement réguliers de ces compétences dans le cadre des évaluations des performances. En conséquence, la sensibilisation et l'adhésion aux principes fondamentaux de l'Agenda 2030 pourraient être à la fois approfondies et accélérées parmi tous les employés, ce qui conduirait à des décisions plus systémiques, cohérentes et intégrées.
- **Principe opérationnel 2 : Développer une stratégie systémique et une vision de long terme.** Les BPD doivent développer une stratégie systémique et une vision de long terme pour leur contribution au développement durable mondial. En adoptant une stratégie solide, ou en alignant une stratégie ou un cadre politique existant sur l'ambition de l'Agenda 2030, les BPD peuvent devenir une force motrice pour les ODD. Ayant des mandats et des champs d'action géographiques différents, les BPD doivent promouvoir des échanges ouverts entre elles afin de maximiser leur contribution collective à cet égard. Cette étude présente des outils pratiques pour guider un tel processus d'élaboration de stratégie. Ceux-ci peuvent fournir une base de discussion entre les parties prenantes et contribuer à garantir que la stratégie nouvelle ou alignée reflète une approche équilibrée, en particulier dans les dimensions sociales et environnementales des ODD. Les outils présentés peuvent également aider les BPD à analyser les interactions entre les différentes priorités des banques dans un contexte spécifique.

- **Principe opérationnel 3 : Intégrer les priorités des ODD dans les opérations internes.**

Un alignement ambitieux sur les ODD implique de dépasser le niveau de la stratégie pour intégrer les priorités des ODD dans les opérations internes. Cela implique la mise en place d'un processus interne systématique et cohérent d'analyse financière intégrant les considérations relatives aux ODD dans les phases ex ante et ex post de l'investissement. Une telle approche de la gestion garantira que l'alignement fera partie intégrante de l'ensemble du cycle d'investissement. Les BPD pionnières ont développé des outils prometteurs pour soutenir un tel processus. Il s'agit par exemple de l'alignement du portefeuille en appliquant la catégorisation et la différenciation en fonction du contexte et en adoptant une approche de la chaîne de valeur pour financer la transformation durable. Comme le montre cette étude, la simple approbation de projets disparates alignés sur les ODD ne garantit pas un portefeuille aligné et cohérent.

- **Principe opérationnel 4 : Mobiliser et catalyser les investissements véritablement transformateurs.**

Le cœur de l'alignement sur les ODD pour les BPD réside dans la mobilisation d'investissements véritablement transformateurs soutenant les trajectoires de développement durable. C'est là que les BPD peuvent changer la donne. Si elles veulent jouer le rôle de catalyseur des transformations en matière de durabilité, elles doivent sortir de leur zone de confort. Pour ce faire, il faut encourager un engagement externe proactif au sein de leur écosystème de partenaires, en tirant parti de leurs services financiers et non financiers. Les BPD doivent donc aller au-delà des projets qui répondent à des possibilités isolées et opportunistes, et élargir leur philosophie et leur approche d'investissement pour adopter une position plus active, à la fois stratégique et collaborative. Elles devraient également être prêtes à s'engager dans un dialogue politique au plan national afin de provoquer un changement transformationnel. Cela nécessite le développement de nouvelles compétences et de nouvelles structures d'incitation au sein de leurs organisations.



La présente étude est le fruit d'une collaboration de l'European Think Tanks Group (ETTG) visant à la fois à proposer une définition de l'alignement sur les ODD et à fournir des principes concrets pour opérationnaliser et promouvoir cet alignement dans la pratique.



1. <https://financeincommon.org/sites/default/files/2021-06/FiCs%20-%20Joint%20declaration%20of%20Public%20Development%20Banks.pdf>



CONTENU

1.	Introduction	5
1.1	Objet de l'étude	5
1.2	Que sont les banques publiques de développement	6
1.3	Les BPD et leur rôle dans l'alignement sur les ODD	7
1.4	Cadre proposé	9
2.	Comment rendre l'alignement opérationnel ?	10
2.1	Principe 1 : Diriger en interne et favoriser une culture de développement durable	12
2.1.1	Quel est le principal objectif ?	12
2.1.2	Comment votre banque peut-elle œuvrer en faveur de ce principe ?	12
2.2	Principe 2 : Développer une stratégie holistique et une vision de long terme	18
2.2.1	Quel est le principal objectif ?	18
2.2.2	Comment votre banque peut-elle travailler à ce principe ?	19
2.3	Principe 3 : Intégrer les priorités des ODD dans les opérations internes	24
2.3.1	Quel est le principal objectif ?	24
2.3.2	Comment votre banque peut-elle travailler à ce principe ?	24
2.4	Principe 4 : Mobiliser et catalyser des investissements véritablement transformateurs	31
2.4.1	Quel est le principal objectif ?	31
2.4.2	Comment votre banque peut-elle travailler à ce principe ?	31
	Remarques de conclusion	42
	Références bibliographiques	43

1. INTRODUCTION

1.1 OBJET DE L'ÉTUDE

L'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement « Transformer notre monde » est un projet politique transformationnel exprimant l'engagement de faire des choix de développement qui tiennent simultanément compte des différentes dimensions du développement, dont l'accès universel à la santé et aux services essentiels, la restauration de l'environnement, la réduction des inégalités sociales. C'est aux interfaces de ces différentes dimensions que se dessinent des trajectoires de développement pour réduire les vulnérabilités et construire des sociétés fondamentalement plus résilientes. Ces voies de développement devraient au moins garantir que les efforts affectant une dimension ne nuisent pas aux autres et, dans la mesure du possible, apportent des renforcements positifs. **Le véritable potentiel de transformation de l'Agenda 2030 réside dans sa nature intégrée et indivisible, dans l'accent qu'il met sur l'adoption d'un horizon temporel à long terme, la primauté des changements systémiques et son engagement à améliorer la vie des personnes les plus pauvres et les plus marginalisées tout en parvenant à un développement durable.**

Les finances publiques peuvent jouer un rôle essentiel dans la réalisation des ODD et dans l'alignement des finances sur les ODD. Il existe près de 510 banques publiques de développement (BPD) dans le monde, opérant au plan infranational, national, régional, international et multilatéral (Xu et al., 2020, 2021). « Le volume d'activité de ces institutions s'élève à environ 2 000 milliards de \$ US par an, soit 10 % du montant total investi dans le monde chaque année par toutes les sources publiques et privées réunies. »²

La plupart des BPD témoignent d'un intérêt et d'une volonté de prendre les mesures nécessaires en vue d'intégrer ces priorités dans leurs stratégies et leurs opérations (Riaño et al., 2020). Cependant, il reste encore beaucoup à faire pour aligner réellement ces banques sur l'Agenda 2030 et les ODD. Pour ce faire, les BPD devront harmoniser les termes qu'elles utilisent et les approches qu'elles adoptent et obtenir des outils et des solutions pour soutenir leur quête de mise en œuvre de ce programme ambitieux. Un pas dans cette direction consiste à mettre à la disposition des BPD des lignes directrices claires et pratiques sur la signification de l'alignement sur l'Agenda

2030 et les ODD, et sur la manière dont elles peuvent parvenir à une meilleure opérationnalisation de cet alignement dans le cadre de leurs stratégies, structures de gouvernance et opérations, tant en interne qu'en externe.

Dans le cadre d'un effort visant à élever le débat sur l'alignement des ODD, l'European Think Tanks Group (ETTG) a élaboré des points de départ pratiques pour que les BPD intègrent les ODD dans leurs activités et dans leurs investissements actuels et futurs. À cet égard, la présente étude apporte trois contributions principales :

- Fournir une **base conceptuelle commune pour l'alignement sur les ODD** pour la communauté des BPD.
- Partager des moyens, des outils et des processus pratiques pour mettre en œuvre un tel alignement et le rendre **opérationnel à tous les niveaux de décision**.
- Poser les bases de **futures discussions et alliances approfondies entre les parties prenantes** intéressées par l'alignement sur les ODD et le financement du développement durable.

Le public cible de cette étude comprend l'ensemble du personnel des BPD à travers le monde, les décideurs au sein des gouvernements interagissant directement avec les BPD et les parties prenantes financières (publiques et privées) partageant l'intérêt des BPD pour l'alignement sur les ODD et cherchant à travailler ensemble pour accélérer et intensifier les investissements liés au développement durable. La présente étude s'appuie sur des exemples inspirants, des pratiques et des outils mis en place par des BPD pionnières. Leurs propositions et recommandations politiques peuvent se mettre au service des banques de développement infranationales et nationales, tout en étant utiles aux grandes banques multilatérales de développement (BMD) qui pourraient se trouver aux premiers stades de l'alignement de l'Agenda 2030. Toutes peuvent s'appuyer sur le cadre proposé pour perfectionner leurs outils, procédures et actions.

2. <https://financeincommon.org/sites/default/files/2021-06/FICs%20-%20Joint%20declaration%20of%20Public%20Development%20Banks.pdf>

1.2 QUE SONT LES BANQUES PUBLIQUES DE DÉVELOPPEMENT

Bien qu'il n'existe pas de terminologie ayant fait l'objet d'un accord international pour désigner les institutions publiques de financement du développement, les travaux récents lancés par l'Institut de la nouvelle économie structurelle (INSE) et la collaboration entre l'INSE et l'Agence Française de Développement (AFD) affinent les critères de qualification des banques publiques de développement (BPD) et des institutions de financement du développement (IFD) et proposent des typologies potentielles pour exposer leurs grandes diversités (Xu et al., 2021). En ce sens, pour être admissible en tant que BPD ou IFD, une institution doit satisfaire aux cinq critères suivants : (1) être une entité autonome dotée d'un statut financier et juridique indépendant; (2) l'entité doit déployer des instruments financiers comme principaux produits et services; (3) les sources de financement vont au-delà des transferts budgétaires périodiques; (4) disposer d'un mandat proactif axé sur les politiques publiques; (5) les gouvernements devraient jouer un rôle de direction et veiller à ce que les BPD et les IFD poursuivent des objectifs de politique publique.

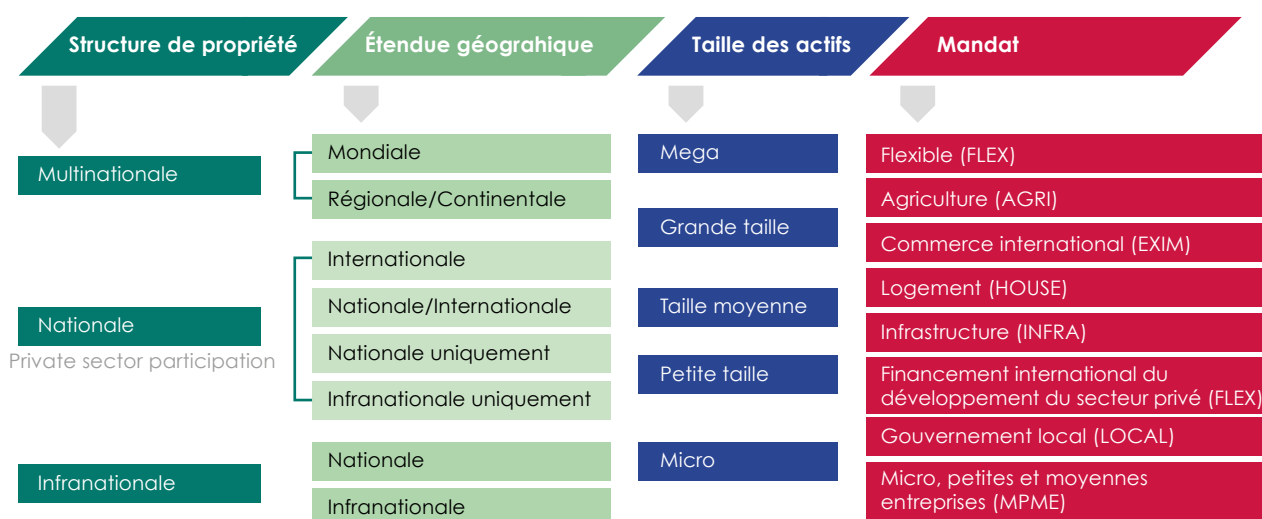
Les BPD constituent donc un ensemble très diversifié d'institutions. Après l'application rigoureuse des cinq critères de qualification ci-dessus, Xu et al. (2021) ont identifié 527 BPD et IFD dans le monde, parmi lesquelles 510 (97 %) sont des BPD, 4 (1 %) sont des fonds

d'actions et 13 (2 %) sont des fonds de garantie. En outre, ces chercheurs proposent une classification basée sur la propriété (qui les possède), l'exploitation géographique (où ils opèrent), la dimension (la taille totale de leurs actifs), le mandat officiel (l'objectif) et les niveaux de revenu de leur pays d'origine (pour les BPD et IFD nationales, à quel niveau de revenu appartient leur pays d'origine). Par conséquent, nous disposons de :

- Banques multinationales de développement (BMD) ou banques régionales de développement (BRD), appartenant à deux pays ou plus.
- Banques nationales de développement (BND), créées par un seul gouvernement ou un organisme public national.
- Banques infranationales de développement (Banque de développement territoriale, BDT), créées et détenues par un organisme gouvernemental local.

Chacune d'entre elles peut être divisée en d'autres sous-catégories, en fonction de la portée et de la zone géographique dans laquelle elles opèrent. En outre, en appliquant une définition large, nous utilisons les termes « BPD » et « IFD » en parallèle, principalement dans le même objectif de désigner tous les éléments de la communauté, car les BPD sont la principale catégorie de la famille IFD.³ La figure 1 présente les classifications des BPD.

Figure 1 - Les différents types de BPD et d'IFD



Adapté de : Xu et al., (2021) Mapping 500+ Development Banks Qualification criteria, stylized facts and development trends. Documents de recherche de l'AFD. N. 192

3. Les BPD comprennent les institutions financières internationales (IFI) qui fournissent des financements axés sur le développement sur une base bilatérale ou multilatérale. Les BPD sont souvent appelées « institutions de financement du développement » (IFD), mais les IFD peuvent également avoir un statut non gouvernemental.

1.3 LES BPD ET LEUR RÔLE DANS L'ALIGNEMENT SUR LES ODD

1.3.1 Un rôle catalyseur pour le développement durable

Depuis l'adoption des ODD en 2015, et particulièrement au cours des deux dernières années dominées par la pandémie de Covid-19, malgré les promesses de « reconstruire en mieux » ou « différemment », les mesures de relance visent principalement à simplement reconstruire en stimulant la consommation et en situant la production aux niveaux précédents. À cet égard, veiller à ce que tous les flux financiers soient compatibles avec les ODD est un défi majeur du 21^e siècle (Marodon, 2020), notamment dans le contexte de la reprise après la pandémie mondiale.

Les BPD au niveau multilatéral, régional, national et infranational ont la capacité d'adapter leurs rôles à l'évolution des besoins, à différents stades de développement et à différents moments dans le temps. Ainsi, les BPD sont en mesure non seulement d'octroyer des prêts contracycliques pendant une crise, mais aussi de relancer la croissance après une crise. Les BPD occupent une position de choix pour stimuler la croissance vers la réalisation de l'Agenda 2030.

Lorsqu'il s'agit de la réalisation de l'Agenda 2030 et des ODD, l'accent doit être mis sur les principes d'intégration, de transformation et de ne laisser personne de côté. Tous les acteurs devraient prendre des mesures dans ce sens, mais les BPD bénéficient de certains avantages qui leur permettent de se positionner au premier plan de ce mouvement. Grâce à leur connaissance claire du contexte spécifique de chaque région ou pays dans lequel elles opèrent et grâce à une flexibilité inégalée dans la conception de programmes de prêts confessionnels, ces banques sont devenues ces dernières années une voix essentielle et un complément précieux à l'aide publique au développement (APD) traditionnelle et aux investisseurs commerciaux (Xu et al., 2019). Les BPD jouent un rôle clé en tant que catalyseur de projets économiquement viables, durables sur le plan environnemental et socialement équitables (Carlino et al., 2017).

Les BPD jouissent d'un potentiel important pour générer de l'additionnalité dans les secteurs et les segments économiques où le crédit est limité, mais qui peuvent contribuer de manière positive au développement durable. Il ne s'agit pas d'apporter un financement uniquement dans le but d'atteindre des objectifs de performance financière, comme si les BPD étaient des banques privées. Par exemple, comme le suggèrent Fernández-Arias et al. (2019), « [l]es prêts subventionnés accordés aux PME [petites et moyennes entreprises] peuvent être futiles ou contre-productifs pour des raisons de productivité, sauf si ces prêts



Les BPD occupent une position de choix pour stimuler la croissance vers la réalisation de l'Agenda 2030.



cibent les jeunes entreprises qui apportent de l'innovation et ont un potentiel de productivité élevé ». Il en est de même dans des secteurs tels que l'agriculture et le logement. Dans ceux-ci, le financement des approches traditionnelles peut résoudre les défaillances du marché, mais ne contribue que très légèrement à engendrer les transformations structurelles nécessaires pour atteindre les ODD. Le Rapport mondial sur le développement durable de 2019 (GSDR 2019, selon les sigles en anglais) identifie **six transformations pouvant faire l'objet d'un investissement et avoir un effet accélérateur pour répondre aux besoins humains fondamentaux à l'intérieur des limites planétaires** : bien-être humain et capacités humaines, économies durables et justes, systèmes alimentaires et modèles nutritionnels, décarbonisation de l'énergie avec accès universel, développement urbain et périurbain et biens communs environnementaux mondiaux. Les BPD doivent réfléchir à la forme que doit prendre cette contribution active pour générer ces grandes transformations en matière de durabilité.

Les BPD peuvent soutenir ces transformations par des **investissements à long terme. Ils sont risqués et les BPD peuvent jouer un rôle dans l'atténuation de ces risques.** Elles ont une solide réputation sur le marché et remplissent le rôle d'un courtier honnête. Elles sont reconnues pour leurs partenariats de confiance et à long terme avec leurs clients, leur pouvoir de mobilisation, leurs relations étroites avec les gouvernements et leurs processus rigoureux de diligence raisonnable. Elles peuvent par conséquent assurer une fonction de signalisation de projets sains. En atténuant les risques, les BPD peuvent engendrer les transformations à long terme dans des secteurs, des types d'activités et d'investisseurs et de clients particuliers, offrant ainsi un « confort » aux nouveaux flux de financement transformateurs alignés sur les ODD.

La constellation des BPD à travers le monde peut jouer un rôle vital non seulement en épaulant la reprise, mais aussi en finançant la transformation structurelle, contribuant ainsi à jeter les bases d'un modèle financier propice au développement vert et inclusif, conformément à l'Agenda 2030 et aux ODD.

1.3.2 Financing the 2030 Agenda entails ensuring that investments are not contradictory

Le manque d'alignement sur les ODD commence par l'absence d'un langage commun et d'une interprétation des objectifs sous-jacents aux ODD dans le secteur public et privé. « Des objectifs ou des cibles de trop haut niveau et des définitions insuffisamment ambitieuses de l'alignement sur les ODD engendrent un risque d'« ODD washing ». Par exemple une activité économique contribuerait à au moins un ODD à travers la création d'emploi » (OECD & UNDP, 2020).

Le plus grand potentiel transformateur de l'Agenda 2030 ne réside pas dans la poursuite des 17 ODD de manière individuelle, mais plutôt dans son approche systémique qui fait progresser plusieurs ODD de manière intégrée.

Un rapport du World Wide Fund for Nature (WWF) and The Biodiversity Consultancy Ltd (2021) confirme un manque de prise en compte des dimensions environnementales dans les investissements des BPD. Là où les BPD ont mis au point des dispositifs de secours d'urgence pour les clients, le rapport a révélé que ceux-ci se concentraient presque entièrement sur les aspects sociaux et sanitaires et non sur la nature. Néanmoins, dans le contexte actuel, de nombreuses tendances climatiques et de biodiversité vont clairement dans la mauvaise direction. Même avant la pandémie de Covid-19, il était nécessaire de mettre davantage l'accent sur les aspects environnementaux tels que le climat et la biodiversité. Ces aspects étaient cependant restés en retrait (Mélonio & Tremel, 2021). Il en va de même pour l'inégalité des revenus, qui figurait déjà parmi les ODD les plus négligés avant la Covid-19 et qui s'est aggravée pendant la pandémie (Mélonio & Tremel, 2021).

Afin de contrer ces tendances, **les BPD pourraient concentrer davantage leur financement sur les investissements positifs pour la nature** et créer des systèmes pour inciter les bénéficiaires (publics et privés) à intégrer la protection de l'environnement et l'égalité dans leur prise de décision, ainsi qu'à s'engager dans des stratégies positives pour la nature et à améliorer les résultats de financement pour la nature. Elles devraient également investir dans la politique et la **pratique** « ne laisser personne de côté » par des décisions d'investissement et de prêt qui profiteraient aux 40 % les plus pauvres et en surveillant les résultats des investissements en matière d'inégalité.

Pour les BPD, l'alignement sur l'Agenda 2030 signifie que la conception et la mise en œuvre de projets et de stratégies, la structuration et le financement des projets et le suivi des effets devraient tous être axés sur la maximisation des synergies et des co-avantages entre les investissements verts et sociaux, tout en diminuant les compromis. En d'autres termes, la mise en œuvre réussie de ce changement de paradigme repose sur le démêlage des interactions complexes entre les ODD et leurs cibles. Un plus grand nombre de BPD doit adopter un état d'esprit transformateur audacieux qui considère l'alignement et la mise en œuvre des ODD comme une opportunité de développement et un atout, plutôt que comme une case à cocher, voire un fardeau.



Le plus grand potentiel transformateur de l'Agenda 2030 ne réside pas dans la poursuite des 17 ODD de manière individuelle, mais plutôt dans son approche systémique qui fait progresser plusieurs ODD de manière intégrée.



1.4 CADRE PROPOSÉ

Aujourd'hui, il est essentiel de mobiliser et d'aligner toutes les formes de financement en faveur du développement durable. Nous ne pouvons pas perdre plus de temps à combler les lacunes conceptuelles et méthodologiques existantes. « Mobiliser de plus grandes quantités de ressources sera contre-productif si l'activité qu'elles soutiennent n'est pas durable (OECD, 2021 a) ».

À l'heure actuelle, il n'existe pas de consensus entre les BPD au sujet de l'alignement des ODD. La contribution à un ou plusieurs ODD est-elle synonyme d'alignement ? Un ODD doit-il avoir priorité sur les autres ? Les BPD peuvent-elles prétendre être alignées sur les ODD si elles contribuent à un ODD, mais portent préjudice à un autre ?

