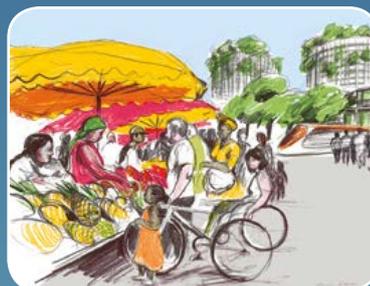




PROSPECTIVE et
DÉVELOPPEMENT

Juin | 2016



QUELS AVENIRS

pour une agence de
développement ?

Afd 2025

Avertissement

Dès sa genèse, Afd2025 s'est voulu être un exercice prospectif collectif, sans caractère institutionnel, ouvert à tous les agents volontaires de l'Agence. Par nature, les analyses et les positions présentées dans ce document reflètent une liberté d'esprit propre aux démarches de prospective.

Cet ouvrage présente ainsi la synthèse de ces analyses, formulées sous la responsabilité de leurs auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'AFD ou de ses institutions partenaires.

Par ailleurs, de nombreuses citations sont issues des retranscriptions d'entretiens réalisés dans le cadre de l'exercice Afd2025, non revues par leurs auteurs. Elles ne sauraient donc les engager personnellement, ni leur institution.

Coordination éditoriale : Cyrille Bellier, Alexis Bonnel et Anthony Caubin

Réalisation graphique : Ferrari / Corporate – Tél. : 33 1 42 96 05 50 – J. Rouy / Coquelicot

Illustrations (sauf mention contraire): Laure Fissore

“ La fragilité sera le grand thème de l’avenir ”

“ La mobilité est devenue la norme et non la marge ”

“ L’une des questions cruciales dans le futur sera de se demander de combien les plus aisés devront réduire leur empreinte carbone afin de compenser la hausse de celle des classes moyennes ”

“ Nous devons valoriser les formes de capital qui ont jusqu’ici été exploitées gratuitement : les ressources naturelles, le climat, les services rendus par les écosystèmes et la biodiversité ”

“ En Afrique, les services offerts à travers la téléphonie mobile vont exploser et transformer durablement les sociétés ”

Sommaire

1 / Résumé exécutif	03
2 / Genèse	11
3 / Méthode suivie	14
4 / Les scénarios d'Afd2025	18
5 / De multiples questionnements pour l'AFD	60
Table des illustrations	76
Liste des sigles et abréviations	77
Repères bibliographiques thématiques	78

Afd2025, pourquoi et comment ?

Si la projection dans un horizon de long terme semble vitale pour un acteur tel qu'une agence de développement, les méthodes de prospective ont été historiquement peu utilisées par les bailleurs de fonds. La sensation croissante de vivre dans un monde toujours plus complexe et interdépendant a poussé l'Agence Française de Développement à utiliser une méthode créative et innovante afin d'imaginer les enjeux qui prévaudront dans 10 ans et de s'y préparer dès à présent.

Initialement impulsé par la direction générale, l'exercice prospectif Afd2025 s'est voulu créatif, transversal et collectif, c'est-à-dire ouvert à tous les volontaires au sein du groupe, que ce soit en France ou dans son réseau d'agences. Il a ainsi été l'occasion d'effectuer une véritable exploration, à la fois des valeurs et de l'histoire de l'Agence, mais aussi des grands thèmes actuels et à venir qui structurent le champ d'action d'un bailleur de fonds.

L'analyse prospective a ainsi permis de formuler quatre scénarios représentant différents tableaux contrastés de l'évolution du monde à l'horizon 2025/2030. Ils résultent du cadrage méthodologique défini pour l'exercice, des variables choisies et du travail de « construction intellectuelle » réalisé. Les scénarios ne sont pas des pronostics sur ce qui va advenir, encore moins l'expression des préférences de l'AFD. Ils décrivent en revanche des évolutions possibles du contexte dans lequel s'inscrira l'institution. Le choix de ces quatre scénarios, parmi de nombreux autres scénarios potentiels, s'est opéré dans l'optique de susciter des questionnements stratégiques de long terme pertinents, vraisemblables, nouveaux ou inhabituels.

Quatre scénarios

L'IMPASSE

L'atteinte de points de basculement écologiques a été plus rapide que prévu et provoque partout une succession de crises. La croissance de la population mondiale n'est pas maîtrisée et le développement urbain s'anarchise, provoquant une pression insoutenable sur les ressources. La révolution technologique ne bénéficie qu'à quelques-uns. Sous couvert d'idéologies, le repli identitaire a fait son lit de l'aggravation des inégalités et de la pauvreté.



