



BILLET DE BLOG 25 octobre 2021

Aligner le financement sur l'Agenda 2030 : Principes opérationnels pour les banques publiques de développement

Auteur

Maria Alejandra Riaño
Chercheuse associée

🕒 Temps de lecture: 9 min



Lors du premier sommet Finance en commun ([Finance in Common Summit](#) – FiCS) qui s'est tenu en 2020, les banques publiques de développement (BPD) se sont engagées à modifier collectivement leurs stratégies, leurs modèles d'investissement, leurs activités et leurs modalités de fonctionnement afin de contribuer à la réalisation de l'Agenda 2030 pour le développement durable et des objectifs de l'Accord de Paris sur le climat, tout en répondant à la crise de la Covid-19. Une dynamique collective des BPD est d'ores et déjà en train d'émerger, ancrée dans les échanges et expériences de tous les acteurs financiers (publics et privés), pour concrétiser le débat stratégique sur le rôle des BPD comme portes d'entrée des financements alignés

sur les ODD. Lors de la deuxième édition du FiCS¹, plus de 500 BPD du monde entier ont clairement indiqué qu'elles étaient prêtes à répondre aux attentes et à transformer les engagements en mesures fortes capables de catalyser les ressources publiques et privées vers des transformations durables alignées sur l'Agenda 2030 et ses Objectifs de développement durable (ODD). Peuvent-elles passer de la parole aux actes, et comment ?

La nécessité d'un langage commun sur l'alignement des ODD

Passer de cette ambition radicale à une approche opérationnelle n'est pas une tâche facile. Il s'agit d'un processus continu, et le point de départ peut dépendre du mandat de la BPD et du contexte dans lequel elle opère. Le non-alignement sur les ODD commence par l'absence de langage et d'interprétation communs des objectifs qui sous-tendent les ODD dans les secteurs public et privé. Jusqu'à présent, de nombreuses discussions sur l'alignement sur les ODD se sont limitées à des exercices de cartographie au niveau des projets. Cependant, 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 au changement climatique et équitables dans leurs décisions de financement et cycles de projet.