Bien sûr, il ne peut y avoir de « banque-type », car les circonstances politiques, sociales et économiques de chaque pays sont uniques et les pratiques qui ont des effets positifs dans un pays peuvent être préjudiciables dans un autre contexte. Malgré cette diversité inhérente, il est nécessaire d'harmoniser les pratiques des BPD et d'élaborer des normes et standards communs sur la manière dont elles s'alignent sur les ODD. Il existe différentes formes et méthodologies pour promouvoir un tel alignement, chacune d'elles produisant des résultats différents (Riaño et al., 2020).

L'élaboration d'un cadre pour comprendre l'alignement sur les ODD et d'une méthodologie commune faciliterait le soutien des BPD à la réalisation des ODD. Par conséquent, l'ETG souhaite proposer une approche composée de principes clés pour guider l'opérationnalisation de l'alignement sur les ODD à tous les niveaux de décision au sein des BPD (Figure 2).

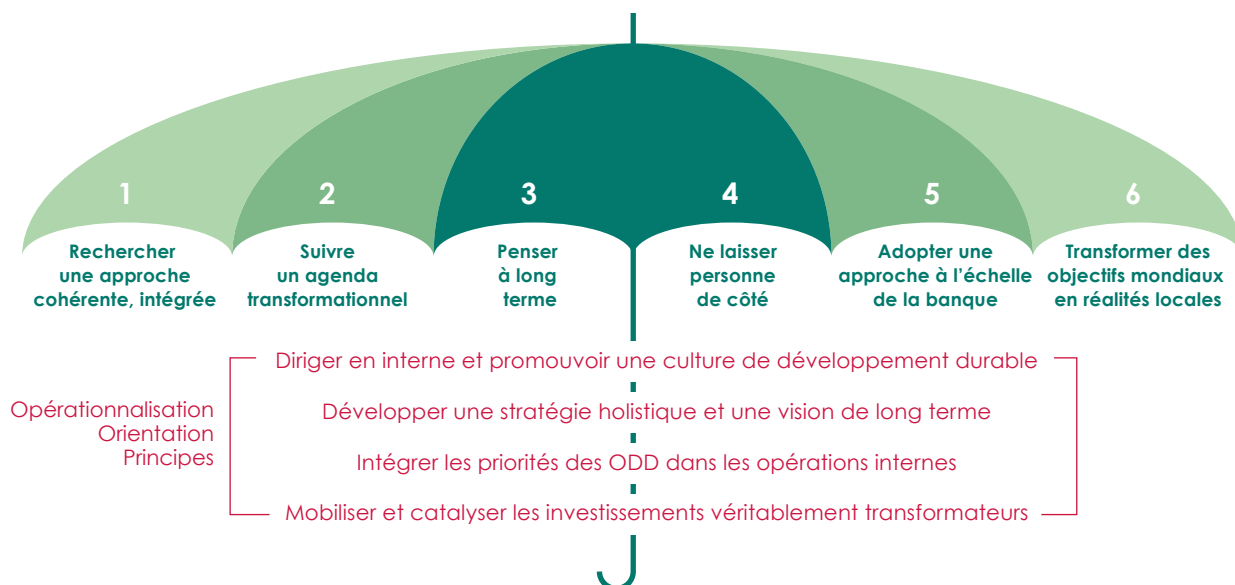
Nous proposons quatre principes de fonctionnement clés comme suit :

- Diriger en interne et promouvoir une culture de développement durable
- Développer une stratégie holistique et une vision de long terme
- Intégrer les priorités des ODD dans les opérations internes
- Mobiliser et catalyser les investissements véritablement transformateurs

Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité ou dans un ordre fixe, bien qu'ils suivent une séquence logique et s'appuient les uns sur les autres.

Ces principes peuvent aider à orienter les efforts des BPD pour aligner leurs activités, investissements et services pour soutenir la réalisation de l'Agenda 2030 et des ODD et, par conséquent, contribuer à un programme intégré, transformationnel et à long terme qui ne laisse personne de côté. Ils couvrent des domaines clés sur lesquels les BPD doivent se concentrer et auxquels elles doivent accorder davantage d'importance, mais ils ne sont pas exhaustifs et ne couvrent pas toutes les améliorations possibles ou les changements nécessaires. Comme nous l'avons mentionné, nous sommes conscients qu'il ne peut y avoir de « banque-type ». Chaque BPD intégrera les pratiques disponibles différemment, en fonction de son modèle d'affaires, de ses domaines et secteurs d'intervention et de ses capacités. Néanmoins, les principes peuvent servir d'outils pour élever le débat stratégique au sein et au sujet des BPD en tant que passerelles pour le financement aligné sur les ODD. Elles peuvent ainsi contribuer à une prise de décision plus holistique qui comprend un examen attentif des liens entre toutes les dimensions du développement durable.

Figure 2 - Alignement transformationnel sur l'Agenda 2030 et ses ODD





2. COMMENT RENDRE L'ALIGNEMENT OPÉRATIONNEL ?

La mise en œuvre de l'Agenda 2030 requiert un changement profond dans l'ensemble de l'organisation des BPD. À ce titre, l'alignement sur les ODD exige un engagement de haut niveau, ainsi qu'une gouvernance approfondie et, probablement, une restructuration du modèle d'affaires. Toute BPD cherchant à s'aligner sur l'Agenda 2030 devra impliquer l'ensemble de l'institution, afin d'intégrer les considérations environnementales, sociales et économiques dans le processus décisionnel et les opérations quotidiennes de la banque, optimisant ainsi sa contribution positive au développement durable.

Le simple fait de cartographier les activités de la BPD au niveau du projet ne peut jamais aboutir à un alignement aussi complet, car cette approche élude une compréhension plus profonde de l'Agenda 2030. Seule l'approbation de l'alignement des ODD à l'échelle de la banque peut conduire à une intégration totale, complète et systémique des ODD qui doivent se trouver au cœur des activités bancaires. Cette nouvelle boussole d'action devrait orienter la conception et la mise en œuvre des projets et des stratégies, la structuration et le financement des projets, ainsi que le suivi des effets.

L'alignement doit être compris ici comme le processus par lequel les BPD veillent à ce que toutes leurs activités – individuelles et comme un tout – soutiennent activement la réalisation des principes énoncés dans l'Agenda 2030. Pour cela il est nécessaire de « réduire les activités non cohérentes et de chercher, dans la mesure du possible, à contribuer aux changements progressifs et transformateurs nécessaires sur le plan national et mondial » (Cochran & Pauthier, 2019). L'adoption d'une *approche à l'échelle de la banque* aide à relever les défis systémiques qui vont au-delà des ODD individuels.

Pour passer d'une intention stratégique à une véritable appropriation de l'Agenda 2030 et de ses promesses, il est nécessaire de comprendre que le pouvoir de l'Agenda réside dans son orientation interconnectée et transversale. Compte tenu de la nature systémique des défis énoncés dans l'Agenda 2030, les solutions doivent elles aussi être systémiques. Il ne s'agit pas seulement d'ajuster légèrement les stratégies et les processus ou de classer les efforts actuels en fonction des 17 objectifs. Les transformations structurelles s'imposent pour contribuer réellement à la réalisation des ODD, à travers la conversion des déclarations de haut niveau en actions concrètes d'intégration sur le terrain.

Les efforts actuels sont toutefois encore imparfaits et fragmentés (Riaño et al., 2020). L'impact durable à long terme à grande échelle reste imprécis. Les BPD contribuent certes au développement durable par le biais de leurs instruments financiers et non financiers, mais elles n'ont pas agencé ces actions disséminées dans leurs portefeuilles et dans leurs organisations comme un tout. Par conséquent, la force et la visibilité de leurs actions disparaissent; nous sommes aux prises avec une avalanche de réponses les plus diverses.

La mise en œuvre d'une *approche à l'échelle de la banque* exige que les BPD satisfassent à plusieurs exigences : établir une structure efficace pour soutenir la réalisation des ODD au sein de la banque, intégrer les ODD dans les plans stratégiques et fixer des priorités à cette fin, assurer le financement des projets et des programmes qui soutiennent les progrès en matière d'ODD, parallèlement à des réformes et des innovations plus larges pour mobiliser les financements nécessaires pour les atteindre et élaborer des systèmes de données et de suivi appropriés pour surveiller et évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des ODD⁴ entre autres.

Ce chapitre développera les **quatre principes directeurs** proposés qui aideront les BPD à opérationnaliser leur Agenda 2030 et l'alignement sur les ODD, tant en interne qu'en externe au sein de leur écosystème de partenaires (Figure 3). Comme nous l'avons mentionné, ces quatre principes ne sont pas présentés par ordre de priorité ou dans un ordre précis, mais ils suivent une séquence logique et s'appuient les uns sur les autres.

Les quatre principes et leurs recommandations respectives fournissent un langage commun et une interprétation générale de l'objectif d'alignement entre les BPD. Bien que toutes les banques diffèrent, ces principes leur offrent un soutien et une orientation sur l'alignement de l'Agenda 2030, en fonction du modèle d'affaires, des domaines et des secteurs d'intervention et des capacités de chaque banque. Ensemble, les principes et les recommandations fournissent un cadre complet pour l'opérationnalisation de l'alignement. La figure 4 rassemble les principes et les recommandations associés pour chacun, fournissant une « check-list » pour élever le débat stratégique sur les BPD en tant que passerelles pour le financement aligné sur les ODD.

4. Adapté de l'ADB (2021).

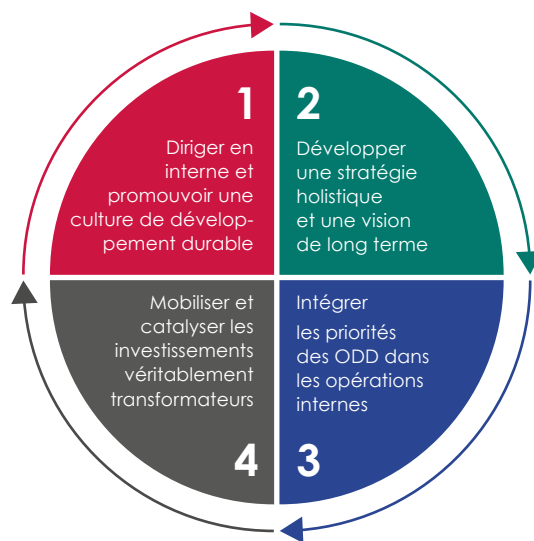


Figure 3 - Les quatre principes directeurs

Figure 4 - Cadre permettant de rendre opérationnel l'alignement des BPD sur l'Agenda 2030 et les ODD

PRINCIPE 1. Diriger en interne et favoriser une culture de développement durable

- 1 Améliorer les qualifications en matière d'ODD parmi les décideurs haut placés
- 2 Créer des structures de gouvernance liées aux ODD et attribuer des fonctions et des responsabilités claires
- 3 Bâtir une culture de développement durable parmi les employés
- 4 Lier la performance des employés en matière d'ODD aux principaux indicateurs de performance de la BPD
- 5 Guider étroitement les intermédiaires financiers

PRINCIPE 2. Développer une stratégie holistique et une vision de long terme

- 6 Vérifier et repenser le mandat et la vision de la banque
- 7 Définir les missions qui vous animent
- 8 S'assurer d'avoir une approche équilibrée
- 9 Baser votre stratégie à long terme sur un vaste processus de consultation
- 10 Évaluer si votre banque aura besoin d'un cadre stratégique supplémentaire

PRINCIPE 3. Intégrer les priorités des ODD dans les opérations internes

- 11 Passer d'un alignement basé sur les projets à un alignement complet du portefeuille
- 12 Suivre l'ambition des ODD tout au long du cycle de développement du projet
- 13 Établir et mettre à jour des listes d'exclusion
- 14 Utiliser l'évaluation ex post pour déterminer les impacts négatifs et positifs réels des investissements

PRINCIPE 4. Mobiliser et catalyser des investissements véritablement transformateurs

- 15 Intensifier l'influence des politiques pour encourager le développement territorial
- 16 Soutenir les pays et les régions dans leur parcours vers le développement durable et encourager des interventions fondées sur la connaissance qui ne laissent personne de côté
- 17 Le développement de projets pour assurer la bancabilité des ODD
- 18 Débloquent un capital à risque élevé pour donner le coup d'envoi du développement de marché dans des secteurs affichant un solide potentiel de changement transformationnel
- 19 Utilisation accrue des structures de mobilisation afin d'activer l'investissement privé à l'échelle

2.1 PRINCIPE 1 : DIRIGER EN INTERNE ET FAVORISER UNE CULTURE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2.1.1 Quel est le principal objectif

Le principe opérationnel 1 consiste à « diriger en interne et promouvoir une culture du développement durable ». Il s'agit ici de promouvoir une **culture organisationnelle et une gouvernance solide** qui ancrent le développement durable au cœur de la banque.

Bien que les BPD aient un statut financier et juridique indépendant, elles opèrent sous l'autorité et la supervision de leur gouvernement ou de leurs actionnaires. D'un point de vue organisationnel, cela signifie que les organes de décision de la BPD incluent souvent des représentants des ministères nationaux (finances, affaires étrangères, environnement et/ou transition énergétique, selon le type de BPD et le mandat). De plus, le gouvernement nomme généralement le président ou le directeur de la banque, ce qui fait de cette affectation une décision politique.

Comment pouvons-nous alors impulser les transformations structurelles et humaines nécessaires pour enraciner le changement systémique au sein des BPD ? L'intégration du développement durable au sein des structures bancaires exige un engagement audacieux de haut niveau en faveur de la mise en œuvre des ODD. Les dirigeants des banques doivent être disposés à encourager l'investissement clairement inscrit dans des logiques de développement durable à long terme et à faciliter le désinvestissement des approches moins durables (Riaño et al., 2020).

Par conséquent, entreprendre des réformes de la gouvernance et de la culture est une condition indispensable pour que les BPD passent de l'intention stratégique à l'opérationnalisation de l'alignement sur les ODD. La prise en main du programme d'alignement doit venir de l'intérieur de la banque, du cœur de l'institution. **L'ADN de la banque doit être fondamentalement et visiblement lié au développement durable. Du sommet jusqu'à la base – des directeurs les plus hauts placés aux personnes occupant des postes de planification, d'examen et d'approbation des crédits – l'Agenda 2030 doit être la pierre angulaire des interventions.**

Cet engagement nécessite une mobilisation totale de tous les secteurs bancaires autour d'une culture du développement durable renforcée par une architecture solide qui soutient la réalisation des ODD. Cet engagement et cette pleine mobilisation approfondiront et accéléreront la sensibilisation et l'adhésion de tous les employés aux principes fondamentaux de l'Agenda 2030, et conduiront à des décisions plus systémiques, cohérentes et intégrées.


2.1.2 Comment votre banque peut-elle œuvrer en faveur de ce principe ?

Améliorer les qualifications en matière d'ODD parmi les décideurs haut placés.

L'amélioration des qualifications en matière d'ODD parmi les décideurs haut placés est un moyen structurel de mettre en œuvre le principe de « direction en interne ». Si la mise en œuvre des ODD doit devenir une pierre angulaire de l'action de la BPD, l'engagement total des personnes occupant des postes de direction et de conseil d'administration ne doit pas être négociable. C'est le seul moyen de transformer l'utopie concernant les contributions à la réalisation des ODD en un alignement réel de la stratégie et des opérations, en poursuivant une approche à l'échelle de la banque, au regard des cadres nationaux, régionaux et internationaux pertinents tels que l'Agenda 2030 et l'Accord de Paris.

En plus de souhaiter ou d'attendre du gouvernement ou des actionnaires qu'ils désignent des représentants qualifiés pour occuper des postes dans les organes directeurs, les BPD doivent assurer une défense proactive. Elles doivent exercer une pression pour obtenir les compétences et les qualifications techniques dont elles ont besoin dans ces postes décisionnels pour faire progresser l'opérationnalisation des ODD, en fonction de la taille et du modèle économique de la banque.

Pour rendre l'alignement opérationnel, il faut un conseil d'administration qualifié et des employés faisant office de porte-drapeau des ODD. Ils ont besoin de détermination et d'intérêt pour imprégner la stratégie, les opérations et les engagements extérieurs des banques, de la conviction que l'Agenda 2030 est la seule voie à suivre. Le conseil d'administration, le président et les directeurs généraux de la banque devraient posséder les qualifications appropriées, comme des connaissances et de l'expérience en matière de finance durable, de changement climatique, d'économie circulaire, d'agroforesterie et de sécurité alimentaire, car cela leur permettra d'orienter la prise de décisions vers un développement inclusif, équitable et durable. Ce qui précède servira de levier aux BPD pour favoriser la capacité de réflexion innovante, notamment parmi les cadres et les dirigeants.



S'appuyant sur les principes pour une banque responsable élaborés par l'Initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE-FI) pour les banques privées⁵, les BPD devraient envisager d'inclure officiellement des critères de durabilité dans le mandat ou la charte pour la nomination des membres du conseil d'administration, la rémunération et les comités d'audit, ou créer un comité du conseil d'administration dédié axé sur la durabilité. Le scénario idéal est celui d'un conseil d'administration qui s'assure que sa composition est suffisamment variée en connaissances, compétences, expérience et antécédents pour discuter et prendre efficacement des décisions éclairées par une prise de conscience et une compréhension des défis et des opportunités du développement durable. « Une sensibilisation suffisante au niveau du conseil d'administration donnera également le ton à l'organisation et favorisera une plus grande sensibilisation de la haute direction et du personnel (World Economic Forum, 2019) ».

Créer des structures de gouvernance liées aux ODD et attribuer des fonctions et des responsabilités claires

À la lumière de leurs efforts pour s'aligner sur l'Agenda 2030, les BPD devraient lancer des débats internes pour identifier leurs lacunes en matière de gouvernance et déterminer s'il existe un besoin de changements en ce qui concerne le personnel et les structures, comme :

- Création de nouveaux postes
- Restructuration de comités ou de départements existants
- Création de nouvelles équipes spécialisées pour renforcer la prise de décision aux différents niveaux managériaux et opérationnels

La création de comités spécialisés rattachés au bureau du président pour agir en tant qu'organes d'étude sur des questions spécifiques avec leurs propres règlements de fonctionnement et la capacité de présenter des recommandations au conseil d'administration peut être un moyen de fournir un soutien technique supplémentaire aux fonctionnaires de haut niveau. Ces comités peuvent être ad hoc ou permanents, selon les besoins de la BPD, et pourraient être chargés, par exemple, d'effectuer des analyses sectorielles transversales pour soutenir la stratégie de la banque en matière d'ODD ou déterminer les moyens de mise en œuvre de nouveaux principes ou standards internationaux susceptibles d'être pertinents pour l'alignement sur les ODD, tels que les standards d'impact positif de l'OCDE.

Une autre option consiste à **créer des équipes dédiées pour superviser et soutenir le processus d'alignement de l'institution sur les ODD**. Celles-ci pourraient être spécialisées en fonction du mandat de la banque et des priorités stratégiques définies, telles que l'énergie, la neutralité carbone, l'inclusion sociale et la biodiversité. Si la banque dispose déjà d'un département de développement durable ou d'une équipe sur le changement climatique, il s'agira d'élargir et de renforcer son mandat et de lui donner le rôle clair de placer l'alignement sur les ODD au cœur de l'agenda de la banque. Pour que ces équipes atteignent leurs objectifs, les autres unités de la banque doivent percevoir le changement comme une priorité approuvée par le président de la banque et les cadres de haut niveau. Bien entendu, la banque doit fournir à ces équipes les ressources financières et humaines nécessaires pour remplir le rôle attribué, sans quoi elles deviennent des « influenceurs sans budget » tirant leur pouvoir uniquement du « parrainage du PDG ». Pour éviter le dédoublement des efforts, ces équipes devraient être transversales, avec les rôles suivants :

- Sensibilisation.
- Réunion régulière avec les équipes opérationnelles pour assurer leur influence dans les décisions financières quotidiennes.
- Fournir des activités de formation et de développement continues pour assurer la qualification de tous les employés quelle que soit leur position, leur permettre de s'acquitter de leurs fonctions et de contribuer à l'accomplissement des objectifs organisationnels.
- Suivi de la conciliation sur l'Accord de Paris et des processus d'alignement sur les ODD, car ils contribuent à l'objectif ultime des BPD de favoriser un développement durable neutre en carbone, équitable, juste et à long terme.

Comme l'ont également recommandé l'I4CE et le NewClimate Institute (Lütkehermöller et al., 2021) dans leur « Cadre d'opérationnalisation sur l'alignement avec l'Accord de Paris », la forme finale de l'équipe, l'ensemble complet des responsabilités et sa position au sein de la banque dépendront sensiblement de la configuration organisationnelle et des préférences.

5. <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>
and <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/09/PRB-Guidance-Documents-Final-19092019.pdf>



Enfin, **des spécialistes décentralisés du développement durable peuvent être désignés en tant que points focaux** dans les départements opérationnels et les secteurs d'activité clés afin de consolider l'analyse systémique et transversale des investissements. Ce faisant, la banque fournit un soutien supplémentaire aux employés qui peuvent être des experts financiers, mais qui n'ont pas les connaissances techniques nécessaires pour mener, entre autres, des évaluations internes liées à la biodiversité avec une compréhension parfaite des résultats à attendre.

Aussi bien la KfW allemande et la Banque européenne d'investissement (BEI), et plus récemment de la Scottish National Investment Bank (Banque nationale d'investissement écossaise), sont des exemples de BPD qui donnent la priorité au recrutement de personnel doté des compétences et de l'expertise nécessaires. Dans le cas des deux premières, cette méthode englobe non seulement la recherche d'employés ayant une expertise financière, mais également la fourniture d'une expertise interne significative dans les domaines de l'ingénierie et de la science liés aux secteurs dans lesquels les banques sont actives et à la nature des investissements effectués. Dans le cas de la BPD écossaise récemment créée, le recrutement cible explicitement les personnes ayant l'ambition d'aider la banque à remplir ses trois missions, concernant l'environnement, les personnes et l'emplacement (voir également la discussion sous le principe 2 concernant les approches basées sur la mission) (Entretiens avec les auteurs, 2021). La banque a été créée par des ONG, et son directeur général maintient que ses trois missions doivent servir de filtre à toute ce qu'elle entreprend. Les nouvelles recrues s'entretiennent non seulement avec l'équipe qu'elles sont susceptibles de rejoindre, mais aussi avec le PDG de la banque et une « équipe de personnes, axée sur la culture » qui aide à déterminer si le candidat est en phase avec les missions de la banque. Ainsi, en plus des compétences financières, la banque se penche sur les connaissances et l'expertise stratégique des candidats, par exemple dans les transports durables et les logements sociaux et écologiques.