BABEL 3.0

Le monde est tiraillé par de fortes tensions politiques, économiques, sociales et environnementales. C'est un monde des extrêmes, où régions prospères et zones de grande fragilité se côtoient. La démographie continue de galoper, le développement urbain est mal maîtrisé et la transition énergétique est insuffisante. Les inégalités explosent, notamment chez de nombreux émergents, aboutissant à des tensions croissantes. Une classe moyenne globale s'est développée, pesant sur les ressources.



Dominé par la Chine, les États-Unis et l'Europe, le monde est organisé en grands blocs régionaux. Les grandes puissances ne se retrouvent plus dans un cadre de gouvernance et de régulation solide. Le rôle de l'État reste important, mais est bousculé par une globalisation numérique qui se superpose à la réalité des territoires. La mondialisation sous-tend des défis, tant domestiques qu'extérieurs, croissants et difficiles à surmonter.

DU VERT SANS LES ÉTATS

L'équation entre droit au développement pour tous et les limites du monde physique n'a toujours pas trouvé de solutions. Cependant, sous l'impulsion de coalitions d'acteurs principalement non étatiques, qui s'emparent de certains défis communs ou globaux – notamment environnementaux – devenus critiques à leurs yeux, des réformes en profondeur de la pensée et de nouveaux modes de faire émergent.



Les firmes multinationales, les collectivités locales, les grandes ONG, ainsi qu'un ensemble d'acteurs habitués à coopérer au-delà des canaux formels dominent un monde hyper-connecté où innovation, expertise et résilience constituent les clés de l'action. L'État-nation ne disparaît pas, restant présent sur les enjeux d'inclusion notamment, mais son influence sur les questions de transition écologique s'efface derrière ces coalitions hybrides dont les périmètres et intérêts fluctuent au gré des causes qu'elles défendent. Des trajectoires plus viables, à défaut d'être équitables et donc durables, se dessinent.

L'ALIGNEMENT DES ATTENTES

L'équation entre droit au développement pour tous et limites du monde physique commence à trouver des solutions. La reconnaissance tant de l'interdépendance des enjeux que de la nécessité d'actions globales concertées pour les gérer, pousse de nombreux États et collectivités du Nord comme du Sud à réformer en profondeur leurs stratégies et modes de faire. De nouveaux partenariats politiques, favorisés par l'hyper-connectivité et l'innovation, parviennent à aligner les attentes de multiples acteurs sur les questions environnementales mais aussi sur le besoin de favoriser un développement plus inclusif. Dans ce monde davantage conscient de ses limites naturelles comme des besoins d'intégration, des trajectoires plus durables et de nouvelles formes de prospérité émergent, même si elles restent fragiles, facilitant un accès élargi à une notion universelle de dignité.



Que disent les scénarios à propos de l'agenda du développement ?

L'exploration collective d'avenirs possibles et l'élaboration de ces scénarios a permis entre autres de s'interroger sur les ingrédients des prochains paradigmes de l'agenda du développement, qui prendront la suite des Objectifs de Développement Durable en 2030. Au-delà des nombreux enjeux déjà répertoriés dans le cadre de ces ODD, les scénarios font en effet apparaître un certain nombre de grandes thématiques complémentaires, qui semblent aujourd'hui peu abordées en tant que telles par la communauté des financeurs du développement. Cela ne signifie pas nécessairement qu'elles seront en haut de l'agenda du développement dans 10 ou 15 ans.

L'effet combiné de l'augmentation continue de la demande et de la dégradation de l'environnement a déjà fait de l'accès aux ressources naturelles un des principaux défis de l'humanité pour les décennies à venir. Une multiplication des phénomènes crisogènes est donc un élément que l'on retrouve dans tous les scénarios. En conséquence, les questions de gestion de crise, de stabilisation de la paix, et plus généralement celles concernant la résilience, sont susceptibles de dominer l'agenda du développement à moyen et long terme.

Les biens publics mondiaux se multiplient bien au-delà de ceux déjà répertoriés comme le changement climatique. Dans un monde hyper-connecté, l'inclusion numérique et l'accès au réseau mondial peuvent aussi être considérés comme un nouveau défi exigeant des formes spécifiques de réglementation, et nécessitant d'être traités comme des biens publics, voire des biens communs.

Sur un autre front, le phénomène de mondialisation continue d'opérer, et ce quel que soit le scénario retenu. Dans ce contexte, la nécessité d'une plus grande réglementation de la mondialisation devrait être cruciale, entre autres pour assurer un minimum de redistribution mondiale (ou au moins régionale) et aligner à cet effet les contributions d'un éventail d'acteurs toujours plus large, ou encore pour tenter de gérer le secteur informel. Des outils de régulation tels que la fiscalité pourraient par exemple être mieux pris en compte dans les palettes d'outils de la communauté des bailleurs.

