

ASSOCIATIONS DES INSTITUTIONS AFRICAINES DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT AIAFD

RAPPORT D'ÉTUDE DE CAS

Institutions africaines de financement du développement (IFD) sélectionnées

Development Bank of Southern Africa
DBSA

Uganda Development Bank
UDBL

Réalisé par l'Association des institutions africaines de financement du développement (AIAFD)
Sur la base des performances enregistrées en 2025

Table des matières

1. Introduction	3
1.1 Objet de l'étude	3
1.2 Le rapport présente	3
2. Méthodologie	4
2.1 Conception de la recherche	4
2.2 Sélection des institutions participantes	4
2.3 Méthodes de collecte des données	4
2.4 Technique d'analyse des données	4
2.5 Validité et fiabilité	5
2.6 Considérations éthiques	5
3. Présentation des IFD	6
3.1 <i>Development Bank of Southern Africa (DBSA)</i>	6
3.2 <i>Uganda Development Bank (UDB) Ltd</i>	6
4. Modèles opérationnels des IFD.....	7
4.1 <i>Development Bank of Southern Africa</i>	7
4.1.1 Partenariats stratégiques	7
4.1.2 Modèle de financement mixte	7
4.1.3 Transformation numérique	7
4.1.4 Appui au renforcement des capacités	7
4.2 <i>Uganda Development Bank</i>	7
4.2.1 Approche de génération de la demande.....	7
4.2.2 Financement fondé sur des programmes	7
4.2.3 Appui intégré aux entreprises.....	7
4.2.4 Intelligence artificielle et transformation numérique	8
4.2.5 Intégration de la finance verte	8
5. Principaux exemples institutionnels.....	9
5.1 DBSA – Facilité de financement climatique (CFF)	9
5.2 UDB – Plateforme numérique AgriConnect	9
6. Analyse qualitative des réponses.....	10
6.1 <i>Development Bank of Southern Africa (DBSA)</i>	10
6.2 <i>Uganda Development Bank (UDB)</i>	11
6.3 Analyse transversale : similitudes entre les institutions.....	11
7. Principaux enseignements	13
8.1 Conclusion	14
8.2 Recommandations.....	14

SECTION 1 – INTRODUCTION

1. Introduction

Les institutions de financement du développement (IFD) jouent un rôle essentiel dans la promotion de la transformation économique, de l'industrialisation, du développement des infrastructures et de la croissance durable en Afrique. En tant qu'institutions stratégiques de financement public, les IFD comblent les déficits de financement dans des secteurs essentiels au développement, mais souvent insuffisamment desservis par le financement commercial classique.

Ces dernières années, les IFD africaines ont progressivement élargi leur mandat au-delà des activités traditionnelles de prêt pour inclure le financement de l'action climatique, la finance mixte, la préparation de projets, le renforcement institutionnel, la transformation numérique et les programmes de développement inclusif¹. Cette évolution reflète la pression croissante exercée sur les IFD pour répondre à des défis de développement complexes tels que le changement climatique, les déficits d'infrastructures, le chômage, l'exclusion financière et la faiblesse des capacités industrielles.

Afin de mieux comprendre les nouveaux modèles opérationnels, les innovations institutionnelles et les enseignements stratégiques au sein de l'écosystème africain du financement du développement, l'Association des institutions africaines de financement du développement (AIAFD) a mené une étude de cas impliquant certaines institutions membres sélectionnées.

1.1 Objet de l'étude

L'étude a porté sur deux institutions membres de l'AIAFD :

- *Development Bank of Southern Africa (DBSA)*
- *Uganda Development Bank (UDB) Ltd.*

1.2 Le rapport présente

- Une vue d'ensemble des études de cas des IFD participantes
- Une analyse de leurs approches opérationnelles et de leurs initiatives stratégiques
- Les principaux exemples institutionnels et innovations
- Une analyse thématique qualitative des réponses recueillies
- Les enseignements et implications pour l'ensemble du paysage africain des IFD

¹ <https://adfi-ci.org/financing-africas-transition-a-strategic-handbook-for-africas-development-finance-institutions-dfis/>

SECTION 2 – MÉTHODOLOGIE

2. Méthodologie

2.1 Conception de la recherche

L'étude a adopté une approche qualitative fondée sur l'étude de cas afin d'examiner les expériences stratégiques, les modèles opérationnels, les innovations institutionnelles et les approches de durabilité de certaines institutions africaines de financement du développement. L'approche qualitative a été retenue car l'étude visait à générer des connaissances institutionnelles approfondies ainsi que des perspectives de leadership qui ne peuvent être aisément mesurées à l'aide de méthodes quantitatives. La méthode de l'étude de cas a permis d'explorer en détail les expériences institutionnelles dans leurs contextes opérationnels et de développement respectifs.