Bâtir une culture de développement durable parmi les employés

Les changements organisationnels nécessaires doivent s'accompagner d'un investissement dans le capital humain. Le personnel a besoin d'informations, d'éducation et de formation appropriées pour développer et maintenir une expertise interne sur des sujets environnementaux, sociaux et économiques pertinents au contexte de la banque. Les BPD requièrent des capacités et des compétences internes adéquates pour intensifier l'action transformationnelle sur les ODD.

Pour ce faire, le personnel - en particulier le personnel se consacrant à la conception, à l'approbation, au suivi et à l'évaluation des investissements - a besoin d'une formation suffisante et continue et d'un accès à l'information. Le domaine de la durabilité évolue rapidement et ce n'est qu'avec la formation appropriée que les membres du personnel seront en mesure d'incorporer les ODD dans leur prise de décision et leur analyse aux différents stades du processus d'investissement. Intégrer une culture du développement durable signifie bien plus que d'informer les employés sur ce que sont les ODD ou sur le nombre de cibles qui leur sont rattachées - questions sur lesquelles les BPD ont principalement axé leurs efforts pédagogiques (Riaño et al., 2020). Cela implique d'encourager une réflexion critique et innovante qui va au-delà du fait d'envisager les enjeux de durabilité comme le composant/risque environnemental des investissements. Tout le personnel doit être doté des outils nécessaires pour tirer parti de la nature interconnectée de l'Agenda 2030.

L'instauration d'une culture des ODD au sein des BPD garantit que toutes les équipes et fonctions au sein de la banque ont le bon état d'esprit pour conduire les transformations nécessaires et générer des impacts positifs dans les territoires où elles opèrent.



L'instauration d'une culture des ODD au sein des BPD garantit que toutes les équipes et fonctions au sein de la banque ont le bon état d'esprit pour conduire les transformations nécessaires et générer des impacts positifs dans les territoires où elles opèrent.



Lier la performance des employés en matière d'ODD aux principaux indicateurs de performance de la BPD.

Les changements de leadership et de culture doivent s'accompagner de mécanismes promouvant des changements de comportement et amenant les employés et les institutions dans leur ensemble à s'approprier le nouvel objectif d'alignement sur l'Agenda 2030. Pour ce faire, les BPD doivent définir des indicateurs de performance clés (KPI) SMART⁶ reflétant les priorités stratégiques de la banque en matière d'ODD et mettre en place des systèmes d'incitation pour que les membres du conseil d'administration, les directeurs et le personnel agissent en conséquence. Les indicateurs de performance choisis devraient servir de catalyseur pour faire avancer les impératifs de durabilité de la banque. « [C]ertains KPI peuvent produire des incitations perverses ou conduire à des résultats tels que la priorité à la quantité plutôt qu'à la qualité et [ils] doivent donc être soigneusement sélectionnés (Lütkehermöller et al., 2021: 60) ». Des KPI appropriés s'avéreront utiles dans les efforts déployés par les BPD pour se désengager des activités fondées sur la pratique usuelle et investir dans des secteurs stratégiques et mal desservis, liés aux ODD. Ils aident ainsi les banques à ne pas privilégier les projets plus traditionnels dans leurs domaines d'intervention, lors de l'évaluation des opportunités d'investissement.

Pourquoi penser à lier la performance des employés aux étapes clés des ODD ? Lier la performance des employés aux étapes clés des ODD peut renforcer l'engagement et motiver différentes équipes à introduire des changements et de nouveaux objectifs. Les projets visant des transformations à long terme et le développement durable apportent souvent des défis structurels considérables. Ils peuvent par exemple ne pas entrer dans les catégories habituelles en ce qui concerne des aspects tels que les bénéficiaires, les sites et les ressources nécessaires. Par conséquent, s'ils ne sont pas davantage incités à se concentrer sur ces points, les employés vont avoir tendance à donner la priorité à d'autres affaires. Par exemple, un grand projet d'infrastructure peut l'emporter sur un projet d'investissement écologique mis en œuvre par les communautés locales.

Une fois que les incitations au rendement ont été déterminées, l'étape suivante consiste à **adopter des systèmes d'incitation internes** qui encouragent le personnel à promouvoir une action de développement durable ambitieuse et transformatrice et à fournir des outils pour permettre au personnel d'y contribuer à un rythme plus élevé et à une plus grande échelle. Les options à prendre en considération sont les suivantes :

- Inclure les KPI en tant qu'objectifs explicites dans les plans de travail des employés et effectuer un suivi régulier de ceux-ci dans les évaluations de performance.
- Lier le rendement des principaux indicateurs de performance aux primes des cadres supérieurs.
- Définir des incitations à court terme telles que des primes annuelles
- Lier la réalisation des KPI à l'accès à des formations ou à des cours dans des établissements de premier plan

Guider étroitement les intermédiaires financiers

Une grande partie des investissements des BPD se présente sous la forme de prêts aux entreprises ou d'investissements par l'intermédiaire d'intermédiaires financiers.⁷ Des efforts visant à soutenir et à surveiller de manière adéquate ces intermédiaires sont donc essentiels pour garantir l'alignement sur l'Agenda 2030 tout au long du cycle d'investissement. L'échelle d'exécution dépendra de la taille et de la portée de chaque BPD. **Les grandes BDM et les BPD bilatérales avec les BND et BDT en tant qu'intermédiaires doivent mettre davantage l'accent non seulement sur le suivi, mais aussi sur la fourniture d'une assistance technique et le renforcement des capacités.**

L'opérationnalisation de l'alignement sur l'Agenda 2030 parmi les intermédiaires nécessite des efforts dans au moins deux domaines :

- **Sensibiliser et créer des capacités** parmi les intermédiaires. Pour produire un effet à grande échelle, au-delà du financement propre de la banque, il est impératif de former les intermédiaires financiers et les partenaires à se transformer, à aligner toutes leurs activités et portefeuilles sur les trajectoires nationales des ODD et à mettre fin à toute activité « brune » ou allant à l'encontre des ODD.
- **Jouer le véritable rôle de supervision, de suivi et de contrôle du respect des normes de performance sociale et environnementale.** En conséquence, il faut garantir que les intermédiaires n'excluent pas les projets qui peuvent être stratégiques pour soutenir la mise en œuvre des ODD, en se basant entre autres sur des raisons d'utilité financière.

En opérant par le biais d'intermédiaires financiers, les BPD élargissent leur champ d'action et atteignent un plus grand nombre de bénéficiaires. En outre, lorsqu'il s'agit d'avoir un impact sur les communautés locales et les organisations de base, le fait d'opérer par le biais d'intermédiaires proches du terrain peut être un atout.

6. Les indicateurs intelligents sont spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps.

7. Ces intermédiaires, en fonction de la taille et du modèle économique de la BPD, peuvent être des gouvernements nationaux, des autorités locales, des communautés de base, des banques commerciales privées ou des ONG.

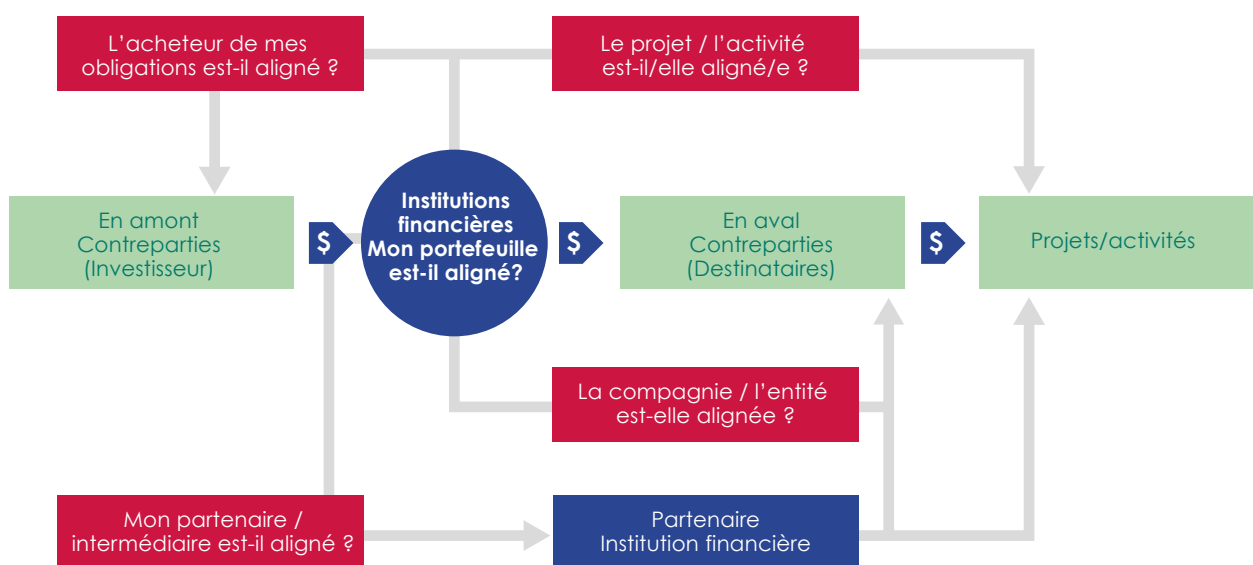
Cependant, ce faisant (dans le cas des banques de deuxième niveau), les BPD perdent le contrôle sur la manière dont le déboursement des fonds est décidé, sur le type de projet recevant un financement et ne discernent plus si les bénéficiaires contribuent réellement à catalyser les transformations souhaitées du développement durable que la BPD a peut-être établi dans ses propres stratégies et cadres de durabilité à long terme. La figure 5 illustre l'alignement nécessaire de l'ensemble de la chaîne financière.

Les banques commerciales privées, par exemple, sont des intermédiaires économiques essentiels pour les BND et les BDT et, en tant que telles, peuvent devenir des alliées clés dans la mise en œuvre des ODD, en « encourageant les pratiques durables et en accompagnant leurs consommateurs et clients dans leur transition vers des modèles commerciaux, des technologies et des modes de vie plus durables (UNEP-FI, 2019) ». Elles hésitent pourtant parfois à intégrer pleinement les conditionnalités environnementales, telles que des garanties, comme l'a observé une étude récente sur les BPD et la biodiversité (WWF & The Biodiversity Consultancy, 2021). La réticence réside également dans la perception que de telles exigences ne sont que des obstacles procéduraux qui rendent les investissements plus complexes (comme cela se produit également dans certaines BPD (Riaño et al., 2020)). Cela est souvent lié à un manque d'engagement du personnel, qui hésite alors à imposer des exigences strictes aux demandeurs de crédit.


S'efforcer de ne laisser personne de côté et de faire des objectifs mondiaux une réalité locale implique de s'engager à faire des efforts supplémentaires pour instruire les intermédiaires et les bénéficiaires sur les avantages partagés qui accompagnent la promotion et le financement de projets qui contribuent au développement durable. Il est important que les BPD et les intermédiaires considèrent les priorités liées aux ODD comme des investissements stratégiques plutôt que comme des coûts. Par conséquent, instruire et communiquer l'importance des ODD aux clients est une pratique clé qui devrait faire partie des activités quotidiennes des BPD. Cela s'applique à la fois aux banques de premier niveau et aux banques de deuxième niveau, dans lesquelles les défis sont encore plus problématiques et plus pertinents. Ces BPD doivent veiller à ce que les institutions qui leur servent d'intermédiaires soient suffisamment conscientes, informées et capables d'évaluer si une proposition de projet contribue positivement ou non à l'accomplissement des ODD.

Les banques doivent réviser et modifier les circulaires externes qu'elles distribuent aux intermédiaires financiers privés de sorte à clarifier les conditions financières et opérationnelles souhaitées, ainsi que la destination envisagée pour leurs ressources. Il est important de prévoir des exigences spécifiques auxquelles les bénéficiaires doivent satisfaire, en plus des analyses de crédit débiteur et d'autres procédures, de sorte à garantir une meilleure sélection des bénéficiaires en fonction des priorités des ODD établies par la BPD.

Figure 5 - Alignement de l'ensemble de la chaîne financière



Adapté d'I4CE <https://www.i4ce.org/the-next-step-for-financial-institutions-aligning-the-entire-financial-chain-climate/>



La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) constitue une bonne référence à cet égard. Au fil des ans, elle a mis en place des lignes directrices et des manuels à l'intention de ses intermédiaires privés, y compris des activités interdites, des projets prioritaires considérés comme susceptibles d'avoir des impacts sociaux et environnementaux positifs importants, et d'autres directives sectorielles pour guider les intermédiaires dans leur tâche d'utiliser au mieux les fonds disponibles. La BERD offre également un renforcement

des capacités et une formation continue aux opérateurs de crédit travaillant dans ces institutions privées, afin de s'assurer qu'ils possèdent les connaissances requises en matière de développement durable pour évaluer les demandeurs de crédit.

L'encadré 1 présente certains des outils que les BPD peuvent utiliser pour suivre et fournir une orientation claire aux intermédiaires financiers concernant l'empreinte de biodiversité des investissements potentiels.

Encadré 1. Outils d'évaluation de la biodiversité particulièrement pertinents pour les BPD et les intermédiaires⁸

Il existe un écart dans les approches, les hypothèses et les processus entre les secteurs de la conservation et de la finance. Pour combler ce fossé au plan national et régional, les BPD peuvent utiliser des outils émergents pour exiger des entreprises et des intermédiaires financiers clients qu'ils quantifient leur empreinte biodiversité – et leurs opportunités – de manière standardisée et qu'ils intègrent les résultats dans la gestion des risques. En ce sens, ils peuvent commencer par :

- Accroître l'utilisation des outils d'empreinte biodiversité dans la diligence raisonnable pour les investissements des entreprises et des intermédiaires financiers.
- Élaborer et publier des lignes directrices sur l'utilisation d'outils d'empreinte biodiversité à l'échelle du portefeuille et des entreprises (de la même manière que certains investisseurs commerciaux) afin d'envoyer un signal de marché avancé et de stimuler l'adhésion et l'innovation.
- Exiger une estimation quantifiée des impacts et des opportunités sur la biodiversité dans le cadre du système de gestion environnementale et sociale (SGES) du client pour les investissements des entreprises et des intermédiaires financiers.

Outils sectoriels

ENCORE est un outil gratuit qui fournit des informations sur les dépendances et les impacts directs potentiels des activités économiques sur le capital naturel, y compris des mesures indirectes pour la biodiversité. Les liens entre les activités économiques et le capital naturel se voient attribuer des cotes qualitatives d'importance matérielle (de « très élevé » à « très faible ») pour aider les utilisateurs à se faire une idée des questions prioritaires par industrie. Les données sous-jacentes sont basées sur les moyennes sectorielles, la littérature scientifique et grise et l'opinion d'experts. L'outil a été utilisé par les institutions financières pour obtenir une compréhension globale de l'impact des portefeuilles

d'investissement et de leur exposition à différents facteurs d'impact sur la biodiversité. Il est mieux adapté aux institutions qui souhaitent comprendre la matérialité globale des impacts sur la biodiversité des investissements dans un secteur ou entre les secteurs. L'inclusion des impacts ainsi que des dépendances et une division plus fine des types d'impact (alignée sur le protocole sur le capital naturel) représentent une avancée significative par rapport aux matrices de matérialité traditionnelles utilisées par le secteur financier, telles que la matrice de matérialité du SASB, tandis que la disponibilité ouverte de l'outil et de la base de données sous-jacente offre une plus grande transparence. ENCORE est un outil relativement récent et, en tant que tel, des perfectionnements sont encore actuellement introduits.

Outils à l'échelle du portefeuille et de l'entreprise

Trois outils notables récemment développés pour évaluer les impacts sur la biodiversité à l'échelle du portefeuille ou de l'entreprise sont le BFFI (Biodiversity Footprint for Financial Institutions), le GBS (Global Biodiversity Score) et le CBF (Corporate Biodiversity Footprint). Ces outils emploient tous le même processus général d'utilisation des bases de données de commerce et de cycle de vie pour convertir les données d'activité de l'entreprise (p. ex., le chiffre d'affaires, la quantité d'une marchandise consommée ou produite) en impacts physiques (p. ex., superficie des terres utilisées, quantité d'émissions). Un modèle de biodiversité est ensuite utilisé pour convertir les impacts physiques en une quantité de biodiversité perdue. Les trois outils sont en cours de perfectionnement actif : le BFFI et le GBS ont tous deux été testés avec des entreprises et des institutions financières, tandis que le CBF devrait être lancé en 2021.

À l'heure actuelle, les outils sont les plus appropriés pour (1) obtenir une compréhension globale de l'ordre de grandeur de l'empreinte biodiversité d'une entreprise ou d'un portefeuille et (2) identifier des composants particuliers, ou « points chauds », d'un investissement apportant une contribution disproportionnée à l'empreinte globale. Ils peuvent donc être utilisés en priorité pour une évaluation et une atténuation plus approfondies.

8. Adapté de WWF and The Biodiversity Consultancy (2021).

2.2 PRINCIPE 2 : DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE HOLISTIQUE ET UNE VISION DE LONG TERME

2.2.1 Quel est le principal objectif ?

Le principe opérationnel 2 consiste à : « développer une stratégie systémique et une vision de long terme ». Nous entendons par là que toutes les décisions institutionnelles doivent être éclairées et guidées par une **stratégie** qui reflète l'approche ODD de la banque.

Un leadership interne fort et volontariste doit se matérialiser par une vision et une stratégie pouvant transformer les BPD en force motrice pour l'Agenda 2030 et les ODD. La stratégie d'investissement de la banque sera donc explicitement liée aux résultats du développement durable et conforme à un engagement public consistant à avoir un impact positif global sur un ensemble holistique d'impératifs sociaux et de durabilité.

L'incorporation d'une approche intégrée visant des résultats en matière d'égalité et de durabilité, avec un horizon à long terme, ne laissant personne de côté, peut commencer par la révision des politiques directrices, des cadres et des engagements publics de la banque. Cette étape cruciale de l'alignement passera ensuite au plan opérationnel. Pour que l'alignement ait un impact, il est essentiel que la stratégie, la mission, la vision et les autres cadres à moyen et long terme de la banque ne soient pas de simples documents de communication symboliques, mais qu'ils soient réellement liés aux choix stratégiques effectués dans les opérations quotidiennes. La stratégie et la vision de la banque devraient donc s'appuyer sur une solide théorie du changement tournée vers l'avenir pour transformer les engagements politiques en actions concrètes.

Cette section présente les mesures que les BPD peuvent prendre pour aligner leur stratégie, leur vision et leur mission sur l'Agenda 2030 et les ODD. Cela peut commencer par un dialogue sur la manière dont la banque peut avoir un impact sur l'Agenda 2030 dans son ensemble. Le processus stratégique pourrait nécessiter la hiérarchisation de certains ODD. Cependant, pour éviter que cela ne devienne un simple exercice de « tri sélectif », la BPD doit également évaluer son impact sur les autres ODD, même s'il ne s'agit pas de priorités directes, en particulier en assurant une politique « sans préjudice ». L'approche de synergie des ODD de l'Institut de l'environnement de Stockholm (SEI) présentée ci-dessous peut être un outil utile pour une telle évaluation.



Un leadership
interne fort et
volontariste doit
se matérialiser par
une vision et une
stratégie pouvant
transformer les BPD
en force motrice
pour l'Agenda 2030
et les ODD.



2.2.2 Comment votre banque peut-elle travailler à ce principe ?

Vérifier et repenser le mandat et la vision de la banque

Un moyen clé d'établir des mandats institutionnels plus forts à la mesure de l'ambition de l'Agenda 2030 consiste à repenser en profondeur le mandat et le fonctionnement de la BPD. (Clark et al., 2019; Griffith-Jones et al., 2020). Bien que les mandats de la BPD soient établis dans les documents juridiques fondateurs, il est essentiel que les gouvernements et les actionnaires prennent du recul et les modifient le cas échéant pour permettre à la BPD de conduire les transformations ambitieuses nécessaires, ou si le mandat actuel ne permet pas ou limite les investissements dans des secteurs ayant un impact élevé sur le développement (Figure 6).

Que la BPD travaille au niveau régional, national ou mondial, chacune a un mandat défini qui décrit le secteur ou les domaines d'intervention de la banque et les bénéficiaires ou les objectifs que l'institution est censée servir (Luna-Martinez & Vicente, 2012). En fonction de l'ampleur et de la portée géographique de l'intervention, les BPD sont confrontées à différents contextes et conditions spécifiques qui ont une incidence sur leur efficacité dans la réalisation de leurs objectifs. Par exemple, selon le livre récent,

« The Future of Development Banks », (Griffith-Jones & Ocampo, 2018) les BND peuvent être plus efficaces si elles appliquent une stratégie de développement claire ou un mandat lié à un secteur de production moderne. Cela signifie idéalement que le mandat et la stratégie des BPD sont alignés sur les objectifs de politique publique, identifiés par exemple, dans une stratégie nationale de développement durable à moyen ou long terme.

La volonté de s'aligner sur l'Agenda 2030 est l'occasion de renouveler les objectifs historiques de financement du développement de chaque banque et, en même temps, l'occasion de réaffirmer l'importance de sa mission en tant qu'institution qui engendre des transformations structurelles aussi essentielles que complexes. Les banques devraient faire pression en faveur d'un tel débat, qu'elles aient un mandat étendu ou qu'elles se concentrent exclusivement sur un segment de marché (p. ex., le logement, le commerce, les PME, l'industrie ou l'infrastructure). La nécessité de modifier le mandat donné variera d'une institution à l'autre. Cependant, pour chaque BPD, un mandat qui offre une ligne directrice claire et solide sur l'alignement avec l'Agenda 2030 et les ODD changera la donne, permettant de propulser la transformation dans et au-delà de leur domaine ou secteur d'expertise.

Figure 6 - Ce qu'il faut vérifier dans les mandats de la BPD



Définissez les missions qui vous animent

Il devrait y avoir un dialogue étroit avec les experts politiques du gouvernement, mais aussi avec la société civile, afin de s'assurer que les activités de la BPD sont conformes aux besoins et aux priorités actuels du public en matière d'ODD. Pour servir au mieux ces objectifs publics, l'approche stratégique d'une banque doit s'articuler autour des problèmes structurels qu'elle espère résoudre. Mazzucato et Macfarlane (2019) proposent une « approche fondée sur la mission » pour les banques publiques et soulignent l'importance de l'alignement avec les objectifs politiques plus larges du gouvernement. « Cet alignement étroit peut créer une puissante synergie entre la politique, la réglementation et le financement, qui peut être coordonnée simultanément pour engendrer un impact maximal. Par exemple, les nouvelles politiques gouvernementales peuvent être complétées par de nouveaux instruments de financement afin de transmettre plus efficacement les objectifs politiques. Cet alignement étroit entre la KfW et la politique gouvernementale a joué un rôle fondamental dans le verdissement systémique de l'économie allemande grâce à la politique Energiewende (transition énergétique). Bien que potentiellement puissante, cette relation dépend fortement d'arrangements de gouvernance efficaces, qui sont particulièrement importants pour les banques publiques ». Si de tels objectifs nationaux existent, ils constituent, bien sûr, un point de départ idéal pour définir et aligner la mission de la BPD et fournir un financement stratégique « patient » aux défis nationaux du développement durable. Pourtant, même lorsque la politique nationale est à la traîne, les BPD peuvent elles-mêmes adopter une approche basée sur la mission.