Enfin, et plus généralement, la recherche de nouveaux processus et modes de faire pour concevoir, prendre et mettre en œuvre des décisions concertées, avec des centres de pouvoir de plus en plus atomisés et dans des contextes complexes et incertains, constitue sans doute l'un des plus grands défis du XXI^e siècle.

Quels avenir pour l'AFD en 2025 et au-delà ?

L'identité actuelle de l'AFD est en partie retranscrite dans son nom et son slogan : elle est à la fois une Agence et une banque, elle est française, et elle ambitionne de contribuer à développer des avenir durables. Les différents scénarios prospectifs et l'analyse de leurs conséquences montrent que ces fondements identitaires sont susceptibles d'être bousculés et d'évoluer.

En guise de résumé, le schéma ci-après tente d'imaginer les multiples formes que pourrait prendre l'AFD dans le futur, en compilant les impacts de chacun des quatre scénarios prospectifs sur les fondements identitaires de l'Agence.

La situation actuelle ainsi que les perspectives à relativement court terme (d'ici 2020) d'évolution du contexte dans lequel s'inscrit l'AFD semblent conforter à la fois :

- ▶ sa **nature bancaire** (décisions gouvernementales en matière de capacités financières, processus de rapprochement avec la CDC, annonces récentes concernant l'augmentation de ses volumes d'engagements) ;
- ▶ son rôle d'opérateur pivot **bilatéral français** (rapprochement avec la CDC, transfert de la gouvernance, effort budgétaire supplémentaire de l'État) ;
- ▶ le tout dans un contexte de consolidation d'un pacte pour le **développement durable**, tant au niveau français (accroissement de son activité en lien avec des enjeux de développement durable, avec la COP21 en toile de fond) qu'international (adoption à l'ONU des ODD).

Une « **AFD + tendancielle** » dotée de moyens renforcés et de mandats géographiques et thématiques élargis, continuant à travailler selon des logiques traditionnelles d'intervention des bailleurs de fonds, tout en agissant davantage avec les collectivités locales, les entreprises, la société civile, et œuvrant au service d'une logique d'influence, semble aujourd'hui se façonner. Les analyses prospectives soulignent cependant que cette évolution tendancielle s'avère être fragile ou du moins en équilibre instable au regard de quasiment tous les scénarios.