2.2 Sélection des institutions participantes

L'étude a porté sur deux institutions membres de l'AIAFD ayant participé à l'exercice. Ces institutions ont été sélectionnées de manière raisonnée sur la base :

- de leur importance stratégique dans l'écosystème africain du financement du développement ;
- de leur engagement dans le financement des infrastructures, de l'action climatique et du développement ;
- de leur expérience en matière d'innovation et de transformation institutionnelle.

2.3 Méthodes de collecte des données

Les données qualitatives primaires ont été recueillies à l'aide d'un guide d'Entrevues avec des personnes-ressources (KII). Les entrevues ont été menées en mai 2026. Les rapports et données qualitatives collectés ont été validés en juin 2026, et l'étude de cas a été publiée en juillet 2026. Au sein de la DBSA, le point focal de l'étude était le Responsable du programme des relations avec les parties prenantes, tandis qu'à UDB, il s'agissait du Responsable principal des affaires institutionnelles. Le guide d'entretien couvrait les thèmes suivants :

- Réussites stratégiques et innovations institutionnelles
- Modèles de partenariat
- Adoption du numérique et de l'intelligence artificielle
- Initiatives de financement de l'action climatique et financement vert
- Impacts sociaux et économiques
- Défis institutionnels
- Approches en matière de durabilité et de passage à l'échelle
- Gouvernance et cadres opérationnels

2.4 Technique d'analyse des données

Les réponses recueillies ont été analysées à l'aide d'une analyse qualitative thématique. Le processus d'analyse a reposé sur l'examen répété des réponses, le codage des concepts récurrents et des thèmes institutionnels, leur classification par institution, l'analyse comparative des expériences institutionnelles et la synthèse des principaux constats. Les principaux thèmes identifiés sont les suivants : orientation stratégique des IFD ; dynamique des partenariats ; transformation numérique

et adoption de l'IA ; financement de l'action climatique et financement vert ; développement inclusif ; défis institutionnels ; durabilité et passage à l'échelle ; pratiques de gouvernance et de leadership.

2.5 Validité et fiabilité

Afin de renforcer la crédibilité et la fiabilité de l'étude, les données ont été recueillies directement auprès des représentants des institutions. Des outils standardisés ont été utilisés et l'analyse a suivi un cadre thématique commun. Des comparaisons entre études de cas ont également été réalisées afin de valider les tendances observées.

2.6 Considérations éthiques

L'étude a respecté les principes de confidentialité, d'intégrité institutionnelle et d'objectivité analytique. Les informations fournies par les répondants ont été utilisées exclusivement à des fins d'analyse et de recherche, et interprétées dans le contexte dans lequel elles ont été communiquées.

SECTION 3 – PRÉSENTATION DES IFD

3. Présentation des IFD

3.1 *Development Bank of Southern Africa (DBSA)*

La *Development Bank of Southern Africa (DBSA)* est une institution de financement du développement sud-africaine axée principalement sur le financement des infrastructures et le développement durable en Afrique australe et sur l'ensemble du continent africain. La DBSA s'est positionnée comme une institution majeure de financement des infrastructures et de l'action climatique en Afrique, en mettant davantage l'accent sur la mobilisation de capitaux privés et le développement de partenariats régionaux.