Mais qu'est-ce qu'une approche basée sur la mission ? Au lieu de choisir des secteurs ou des technologies dans la stratégie d'une banque, une stratégie basée sur la mission s'articule autour d'un problème. L'objectif de la banque consiste alors à stimuler de multiples formes d'activité transversale pour trouver des solutions au problème. Les problèmes ou les défis de développement identifiés dans le contexte national et désignés en tant que mission pour la BPD ne devraient pas être réalisables par une seule voie de développement ou technologie, mais devraient plutôt encourager de multiples solutions ascendantes vers le résultat attendu, par différentes trajectoires. Le résultat de la mission devrait toutefois être clairement défini, mesurable et limité dans le temps.

Selon Mazzucato et Macfarlane (2017), « Il existe un consensus croissant sur le fait que les BNP qui sont axées sur la mission, avec des activités d'investissement guidées par des missions spécifiques alignées sur la politique gouvernementale, ont tendance à être plus efficaces que celles qui sont axées sur des objectifs économiques plus neutres tels que la promotion de la « croissance » ou de la « compétitivité ». » Bien qu'ils soient présentés différemment dans chaque cas, les mandats de grandes BPD de premier plan, telles que la KfW, la Banque asiatique de développement (ADB selon les sigles en anglais), la Banque brésilienne de développement (BNDES selon les sigles en portugais), la Banque européenne d'investissement (BEI) et la Banque chinoise de développement, sont tous liés à la résolution de défis économiques, sociaux et environnementaux particuliers. Cela leur permet de jouer un rôle stratégique de premier plan dans leurs économies respectives. En revanche, Mazzucato et Macfarlane (2019) soutiennent que le mandat de la Cassa di Risparmio de Venise italienne est plus large, axé sur le « développement économique » et la « compétitivité » et peut donc avoir moins d'impact que ses pairs.

Un exemple récent de banque publique basée sur une mission est, encore une fois, la Scottish National Investment Bank récemment créée. Elle s'organise autour de trois missions : climat, personnes et emplacement. Tout nouvel investissement doit contribuer à l'un, et idéalement à plusieurs, de ces domaines de mission définis par la législation nationale à la suite d'un ample processus de consultation. Ces missions sont le premier critère que tout choix d'investissement doit remplir. L'organisation de l'ensemble de la banque s'articule autour des trois domaines, ce qui a un impact sur tous les processus internes, y compris le recrutement (voir également la section 3.1.3).

Les BPD ayant des mandats axés sur la mission peuvent notamment réussir à mobiliser des capitaux commerciaux supplémentaires pour contribuer à l'Agenda 2030, en respectant à la fois les dimensions d'égalité et de durabilité du programme d'alignement.

S'assurer d'avoir une approche équilibrée

L'une des caractéristiques les plus innovantes de l'Agenda 2030 est sa nature holistique et intégrée. Pourtant, cette nature intégrée n'est pas facile à matérialiser dans les opérations quotidiennes des BPD. Au minimum, une BPD peut se demander si elle a développé à la fois un pilier de durabilité et un pilier d'équité.⁹

9. L'OECD et l'UNDP (2020) ont suggéré que le **financement soit ciblé sur deux dimensions : l'égalité et la durabilité**. L'égalité signifie ici que les ressources doivent être mobilisées pour ne laisser personne de côté et combler les écarts de financement des ODD. La référence à la durabilité renvoie au déploiement des ressources de manière à accélérer les progrès à travers les ODD, tout en ne causant aucun préjudice significatif à un objectif individuel.



Grâce à leur proximité avec les marchés locaux et à leur ancrage dans le contexte national, les BND et les BDT sont bien placées pour apporter une contribution significative à l'égalité et à la durabilité. Elles sont plus proches de l'environnement local de financement, de l'environnement politique et de développement de leur pays d'opération et peuvent être plus aptes à identifier les priorités d'intervention pour **s'assurer que personne et aucun ODD n'est laissé pour compte sur leurs territoires d'opération**. En ce qui concerne la durabilité, cette proximité se traduit souvent par des relations de longue date avec des partenaires locaux qui permettent aux BPD de cibler plus facilement les projets exerçant un impact élevé sur le développement durable. En outre, les institutions nationales, y compris les BDT ont plus facilement accès aux gouvernements régionaux, municipalités et communautés locales (Hakenes & Schnabel, 2010; OECD & UNDP, 2020).

Une première étape importante pour s'assurer que la banque adopte une approche équilibrée consiste à analyser au niveau stratégique les impacts positifs et négatifs que la BPD peut avoir sur les ODD. Il existe différents instruments pouvant éclairer cette analyse et alimenter l'établissement d'une stratégie holistique. Nous en décrivons ici trois.

Le premier est **l'approche de synergie des ODD** développée par l'institut environnemental de Stockholm (SEI). Il s'agit d'un outil d'analyse stratégique au niveau de l'institution. Il existe 169 cibles d'ODD, qui ont 30 000 interactions directes possibles.¹⁰ Cela peut, bien sûr, être accablant. Par conséquent, la première étape de l'analyse dans l'approche de synergie des ODD consiste à réduire la portée et à choisir un sous-ensemble de cibles. Pour maintenir l'intégrité de l'Agenda 2030, la BPD devrait envisager au moins une cible par ODD et proposer un ensemble de 20 à 40 cibles pertinentes pour ses opérations. Une fois les cibles choisies, les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre de ces domaines sont choisies pour prendre part à la deuxième étape, qui consiste à noter les interactions entre les cibles. À l'aide d'une matrice d'impact croisé, les parties prenantes explorent en consultation la manière dont les progrès réalisés vers une cible influencent une autre cible, en les catégorisant à l'aide de termes allant de « fortement encourageant » à « fortement restrictif ». Ces discussions initiales portent sur les interactions directes. Ensuite, la troisième étape apporte une analyse collaborative qui prend également en compte les interactions indirectes. Le résultat final est l'identification de groupes de cibles à interaction positive qui pourraient être un objectif pertinent pour la stratégie de la BPD. Pour plus d'informations, reportez-vous à sdgsynergies.org.

Au cours de leur processus de réorientation vers une stratégie plus alignée sur les ODD, les PDB pourraient également envisager d'utiliser **l'outil d'évaluation de l'impact des ODD**, disponible en ligne et gratuit. Cet outil d'auto-évaluation



permet d'explorer la façon dont la BPD influence les ODD. Il peut donc stimuler le débat interne sur la complexité du développement durable et les différents aspects des ODD, tout en conduisant à une meilleure compréhension et à une meilleure hiérarchisation des actions à venir. Pour cet outil, reportez-vous sdgimpactassessmenttool.org/en-gb/articles/about.

L'outil Enabling SDGs du Centre commun de recherche (JRC selon les sigles en anglais) est une ressource en ligne gratuite pour créer une matrice des synergies des ODD d'une organisation. Il aide les organisations à cartographier, visualiser et analyser la manière dont les cibles des ODD les plus pertinentes dans leur contexte spécifique s'influencent mutuellement. L'outil apporte la science et la pensée systémique aux efforts des BPD pour intensifier leur alignement sur les ODD. Pour plus d'informations, reportez-vous à knowsdgs.jrc.ec.europa.eu/enablingsdgs.


Baser votre stratégie à long terme sur un vaste processus de consultation

Les BPD ne peuvent pas traduire les attentes et les engagements en actions si ceux-ci ne sont pas clairement ancrés dans leurs stratégies à moyen et long terme. **Désormais, les banques doivent mettre à jour leurs stratégies à long terme et leurs objectifs annuels d'entreprise afin de définir des orientations stratégiques et des objectifs majeurs qui augmentent le niveau d'ambition et intensifient les actions soutenant l'Agenda 2030.** Les actions concrètes pour le développement d'une telle stratégie à long terme peuvent aller de la réorganisation des secteurs d'intervention de la BPD à la définition de nouvelles dimensions pour encadrer leurs politiques, en passant par la mise en place de moteurs pour assurer la viabilité financière, tout en maximisant l'impact et le développement visant à générer de la valeur pour la société dans son ensemble.

Un exemple inspirant d'un changement vers une stratégie à long terme plus durable est fourni par la Banque de développement entrepreneurial des Pays-Bas (la BND néerlandaise, FMO selon les sigles en néerlandais). Pour générer un plus grand impact avec son portefeuille, la FMO a décidé de concentrer ses efforts d'investissement sur les marchés mal desservis et les états fragiles. En 2017, la FMO a publié sa « Stratégie 2025 », décrivant sa réorientation vers des secteurs où la FMO pourrait approfondir son expertise et les relations avec ses clients. La voie choisie consistait à délaissier les infrastructures, la fabrication et les services, pour investir dans les institutions financières, l'énergie et l'agribusiness, l'alimentation et l'eau. La nouvelle stratégie a également accru la concentration géographique de la FMO sur l'Afrique, l'Asie et les pays d'Europe, avec seulement des activités sélectives en Amérique latine et une intention de se retirer des Balkans et de la Chine. La « Stratégie 2025 » de la FMO est orientée sur l'augmentation des investissements plus équitables et



Une première étape importante pour s'assurer que la banque adopte une approche équilibrée consiste à analyser au niveau stratégique les impacts positifs et négatifs que la BPD peut avoir sur les ODD.



directs, et soulève des questions quant à la qualité des évaluations et de l'atténuation des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), et sur la nécessité d'utiliser une perspective des droits de l'homme. La banque a choisi trois ODD (8, 10 et 13) en tant que thèmes fédérateurs. Comme dans l'exemple de la Scottish National Investment Bank, la FMO construit son modèle de création de valeur en assurant l'additionnalité – en fournissant des services financiers que le marché ne fournit pas ou ne fournit pas à une échelle adéquate ou à des conditions raisonnables – en soulignant son rôle de mobilisateur pour répondre aux besoins d'investissement public.

Pour rester à l'écoute de ces besoins publics, la FMO a demandé à son conseil d'administration de participer aux dialogues continus avec les principales parties prenantes, afin d'améliorer la prise de décision de la banque et l'établissement de rapports. En outre, la FMO est désireuse de travailler avec des ONG et des groupes de réflexion, à la fois en tant qu'experts en la matière et pour exploiter leurs connaissances locales, pour un processus d'investissement et un développement de politiques mieux informés.

La réflexion à long terme est au cœur du développement durable. **Par conséquent, les BPD ne devraient pas se limiter à étudier si un projet spécifique améliore le développement durable à court terme ou à associer un numéro d'ODD à un projet spécifique. Elles doivent plutôt élucider l'effet catalyseur que les projets peuvent avoir pour déclencher des effets transformateurs à plus long terme vers le développement durable.** Cela nécessite de prendre du recul par rapport à la *culture de transaction* individuelle, dans laquelle chaque projet n'est évalué que sur ses propres mérites, pour se diriger vers des approches transformatrices plus complètes dans lesquelles les impacts des opérations sont considérés de manière plus collective, au fil du temps, et leur impact catalytique fait l'objet d'un suivi plus spécifique.

Évaluer si votre banque aura besoin d'un cadre stratégique supplémentaire

Les BPD ne devraient pas seulement s'efforcer de repenser et de mettre à jour leurs stratégies à long terme afin d'inclure les ODD. Dans la mesure du possible, elles devront probablement introduire des politiques ou des cadres supplémentaires, tels que des politiques de durabilité. Diverses BPD élaborent des politiques de durabilité indépendantes pour servir de cadres et de lignes directrices à leurs investissements à différentes échelles, en allant du projet au secteur en passant par le portefeuille. Disposer d'une telle feuille de route peut fournir des orientations claires aux équipes de gestion et responsables des opérations et, si elle est bien mise en œuvre, peut encourager l'action pour favoriser des résultats transformateurs.

Dans certains cas, ces politiques de durabilité deviennent une pierre angulaire de l'alignement des BPD sur les ODD. La Banque interaméricaine de développement (BID), avec son nouveau cadre de politique environnementale et sociale, en est un bon exemple. Le cadre de la BID englobe une déclaration de politique et dix normes à travers lesquelles la banque vise à maximiser les résultats environnementaux et sociaux de ses investissements, tout en minimisant les risques et les impacts négatifs sur les personnes et l'environnement. Le cadre n'est pas seulement un exercice sur papier. Il est accompagné d'un plan de mise en œuvre et sera appliqué à tous les nouveaux projets de la BID.¹¹ Pour les projets existants, la BID a prévu une période de transition d'environ sept ans, au cours de laquelle les projets peuvent continuer à fonctionner conformément aux politiques précédentes. Conformément à l'Agenda 2030, le nouveau cadre comprend des clauses pour les groupes vulnérables. Par exemple, il stipule le moment où le consentement libre, préalable et éclairé des peuples autochtones est requis, il impose des protections pour les descendants africains et les personnes handicapées, et il exige la prise en compte de la race, de l'origine ethnique, de l'âge et des conditions sociales.

Les nouvelles normes de performance sont basées sur celles de la Société financière internationale (IFC selon les sigles en anglais), adaptées au secteur public et à la région Amérique latine et Caraïbes. La BID a ajouté deux normes de performance à ces critères : l'égalité des sexes et la participation des parties prenantes. Une liste d'exclusion des activités en fait également partie (voir également la section 3.3 à ce sujet).

L'encadré 2 présente à quoi pourraient ressembler une stratégie holistique et un principe à long terme dans le contexte de l'investissement dans des systèmes alimentaires durables.

10. <https://www.sei.org/featured/developing-a-visual-language-for-sdg-interactions/>

11. <https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-1646886943-1944>

Encadré 2. Investir dans des transformations à long terme tout en tirant parti des synergies et en conciliant les compromis : exemple des systèmes alimentaires durables.

La Covid-19 a durement frappé des systèmes alimentaires complexes et fragiles. Il n'est donc pas surprenant que 720 à 811 millions de personnes aient souffert de la faim en 2020, soit 161 millions de plus qu'en 2019, selon le récent rapport sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde (SOFI).¹² Les voies de statu quo ne représentent pas une option, car elles sont insuffisantes pour intensifier les pratiques actuelles de production alimentaire afin de répondre aux besoins alimentaires prévus de la population mondiale en 2050, tout en respectant l'Accord de Paris et les ODD. En outre, la durabilité et l'équité du système alimentaire mondial doivent être des objectifs clés pour l'avenir (GSDR, 2019). Comme le souligne le Rapport mondial sur le développement durable, ne laisser personne de côté requiert une focalisation sur un accès plus équitable aux aliments nutritionnels, en apportant notamment des changements substantiels à l'infrastructure existante du système alimentaire et sur les prix relatifs. L'amélioration de la nutrition mondiale doit s'accompagner d'une réduction de l'impact environnemental des systèmes alimentaires et d'une augmentation de la résilience des systèmes alimentaires au changement climatique et à d'autres perturbateurs potentiels, y compris l'instabilité politique et les conflits (GSDR, 2019).

Assurer une mobilisation adéquate des ressources est essentiel pour conduire une transformation profonde et à long terme du système alimentaire et lutter contre la malnutrition. En outre, selon la Banque mondiale, 1,2 milliard de \$ US supplémentaires est nécessaire chaque année pour lutter contre l'impact de la Covid-19, en plus des 7 milliards de \$ US par an précédemment estimés nécessaires à la sécurité alimentaire et à la nutrition.¹³

Les BPD qui investissent dans l'alimentation et l'agriculture dans le cadre de leur portefeuille représentent actuellement près des

deux tiers du financement formel de l'agriculture. En novembre 2020, 13 BPD se sont engagées conjointement à renforcer leurs investissements dans l'alimentation et l'agriculture,¹⁴ soulignant la nécessité d'améliorer la réglementation, les politiques, la gouvernance et les capacités institutionnelles pour leur permettre de prendre les risques d'investissement nécessaires, tout en restant financièrement viables et institutionnellement durables dans un marché financier en évolution rapide. Une telle transition ne sera pas une tâche facile, car elle nécessitera des ressources sans précédent, estimées entre 300 et 350 milliards de \$ US par an jusqu'en 2030. Néanmoins, ces transformations sont cruciales pour éviter les coûts actuels et futurs (économiser jusqu'à 5,7 billions de \$ US) et peuvent débloquer 4,5 billions de \$ US par an en opportunités pour les entreprises.¹⁵

Les BPD ont un rôle clair et décisif à jouer pour soutenir la transformation nécessaire à long terme des systèmes alimentaires afin d'accomplir les ODD. Elles peuvent contribuer à la transition vers des systèmes alimentaires plus durables et plus équitables sur le plan environnemental, offrant des régimes alimentaires nutritifs et des moyens de subsistance équitables pour tous. Elles devraient mettre un accent particulier sur l'aide aux petits agriculteurs, qui produisent près d'un tiers de la nourriture mondiale et sont essentiels pour la sécurité alimentaire et les ODD.¹⁶ Toutes les BPD, et pas seulement celles qui ont un mandat agricole et rural dédié, peuvent jouer un rôle crucial à la fois en tant que mobilisateurs de capitaux pour les secteurs qui ont du mal à être financièrement rémunérateurs et en tant que catalyseurs pour les investissements d'autres fournisseurs publics et privés. Les flux de capitaux privés sont entravés par une série de risques structurels et de faiblesses, tels que des infrastructures de base médiocres, de faibles rendements économiques et la faiblesse de l'état de droit. Il est donc encore plus difficile d'aligner le financement commercial sur les ODD et sur les objectifs liés au climat.¹⁷

12. <http://www.fao.org/3/cb4474en/cb4474en.pdf>

13. <https://scalingupnutrition.org/news/global-leaders-committed-to-address-hunger-and-nutrition-crisis/>

14. La déclaration a été signée par 13 banques agricoles et rurales d'Afrique subsaharienne, d'Asie et d'Amérique latine, ainsi que par des associations régionales de crédit rural et agricole.

15. https://www.ifad.org/en/web/latest/-/news/historic-statement-by-public-development-banks-signals-greater-commitment-to-tackle-global-hunger-and-poverty?p_back_url=%2Fen%2Fweb%2Flatest%2Fnews%3Fmode%3Dsearch%26catTopics%3D41840151

16. Idem.

17. <https://financeincommon.org/sites/default/files/2020-11/FICS%20-%20Declaration%20-%20Investing%20in%20sustainable%20food%20and%20agriculture%20systems%20the%20role%20of%20PDBs.pdf>

2.3 PRINCIPE 3 : INTÉGRER LES PRIORITÉS DES ODD DANS LES OPÉRATIONS INTERNES

2.3.1 Quel est le principal objectif ?

Le principe opérationnel 3 consiste à « intégrer les priorités des ODD dans les opérations internes ». L'intégration, en ce sens, concerne la mise en place d'un **processus interne systématique et cohérent** qui incorpore des considérations relatives aux ODD dans les analyses du financement, à la fois initialement et dans la phase ex post. L'alignement devient ainsi partie intégrante du cycle d'investissement dans son ensemble. Cela implique de faire des choix éclairés en matière de développement durable en tenant compte des implications à long terme des décisions politiques d'aujourd'hui sur le bien-être des générations futures.

Après avoir établi une stratégie audacieuse allant de pair avec leurs mandats explicites et renouvelés (le cas échéant), les BPD devraient viser une intégration complète, complète et systémique des ODD, percolant dans tous leurs processus internes. Sur le plan opérationnel, l'alignement exige des changements dans la façon dont les investissements sont évalués et la façon dont les capitaux sont débloqués. Pour financer le développement durable, les flux de capitaux doivent être réorientés vers des priorités essentielles, plutôt que d'être affectés de la manière habituelle, à des actifs qui tendent à épuiser le capital naturel ou à renforcer la faible durabilité environnementale de l'activité économique.

Il n'existe pas d'approche universelle pour y parvenir. Chaque BPD, en fonction de sa dimension, de son modèle d'entreprise et de son mandat, devra rechercher la meilleure façon d'examiner ses processus internes et de s'assurer que les considérations relatives aux ODD sont intégrées à toutes les étapes des cycles d'investissement et de projet. L'approche choisie doit être adaptée aux contraintes de chaque BPD et au niveau de développement du ou des pays dans lequel ou lesquels elle opère (Himberg et al., 2020).

À l'heure actuelle, les BPD du monde entier mettent en place une grande variété d'outils pour mesurer ex ante et ex post, l'alignement de leurs opérations sur les ODD (Himberg et al., 2020; Riaño et al., 2020). Les recommandations formulées ici mettent en valeur certains des aspects qui requièrent plus d'attention de la part des banques, suggérant des moyens

d'aller de l'avant pour des phases particulières dans lesquelles il existe des possibilités d'amélioration.

Pour être pleinement compatibles avec les ODD, les BPD doivent être en mesure de garantir que leurs comités décisionnels sont informés des caractéristiques des ODD de tous les projets. Cela nécessite un outil d'évaluation ex ante, au-delà des simples garanties environnementales et sociales. Limiter les efforts d'alignement à la classification des projets existants en fonction des ODD individuels auxquels elles contribuent, élude d'importants domaines d'analyse.

2.3.2 Comment votre banque peut-elle travailler à ce principe ?


Passer d'un alignement basé sur les projets à un alignement complet du portefeuille

L'un des principaux défis auxquels les BPD sont confrontées, et notamment les BND et les BDT, alors qu'elles s'engagent dans le processus d'alignement de leurs opérations sur l'Agenda 2030 et les ODD, est de proposer à la fois un pipeline de bons projets individuels et un portefeuille cohérent, tout en appliquant une optique ODD qui vise à réaffecter les flux de capitaux vers des priorités de développement durable critiques, au lieu d'allouer les fonds disponibles à des projets et programmes traditionnels qui représentent moins de risques et de coûts de mise en œuvre connexes. En revanche, les BDM doivent favoriser la cohérence entre leurs homologues qui investissent dans le même pays ou la même région.