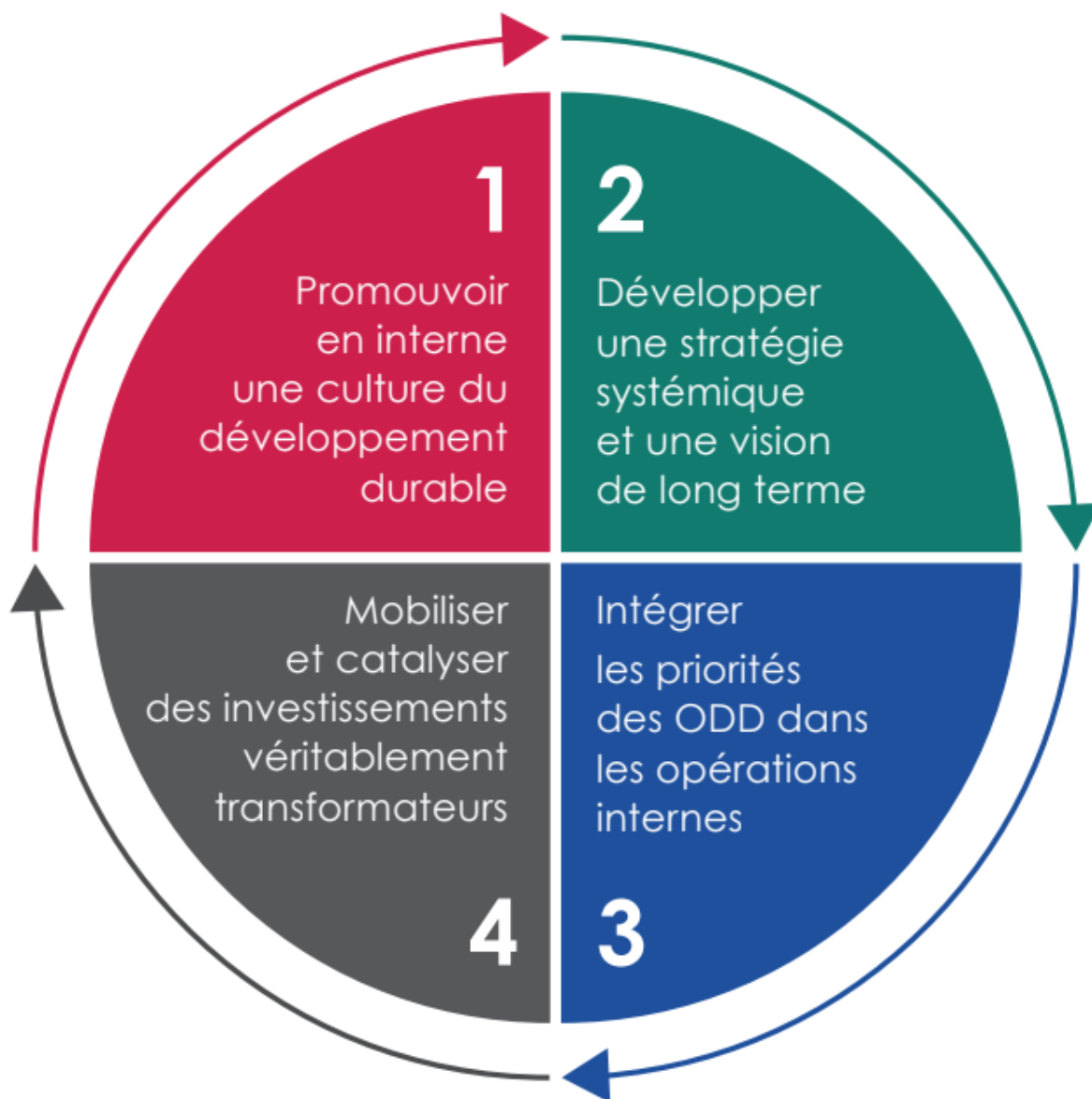
Le potentiel véritablement transformateur de l'Agenda 2030 réside dans sa nature intégrée et indivisible, l'accent mis sur l'adoption d'un horizon à long terme, la priorité accordée aux changements systémiques et dans son engagement à améliorer la vie des personnes les plus pauvres et les plus marginalisées tout en réalisant le développement durable. Le défi consiste donc à mieux aligner toutes les formes de financement à l'appui de l'Agenda 2030, afin de favoriser une transformation fondamentale de la société et de l'économie à l'échelle, au rythme et dans la direction voulus par cet agenda, de manière à apporter une contribution positive au développement durable et à ne pas nuire à l'ensemble des ODD.

Pour contribuer au débat sur l'alignement sur l'Agenda 2030, l'Iddri a développé, en collaboration avec ses collègues du [European Think Tanks Group](#) (ETTG), un cadre offrant des points de départ pratiques permettant aux BPD d'intégrer les ODD dans leurs activités et investissements actuels et futurs. Concrètement, la [contribution de l'ETTG à cette deuxième édition du FiCS](#) visait à la fois à proposer une définition de l'alignement sur les ODD et à fournir quatre principes simples pour rendre cet alignement plus opérationnel et le promouvoir dans la pratique.

Comment rendre l'alignement opérationnel ?

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 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'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. La proposition d'ETTG appelle à une approche à l'échelle de la banque, qui peut conduire à une intégration complète, globale et systémique des ODD.

Quatre principes opérationnels



Cadre permettant de rendre opérationnel l'alignement des BPB sur l'Agenda 2030**PRINCIPLE 1. Promouvoir en interne une culture du développement durable**

- 1 Renforcer la qualification des décideurs de haut niveau dans le domaine des ODD
- 2 Créer des structures de gouvernance liées aux ODD et attribuer des rôles et des responsabilités clairs
- 3 Faire émerger une culture du développement durable parmi les employés
- 4 Lier les performances des employés en matière d'ODD aux principaux indicateurs de performance de la BPD
- 5 Guider étroitement les intermédiaires financiers

PRINCIPLE 2. Développer une stratégie systémique 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 Veiller à avoir une approche équilibrée
- 9 Fonder votre stratégie à long terme sur un large processus de consultation
- 10 Évaluez le besoin d'un cadre politique supplémentaire pour votre banque