Priorités stratégiques de la DBSA

- **Appui intégré aux municipalités** : Contribuer à la stabilisation et à la revitalisation des municipalités et provinces grâce à des interventions financières et à une meilleure gouvernance des infrastructures.
- **Transition énergétique juste** : Soutenir la transition équitable de l'Afrique du Sud vers une économie à faibles émissions de carbone en finançant des projets résilients au climat, en accélérant le déploiement des énergies renouvelables et en promouvant les infrastructures vertes.
- **Infrastructures économiques et sociales essentielles** : Investir massivement dans des secteurs de base tels que les transports, l'énergie, les TIC, l'eau et l'assainissement afin de stimuler la croissance économique et d'améliorer les conditions de vie.
- **Impact durable sur le développement** : Accorder la priorité aux projets créateurs d'emplois, contribuant à la réduction de la pauvreté et à la transformation socio-économique, avec une attention particulière portée aux jeunes, aux MPME et aux entreprises détenues par des personnes noires.
- **Vision stratégique pour l'Afrique** : Soutenir l'intégration régionale en finançant des projets transfrontaliers, en renforçant la connectivité numérique et en collaborant avec les institutions internationales de financement du développement.

3.2 *Uganda Development Bank (UDB) Ltd*

La *Uganda Development Bank Ltd (UDB)* est l'institution nationale de financement du développement de l'Ouganda, chargée d'appuyer le programme de transformation socio-économique du pays. La Banque aligne ses opérations sur le Quatrième Plan national de développement (PND IV) et sur la Stratégie nationale de croissance au décuple. UDB adopte de plus en plus une approche de financement transformationnelle associant financement, conseil, préparation de projets et développement des entreprises.

Domaines d'intervention stratégiques d'UDB

- Industrialisation
- Agro-industrialisation
- Financement des PME

- Développement des infrastructures
- Innovation et technologie
- Financement de l'action climatique
- Autonomisation des femmes et des jeunes

SECTION 4 – MODÈLES OPÉRATIONNELS DES IFD

4. Modèles opérationnels des IFD

4.1 *Development Bank of Southern Africa*

La DBSA opère selon un modèle de financement du développement axé sur les partenariats et les infrastructures.

4.1.1 Partenariats stratégiques

L'institution s'appuie fortement sur des partenariats stratégiques avec des organisations telles que l'Agence Française de Développement, le Groupe de la Banque africaine de développement et le Fonds vert pour le climat. Ces partenariats soutiennent le cofinancement, la mobilisation de financements de l'action climatique, les investissements dans les infrastructures, la coopération technique et l'innovation sur les marchés de capitaux.

4.1.2 Modèle de financement mixte

La DBSA recourt à des mécanismes de financement mixte pour réduire le risque des investissements et attirer la participation du secteur privé dans les projets d'infrastructure et les projets liés au climat. Ce modèle s'est révélé efficace pour mobiliser des capitaux qui, autrement, ne seraient pas orientés vers des projets à fort impact sur le développement mais à rentabilité commerciale limitée.

4.1.3 Transformation numérique

La Banque met en œuvre un Système intégré de mise en œuvre (*Integrated Execution Engine*) visant à renforcer la gouvernance, la gestion des risques, les dispositifs de conformité, l'analyse des données et la résilience institutionnelle.

4.1.4 Appui au renforcement des capacités

La DBSA associe de plus en plus ses financements à un appui au renforcement des capacités, notamment en faveur des municipalités et des institutions du secteur public.

4.2 *Uganda Development Bank*

UDB applique un modèle de financement transformationnel fondé sur des programmes.

4.2.1 Approche de génération de la demande

La Banque est passée d'un modèle classique de réponse à la demande à un modèle de génération de la demande. Dans le cadre de cette approche, UDB identifie de manière proactive les opportunités d'investissement, structure des projets bancables, constitue des pipelines d'investissement, soutient le développement des entreprises et mobilise des financements privés et de développement.

4.2.2 Financement fondé sur des programmes

La Banque privilégie des interventions programmatiques ciblant des chaînes de valeur et des secteurs entiers plutôt que des projets isolés. Cette approche accroît l'impact sur le développement et favorise une transformation systémique.

4.2.3 Appui intégré aux entreprises

UDB complète ses financements par des services de conseil aux entreprises, un appui à l'incubation, des actions de renforcement des capacités, une assistance technique et des services de préparation de projets.

4.2.4 Intelligence artificielle et transformation numérique

UDB a adopté des systèmes de cybersécurité fondés sur l'intelligence artificielle, des cadres de gouvernance des données, des systèmes de gestion des risques liés à l'IA et des politiques de gouvernance de l'IA afin de renforcer ses opérations institutionnelles.