La nécessité de telles approches globales est liée au concept de cohérence, dont trois domaines concernent les BPD :

- **Cohérence interne.** Cohérence au sein des portefeuilles des BPD individuelles par rapport à leur mission et à leurs objectifs propres
- **Cohérence interinstitutionnelle.** Cohérence de l'engagement collectif entre les BPD, lié aux objectifs primordiaux qu'elles poursuivent
- **Cohérence des politiques au service du développement durable (CPDD).** Cohérence de la contribution collective des BPD avec la stratégie globale de politique de développement et l'Agenda 2030 en particulier

D'après les rapports annuels et les entretiens menés en 2020 (Riaño et al., 2020) et 2021, la plupart des PDB semblent encore en être à un stade où les efforts d'alignement sont principalement observés au niveau des projets. Il est rare de trouver des banques qui utilisent l'Agenda 2030 en tant que force motrice pour construire et évaluer de manière exhaustive des projets, des programmes, des domaines



d'intervention et des impacts souhaités, nouveaux et existants. La plupart des banques n'ont pas encore réalisé que, malgré les avantages que présente une analyse systémique au niveau du projet, l'absence d'élargissement du champ d'analyse au niveau du portefeuille pourra provoquer la formulation d'hypothèses erronées. Par exemple, si un projet initialement conçu pour un objectif particulier est élargi pour couvrir un terrain supplémentaire dans le but de se conformer aux attentes d'alignement sur les ODD, le résultat est plus susceptible d'être une surcharge de projet qu'un potentiel de transformation. Un portefeuille entièrement compatible avec les ODD requiert des changements profonds et cohérents dans les opérations de la BPD.

Privilégier une approche programmatique¹⁸ pour soutenir l'alignement du portefeuille sur les ODD peut être un moyen pour les BPD d'aller au-delà de la posture habituelle axée sur les projets. D'une part, les initiatives susceptibles de soutenir les transformations locales du développement durable ne sont parfois pas assez importantes pour attirer les investissements et doivent faire partie d'une initiative plus vaste. D'autre part, les clients et bénéficiaires moyens et grands, pouvant remplir plus facilement

les conditions de crédit de la BPD, ainsi que leurs intermédiaires, peuvent ne pas être intéressés ou incités à investir dans des projets dans lesquels l'augmentation des bénéfices n'est pas le résultat principal. Ainsi, les BPD peuvent accroître leur potentiel d'impact transformationnel en définissant des champs d'action thématiques, sectoriels ou géographiques (conformément à leur mission renouvelée, voir la section 3.2). Ceux-ci peuvent fournir une base pour regrouper des ensembles de projets interconnectés plus petits, unifiés par une vision cohérente, des objectifs communs et une contribution aux objectifs stratégiques. La figure 7 fournit des options pour ce regroupement.

L'adoption de cette approche peut ajouter une valeur significative au portefeuille d'une banque, en comparaison avec une série de projets ponctuels. Plus important encore, cela peut soutenir l'augmentation des investissements pour les start-up innovantes liées à la durabilité et les communautés et territoires vulnérables mal desservis qui sont essentiels à la mise en œuvre des ODD. L'encadré 3 examine les mesures prises par la Banque asiatique de développement pour accroître son impact sur une chaîne de valeur durable de l'agribusiness.

Encadré 3. Investir dans la chaîne de valeur de l'agribusiness : le cas de la Banque asiatique de développement.¹⁹

Les interventions peuvent avoir des répercussions positives et négatives. Dans l'agribusiness, elles peuvent créer un effet domino, étant donné le lien entre l'agriculture, l'environnement, l'eau et l'énergie. Les interventions devraient maximiser les avantages et minimiser le risque de préjudice. Pour atteindre les ODD, l'agribusiness a besoin de niveaux d'investissement durables. L'investissement à long terme est également un moyen efficace de rassembler les parties prenantes, car il génère de la confiance. Lorsque les agriculteurs constatent qu'une entreprise agroalimentaire a investi des millions dans une usine de transformation près de leurs terrains, ils savent que les investisseurs sont là pour rester. Les agriculteurs sont alors eux-mêmes plus enclins à investir, et les gouvernements se montreront favorables à offrir leur soutien. Les conditions de vie des consommateurs sont également meilleures lorsque des aliments de qualité sont produits localement. La chaîne de valeur de l'agribusiness comprend les entreprises agricoles, manufacturières et de services, depuis le moment où une graine est produite et jusqu'au moment où le consommateur achète le produit, peut-être dans un supermarché local. L'agribusiness stimule la productivité et la qualité de l'agriculture, tout en aidant les agriculteurs à vendre leurs produits en les mettant en contact avec les marchés et les consommateurs.

Pour la Banque asiatique de développement (ADB selon les sigles en anglais), un élément clé du soutien à l'agribusiness réside dans l'amélioration de la connectivité des marchés et des maillons de la chaîne de valeur agricole grâce à des solutions technologiques. Le projet Gansu Internet-Plus Agriculture Development intègre par exemple la technologie connectée au réseau tout au long de la chaîne de valeur, de la production à la commercialisation. Cela permettra aux consommateurs d'obtenir des informations sur les produits et donnera aux agriculteurs l'accès aux informations sur le marché et aux services de soutien à la production pour les aider à exploiter les marchés à forte valeur ajoutée du commerce électronique. Les investissements de l'ADB contribuent également à augmenter les revenus des agriculteurs et à améliorer les moyens de subsistance ruraux. En Indonésie, en Papouasie-Nouvelle-Guinée, au Timor-Leste et au Vietnam, le *prêt non souverain* de l'ADB pour le développement de la chaîne de valeur agricole aide Olam International Ltd et ses filiales, Café Outspan Vietnam Ltd et PT Dharmapala Usaha Sukses, à améliorer la chaîne de valeur agricole et à avoir des effets positifs significatifs sur les agriculteurs et l'agribusiness. L'aide de l'ADB permet également à Olam d'augmenter ses volumes d'approvisionnement auprès des petits exploitants agricoles. Le projet tire profit des programmes de durabilité d'Olam pour fournir des services de vulgarisation agricole, des séances de formation et du soutien aux moyens de subsistance aux petits exploitants agricoles.

Figure 7 - Regroupement des programmes de la BPD sur la base de champs d'action sectoriels, géographiques et thématiques compatibles avec les ODD et les missions

Chercher à avoir un impact positif sur l'ensemble d'une chaîne de valeur

- Tenir compte à la fois des sources en amont et des utilisateurs en aval.
- Cela signifie construire des ponts et promouvoir la collaboration entre les parties prenantes qui diffèrent par leurs modèles d'affaires, leur taille ou leurs priorités, mais qui appartiennent à la même chaîne de valeur et partageront désormais l'objectif ultime d'accélérer les transformations du développement durable sur le terrain. Cela peut être le cas, par exemple, des investissements concernant la sécurité de l'eau qui collaborent à la fois avec les entreprises, le gouvernement et les communautés locales liées à un bassin d'eau spécifique ou qui soutiennent les investissements de transition dans les industries existantes, par exemple dans les chaînes d'approvisionnement agricoles régénératives à grande échelle. La Banque interaméricaine de développement (BID) fait partie des membres fondateurs et soutient le partenariat des Fonds latino-américains pour l'eau. Le partenariat est un accord entre la BID, la Fondation FEMSA, le Fonds mondial pour l'environnement, l'IKI et la fondation The Nature Conservancy. <https://www.fondosdeagua.org/en/>

Identifier les sites et les secteurs ayant un potentiel de regroupement de projets positifs pour la nature

- Contribuer au financement d'initiatives en matière de paysage durable
- « Les BPD ayant fixé des objectifs d'investissement positif pour la nature pourraient s'efforcer de les atteindre en identifiant des sites à fort potentiel, par exemple où la restauration de l'habitat ou l'utilisation durable de produits naturels seraient amenées à évoluer pour devenir une proposition commerciale pouvant faire l'objet d'un investissement. En se concentrant sur ces sites et en fournissant un soutien technique si nécessaire, elles peuvent faciliter le développement de projets groupés positifs pour la nature à une échelle propice à l'investissement. (The Biodiversity Consultancy & WWF, 2021)

Cibler le nexus

- L'approche nexus est particulièrement pertinente pour tirer parti des synergies et travailler sur les compromis entre les ODD. Elle peut constituer un bon point de départ pour trouver des moyens de surmonter les conflits d'utilisation des ressources et les antagonismes entre les objectifs. Cette approche s'intéresse aux liens entre les secteurs, les échelles et les acteurs, cherche à relier l'analyse scientifique aux réalités territoriales, et permet donc de dépasser les silos institutionnels et intellectuels. Cette méthode peut répondre utilement au besoin des BPD de trouver des outils pour opérationnaliser l'alignement : analyse en termes de cycle de vie d'un produit, analyses d'impact, etc. Elle peut faciliter et rationaliser la décision, par exemple sur la structuration des choix en matière d'énergie, d'alimentation, de gestion de l'eau, mais aussi pour la protection de la biodiversité et de la santé (Melonio & Tremel, 2021)

18. Voir la politique du FVC (2020) sur les approches programmatiques (<https://www.greenclimate.fund/sites/default/files/document/gcf-b25-08.pdf>) et l'évaluation des approches programmatiques du FEM (2018) (http://www.gefio.org/sites/default/files/ieo/evaluations/files/programmatic-approaches-2016-vol1_5.pdf).

19. Extrait et adapté de « Here's a Surprising Way to Achieve Most of the SDGs » (2019) (Voici une façon surprenant d'accomplir la plupart des ODD) <https://blogs.adb.org/blog/here-s-surprising-way-achieve-most-sdgs> et de : ADB's Support for the Sustainable Development Goals Enabling the 2030 Agenda for Sustainable Development through Strategy 2030 (2021) <https://www.developmentaid.org/api/frontend/cms/file/2021/03/adb-support-sdgs-2030-agenda.pdf>

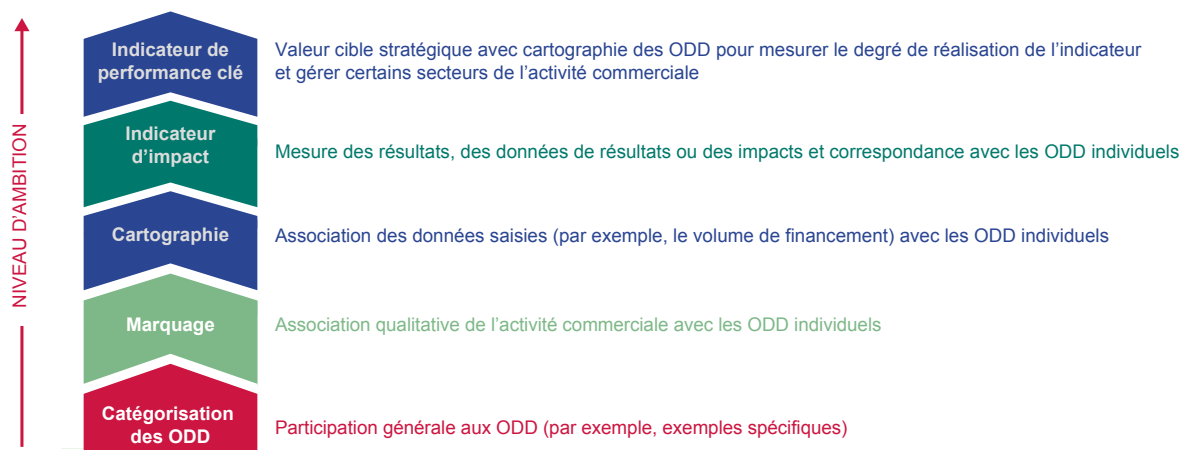
Suivre l'ambition des ODD tout au long du cycle de développement du projet

Le mécanisme le plus courant que les BPD utilisent pour analyser et mesurer la contribution de leurs activités aux ODD est ce que nous appelons la « cartographie ». Cette pratique consiste à associer les activités bancaires à un ou plusieurs des 17 ODD. Des plateformes telles que le Suivi des ODD de l'OCDE²⁰ et les propres outils de cartographie des BPD (par exemple, la rigoureuse méthodologie de cartographie de la KfW)²¹ permettent de visualiser où les flux financiers sont investis. L'International Development Finance Club (IDFC, 2020) présente la cartographie comme un exercice relativement facile à réaliser et très utile : (1) en tant qu'outil de mobilisation pour identifier les ODD concernés par une organisation et (2) en tant qu'outil d'analyse pour identifier les points forts du portefeuille d'une banque de développement, ainsi que les secteurs orphelins. La figure 8 présente la cartographie des activités des banques en tant qu'approche d'alignement de niveau moyen, selon une échelle de niveau d'ambition du rapport sur les ODD.

Cette pratique en soi n'est toutefois pas suffisante pour réorienter le portefeuille et les projets d'une BPD sur les priorités des ODD inscrites dans sa stratégie. **La cartographie n'est pas un alignement et elle élude une compréhension plus profonde de l'Agenda 2030** qui consiste à tirer partie des synergies entre les objectifs et les cibles, tout en déployant des stratégies pour atténuer les compromis. En d'autres termes, la cartographie pourrait empêcher les banques d'effectuer une analyse vraiment complète au niveau du portefeuille et renforcer les approches « compartimentées ». Celles-ci peuvent compromettre l'opérationnalisation globale des ODD en conduisant à un soutien à des actions potentiellement contre-productives.

À titre d'exemple, le financement d'une initiative de technologie numérique et d'énergie renouvelable par une BPD pourrait être affecté à l'ODD 13, car il contribue à l'action climatique. Cependant, cette approche néglige la reconnaissance ou la mise en valeur des effets négatifs potentiels – à la fois pour l'environnement et pour les droits de l'homme – comme ceux liés à l'extraction de minéraux rares qui peuvent être nécessaires ou à des substitutions dans l'utilisation des terres, loin de la production alimentaire. De telles conséquences négatives pourraient contredire l'ODD 8, sur le travail décent et la croissance économique, ou compromettre les actions contre la faim (ODD 2).²²

Figure 8 - Niveau d'ambition des méthodes d'analyse des ODD




Source: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-englische-Dateien/Fokus-2019-EN/Focus-No.-267-September-2019-SDGs.pdf>

20. <https://sdg-tracker.org/> ; <https://sdg-financing-lab.oecd.org/about>

21. <https://www.kfw.de/nachhaltigkeit/Dokumente/Sonstiges/SDG-Methodenpapier-DE-EN-2.pdf>

22. <https://ksapa.org/an-antidote-for-sdg-washing-5-key-progress-points-for-businesses-and-investors-to-uphold-the-2030-agenda/>



Il est nécessaire que les PDB travaillent plus intensément dans le cadre du cycle de développement du projet lui-même, dans trois domaines en particulier :

- **Intégration de pratiques solides ex ante pour traiter les interconnexions entre les ODD et réduire les impacts négatifs.** Par exemple, l'élaboration de listes positives qui établissent des critères d'éligibilité clairs pour contrôler les investissements potentiels est une pratique que les BPD peuvent envisager. Une autre consiste à aller au-delà des systèmes d'analyse étroits des risques environnementaux et sociaux (RSE) et à mettre en place une « **grille d'analyse du développement durable** » pour sélectionner les opérations, en fonction de critères contribuant à maximiser l'impact sur le développement ; [étant donné que] les rendements financiers sont importants, mais secondaires pour les PDB (Giffith-jones et al., 2020) ».
- **Suivre les progrès des clients et les soutenir grâce à une assistance technique.** Une surveillance et un soutien appropriés peuvent aider les clients à bâtir une entreprise durable à long terme. Les BPD doivent avoir recours à des systèmes de suivi pour garantir que les projets en cours de mise en œuvre répondent aux objectifs d'exécution financière, tout en se conformant à des normes telles que le respect des procédures environnementales et sociales. Ils doivent être en mesure d'aller au-delà et de remettre en cause tout au long du cycle de vie du projet, la probabilité d'obtenir des résultats de développement durable, en ayant les moyens de vérifier que les activités atteignent les cibles fixées.
- **Tirer profit ex post des enseignements.** Les BPD doivent détecter ce qui fonctionne et pourquoi. Une évaluation supplémentaire du développement durable devrait être effectuée à la fin des projets pour intégrer les connaissances acquises dans les plans stratégiques ultérieurs, transformant ainsi les leçons en critères d'allocation des crédits.

L'Agence Française de Développement (AFD) révisé et renouvelle périodiquement ses stratégies thématiques et cherche à s'éloigner des projets purement sectoriels et à soutenir des projets contribuant à l'alignement sur les trajectoires à long terme des ODD, privilégiées par les différents pays. Les critères d'éligibilité rigoureux de l'AFD pour la sélection de projets permettent à la banque d'analyser les activités potentielles en vue de déterminer leurs éventuels impacts environnementaux ou sociaux inacceptables, ne pouvant pas être évités ni atténués par des mesures appropriées et par conséquent leur inéligibilité au financement.

Au cours des 18 derniers mois, l'AFD s'est activement impliquée dans le renforcement de la responsabilité de ses activités, en utilisant les ODD comme une « colonne vertébrale analytique » pour mieux catégoriser, évaluer et soutenir l'alignement de son portefeuille de projets sur l'Agenda 2030. Cette nouvelle approche renferme trois éléments clés : (1) analyses de portefeuille (de stratégies, de prospections et de projets en cours d'exécution) autour de la notion de trajectoires et de transitions, mobilisation des mécanismes d'apprentissage et de capitalisation interne ; (2) analyse ex ante de l'alignement des projets sur le développement durable (le système AADD, détaillé plus loin), afin de donner une orientation correcte à la programmation pluriannuelle de l'AFD et de permettre des ajustements ; et (3) examens périodiques des projets attribués (menés par chaque direction technique) en ce qui concerne la stratégie de transition, afin de tirer des leçons des réussites et des échecs et d'éclairer les choix futurs.

Développé pour la première fois en 2013, le **système d'Analyse et Avis Développement Durable (AADD) de l'AFD**²³ facilite la prise en compte transversale des questions de développement durable dans les projets financés par la banque. L'AADD soulève des questions et encourage la prise en compte immédiate des impacts sur la durabilité dans la préparation du projet. Le système prend en compte six dimensions qui englobent les 17 ODD. Les projets sont analysés en fonction de celles-ci. La procédure consiste à répondre à une liste de questions sur le projet afin d'identifier et d'évaluer ses impacts dans les dimensions. Pour assurer une évaluation objective, l'évaluation est réalisée par plusieurs équipes de l'AFD.

Une expérience encore plus intéressante pour les BPD consisterait à passer de la cartographie des investissements et des projets individuels à l'examen ex ante des ODD et à la catégorisation à la fois au niveau du projet et du portefeuille. Cela permettra à la banque de dépasser l'approche traditionnelle de classification des projets par déboursement ou délai d'exécution et passer à une logique de différenciation compte tenu de l'intensité de la contribution du projet au développement durable, tout en tenant compte des défis que les projets doivent affronter. Cette pratique novatrice permettrait à la BPD de surveiller l'alignement sur les ODD tout au long du cycle, du début du projet jusqu'à l'évaluation, et pour faire la distinction entre les « projets problématiques » en termes de développement durable, les « bons » projets d'avant-garde et les projets de développement durable « nouvelle frontière ».

23. <https://www.afd.fr/en/ressources/sustainable-development-analysis>

Établir et mettre à jour des listes d'exclusion

Les listes d'exclusion interdisent catégoriquement à une organisation de participer à des types spécifiques de projets. L'établissement et la révision périodique de ces listes est une tâche essentielle pour **s'assurer que la banque ne soutient pas des activités susceptibles de déstabiliser ses efforts pour accomplir les ODD**. Les secteurs et activités normalement identifiés comme non éligibles à l'investissement englobent les jeux d'argent, le commerce des armes, le tabac et l'exploitation minière. Le Groupe AFD maintient depuis 2011 une liste d'exclusion consolidée, qui est régulièrement soumise à révision.

Cependant, très peu de BPD disposent pour l'instant d'une classification rigoureuse pour les aider à éviter les secteurs ayant des impacts négatifs ou nuisant au développement durable. Les recherches montrent qu'un nombre important de BMD n'ont pas entièrement mis à jour leurs listes d'exclusion pour correspondre aux engagements publics des institutions en matière de changement climatique. « Seule la Banque européenne d'investissement est allée jusqu'à mettre fin à tout financement des combustibles fossiles d'ici 2021 et à évaluer les émissions de tous les projets, alors que d'autres comme l'AIIB [Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures] et la JICA [Agence japonaise de coopération internationale] commencent tout juste à sortir du financement du charbon » (Himberg et al., 2020).

Il devrait exister une évaluation minutieuse de la destination des fonds, au regard des listes d'exclusion. Les investissements à éviter comprennent les projets mettant l'accent sur le verrouillage des technologies à forte intensité de carbone, les activités de production de combustibles fossiles et la production de biens ayant un impact très défavorable sur l'environnement, par exemple, ceux qui conduisent indirectement à la déforestation (Carlino et al., 2017).

Utiliser l'évaluation ex post pour déterminer les impacts négatifs et positifs réels des investissements

Les BPD devraient concentrer leurs efforts sur l'évaluation des impacts sociaux et environnementaux négatifs et positifs de leurs investissements. La plupart des BPD « pionnières » incluent dans leurs rapports annuels les résultats liés à la réalisation des ODD. Il pourrait même exister un rapport séparé consacré à la durabilité. Cependant, la plupart des rapports de la BPD font toujours état des volumes de flux – prêts accordés – plutôt que des résultats et les impacts qualitatifs de leur portefeuille dans son ensemble. On constate un manque d'indicateurs de performance de qualité, de segmentation des bénéficiaires finaux et de résultats estimés sur la durée de vie des projets pour mesurer la contribution des différents flux au développement durable. L'évaluation des résultats directs, tels que le nombre d'entreprises desservies, les crédits accordés et les déboursements, est insuffisante, car elle néglige l'additionnalité obtenue par les BPD par rapport aux ODD.

À cet égard, il est utile de se pencher sur le concept **d'additionnalité**. Il s'agit de l'idée que les activités de la BPD devraient apporter leur contribution au-delà de ce qui est disponible sur le marché, sans évincer le secteur privé. Les BMD ont élaboré un cadre harmonisé pour conduire leur approche de l'additionnalité, qui pourrait être suivie par d'autres (MDBs, 2018). En particulier, les principes d'additionnalité non financière fournissent des informations précieuses sur les approches transformatrices, tandis que les principes d'additionnalité financière sont directement pertinents pour éviter d'évincer la participation du secteur privé.