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

- 11 Passer de l'alignement par projet à l'alignement de l'ensemble du portefeuille
- 12 Contrôler 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

PRINCIPLE 4. Mobiliser et catalyser des investissements véritablement transformateurs

- 15 Renforcer l'influence des politiques pour promouvoir le développement territorial
- 16 Favoriser l'engagement des pays/régions dans des trajectoires de développement durable et encourager les interventions basées sur la connaissance pour ne laisser personne de côté
- 17 Développer des projets pour garantir la rentabilité des ODD
- 18 Proposer des capitaux à haut risque pour lancer le développement du marché dans les secteurs présentant un fort potentiel de transformation
- 19 Augmenter l'utilisation des structures de mobilisation pour activer l'investissement privé sur le terrain

Principe opérationnel 1 : Promouvoir en interne 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. 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. 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 – comme l'ont fait la toute nouvelle Scottish National Investment Bank ou la KfW allemande – 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. 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. 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, comme c'est le cas pour la société néerlandaise de financement du développement (FMO). Les BPD ayant des mandats et des champs d'action géographiques différents, elles doivent promouvoir des échanges ouverts entre elles afin de maximiser leur contribution collective à cet égard. Notre 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. 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 fait partie intégrante de l'ensemble du cycle d'investissement. Les BPD pionnières, comme l'Agence française de développement (AFD) ou la Banque asiatique de développement (BAD), 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. La simple approbation de projets disparates alignés sur les ODD ne garantit pas un portefeuille aligné et cohérent.

Principe opérationnel 4 : Mobiliser et catalyser des investissements véritablement transformateurs soutenant des trajectoires de développement durable. C'est là que les BPD peuvent changer la donne. Pour ce faire, elles doivent 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 opportunités isolées et opportunistes, et élargir leur philosophie et leur approche d'investissement. En d'autres termes, elles doivent passer des transactions aux transformations, avec les acteurs locaux ; être prêtes à s'engager dans un dialogue politique au niveau national afin de provoquer un changement transformationnel, mais aussi encourager l'alignement de leurs homologues et bénéficiaires sur les ODD. Cela passe par le développement de nouvelles compétences et de nouvelles structures d'incitation au sein de leurs organisations, comme des mécanismes d'appui à la préparation des projets pour garantir la rentabilité des ODD, à l'instar de PT Sarana Multi Infrastruktur (PT SMI) en Indonésie avec sa plateforme ODD, de la Banque de développement d'Afrique Australe (DBSA) avec son fonds de préparation de projet ou de la Banque interaméricaine de développement (BID) et son Natural Capital Lab.

Et après ?

La plupart des BPD peuvent et doivent trouver les moyens de collaborer pour assurer cet éventail d'activités en travaillant ensemble et en s'appuyant sur la force des partenariats. Toutefois, de nombreuses banques restent focalisées sur la dimension de l'investissement. Toutes les BPD auront besoin de coopérer avec d'autres acteurs de la transformation, en particulier avec d'autres BPD et acteurs financiers concernés, donateurs et entités internationales et locales, afin de compléter et de mettre en synergie 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.

Alors que le FiCS est en train de devenir une institution et une plateforme efficace, il est essentiel de montrer qu'il peut engendrer une véritable dynamique entre les pairs et faire émerger des **champions des ODD** au sein de la communauté des BPD, capables d'inspirer et d'attirer d'autres banques grâce à des exemples concrets démontrant la manière de rendre opérationnel l'alignement sur les ODD.

¹ L'événement a été organisé par Cassa Depositi e Prestiti (CDP), en partenariat avec le Fonds international de développement agricole (FIDA, institution spécialisée des Nations unies pour le développement des activités agricoles dans les pays retardataires) et avec le soutien de la World Federation of Development Finance Institutions (WFDI), de l'International Development Finance Club (IDFC), de l'Agence française de développement (AFD), ainsi que de l'ensemble de la coalition FiCS.

GOUVERNANCE

FINANCEMENT DES ÉCONOMIES EN DÉVELOPPEMENT

ODD