4.2.5 Intégration de la finance verte

La finance verte est intégrée à l'ensemble des opérations de la Banque à travers sa Facilité de financement de l'action climatique et une stratégie d'investissement plus large axée sur la résilience climatique.

SECTION 5 – PRINCIPAUX EXEMPLES INSTITUTIONNELS

5. Principaux exemples institutionnels

5.1 DBSA – Facilité de financement climatique (CFF)

La Facilité de financement climatique (*Climate Finance Facility – CFF*) de la DBSA, cofinancée par le Fonds vert pour le climat, constitue l'une de ses initiatives les plus marquantes. Cette facilité mobilise des capitaux privés, soutient des projets d'énergies renouvelables, finance des infrastructures résilientes au climat, promeut l'efficacité énergétique et utilise le financement mixte pour réduire les risques liés aux investissements. Cette initiative illustre comment les IFD peuvent accroître les investissements climatiques grâce à des partenariats stratégiques et à des mécanismes de financement innovants.

Principales caractéristiques de la CFF

- Cofinancée par le Fonds vert pour le climat
- Mobilise des capitaux privés pour les infrastructures résilientes au climat
- Soutient les projets d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique
- Utilise le financement mixte pour réduire les risques et attirer le secteur privé
- Démonstre le potentiel de mise à l'échelle des investissements climatiques grâce aux partenariats

5.2 UDB – Plateforme numérique AgriConnect

La plateforme AgriConnect d'UDB est une solution de prêt numérique conçue pour les petits exploitants agricoles et les groupements ruraux. La plateforme numérise les demandes de prêt, facilite le décaissement via portefeuille mobile, améliore l'inclusion financière, renforce la transparence et élargit l'accès au financement agricole. Cette initiative démontre le rôle essentiel de la technologie dans l'élargissement de la portée des services financiers et l'appui à une transformation agricole inclusive.

Principales caractéristiques d'AgriConnect

- Solution de prêt numérique adaptée aux petits exploitants et aux groupes ruraux
- Numérisation intégrale du processus de demande de prêt
- Décaissement via portefeuille mobile pour atteindre le dernier kilomètre
- Renforcement de l'inclusion financière et de la transparence
- Élargissement de l'accès au financement agricole dans les communautés mal desservies

SECTION 6 – ANALYSE QUALITATIVE DES RÉPONSES

6. Analyse qualitative des réponses

6.1 Development Bank of Southern Africa (DBSA)

Les réponses de la DBSA révèlent une forte orientation vers le développement, ancrée dans son rôle d'institution de financement des infrastructures et du climat. La Banque se positionne non seulement comme un bailleur de fonds, mais aussi comme un catalyseur de la transformation économique, de l'industrialisation et du développement durable. Cette orientation se reflète dans ses priorités relatives à la transition énergétique juste et aux infrastructures économiques et sociales essentielles, ainsi que dans son évolution vers des modèles de financement mixte et catalytique, au-delà du simple financement transactionnel.

Dynamique des partenariats.

La DBSA s'appuie fortement sur des partenariats stratégiques avec des institutions telles que l'Agence Française de Développement, le Groupe de la Banque africaine de développement et le Fonds vert pour le climat. Ces partenariats sont appréciés pour la confiance institutionnelle à long terme, la coopération technique et les mécanismes de partage des risques qu'ils offrent. Ils soutiennent également le cofinancement des investissements dans les infrastructures et la mobilisation de financements de l'action climatique.

Transformation numérique et adoption de l'IA.

La DBSA met en œuvre un Système intégré de mise en œuvre (*Integrated Execution Engine*) visant à renforcer la gouvernance, la gestion des risques, les systèmes de conformité et l'analyse des données. Fait notable, la Banque a dû faire face à des déficits de compétences et à des exigences de gestion du changement avant de lancer cette initiative. Cela montre qu'à la DBSA, la transformation numérique reste centrée sur la gouvernance et se trouve encore à un stade relativement précoce de renforcement des capacités plutôt qu'à un stade de transformation complète.

Financement de l'action climatique et financement vert.