L'additionnalité non financière est souvent étudiée ex ante, dans le but de fournir une éventuelle justification supplémentaire pour entreprendre un projet individuel. Cependant, elle est rarement évaluée ex post. Même lorsque les évaluations incluent cette dimension, elles ont tendance à manquer de bases de référence ex ante pour fournir un indicateur de l'additionnalité transformatrice résultant d'une intervention de la BPD. En outre, les évaluations ex post sont généralement effectuées uniquement au niveau du projet, sans tenir compte de l'impact des actions globales de la BPD, au niveau du portefeuille ou de l'éventail des projets et activités dans un contexte particulier. De plus, les évaluations omettent souvent d'inclure les contributions d'autres intervenants, se concentrant étroitement sur le projet spécifique évalué. Enfin, les évaluations sont souvent effectuées de manière trop quantitative, avec une attention insuffisante aux processus de transformation durables déclenchés ou soutenus par les actions de la BPD. Ce qui précède s'applique principalement aux BND et aux BDT, car celles-ci ne disposent pas toujours de cadres d'évaluation aussi complets. Pourtant, les BMD doivent également travailler plus intensément et réviser en profondeur les impacts positifs et négatifs de leurs actions globales au niveau du portefeuille.

La mesure de l'impact devrait être guidée par des critères de durabilité clairs et transparents liés à des résultats transformateurs.

Elle devrait prendre en compte des aspects quantitatifs et qualitatifs. Un critère clé pourrait être la mesure dans laquelle un ensemble d'interventions (au niveau du portefeuille ou par pays, secteur ou thème) contribue collectivement à ce qui suit :

- Transformations spécifiques (p. ex., l'ensemble des impacts de transition définis par la BERD).
- Additionnalités non financières.
- Combinaisons exemplaires d'activités (investissement, assistance technique et dialogue politique) dans le cadre d'une approche consolidée de la BPD.
- Collaboration ou complémentarité avec les activités d'autres parties prenantes concernées en vue de transformations durables.



Les BPD devraient également veiller à ce qu'un budget suffisant soit alloué aux visites de surveillance et au suivi. Le suivi du projet est essentiel, non seulement pour identifier les domaines qui pourraient requérir une assistance technique supplémentaire, mais aussi pour évaluer comment les impacts initialement identifiés se sont matérialisés sur le terrain, si les avantages transformationnels escomptés se manifestent réellement et si les compromis de durabilité qui se sont produits, tels que les impacts négatifs sur les personnes et l'environnement, l'emportent en réalité sur les avantages.

Une pratique ex post intéressante consiste pour les PDB à **créer un registre des projets qui n'ont pas été approuvés pour des raisons de désalignement sur les ODD**. Le raisonnement sous-jacent de l'alignement sur les ODD est la conviction que les résultats favoriseront le bien public mondial. Cependant, l'opérationnalisation des pratiques et des politiques alignées sur

les ODD impliquera des compromis. Disposer d'un registre des projets non validés en raison d'un désalignement sur les ODD, peut aider les BPD à faire le point sur les compromis. Ainsi, la catégorisation et la quantification des projets rejetés peuvent apporter des leçons importantes pour les projets futurs. Cela permettrait à une BPD de tenir compte des pertes économiques potentielles résultant du rejet de projets et fournirait un moyen de compenser ces pertes par d'autres moyens. En général, les spécialistes devraient se rapprocher de la notion d'impact direct et indirect sur les ODD. Par exemple, la question qui pourrait se poser dans ce contexte est : « Excluons-nous les projets susceptibles de donner des rendements élevés pouvant ensuite être réinvestis dans des technologies transformatrices ? » L'encadré 4 examine un ensemble de normes élaborées par l'OCDE et le PNUD pour aider les donateurs à déployer les ressources publiques de manière à maximiser les contributions positives aux ODD.

Encadré 4. Les normes d'impact positif de l'OCDE

En 2021, l'OCDE et le PNUD ont élaboré conjointement un ensemble de normes d'impact pour le financement du développement durable (OECD & UNDP, 2021). L'objectif des normes est de soutenir les donateurs dans le déploiement des ressources publiques afin de maximiser les contributions positives aux ODD. Validées par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, les normes sont accompagnées de lignes directrices détaillées exposant les meilleures pratiques pour leur mise en œuvre. Pour chaque composant, des « signaux de réussite » sont définis pour indiquer les meilleures pratiques, en tenant compte de contraintes telles que la structure de transaction individuelle et la disponibilité des ressources.

Selon l'OCDE et le PNUD, les normes d'impact pour le financement du développement durable garantissent que des ressources publiques limitées sont déployées dans les zones où les besoins sont les plus importants afin d'atteindre les ODD, conformément aux objectifs de développement transversaux et aux priorités du CAD. L'accent est mis sur le principe de « ne laisser personne de côté », pour ainsi éviter les résultats pouvant porter préjudice aux personnes et à la planète. En reconnaissant l'interconnexion des ODD, les normes peuvent « réduire le tri sélectif des ODD et pousser les investisseurs à prendre en compte les conséquences négatives involontaires de leurs actions » (OCDE et PNUD, 2021).

Les normes d'impact encadrent quatre thèmes interconnectés et interdépendants : (1) stratégie d'impact, (2) approche de gestion de l'impact, (3) transparence et responsabilité, et (4) gouvernance. Les normes ont été conçues pour être utilisées par des investisseurs publics et privés. Elles pourraient être très utiles aux BPD pour aligner leurs investissements sur l'Agenda 2030. Concrètement, pour les BPD, l'élaboration de ces thèmes respectifs signifierait :

1. Fixer des objectifs d'impact sur le développement, présentés dans le contexte des ODD, avec une attention particulière à l'engagement global de « ne laisser personne de côté ».
2. Adopter une approche de gestion de l'impact qui intègre l'impact sur le développement, les garanties relatives aux droits de l'homme, les ODD et les effets environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sur la conception et la gestion des opérations.
3. Communiquer aux bailleurs et aux bénéficiaires la manière dont la BPD gère et mesure l'impact sur le développement et les contributions aux ODD des opérations du secteur privé déployant des ressources publiques, ainsi que la manière dont l'impact sur le développement est intégré dans son approche de gestion et ses pratiques de gouvernance.
4. Exprimer l'engagement de contribuer positivement à la réalisation des ODD dans toutes les pratiques et tous les accords de gouvernance.

2.4 PRINCIPE 4 : MOBILISER ET CATALYSER DES INVESTISSEMENTS VÉRITABLEMENT TRANSFORMATEURS

2.4.1 Quel est le principal objectif ?

Le principe opérationnel 4 consiste à « mobiliser et catalyser des investissements véritablement transformateurs ». Cela suppose que la BPD travaille pour encourager une **implication externe proactive** dans son écosystème de partenaires, capitalisant à la fois les services financiers et non financiers.

Les BPD sont bien situées pour soutenir la mobilisation des investissements transformationnels en vue d'atteindre les ODD et la transition vers des économies bas-carbone et résilientes au changement climatique. Leur modèle de financement permet souvent aux BPD d'accéder à un financement meilleur marché et à plus long terme que ce que les investisseurs privés peuvent obtenir. Cela permet aux BPD de proposer un « capital patient », abordable. En outre, en raison de leur mandat de développement, les BPD accordent la priorité aux impacts du développement et non pas à la maximisation du profit. Les BPD peuvent donc cibler leurs opérations pour combler certaines lacunes du marché et investir sur des marchés moins desservis ou tout à fait oubliés par la finance commerciale, comme les infrastructures bas-carbone et résilientes au changement climatique, l'innovation technologique, les infrastructures sociales et les micro-, petites et moyennes entreprises (MPME).

Traditionnellement, les BPD, nationales et internationales, se sont axées sur l'octroi de prêts senior « classiques » ordinaires²⁴ et sur le cofinancement, souvent entraînées par des systèmes d'incitation internes basés sur les volumes de prêt. Mais le changement est imminent et l'on attend de plus en plus des BPD qu'elles mobilisent des investissements privés à échelle à titre de soutien à la réalisation des ODD et aux investissements qui feront progresser le changement transformationnel, y compris la transition vers des économies résilientes au changement climatique et bas-carbone, sans oublier l'action de soutien au réaligement de l'investissement privé de sorte

à atteindre les objectifs de l'Accord de Paris. **Toutefois, pour remplir ce rôle et influencer le changement transformationnel, les BPD doivent aller au-delà de l'investissement répondant à de seules opportunités opportunistes pour adopter une approche plus active, stratégique et collaborative au plan sectoriel et national.**

Les BPD devraient développer leurs services, financiers et non financiers, et décider de la façon dont elles vont les proposer en affichant une plus forte sensibilisation contextuelle : quels sont les besoins réels, sociaux, économiques et environnementaux, des parties prenantes qui vont bénéficier de leurs produits ? Quelles populations doivent être ciblées pour ne laisser personne de côté ? Quelles synergies et tensions relatives aux ODD la banque est-elle susceptible de rencontrer sur un territoire donné et qui doivent venir nourrir son analyse décisionnelle ?

Ceci exige une action audacieuse dans quatre domaines clé : (1) influence politique au plan gouvernemental ; (2) soutien à la propre trajectoire de développement durable des pays et des régions ; (3) création de marché, avec développement de projet et déploiement d'un fort capital-risque ; et (4) plus forte utilisation des structures de mobilisation.



Pour remplir ce rôle et influencer le changement transformationnel, les BPD doivent aller au-delà de l'investissement répondant à de seules opportunités opportunistes pour adopter une approche plus active, stratégique et collaborative au plan sectoriel et national.



24. Par exemple, 95 % (soit 187 milliards de \$) des engagements de financement écologique de l'IDFC (International Development Finance Club), partenariat regroupant 26 BPD, étaient constitués par des prêts en 2019, les prêts non-concessionnels ou concessionnels représentant 74 % (soit 146 milliards de \$) et 21 % (soit 41 milliards de \$), respectivement. D'autres instruments, comme les subventions, garanties et capitaux privés, représentaient 4 % (soit 7 milliards de \$) des engagements de financement écologique (IDFC, 2020).

2.4.2 Comment votre banque peut-elle aller vers ce principe ?

Intensifier l'influence des politiques pour encourager le développement territorial

Des cadres réglementaires et des politiques prévisibles et stables constituent une condition préalable essentielle à la réalisation de l'Agenda 2030 et des ODD (Riaño et al., 2020). La finance commerciale ne circulera pas librement dans les pays où le climat d'investissement constitue un enjeu et où le taux de rentabilité ajusté par rapport au risque n'est pas compétitif. Le gouvernement doit très clairement prendre la tête de la conception et de la mise en application de cadres réglementaires et de politiques de soutien et garantir que les BPD nationales s'intègrent dans ces cadres, ce qui comprend la planification gouvernementale au plan environnemental aussi bien que climatique, comme dans les contributions déterminées au niveau national (CDN). **Les BPD sont bien placées pour influencer et façonner le développement de ces cadres, et elles devraient agir en qualité d'influenceurs et innovateurs politiques dans la plus vaste mesure possible.** Ce rôle est particulièrement important pour épauler la transition vers des économies bas-carbone résilientes au changement climatique, puisque les hésitations politiques et réglementaires peuvent parfois se dresser comme obstacles aux investissements dans les énergies renouvelables (Griffith-Jones et al., 2020). Un exemple qui illustre bien cet état de fait est le rôle joué par la Banque de développement d'Afrique du Sud (DBSA pour les sigles en anglais) dans son travail avec le Ministère de l'énergie et le Trésor national pour développer le Programme de production énergétique renouvelable indépendante d'Afrique du Sud. Ce compétitif processus d'appel d'offres visant à laisser entrer l'investissement privé dans le réseau énergétique renouvelable a aidé à atténuer le risque politique et réglementaire pour les investisseurs privés dans le secteur de l'énergie renouvelable en Afrique du Sud. Le programme est désormais reconnu comme l'un des dix premiers programmes consacrés aux énergies renouvelables dans le monde (Eberhard & Naude, 2017). D'autres exemples de ce rôle essentiel sont ceux de la Banque de développement chinoise (CDB selon les sigles en anglais) et la KfW, qui aident leurs gouvernements respectifs à concevoir les cadres politiques et réglementaires propices à l'investissement privé dans l'énergie solaire, avec en complément l'apport de capital catalytique à haut risque (Griffith-Jones et al., 2020).

Soutenir les pays et les régions dans leur parcours vers le développement durable et encourager des interventions fondées sur la connaissance qui ne laissent personne de côté.


Les BPD ont le potentiel, et dans l'idéal une solide vocation, de soutenir les débats et l'émergence du parcours vers les ODD, ainsi que de financer leur mise en œuvre. Les BPD devraient adopter une position proactive pour maintenir les questions

de durabilité au cœur du débat politique. Cela ne signifie pas coucher sur le papier, ni même décider de la trajectoire de développement durable d'un pays, ni encore d'identifier les objectifs et les secteurs à prioriser ; ce n'est pas là le rôle des BPD.

Pour commencer, **la stratégie d'un pays et/ou une stratégie thématique ou sectorielle devrait être identifiée/s** sur la base d'une évaluation ex ante de la situation, incluant le contexte politique, de gouvernance et macroéconomique, l'environnement commercial, la qualité des institutions et les dimensions sociales. Au cours de ce processus, il sera utile d'avancer des arguments d'économie politique identifiant la dynamique structurelle, institutionnelle et politique et les parties prenantes clés susceptibles de se poser en moteurs du changement, goulets d'étranglement ou obstacles à des résultats transformationnels durables. Il est essentiel que ces évaluations et stratégies nationales insistent sur les dimensions de la durabilité, en particulier les transformations durables. Les domaines d'intervention prioritaires peuvent être identifiés (par exemple, les secteurs particuliers ou les domaines thématiques), ainsi que les objectifs de durabilité de chacun. Les compromis potentiels de durabilité devraient aussi être identifiés. Enfin, les stratégies d'orientation devraient faire clairement la distinction entre les résultats à court terme et les objectifs transformationnels de plus longue haleine.

Les dimensions transformationnelles et de durabilité peuvent se fonder sur des plans nationaux de mise en œuvre des ODD et des contributions déterminées au niveau national. Une trajectoire sera d'autant plus « axée ODD » si elle répond à l'accomplissement des cibles adoptées pour les indicateurs pertinents (par exemple, un scénario de réchauffement mondial de 1,5 °C à 2 °C, ou l'avènement « des 40 % plus pauvres » concernant les inégalités). Certaines BPD ont la capacité d'entreprendre ce type d'évaluations contextuelles stratégiques par elles-mêmes. D'autres doivent unir leurs forces avec des BPD homologues, des donateurs, des organisations internationales et des parties prenantes locales, ou se fonder sur les évaluations menées par d'autres. Bon nombre de BPD conduisent leurs propres évaluations pour chacun des pays où elles opèrent. (Ceci est le cas pour la Banque Africaine de Développement, la BAD, la BERD et la banque interaméricaine de développement). L'ADB parle de « stratégies de partenariat pays », alignées sur des priorités de développement nationales, tandis que la BEI se fonde essentiellement sur les évaluations et orientations politiques de l'Union européenne.

Ces priorités et principes devraient guider le ciblage et la composition des portefeuilles d'interventions, dans le cadre desquels des projets spécifiques peuvent être développés et sélectionnés. Une approche de portefeuille cohérente, sous-



tendue par des stratégies d'orientation transformationnelle durables, est la condition préalable au passage d'une approche axée sur les contrats à des impacts et opérations plus systémiques. **Ceci implique explicitement de faire le lien entre les investissements et les interventions de prêt en vue d'une assistance technique et d'un dialogue politique.**

Au-delà de la cohérence des projets et portefeuilles en ce qui concerne les ODD, le soutien des trajectoires ODD nationales devrait être préconisé et s'appuyer sur le soutien et la transformation des principaux acteurs nationaux, dont les municipalités, les industries, les sociétés de services collectifs, les banques de développement et les grandes ONG, sans oublier les processus qui les relient entre elles. Les BPD recueilleront ainsi les fruits d'une implication plus systématique avec leurs partenaires, homologues et clients pour encourager le dialogue politique public régional et national, puisque c'est là que de nouvelles trajectoires de résilience allant dans la lignée de l'Agenda 2030 prendront forme. **Les BPD doivent passer de la transaction à la transformation, avec les acteurs locaux.** Ce faisant, elles peuvent identifier des complémentarités, synergies et désirs collaboratifs et intégrer leurs opérations dans des volontés plus vastes, et bénéficier des dynamiques, actions et opinions d'autres acteurs (Bilal & Preston, 2019). La présence locale, directe ou via des partenariats et efforts de coopération avec les acteurs locaux, est un autre élément critique pour ancrer les opérations dans la réalité locale et s'assurer que personne ne reste de côté.

La plupart des BPD peuvent et devraient couvrir cet éventail d'activités. Cela dit, de nombreuses banques restent focalisées sur la dimension de l'investissement. Pour toutes les BPD la coopération avec d'autres acteurs transformationnels sera nécessaire, en particulier d'autres BPD, acteurs financiers, donateurs et entités locales et internationales pertinents, de sorte à compléter et à établir des synergies entre les différents types d'interventions. **La nature excessivement fragmentée des activités de nombreuses BPD, insuffisamment coordonnées avec les partenaires du développement et les initiatives locales, constitue un obstacle majeur à la réalisation de programmes de transformation plus ambitieux et à plus long terme.**

Le développement de projets pour assurer la bancabilité des ODD

Pour accroître leur potentiel transformationnel, les BPD doivent s'éloigner des investissements opportunistes axés sur les contrats pour se tourner vers les investissements coordonnés et stratégiques complémentaires à la réglementation nationale et à la réforme politique. La création de marché est le premier

moyen d'y parvenir (Attridge & Gouett, 2021). Pour une création de marché effective, les BPD doivent s'attaquer à deux contraintes clés : des environnements habilitants faibles et le manque d'opportunités d'investissement (Attridge & Gouett, 2021). Concernant les premiers, les BPD doivent améliorer leur influence politique, comme abordé ci-dessous. Et concernant les seconds, elles doivent engager des actions plus audacieuses dans le développement de projet et la fourniture du capital à risque élevé.

En ce qui concerne le développement de projets, le manque de projets bancables et évolutifs reste une grande barrière à l'investissement transformationnel. C'est particulièrement le cas pour les infrastructures qui soutiennent la transition vers des économies bas-carbone et résilientes au changement climatique. **Les BPD doivent s'engager à un stade bien plus précoce dans la phase de développement de projets.** Le développement d'un projet habilitant, donc booster la demande de capital compatible avec les ODD, est aussi important que consolider la disponibilité de ce financement et garantir une meilleure planification de portefeuille. Bien entendu, comme le souligne l'International Development Finance Club (IDFC),²⁵ il y a parfois un décalage entre l'appétence de risque et la tolérance au risque des banques et ceux des clients, d'où le fait que les exigences et les besoins des seconds peuvent se trouver déconnectés de l'agenda de durabilité. Par conséquent, en dépit de la demande rapidement croissante d'investissements d'impact axés sur, par exemple, des résultats de nature positive, les BPD continuent de se heurter à l'enjeu d'introduire des standards ODD et climatiques ambitieux dans des projets bancables.

De nombreuses BPD possèdent ou développent actuellement une expertise interne technique ou sectorielle pour aider au développement de projets et disposent d'infrastructures aptes à la préparation de projets ou sont en train de les construire. Toutes les BPD devraient envisager de créer de nouvelles fenêtres de prêt concessionnel qui allouent les fonds suffisants à la préparation de projets et à l'assistance technique. Ces services peuvent aider à aligner les stratégies et opérations des emprunteurs sur la vision de développement durable et **octroyer aux bénéficiaires les moyens de saisir les opportunités de travailler en tandem pour aider à assurer la transition vers un avenir durable au plan environnemental et où les émissions de carbone seront faibles sur leurs territoires.** Les infrastructures de préparation de projet peuvent aider à financer les dépenses initiales de projet, comment des études de faisabilité et des évaluations environnementales, sociales et économiques. Ces

25. <https://www.idfc.org/wp-content/uploads/2020/11/idfc-sdg-alignment-position-paper.pdf>

Figure 9 - Exemples illustrant la façon dont les BPD ont répondu à l'obstacle du développement de projet.

Fonds de préparation de projets de la DBSA

- La DBSA a créé son Fonds de préparation de projets, réservé aux projets que les divisions financières de la banque peuvent inclure dans leur pipeline. Les fonds doivent être utilisés pour confectionner un environnement habilitant pour la mise en œuvre du projet d'infrastructure, mener des études de pré-faisabilité et de faisabilité et aider à assumer les coûts d'atteinte de la clôture financière.
- Pour chaque projet, la banque évalue, entre autres, l'adéquation du mandat (qui comprend l'alignement sur les ODD), les résultats en matière de développement et l'alignement sur les priorités gouvernementales. <https://www.dbsa.org/solutions/project-preparation>

BID et le Natural Capital Lab

- Le Natural Capital Lab de la BID a vu le jour pour encourager l'innovation en matière de financement de nature positive. Il tend des ponts entre les secteurs finances et environnement et travaille pour créer, accélérer et adapter de nouvelles solutions. Le Laboratoire utilise des financements mixtes et une approche tolérante aux risques pour mettre en œuvre des projets dans toutes les parties du groupe de la BID. Les activités d'innovation financière du laboratoire, « financement sous la forme de prêts, subventions, capitaux propres, capital-risque ou garanties », englobent toute une panoplie d'activités, y compris le test de nouveaux modèles, la création de cadres réglementaires habilitants, l'identification et le soutien aux entrepreneurs, l'établissement de liens entre projets et finances, et l'expérience des investissements basés sur l'évaluation du capital naturel et le risque. Le laboratoire prend également part à des dialogues stratégiques et développe des partenariats avec des initiatives globales, ministères des finances et acteurs internationaux (comme le CBD) pour booster l'innovation et placer le capital naturel parmi les moteurs du développement.
- À titre d'exemple très récent, la BID a approuvé un prêt de 20 millions de dollars et un financement d'investissement non remboursable de 2 millions de dollars provenant du Fonds fiduciaire du Natural Capital Lab (NCL) de la France et de la BID, afin d'accroître les investissements dans le secteur du biobusiness dans la région amazonienne du Pérou et de contribuer à l'utilisation durable du capital naturel. En outre, le programme recevra 3 millions de dollars au titre de la coopération technique sous la forme de ressources non remboursables du NCL pour aider les acteurs de l'écosystème du biobusiness de la région amazonienne péruvienne, tels que les producteurs, les intermédiaires financiers et les banques de développement. Le programme bénéficiera directement à près de 6 500 bio-entreprises privées. Ses bénéficiaires indirects sont tous les participants de la chaîne de valeur grâce à une meilleure coordination et distribution des bénéfices, et les communautés de la région dans leur ensemble, grâce à la mise en œuvre de pratiques qui favorisent la conservation de la biodiversité et de services promouvant l'utilisation durable de l'écosystème. Le programme contribuera à répondre aux divers besoins du marché cible en offrant un menu de produits financiers innovants pour l'investissement privé dans les bio-entreprises engagées dans la restauration et la conservation du patrimoine naturel de la région. Afin d'assurer la diversification des bénéficiaires, le programme visera principalement les micro, petites et moyennes entreprises (MPME). Des entreprises plus grandes seront également éligibles dans certains sous-secteurs et agiront en tant que sociétés d'ancrage dans des chaînes de valeur spécifiques.
- À cette fin, la Corporación Financiera de Desarrollo (Corporation financière de développement, COFIDE) établira et gèrera un trust qui sera capitalisé par le ministère de l'Environnement en tant que fiduciaire. Ce fonds financera les projets éligibles directement ou par l'intermédiaire d'institutions financières ayant suivi un processus d'accréditation. <https://www.iadb.org/en/news/peru-foster-amazon-regions-sustainable-growth-idb-support>

PT SMI et SDG Indonesia One

- PT SMI, bien que n'en étant pas exactement une, sert de BPD pour le gouvernement indonésien et affiche comme but principal la promotion du développement durable dans le domaine de l'infrastructure. PT SMI et le ministère des Finances de l'Indonésie ont lancé l'initiative SDG Indonesia One en 2018, une plateforme composée de différents mécanismes de soutien et de fonds dans le but de canaliser les ressources pour assister la feuille de route pour les ODD, créée par le gouvernement indonésien. Selon les résultats recueillis, courant 2018, ils ont regroupé 25 partenaires, dont des donateurs, banques multilatérales et fonds climatiques, et mobilisé près de 2,46 milliards de \$. La plateforme planifie des mécanismes de soutien sur mesure en fonction de l'ambition du prêteur et couvre le projet de bout en bout. Il existe quatre types de mécanismes de soutien : le mécanisme de développement, le mécanisme financier, le fonds d'actions et le mécanisme pour la diminution des risques. Le premier vise à favoriser la préparation des projets d'infrastructure. Le deuxième est déployé lorsqu'un stimulus est nécessaire pour attirer le capital privé. Le troisième vise à encourager les investisseurs privés et à renforcer la capacité d'investissement pour les projets d'infrastructure. Enfin, le mécanisme de soutien pour la réduction des risques vise à accroître la viabilité commerciale des projets d'infrastructures. PT SMI est une société qui appartient à l'État et relève du ministère des Finances, se livrant au financement de projets d'infrastructure. Au cours de l'entretien, la banque a déclaré que PT SMI était en cours de transformation pour devenir une Banque nationale de développement. Ce nouveau, et vaste mandat lui permettra d'avoir plus de financement public et plus de soutien de la part du gouvernement indonésien lors de la mobilisation de capital pour les ODD. <https://ptsmi.co.id/sdg-indonesia-one/>

travaux sont parfois financés par des bénéfices non distribués. Les BPD peuvent alternativement compter sur des ressources externes concessionnelles pour financer le développement de projets, car cet investissement initial est risqué. Certaines BPD structurent leurs subventions au développement de projets de sorte à les récupérer si le projet atteint la clôture financière, ou convertissent ces subventions en dette ou financent à l'aide de capitaux propres le projet à son issue financière. Exemples de BPD qui œuvrent dans ce sens : Indonesia's PT Sarana Multi Infrastruktur (PT SMI), Development Bank of South Africa (DBSA) et Mexico's Nacional Financiera (NAFIN).

L'établissement d'infrastructures de préparation des projets, d'unités de type Natural Capital Lab et plateformes ODD au sein des BPD comme pépinières d'un financement innovateur pour les personnes et la nature, et donc l'encouragement d'un développement durable et inclusif, constitue une pratique prometteuse qui peut offrir un grand potentiel de mobilisation. La Figure 9 présente des exemples illustrant la façon dont les BPD ont répondu à l'obstacle du développement de projet. Par exemple, au sein de la PT SMI indonésienne, 2,4 milliards de \$ US sur un total de 3,04 obtenus ont été reversés pour le développement de projets d'infrastructure, financés avant tout par des fonds concessionnels auprès de bailleurs, organisations philanthropiques, fonds internationaux pour le climat et investisseurs intéressés.

Les infrastructures de préparation des projets affichant des critères d'alignement sur les ODD peuvent aussi faciliter l'accès au financement pour les communautés et les pays les plus pauvres et les plus vulnérables. De fait, ces pays expriment régulièrement les difficultés qu'ils éprouvent à accéder au financement de la part de fonds multilatéraux, sources bilatérales, institutions de financement au développement et banques multilatérales. Pour eux, les exigences de candidature et les procédures de sélection peuvent sembler confuses, excessivement lentes et complexes.

À la lumière du principe de ne laisser personne de côté et de rechercher la contribution à la fois à l'égalité et à la durabilité, les BPD de tous les échelons devraient faire usage de ces infrastructures pour atteindre et servir de guide aux communautés vulnérables, aux organisations locales, aux gouvernements locaux et aux PME, entre autres, pour garantir que leurs initiatives s'ancrent bien dans les besoins réels et soient cohérentes avec les processus transformationnels vitaux du développement durable. En outre, les clients et bénéficiaires finaux dans les pays en développement sont généralement aux avant-postes des impacts du changement climatique et les plus proches de la délivrance des bénéfices, comme les modes de subsistance locaux, les impacts positifs pour la nature, la santé et la sécurité alimentaire.

Débloquer un capital à risque élevé pour donner le coup d'envoi du développement de marché dans des secteurs affichant un solide potentiel de changement transformationnel

Un autre aspect de la création de marché est le dégagement croissant de capital à risque élevé. Comme souligné, les BPD déploient avant tout de la dette senior financée par leurs propres bilans. Ce mode de prêt finance en principe l'investissement bancable au plan commercial, mais ne peut être financé de façon abordable sur le marché à cause des écarts dans les marchés de capitaux ou la faible familiarisation des investisseurs commerciaux avec les marchés particuliers. **Pour les investissements qui ne sont pas encore bancables commercialement parlant (par exemple pour les nouvelles technologies d'énergies renouvelables), les BPD peuvent fournir un capital à risque élevé pour rendre le taux de rendement ajusté au risque compétitif et les projets bancables.** Certaines BPD ont financé ce type d'investissements en alliant les ressources externes concessionnelles fournies par les gouvernements, les donateurs et les fonds climatiques internationaux. **Ces investissements pionniers ou de démonstration peuvent s'avérer critiques pour lancer le développement des marchés sur lesquels on observe une pénurie d'investisseurs privés désireux de prendre des risques à un stade précoce.** Cela exige généralement que la BPD déploie un capital à risque élevé, par exemple sous forme de prêts, capitaux propres et « financement mezzanine » (comme les capitaux propres préférentiels, la finance convertible et la dette subordonnée), sans oublier l'émission de garanties.

Les investissements transformationnels exigeront des BPD d'intensifier le déploiement de leur capital à risque élevé. Pour certaines, en particulier les BND, cela exigera d'accéder, ou accroître l'accès, à des ressources externes concessionnelles.

PT SMI en Indonésie donne à nouveau l'exemple. Elle gère une plateforme mixte financée par un groupe divers d'investisseurs, allant des donateurs aux organisations philanthropiques, fonds climatiques, banques commerciales et investisseurs institutionnels. La plateforme permet à PT SMI de procéder à des investissements à risque élevé et de structurer des solutions de financement innovantes, ce que son propre bilan ne lui permettrait pas.

L'encadré 5 présente un concept connexe, celui de « faire fonctionner les marchés pour les pauvres (MMW4P selon les sigles en anglais), qui a acquis une importance renouvelée dans le contexte des capitaux propres et de ne laisser personne de côté.

Encadré 5. Faire fonctionner les marchés pour les pauvres

« Faire fonctionner les marchés pour les pauvres » ou MMW4P était à l'origine à la fois un objectif et une approche, basée sur le fait que les marchés sont extrêmement importants pour les groupes vulnérables. Les pauvres prennent part aux activités d'entreprise sous diverses formes. Ils sont producteurs (exploitants agricoles et propriétaires d'entreprise), employés (fournisseur de travail) et consommateurs de biens et de services (Gibson et al., 2004).

MMW4P est né en même temps que les Objectifs de développement du millénaire (ODM), alors que l'agenda du développement était fortement axé sur les résultats plutôt que sur les processus et les causes à la racine du sous-développement. Il accepte que les pays qui ont « mieux réussi à réduire la pauvreté tendent à afficher de meilleurs résultats à l'heure d'introduire effectivement les personnes sur les marchés plutôt que de miser sur la redistribution à travers les transferts » (Gibson et al., 2004: 2).

Le paradigme a guidé les programmes et projets des agences de développement, comme le DFID, l'ancien Ministère pour le développement international britannique et la SIDA, l'Agence internationale suédoise de coopération pour le développement. Ceci peut être particulièrement utile par exemple dans les interventions de gouvernance liées à la propriété terrienne et aux mécanismes de microfinance, sans oublier les initiatives servant des groupes pauvres comme les producteurs et les propriétaires de capital, les consommateurs de services financiers et les travailleurs et créateurs d'emplois.

En ce sens, le concept semble adapté aux interventions orientées marché catalysées par les BPD. Par exemple, au moins cinq des neuf domaines ciblés par la Banque mondiale (2021) sont directement liés au rôle des pauvres sur les marchés : (1) garantir la durabilité et la transparence de la dette, (2) éradiquer la corruption et encourager la bonne gouvernance, (3) libérer le pouvoir économique des femmes, (4) soutenir la création d'emploi et les économies de transformation, et (5) épauler de robustes résultats de capital humain.

Le PNUD, du fait de sa nature intégrale, a plus récemment adapté ce paradigme à l'Agenda 2030. « Faire fonctionner les marchés pour les ODD » est donc devenu un principe directeur de la stratégie de développement du secteur privé 2018-2022 du PNUD. Même si le but est de transcender l'objectif de réduction de la pauvreté et d'approcher le fonctionnement du marché depuis la série complète des ODD, la nouvelle approche s'entend au but clé de réduction de la pauvreté et se focalise sur les groupes vulnérables, étant donné que « le potentiel des pauvres en matière de consommation, production, innovation et activité d'entreprise est largement inexploité » (UNDP, 2018: 2).

En outre, on pourrait argumenter que le concept MMW4P original reste valide dans le contexte, plus vaste, de l'Agenda 2030 puisque bon nombre d'ODD impliquent directement le fonctionnement du marché et affectent les pauvres. Les exemples sont : éradication de la pauvreté (ODD 1), lutte contre la faim (ODD 2), égalité entre les sexes (ODD 5), énergie propre et d'un coût abordable (ODD 7), travail décent et croissance économique (ODD 8) et consommation et production responsables (ODD 12).


Utilisation accrue des structures de mobilisation afin d'activer l'investissement privé à l'échelle.

Les BPD devraient faire une utilisation accrue des structures de mobilisation afin d'activer l'investissement privé à l'échelle. Cette section présente quatre de ces structures affichant une valeur potentielle pour les BPD : coopération et syndication ; titrisation ; émission de produits financiers durables ; et finances mixtes en tant qu'outil d'accélération de la mise en œuvre des ODD. Toutes les BPD peuvent faire un meilleur usage des approches d'investissement structuré et de finances mixtes. Les BPD qui émettent sur les marchés de capitaux peuvent créer des produits financiers durables pour stimuler le développement de marchés de capitaux. Les grandes BPD, en particulier les institutions internationales affichant des bilans conséquents, peuvent faire un meilleur usage des approches de portefeuilles combinés et titrisation en vue de mobiliser les investissements institutionnels à l'échelle.

La coopération et la syndication sont des approches de portefeuille particulièrement intéressantes. **Elles tirent parti des priorités et de la valeur ajoutée propres de chaque BPD et prennent en considération leurs capacités, l'exposition au risque, le champ d'application et l'étendue opérationnelle.**

La coopération entre les BPD peut être une manière utile de partager connaissances, expertise, réseaux et éventuels projets et finances. Certaines BPD affichent une compréhension plus fortement développée des critères d'alignement aux ODD et des modes opérationnels, dans le droit-fil de l'Agenda 2030 et des ODD. Certaines encore jouissent d'une forte présence locale tandis que d'autres se montrent plus agiles et souples, mieux ancrées dans l'élaboration de politiques et plus proches des bailleurs. Fortes de leurs qualités respectives, l'action collective des BPD peut conduire à un jeu à somme positive.

La syndication et les infrastructures de cofinancement offrent une forme plus profonde de coopération entre les BPD. Elles permettent d'avancer vers des approches plus alignées et



l'implication des BPD dans des opérations dans lesquelles elles n'auraient jamais investi seules, ce qui débouche sur la mobilisation de plus de finances privées.

Pour dimensionner de manière significative l'investissement privé comme soutien aux ODD et une croissance bas-carbone résiliente au changement climatique, la finance doit devenir plus accessible aux investisseurs institutionnels aptes à déployer du capital à l'échelle, mais qui ne sont pas capables de le faire pour diverses raisons, notamment un manque de produits d'investissement répondant à leurs besoins (Tyson, 2018). Comme nous l'avons souligné, beaucoup de BPD investissent opération par opération et leurs placements se structurent en conséquence. Cela limite la capacité des BPD à mobiliser les investisseurs institutionnels, car le montant des transactions est en principe modeste et le risque concentré dans un seul

investissement. Les investisseurs institutionnels, qui ont des exigences de placement plus élevées en termes de montant de transactions et de responsabilité fiduciaire, ne se sentent pas attirés. Les approches d'investissement par portefeuilles groupés, comme le MCP, le Programme de portefeuille de prêt conjoint géré par la Société financière internationale (IFI selon les sigles en anglais), permet aux BPD de regrouper des projets dans des fonds qui répondent aux exigences plus élevées en termes de montant des transactions posées par les investisseurs institutionnels et permettent la diversification du risque (Encadré 6). Les BPD peuvent alors structurer les grands produits par tranches affichant différents profils de risque, de sorte à répondre à l'appétence des différents investisseurs institutionnels, souvent à l'aide d'un financement mixte pour les tranches juniors affichant le risque le plus élevé (Attridge & Gouett, 2021).

Encadré 6. Mobilisation de l'investissement institutionnel à l'échelle : le Programme de portefeuille de prêt conjoint géré par la Société financière internationale


Le Programme de portefeuille de prêt conjoint géré par la Société financière internationale (IFI) du Groupe de la Banque mondiale est un exemple de plateforme réussie de syndication des prêts combinés. À la fin 2018, il avait mobilisé 7 milliards de \$ US issus de huit grands investisseurs mondiaux. Le MCP déploie une approche « combinée en aveugle » qui permet aux investisseurs institutionnels d'investir passivement dans le portefeuille de prêts futurs diversifié de l'IFI. Les investisseurs engagent un capital initial et signent des accords avec l'IFI au

sujet de la conception et de la composition du portefeuille. Le MCP confectionne un portefeuille de prêts pour l'investisseur qui trouve reflet dans le propre portefeuille de prêts de l'IFI. L'IFI crée des transactions éligibles, cofinancées avec le MCP dans la lignée des conditions de l'accord. En fonction de l'appétit de risque de l'investisseur, une première structure de perte peut être déployée, où l'IFI investit dans une tranche junior du portefeuille dans un souci d'amélioration du crédit pour ce dernier. L'IFI à son tour bénéficie d'une garantie de l'Agence suédoise de coopération au développement international, la SIDA, qui partage le risque avec l'IFI sur la première tranche de perte.

Dans la pratique, les grandes BPD disposant de bilans substantiels et actifs propres dans diverses régions et/ou secteurs, sont mieux placées pour déployer de telles approches. Des BPD de plus petite taille peuvent exprimer le besoin de travailler avec d'autres BPD pour atteindre l'échelle requise et la diversification des actifs groupés. Enfin, accéder à des capitaux concessionnels externes peut s'avérer nécessaire pour permettre à une BPD de prendre une tranche junior, laissant les investisseurs assumer l'exposition bénéficiant d'une notation élevée dans la tranche senior.

La titrisation constitue la deuxième structure de mobilisation. **Très peu de BPD ont choisi des approches de titrisation jusqu'à présent, mais cette technique de structuration financière a néanmoins le potentiel de rendre les investissements dans les infrastructures bas-carbone résilientes au changement climatique plus accessibles pour les investisseurs institutionnels.** Un bon exemple de l'emploi de la titrisation est celui de la Banque

de développement du Japon et le Japan Wind Development Wind Fund. Les BPD ont acquis la plus grande partie de leur valeur ajoutée dans les investissements en infrastructures lors des phases de préconstruction et de construction, lorsque le risque est élevé. Une fois devenu opérationnel, le risque d'investissement est nettement plus bas, car les actifs génèrent un flux régulier de trésorerie positive. Et au fur et à mesure que le projet gagne en maturité, la valeur ajoutée de l'intervention des BPD baisse rapidement. Néanmoins, les projets sont trop souvent maintenus au bilan des BPD tout au long de leur cycle de vie, limitant la capacité de ces institutions à investir dans de nouveaux projets. Les BPD peuvent adopter des stratégies de sortie plus rapides une fois que les projets sont en route et fonctionnent. **Au lieu de maintenir les prêts à leurs bilans, les BPD peuvent chercher à titriser ces flux. Cela implique de vendre et de combiner des actifs d'infrastructure pour créer un véhicule de titrisation (SPV selon les sigles en anglais) qui viendra diversifier le risque et parvenir à l'échelle.** Le SPV émet alors des titres



épaulés par la combinaison totale des actifs d'infrastructure, générant des recettes au service des titres. Cela peut être une idée attrayante : non seulement cela permet aux BPD de développer des produits qui répondent au besoin des investisseurs institutionnels en alignant leurs obligations à long terme et les actifs générateurs de trésorerie à long terme, mais cela soutient également le développement des marchés de capitaux et libère du capital des BPD, permettant ainsi un recyclage plus fréquent du capital (Griffith-Jones et al., 2020).

Les BPD internationales et les grandes BND sur les marchés avancés et émergents sont potentiellement bien placées pour faire usage de cette technique. Toutefois l'approche est à envisager avec précaution, car elle est très complexe, peut être source de risque et présente des enjeux au niveau de la gestion du risque.

L'émission de produits de finances durables est une autre approche que les BPD peuvent adopter pour influencer le changement transformationnel sur les marchés de capitaux. Les produits tels que les obligations vertes, les obligations à effet social et les fonds à thématique de durabilité peuvent signifier le lancement de marchés financiers durables. La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) a estimé la valeur de ces produits à 1,3 trillion de \$ US dans le monde (Zhan & Santos-Paulino, 2021). À mesure que de plus en plus d'investisseurs des économies avancées et en développement se fixeront des objectifs d'impact environnemental et de durabilité, la demande d'investissements durables est vouée à progresser.

Le marché des obligations vertes s'est trouvé aux avant-postes du développement des marchés financiers durables. Il ne fait aucun doute que les BPD, en particulier d'envergure internationale, ont joué un rôle pionnier dans le décollage de ces marchés. Les BND qui émettent sur les marchés de capitaux domestiques ont aussi établi des programmes réguliers d'émission d'obligations vertes, étant souvent le premier émetteur de pays, ouvrant la voie à d'autres fournisseurs publics et privés de ces produits. Cela vient soutenir le développement de marchés de capitaux domestiques tout en mobilisant les capitaux institutionnels domestiques pour en faire des investissements « verts ». Diverses BPD ont commencé à émettre des obligations à thématique de durabilité et obligations ciblant les ODD. Le rôle que les BPD ont joué dans le développement du marché des obligations vertes est très instructif et la preuve de la faculté de mobilisation des BPD.

Un exemple notable est celui de la Banque de développement Minas Gerais (BDMG selon les sigles en portugais), au Brésil. Sur la base de sa nouvelle stratégie visant à intensifier ses actions à titre de soutien de l'Agenda 2030, la BDMG a lancé un cadre d'obligation de durabilité en 2020 ²⁶ qui vient renforcer la charte de 2018 sur les obligations vertes. Le cadre de la BDMG souligne un processus selon lequel les produits feront l'objet de suivi, allocation et gestion et comprendront des catégories de projets sociaux et environnementaux jugés en ligne avec 13 des 17 ODD et avec 28 des 169 cibles ODD. Ce cadre délimite également les activités éligibles pour chaque catégorie. Les clients doivent montrer que leur projet appartient à une catégorie donnée à l'aide de certificats ou de preuves de pratiques appropriées, comme des systèmes d'irrigation particuliers ou des équipements d'efficacité énergétique. La BDMG emploiera les fonds levés via les obligations de durabilité pour financer ou refinancer des projets et opérations dotés d'impacts sociaux et environnementaux clairs et pertinents, et alignés sur les ODD. La BDMG s'est aussi déclarée déterminée à lutter pour une approche audacieuse d'alignement de l'ensemble des banques. Sa feuille de route stratégique 2021-2025 cherche à maximiser l'impact de la banque et son développement dans la lignée des ODD, et sur la base de connaissances locales et régionales spécialisées, de partenariats mondiaux renforcés et d'une transformation permanente de la banque en une institution innovatrice et numérique. Ces efforts sont renforcés par l'objectif corporatif de la BDMG d'aligner 30 % du total de ses déboursments sur au moins un ODD.



As more and more investors in advanced and developing economies adopt environmental and sustainability impact objectives, the demand for sustainable investment is set to grow.



26. <https://www.bdmg.mg.gov.br/titulos-sustentaveis/>

Toutefois, comme le soulignent Zhan et Santos-Paulino (2021), un enjeu est que la vaste majorité (90 %) des investissements mondiaux de financement durable contourne les pays en développement. **Les BPD doivent donc mettre à profit la croissance de la demande d'investissements durables en centrant leurs efforts sur le développement de produits**

financiers aptes à canaliser ce capital à l'échelle de sorte à répondre aux besoins de développement durable des pays en développement. Un exemple intéressant à cet égard est le cadre obligatoire récemment créé au Mexique, axé sur les ODD (encadré 7).

Encadré 7. Bénéficiaires visés : cadre d'émission obligatoire ODD du Mexique²⁷

Le Cadre obligatoire souverain ODD du Mexique, entré en vigueur en 2020, applique les ODD comme points d'entrée. Il met en œuvre une double éligibilité (programme et géospatial) et implique une organisation internationale (le PNUD) à diverses étapes. Le cadre présente des caractéristiques uniques et des engagements innovateurs d'opérationnalisation de l'alignement sur les ODD.