Le financement de l'action climatique est intégré aux activités de la DBSA par l'intermédiaire de sa Facilité de financement de l'action climatique (CFF), cofinancée par le Fonds vert pour le climat. Le CFF mobilise des capitaux privés, soutient les projets d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique, et utilise le financement mixte afin de réduire les risques liés aux investissements dans les infrastructures résilientes au climat. La DBSA se positionne ainsi comme une institution de transition climatique plutôt que comme un bailleur spécialisé dans le climat.

Impact sur le développement et inclusion.

La DBSA génère un impact inclusif sur le développement principalement à travers ses investissements dans les infrastructures – transports, énergie, TIC, eau et assainissement – considérés comme des leviers de productivité et d'industrialisation. Cette action est complétée par un appui ciblé au développement des jeunes, aux MPME et aux entreprises détenues par des personnes noires, ainsi que par des efforts continus de stabilisation et de revitalisation des municipalités.

Défis institutionnels, durabilité et gouvernance.

L'expérience de la DBSA avec son Système intégré de mise en œuvre (*Integrated Execution Engine*) illustre un défi institutionnel plus large : la mise à l'échelle dépend autant des capacités institutionnelles – compétences, systèmes hérités et qualité des données – que de la disponibilité des capitaux. La gouvernance et le leadership sont présentés comme des facteurs essentiels de

crédibilité institutionnelle, avec un accent particulier sur la transparence, la gestion des risques, les systèmes de suivi et un leadership stratégique plutôt qu'administratif.

6.2 Uganda Development Bank (UDB)

Les réponses d'UDB révèlent une approche proactive et transformationnelle du développement, illustrée par le passage d'un modèle de captation de la demande à un modèle de génération de la demande. Dans cette approche, UDB façonne activement les marchés et les opportunités d'investissement en structurant des projets bancables et en constituant des portefeuilles de projets, plutôt qu'en répondant passivement aux demandes de prêt, conformément à son mandat de soutien au Plan national de développement IV et à la Stratégie de croissance au décuple de l'Ouganda.

Dynamique des partenariats.

UDB complète ses financements par des services-conseils aux entreprises, un appui à l'incubation, le renforcement des capacités, l'assistance technique et la préparation de projets. Ce modèle intégré d'appui aux entreprises repose sur la coopération technique et les financements concessionnels de partenaires multilatéraux et bilatéraux.

Transformation numérique et adoption de l'IA.

UDB a adopté des systèmes de cybersécurité fondés sur l'intelligence artificielle, des cadres de gouvernance des données, des systèmes de gestion des risques liés à l'IA et des politiques de gouvernance de l'IA afin de renforcer ses opérations institutionnelles. Comme pour la DBSA, cela suggère que l'adoption de l'IA à UDB reste principalement axée sur la gouvernance, la gestion des risques et la résilience institutionnelle, plutôt que directement intégrée aux activités de prêt ou aux processus de décision en matière de crédit.

Financement de l'action climatique et financement vert.

Le financement de l'action climatique est intégré aux opérations d'UDB à travers sa propre Facilité de financement de l'action climatique et une stratégie d'investissement plus large axée sur la résilience climatique. La plateforme numérique de prêt AgriConnect, qui numérise les demandes de prêt et permet le décaissement via portefeuille mobile pour les petits exploitants agricoles, illustre également comment les outils numériques servent à renforcer les financements agricoles sensibles au climat tout en favorisant l'inclusion financière.

Impact sur le développement et inclusion.

Les domaines d'intervention stratégiques d'UDB – industrialisation, agro-industrialisation, financement des PME, développement des infrastructures et autonomisation des femmes et des jeunes – positionnent la Banque comme un moteur du développement inclusif. AgriConnect élargit notamment l'inclusion financière et l'accès au financement agricole pour les communautés rurales et les petits exploitants insuffisamment desservis.

Défis institutionnels, durabilité et gouvernance.

La préférence d'UDB pour le financement fondé sur des programmes et des chaînes de valeur, plutôt que sur des projets fragmentés, reflète sa conviction qu'un développement durable à grande échelle repose sur une gouvernance solide, des capacités institutionnelles, une expertise technique et une forte capacité de préparation des projets. La gouvernance et le leadership sont également envisagés sous l'angle de la coordination stratégique et du leadership de l'écosystème, au-delà d'un simple rôle de supervision administrative.