La finance localisée pour ne laisser personne de côté. Le cadre allie une éligibilité programmatique²⁸ et géospatiale pour les dépenses sociales. L'éligibilité géospatiale ou territoriale permet de prioriser les populations vulnérables vivant dans des zones défavorisées et enclavées, dont les groupes vivant dans la pauvreté extrême, les populations indigènes, les personnes âgées et les enfants.

Dépenses de durabilité éligibles. Le cadre ne cible pas tous les ODD. Pour les ODD sélectionnés, des contributions tangibles ont été identifiées en lien avec les dépenses budgétaires. Pour chaque priorité sélectionnée, il existe des lignes directrices détaillées concernant l'utilisation des produits, les populations ciblées, les résultats et les indicateurs d'impact.

Liste des exclusions et criblage pour éviter les impacts négatifs. Les projets et actifs liés à certaines activités budgétaires ne sont pas éligibles en tant que dépenses de durabilité au sens du cadre. Il s'agit de l'exploration, la production et le transport

des combustibles fossiles, de la production d'énergie nucléaire, et de la production d'alcool, d'armes, de tabac, d'huile de palme, de bovins, ainsi que des minéraux de guerre et des secteurs du divertissement pour adultes. De plus, toutes les dépenses doivent être étudiées de près pour garantir qu'elles n'impliquent aucune des activités suivantes : déboisement ou dégradation de la biodiversité, travail forcé infantile, infractions à la législation mexicaine applicable en matière de lutte contre la corruption, sans oublier toutes les lois, politiques et procédures de gouvernance, sociales et environnementales.

Révision systématique des dépenses éligibles. La combinaison de dépenses éligibles doit être supervisée sur une base dynamique. Si une dépense a été incluse dans la combinaison d'origine, mais ne répond plus aux critères, elle devient inéligible et sera retirée du pool.

Rapport d'impact, au-delà du rapport d'allocation budgétaire.

Le Secrétariat du crédit public et des finances (SHCP selon les sigles en espagnol) est tenu de publier un rapport d'impact détaillant, entre autres choses, les avantages environnementaux et impacts sociaux positifs ; des indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs ; une décomposition des dépenses budgétaires effectuées par les bénéficiaires finaux (par exemple, par genre, âge, revenus, situation d'emploi et situation géographique) ; et également les résultats estimés de la vie du projet et/ou sa vie économique (en années). Le Mexique souhaite continuer à affiner les indicateurs au fil du temps, pour passer de mesures fondées sur les résultats à des mesures axées sur les impacts.

27. Pour consulter les documents-cadre et autres informations pertinentes, consulter <https://gsh.cib.natixis.com/our-center-of-expertise/articles/mexico-s-sdg-bond-framework-a-two-fold-eligibility-and-unique-governance>

28. Par exemple, les dépenses éligibles comprennent la formation de petits exploitants agricoles, les bourses d'études, le matériel médical et les hôpitaux, la prévention et le traitement des infections sexuellement transmissibles, la formation technique des jeunes chômeurs et le réaménagement des installations publiques de traitement des eaux.



La dernière catégorie de structures de mobilisation examinées ici est **l'utilisation de la finance mixte** comme accélérateur de la mise en œuvre des ODD. Les mécanismes financiers combinés ont constitué une façon innovante pour les investisseurs privés et publics de travailler ensemble. Cela dit, ils ne contribuent pas toujours au financement de l'Agenda 2030. Maîtriser le potentiel de cet outil requiert un véritable engagement à investir dans des domaines critiques du développement durable. Cela signifie aussi de surmonter les approches à court terme et l'aversion pour les investissements s'inscrivant dans des cadres fragiles qui ont jusqu'à présent largement caractérisé les investisseurs privés (Riaño & Barchiche, 2020). **Les BPD doivent prendre la tête de la confection de plateformes combinées et se montrer assertives à l'heure de déterminer les domaines à cibler : des transitions transversales aptes à agir comme catalyseur du développement durable. Au bout du compte ce sont elles qui assument la plus grande partie du risque comparé à leurs partenaires privés.**

Les lignes directrices de la finance combinée, récemment publiées par le CAD de l'OCDE (OECD, 2021b)(OECD, 2021b) peuvent aider les BPD à garantir le déploiement de la finance combinée le plus efficacement possible de sorte à accélérer la mise en œuvre de l'Agenda 2030. Les BPD se doivent de formuler une ambition stratégique et des objectifs politiques concernant la finance combinée et les mettre en lien avec l'Agenda 2030. Les lignes directrices du CAD de l'OCDE mettent en particulier l'accent sur le besoin d'ancrer l'utilisation de la finance combinée

dans une logique de développement. Il s'agit d'une approche utile pour les BPD, car elle peut aider les banques à garantir que leurs projets maximisent les résultats des ODD en posant des questions telles que : **le projet s'axe-t-il sur des secteurs où l'impact du développement peut être réalisé ? Le projet établit-il des mesures d'incitation qui encouragent la coopération public-privé, d'où les perspectives d'équilibre des résultats de développement avec les risques et retours financiers ? Le projet s'inscrit-il dans la lignée de l'Agenda 2030 et de l'Accord de Paris ? Est-il en alignement avec les priorités locales ?**

En fonction du contexte local et des opportunités de projet, les BPD, en tant que fournisseurs de finance combinée, peuvent désirer prioriser les ODD qui peuvent catalyser d'autres effets de développement positifs tout en protégeant les personnes et la planète. Comme le souligne le CAD de l'OCDE, une bonne priorisation et un séquençage correct peuvent accélérer la progression vers le développement durable en facilitant la réalisation de retombées positives et en limitant les compromis négatifs sans rabaisser l'importance d'aucun ODD spécifique. Les fournisseurs de finance combinée, comme les BPD, peuvent travailler avec les acteurs locaux pour identifier les secteurs les moins financés, auxquels le secteur privé peut apporter de nouvelles solutions ou son expertise en vue de s'attaquer aux défis spécifiques du développement. L'encadré 8 souligne les efforts réalisés au sein du G20 pour soutenir les BPD dans l'accélération des transformations visant la durabilité.

Encadré 8. Le G20 : soutenir les BPD pour accélérer les transformations visant la durabilité

La Présidence italienne du G20²⁹ a fait de l'accès aux ressources une priorité essentielle dans le déploiement d'initiatives visant à contrebalancer les effets de la pandémie mondiale. L'accès à un financement durable est particulièrement crucial pour les pays à faibles revenus (LIC selon les sigles en anglais), qui nécessitent, selon les estimations, 450 milliards de \$ US pour aborder les impacts immédiats et à long terme de la crise.³⁰ Le Fonds monétaire international (FMI) estime que les pays africains auront besoin de 285 millions de \$ US au cours des cinq prochaines années pour intensifier leurs dépenses de réponse à la pandémie.³¹ Les membres du G20 et les BPD vont jouer un rôle fondamental dans la levée de ces fonds. C'est pour cette raison qu'ils vont devoir s'accorder sur les mesures les plus appropriées et les plus effectives pour encourager la transformation vers des sociétés plus vertes, plus justes, plus numériques et plus inclusives.

En dépit de la tendance des questions de développement à ne pas figurer à l'ordre du jour des agendas immédiats des ministères des finances, la Présidence italienne du G20 a travaillé pour assurer une cohérence plus solide entre le Groupe de travail sur le développement et les Finance Tracks. Elle a examiné le Plan d'action du G20 pour servir de lumière vouée à guider les réponses futures. Au vu de ce panorama, les BMD se sont engagées à libérer une enveloppe financière de 230 milliards de \$ US pour soutenir les LIC et les économies des marchés émergents face à la pandémie, et elles possèdent les ressources pour apporter un soutien financier de l'ordre de 360 milliards de \$ US d'ici à la fin de l'année civile 2021.³³ Avant la fin de la Présidence italienne du G20, les membres de ce Groupe sont appelés à atteindre un consensus sur trois questions clé, essentielles pour reconstruire en mieux.

La première concerne l'avenir de l'Initiative de suspension du service de la dette (ISSD). La décision d'étendre l'ISSD jusqu'à la fin de 2021 a constitué un pas positif en avant,³³ mais elle n'est pas suffisante. Cela est particulièrement dû au fait qu'en juillet 2021, seuls 47 des 73 pays éligibles avaient demandé à participer à l'ISSD,³⁴ et la plupart de l'allègement de la dette qui s'était matérialisée avait été fourni par la Chine.³⁵

Deuxièmement, le G20 doit atteindre un accord sur la réaffectation de 650 milliards de \$ US en DTS ou droits de tirage spéciaux. Cela devrait se faire dans le cadre de la Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance du FMI (FRPC). Cela dit, plusieurs voix se sont élevées, appelant à une réaffectation des DTS visant à assurer de plus solides LIC et la propriété africaine, de même qu'une maîtrise complète du potentiel des autres options, comme la Banque mondiale, d'autres BMD et même le Mécanisme de liquidité et de viabilité de la Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies (UNECA selon les sigles en anglais).³⁶ Ce soutien fourni sera complété par l'ODA, un renfort ambitieux de l'IDA-20, le futur renfort ADF-16 en 2022 et la mobilisation d'une finance à des conditions favorables dimensionnée depuis le FMI, les BMD et les fonds, sans oublier les agences de développement bilatéral.³⁷

Troisièmement, la Présidence italienne du G20 a travaillé pour identifier des stratégies efficaces de mise en place d'un Cadre commun pour le traitement de la dette au-delà de l'ISSD.³⁸ Ce cadre sera important pour encourager les créanciers privés à assumer une part du fardeau des traitements de la dette qui soit au moins égale à celle assumée par les créanciers officiels, à travers des réglementations plus strictes que l'ISSD. Dans le même temps, une application réussie des principes du Club de Paris peut donner lieu à un élargissement des membres du club pour inclure la Chine. Cela pourrait accroître la transparence et consolider le cadre international de résolution de la dette.

Pour ces motifs, la prochaine édition du sommet Finance en commun³⁹, qui aura lieu sous la Présidence italienne, constitue une chance unique de parvenir à un alignement entre le processus d'élaboration de politique du G20 et le rôle des BPD, en particulier les BDM, dans la création d'un terrain fertile pour une transformation de la société résiliente et durable, à travers la mobilisation des investissements dans les infrastructures vertes et sociales, l'adaptation et l'atténuation du changement climatique, la protection de la biodiversité, le développement des capacités et les transformations numériques équitables.

29. Présidence italienne du G20, Personnes, Planète, Prospérité : The Italian G20 Finance Track, <https://www.mef.gov.it/en/focus/People-planet-prosperity-The-Italian-G20-Finance-track-00001/>
30. Ministère des finances, G20 IFA Members Gather to Discuss Support to Most Vulnerable Economies, www.dt.mef.gov.it/en/news/2021/g20_25032021.html#:~:text=G20%20IFA%20Members%20gather%20to%20discuss%20support%20to%20most%20vulnerable%20economies,-In%20February%2C%20G20&text=Ministers%20and%20Governors%20have%20reaffirmed,key%20tools%20for%20the%20purpose.
31. Sommet sur le financement des économies africaines de Paris - 18 mai 2021, <https://www.elysee.fr/admin/upload/default/0001/10/8cafcd2d4c6fbc57cd41f96c99f7aede6bd351f1.pdf>
32. Présidence italienne du G20, Deuxième réunion des gouverneurs de la Banque centrale et des Ministres des finances du G20, Annexe I : Troisième rapport de progression du Plan d'action du G20, avril 2021, <https://www.g20.org/wp-content/uploads/2021/04/Annex-I-Third-Progress-Report-on-the-G20-Action-Plan-April-2021.pdf>
33. Banque mondiale, Suspension du service de la dette et COVID-19, 28 juillet 2021, <https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2020/05/11/debt-relief-and-covid-19-coronavirus>
34. FMI, Note de personnel conjointe FMI-GBM : Mise à jour de la surveillance fiscale de l'ISSD, <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2021/09/16/Joint-IMF-WG-Staff-Note-DSSI-Fiscal-Monitoring-Update-465864>
35. Banque d'Espagne, Initiative d'allègement de la dette du G20 pour les pays à faibles revenus durant la pandémie, mars 2021, <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/21/T3/Files/be2103-art18e.pdf>
36. La CEA annonce son intention de créer une Facilité de liquidité et de durabilité, un mécanisme de gestion de la dette et de viabilité budgétaire, 23 mars 2021, <https://www.uneca.org/stories/eca-launches-its-2C-a-vehicle-for-debt-management-and-fiscal-sustainability>
37. Sommet sur le financement des économies africaines de Paris - 18 mai 2021, <https://www.elysee.fr/admin/upload/default/0001/10/8cafcd2d4c6fbc57cd41f96c99f7aede6bd351f1.pdf>
38. Banque d'Espagne, Initiative d'allègement de la dette du G20 pour les pays à faibles revenus durant la pandémie, mars 2021, <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/21/T3/Files/be2103-art18e.pdf>
39. Finance en commun, Communiqué de presse, 23 avril 2021, https://financeincommon.org/sites/default/files/2021-04/PR%20Second%20edition%20of%20the%20Finance%20in%20Common%20Summit_1.pdf

REMARQUES DE CONCLUSION

Les BPD sont les alliées naturelles de l'Agenda 2030 et de ses objectifs de développement durable. Elles ont la capacité d'adapter leurs rôles aux besoins changeants au plan multilatéral, régional, national et local. Dans le contexte de la pandémie mondiale et de la crise planétaire, les besoins de développement durable sont immenses.

Avec leur capacité à débloquer un financement à long terme, les BPD sont bien positionnées pour investir dans les grandes transformations de durabilité nécessaires pour répondre aux besoins humains de base dans les limites de la planète ; c'est ainsi que l'on peut résumer le grand enjeu de l'Agenda 2030. Il est donc nécessaire d'investir davantage dans la nature et d'adopter des politiques « qui ne laissent personne de côté ».

Passer de cette ambition radicale pour aller vers une approche opérationnelle n'est pas chose aisée. Il s'agit d'un processus continu, dont le début pourrait bien dépendre du mandat des BPD et du contexte dans lequel elles opèrent. Cette étude montre les étapes concrètes sur lesquelles les BPD peuvent s'engager, illustrées à l'aide d'exemples pionniers et inspirateurs. Elle soutient que la simple cartographie des activités des banques en tenant compte des ODD ne constitue pas un alignement sur ceux-ci. Elle appelle plutôt à une approche à l'échelle de la banque qui comprenne que l'alignement sur les ODD comme processus selon lequel les BPD garantiront que toutes leurs activités, de la conception à la mise en œuvre des projets et stratégies, en passant par la structuration et le financement de projets et la surveillance de leurs effets, devraient activement épauler la réalisation de l'Agenda 2030. En ce sens, aucun exemple n'est complet, car toutes les BPD citées sont « en pleine aventure » et nous espérons que cette étude en aidera d'autres à se joindre et à alimenter une discussion fructueuse et un échange de pratiques entre les BPD.

L'étude propose ainsi un cadre pour l'alignement des BPD sur la base de quatre principes concrets qui permettront aux BPD d'opérationnaliser leurs efforts d'alignement, au plan interne comme externe, au sein de leur écosystème : 1) Diriger en interne et promouvoir une culture du développement durable ; pour (2) développer une stratégie systémique et une vision de long terme ; 3) intégrer les priorités des ODD au sein des opérations internes et 4) mobiliser et catalyser les investissements véritablement transformateurs.

Lors de la première édition du sommet Finance en commun (2020), les BPD se sont engagées à modifier collectivement leurs stratégies, leurs patrons de placements, leurs activités et leurs modalités opérationnelles pour contribuer à la réalisation des ODD et des objectifs de l'Accord de Paris, tout en répondant à la crise déclenchée par la pandémie de Covid-19. Une dynamique collective continue des BPD, ancrée dans les échanges et les expériences de toutes les parties prenantes du secteur financier (public et privé) est requise pour concrétiser le débat stratégique relatif aux BPD en tant que passerelles d'une finance alignée sur les ODD. La deuxième édition du sommet Finance en commun d'octobre 2021 constitue une formidable opportunité de réaffirmer et de consolider les engagements pris en 2020. ■



Avec leur capacité à débloquer un financement à long terme, les BPD sont bien positionnées pour investir dans les grandes transformations de durabilité nécessaires pour répondre aux besoins humains de base dans les limites de la planète ; c'est ainsi que l'on peut résumer le grand enjeu de l'Agenda 2030.



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADB. (2021). ADB's Support for the Sustainable Development Goals Enabling the Agenda for Sustainable Development Through Strategy. *Asian Development Bank*.

Attridge, S., & Gouett, M. (2021). *Development finance institutions : the need for bold action to invest better*. April, 74.

Bilal, S., & Preston, D. (2019). Strengthening the Local Dimension of Blended Finance Strengthening the Local Dimension of Blended Finance. *Knowledge Brief for G20 CwA Peer Learning Event September 12, ACET-ECDPM-G20 Compact with Africa-OECD*.

Carlino, H., Netto, M., Suarez, E., & Vasa, A. (2017). La contribución de la banca pública de desarrollo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los países de América Latina y el Caribe. *Inter-American Development Bank. Inter-American Development Bank*.

Clark, A., Choi, J., Tonkonogy, B., Micale, V., & Wetherbee, C. (2019). Implementing Alignment with the Paris Agreement: Recommendations for the Members of the International Development Finance Club. *Climate Policy Initiative (CPI)*.

Cochran, I., & Pauthier, A. (2019). A Framework for Alignment with the Paris Agreement: Why, What and How for Financial Institutions? In *I4CE*.

Eberhard, & Naude. (2017). The South African Renewable Energy Cluster. *Africa's Competitiveness in the Global Economy*, 303–330.

Fernández-Arias, E., Ricardo, H., & Panizza, U. (2019). Smart Development Banks. *IDB Working Paper*.

Gibson, A., Scott, H., & Ferrand, D. (2004). *Making Markets Work for the Poor An objective and an Approach for Governments and Development Agencies*".

Giffith-jones, S., Morodon, R., & Xu, J. (2020). *10 Policy Recommendations for Decision makers on Public Development Banks*.

Griffith-Jones, S., Attridge, S., & Gouet, M. (2020). Securing climate finance through national development banks. *ODI Publishing*.

Griffith-Jones, S., & Ocampo, J. A. (2018). The Future of National Development Banks. *Oxford University Press*.

GSDR. (2019). Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development. In *United Nations*.

Hakenes, & Schnabel. (2010). *The Threat of Capital Drain: A Rationale for Regional Public Banks?*

Himberg, H., Xu, J., & Gallagher, K. P. (2020). Climate Change and Development Bank Project Cycles. *Research Papers AFD*, Article 180.

Luna-Martinez, J., & Vicente, C. L. (2012). Global Survey of Development Banks. *Policy Research Working Paper. World Bank.*, 5969.

Lütkehermöller, K., Kachi, A., Pauthier, A., & Cochran, I. (2021). Operationalization Framework on Aligning with the Paris Agreement. *I4CE, NewClimate Institute*.

Marodon, R. (2020). Can development banks step up to the challenge of sustainable development? *Research Papers AFD*, Article 175.

Mazzucato, M., & Macfarlane, L. (2017). Patient strategic finance: opportunities for state investment banks in the UK. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose*.

Mazzucato, Mariana, & Macfarlane, L. (2019). *A mission-oriented framework for the Scottish National Investment Bank*. March.

MDBs. (2018). *Multilateral Development Banks' Harmonized Framework for Additionality in Private Sector Operations*.

Mélonio, T., & Tremel, L. (2021). Climat, biodiversité, inégalités... comment remettre les ODD sur les rails. *AFD*, 7.



OECD. (2021a). Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2021 A New Way to Invest for People and Planet. In *Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2019*.

OECD. (2021b). The OECD DAC Blended Finance Guidance. *Éditions OCDE*.

OECD, & UNDP. (2020). *Framework for SDG Aligned Finance*.

OECD, & UNDP. (2021). *Proposed Impact Standards for Financing Sustainable Development-Part 1: Proposed Standards*.

Riaño, M. A., Boutaybi, J., Barchiche, D., & Treyer, S. (2020). *Scaling up public development banks' transformative alignment with the 2030 Agenda for Sustainable Development (Study N° 05/20)*.

Riaño, M., & Barchiche, D. (2020). Financing the 2030 Agenda for Sustainable Development: prerequisites, and opportunities for the post-Covid-19 crisis. *IDDRI, Issue Brief N°03/20*.

Tyson, J. E. (2018). Private infrastructure financing in developing countries: five challenges, five solutions. In *ODI Working Paper 536*.

UNDP. (2018). *UNDP's Private Sector Development and Partnership Strategy (2018-2022) Making Markets Work for the SDGs*.

UNEP Finance Initiative. (2019). Principles for Responsible Investment: Guidance Document. *UNEP*.

World Bank. (2021). *Supporting Countries in Unprecedented Times. Annual Report 2020*.

World Economic Forum. (2019). How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards Guiding principles and questions In collaboration with PwC. *World Economic Forum, January*, 32.

WWF, & The Biodiversity Consultancy. (2021). *Public development banks and biodiversity How PDBs can align with the Post-2020 Global Biodiversity Framework. May*.

Xu, J., Marodon, R., & Ru, X. (2021). Mapping 500+ Development Banks Qualification criteria, stylized facts and development trends. *AFD Research Papers*, 192.

Xu, J., Ren, X., & Wu, X. (2019). Mapping Development Finance Institutions Worldwide: Definitions, Rationales, and Varieties. *Peking University, Institute of New Structural Economics*.

Zhan, J. X., & Santos-Paulino, A. U. (2021). Investing in the Sustainable Development Goals: Mobilization, channeling, and impact. *Journal of International Business Policy*, 4(1), 166–183.

Ce document a été publié avec
le soutien financier de l'Agence
Française de Développement (AFD).

ETTG | European Think Tanks Group

© German Development Institute / Deutsches Institut für
Entwicklungspolitik (DIE), European Centre for Development Policy
Management (ECDPM), the Elcano Royal Institute, the International Affairs
Institute / Istituto Affari Internazionali (IAI), the Institute for Sustainable
Development and International Relations / Institut du Développement
Durable et des Relations Internationales (IDDRI) and the Overseas
Development Institute (ODI), 2019.

Les opinions présentées dans cette publication sont celles des auteurs et ne
représentent pas nécessairement celles des organisations qui composent le
European Think Tanks Group (ETTG).

Les lecteurs sont encouragés à citer ou à reproduire le contenu de ce
rapport pour leurs propres publications. DIE, ECDPM, Elcano, IAI, IDDRI et ODI
demandent à être dûment cités et à recevoir une copie de la publication.