6.3 Analyse transversale : similitudes entre les institutions

Les réponses de la DBSA et d'UDB mettent en évidence plusieurs caractéristiques communes illustrant l'évolution des IFD africaines. Ces similitudes transversales sont résumées ci-dessous.

- Orientation vers le développement : les deux institutions se positionnent comme des catalyseurs de la transformation économique et de l'industrialisation, en passant de modèles

de prêt purement transactionnels à des modèles de financement catalytique et transformationnel – la DBSA à travers le financement mixte et les investissements dans les infrastructures, et UDB à travers son passage d'un modèle de « captation de la demande » à un modèle de « génération de la demande ».

- Les partenariats comme leviers stratégiques : les deux institutions s'appuient sur la confiance institutionnelle à long terme, l'alignement des politiques, des objectifs de développement communs, la coopération technique, la clarté de la gouvernance et les mécanismes de partage des risques. Elles dépendent fortement des partenaires multilatéraux et bilatéraux pour les financements concessionnels et l'appui technique.
- Une adoption du numérique et de l'IA centrée sur la gouvernance : les deux IFD adoptent des systèmes numériques et fondés sur l'IA principalement pour la gestion des risques, la gouvernance, la cybersécurité et la gestion des données, plutôt que pour des applications pleinement transformatives orientées vers les clients. L'adoption de l'IA demeure à un stade relativement précoce dans les deux institutions.
- Intégration du financement de l'action climatique : les deux institutions ont mis en place des facilités dédiées au financement de l'action climatique, des cadres d'investissement vert et des programmes de financement résilients au climat. Elles se considèrent de plus en plus comme des institutions de transition climatique soutenant l'adaptation, l'atténuation et les infrastructures durables.
- Engagement commun en faveur du développement inclusif : les deux institutions démontrent un fort engagement en faveur de la croissance inclusive à travers le financement des PME, la création d'emplois, le développement rural, l'autonomisation des jeunes et des femmes, ainsi que l'accès aux infrastructures. Les investissements dans les infrastructures sont systématiquement présentés comme un multiplicateur de développement.
- Préférence pour le financement programmatique : les deux IFD privilégient les modèles de financement programmatiques et fondés sur les chaînes de valeur plutôt que les interventions fragmentées par projet, la mise à l'échelle reposant sur les systèmes de gouvernance, les capacités institutionnelles, l'expertise technique et une coordination efficace des parties prenantes.
- La gouvernance et le leadership comme pilier commun : les deux IFD considèrent la gouvernance – transparence, redevabilité, gestion des risques, systèmes de suivi et discipline institutionnelle – comme essentielle à leur crédibilité et envisagent le leadership comme une fonction de coordination stratégique plutôt que comme une simple supervision administrative.
- Défis institutionnels communs : les deux institutions sont confrontées à des blocages dans les procédures de passation des marchés, à la volatilité macroéconomique, aux risques liés au climat et à de longs cycles de préparation des projets. Cette situation souligne la nécessité de capitaux patients, d'un meilleur accès aux financements concessionnels et de la poursuite du renforcement institutionnel.

Principaux obstacles institutionnels identifiés (communs aux deux institutions)

- Problèmes liés à la qualité des données
- Incertitude réglementaire

SECTION 7 – PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

7. Principaux enseignements

L'étude a dégagé sept principaux enseignements concernant l'évolution du rôle des IFD africaines :

- 01** Les IFD africaines évoluent progressivement de prêteurs traditionnels vers des institutions de développement transformationnelles, qui façonnent les marchés plutôt que de simplement les servir.
- 02** Les partenariats stratégiques demeurent essentiels à la réussite du financement du développement et à la mobilisation de financements en faveur de l'action climatique. La confiance, l'alignement des politiques et les objectifs communs sont déterminants.
- 03** Le financement de l'action climatique est de plus en plus intégré aux opérations de base des IFD et n'est plus une fonction spécialisée. Les IFD africaines se positionnent comme des institutions de transition climatique.
- 04** Les efforts de transformation numérique sont actuellement davantage axés sur la gouvernance, la cybersécurité et la résilience institutionnelle que sur des systèmes avancés de prêt reposant sur l'IA.
- 05** Le financement à lui seul ne suffit pas à produire des résultats de développement durables. Les services intégrés d'accompagnement – conseil, renforcement des capacités et préparation de projets – deviennent indispensables.
- 06** Les approches fondées sur des programmes et des chaînes de valeur génèrent un impact de développement plus important que les financements fragmentés par projet.
- 07** Les capacités institutionnelles, la qualité de la gouvernance et la capacité de préparation des projets sont des facteurs déterminants de la mise à l'échelle et de la durabilité.

SECTION 8 – CONCLUSION

8.1 Conclusion

Les études de cas et l'analyse qualitative montrent que les institutions africaines de financement du développement connaissent une transformation institutionnelle importante en réponse aux défis économiques, sociaux, technologiques et climatiques émergents. La *Development Bank of Southern Africa (DBSA)* et la *Uganda Development Bank (UDB)* illustrent toutes deux la manière dont les IFD africaines adoptent de plus en plus des modèles de financement du développement catalytiques, sensibles aux enjeux climatiques, fondés sur les partenariats et orientés vers l'innovation.

Caractéristiques des IFD performantes

- Des systèmes de gouvernance solides fondés sur la transparence et la redevabilité
- Une stratégie claire et des mandats alignés sur les objectifs nationaux de développement
- Des approches de financement intégrées combinant financement, conseil et renforcement des capacités
- Des partenariats stratégiques fondés sur la confiance, des objectifs communs et le partage des risques
- L'intégration du financement de l'action climatique comme fonction institutionnelle centrale
- Une transformation numérique axée sur la gouvernance et la résilience
- Un apprentissage institutionnel et un partage des connaissances continus
- Une orientation vers le développement à long terme plutôt que vers les rendements commerciaux de court terme

Dans le même temps, les contraintes persistantes liées aux capacités institutionnelles, à l'environnement réglementaire, à la préparation des projets et à la vulnérabilité macroéconomique continuent de limiter la mise en œuvre et le passage à l'échelle. Relever ces défis nécessitera des efforts coordonnés de la part des IFD, des gouvernements et des partenaires au développement.

L'étude met en évidence l'importance croissante des IFD africaines comme acteurs clés du développement durable des infrastructures, de la résilience climatique, de la transformation industrielle et de la croissance économique inclusive sur le continent. Les enseignements tirés de cette étude constituent une base précieuse pour l'apprentissage entre pairs et l'amélioration stratégique au sein des institutions membres de l'AIAFD.

8.2 Recommandations

À la lumière des constats propres aux institutions et des enseignements transversaux présentés ci-dessus, les recommandations suivantes sont proposées afin de renforcer l'efficacité du développement de la DBSA, d'UDB et d'autres IFD africaines comparables :

- Étendre l'adoption du numérique et de l'IA au-delà des fonctions de gouvernance : s'appuyer sur les dispositifs déjà en place à la DBSA et à UDB pour déployer les capacités numériques

et l'IA dans la prise de décision de crédit, le suivi des portefeuilles et les services aux clients, afin d'améliorer l'efficacité et la portée des interventions.

- Renforcer les capacités de préparation des projets : développer les mécanismes dédiés à la préparation des projets et à l'assistance technique afin de transformer plus rapidement les idées de développement en investissements bancables, notamment dans les filières du financement de l'action climatique et du financement vert.
- Lever de manière proactive les obstacles institutionnels communs : mettre en œuvre des programmes ciblés de renforcement des capacités, des stratégies graduelles de modernisation technologique et des initiatives d'amélioration de la qualité des données pour répondre aux déficits de compétences, aux systèmes hérités et aux insuffisances de préparation institutionnelle.
- Approfondir les partenariats de financement concessionnel et de financement mixte : renforcer la collaboration avec les partenaires multilatéraux et bilatéraux afin d'accroître l'accès à des capitaux patients et concessionnels, en particulier pour les infrastructures résilientes au climat et les projets à fort impact sur le développement mais à rentabilité commerciale limitée.
- Consolider la gouvernance comme fondement de la croissance : poursuivre le renforcement de la transparence, de la redevabilité et des systèmes de gestion des risques, la qualité de la gouvernance étant une condition préalable – et non un simple complément – à une croissance institutionnelle durable et à la confiance des bailleurs.

Association des institutions africaines de financement du développement (AIAFD)

Série sur la gestion des connaissances et l'apprentissage institutionnel 2026