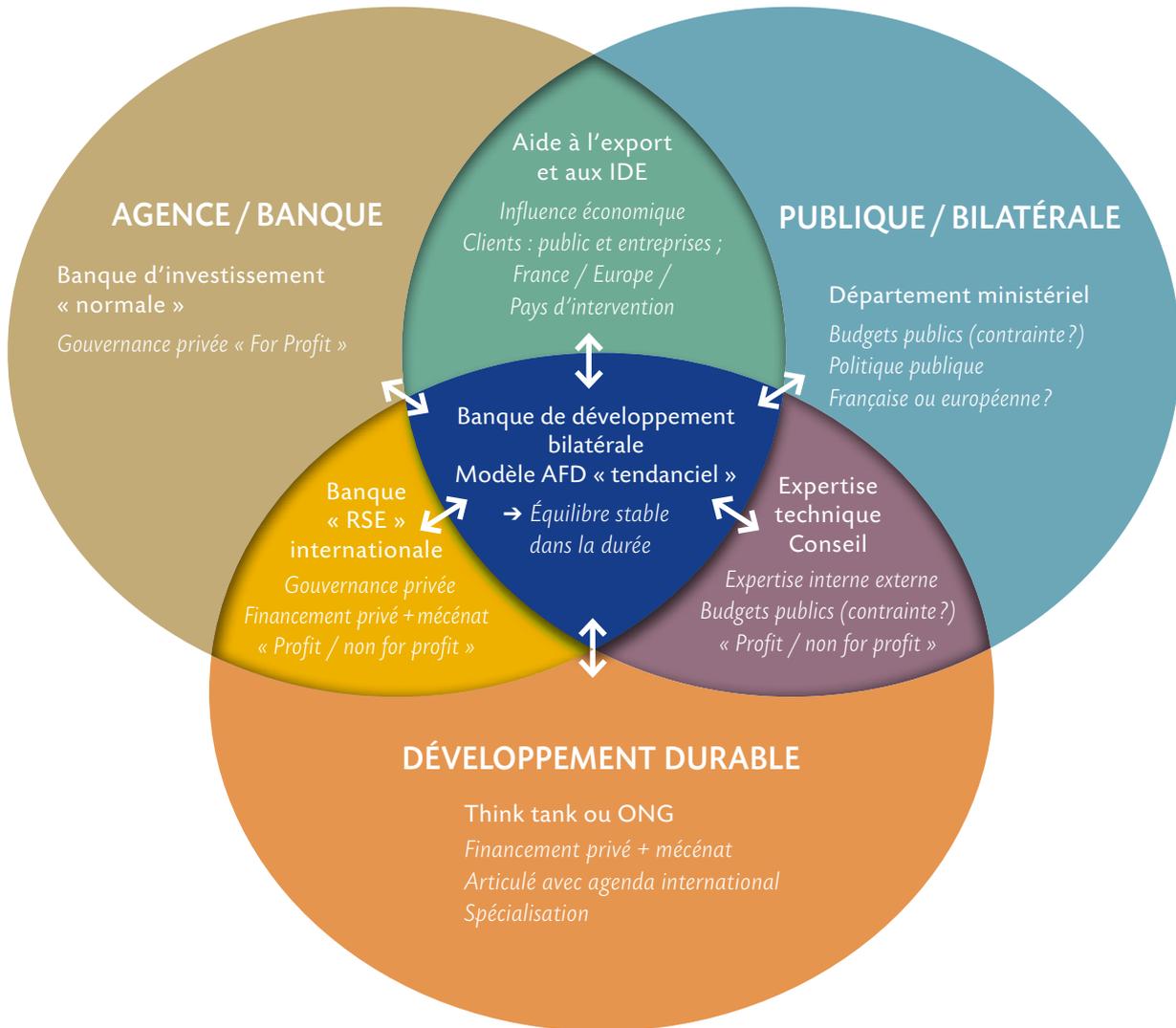
Dans le scénario de « **l'Impasse** » par exemple, la capacité de l'AFD à continuer à opérer selon un modèle bancaire pourrait être mise à mal, du fait de crises financières rendant difficile l'accès à des ressources de marché, et/ou de l'impossibilité de trouver des emprunteurs solvables. Dans le scénario « **Babel 3.0** », le maintien d'un pacte mondial autour du développement durable ne serait plus garanti. Dans un monde « **Vert sans les États** », le rôle des États s'effacerait pour partie dans l'agenda du développement durable. Ceci pourrait conduire l'AFD à se rapprocher d'acteurs non étatiques, à la fois pour lever des ressources et pour les employer, voire même à faire évoluer sa gouvernance en l'élargissant à des acteurs privés. Le modèle traditionnel d'intervention de l'AFD, qui repose largement sur des logiques territoriales, pourrait également être remis en question, les territoires n'étant plus nécessairement le seul creuset d'action collective dans ce scénario marqué par l'hyper-connectivité. Même dans le scénario plus optimiste de « **l'Alignement des Attentes** », les évolutions des modes de gouvernance, davantage participatifs, cumulés à une atomisation des centres de pouvoir et de décision répartis entre un grand nombre d'acteurs, pourraient entraîner d'importantes réformes. Celles-ci concerneraient par exemple la gouvernance de l'AFD, susceptible elle aussi de s'ouvrir alors à une plus grande variété d'acteurs. Les compétences et métiers de l'Agence évolueraient potentiellement pour permettre des approches davantage pluridisciplinaires, devenues nécessaires pour accompagner des phénomènes socio-économiques complexes porteurs de modes de développement plus durables, et dépassant les sciences de l'ingénieur et les disciplines économiques, qui prévalent aujourd'hui.

Face à ces avenir multiples, l'AFD dispose néanmoins de marges de manœuvre. Elle a les moyens d'agir afin de renforcer sa pérennité, sa résilience mais aussi sa pertinence, notamment en se montrant ouverte et proactive vis à vis d'activités, de partenariats et de modes d'intervention n'apparaissant pas au cœur de ses pratiques actuelles, mais permettant de capitaliser sur d'autres stratégies et manières de faire. L'AFD serait ainsi en bonne posture pour anticiper des évolutions futures et agir pour des avenir davantage choisis que subis (la « Méta AFD » apparaissant en bas du schéma ci-après).

La déjà longue histoire de l'AFD a démontré ses capacités d'adaptation et de transformation, même si nombre des évolutions passées n'ont pas été anticipées. L'AFD de 2015 a très peu à voir avec la Caisse Centrale de la France Libre de 1941. Grâce à des valeurs de résistance qu'elle a toujours su conserver, face à l'occupant hier, à la pauvreté, aux crises et aux désordres de la mondialisation aujourd'hui, l'AFD a su à chaque fois opérer les changements nécessaires.

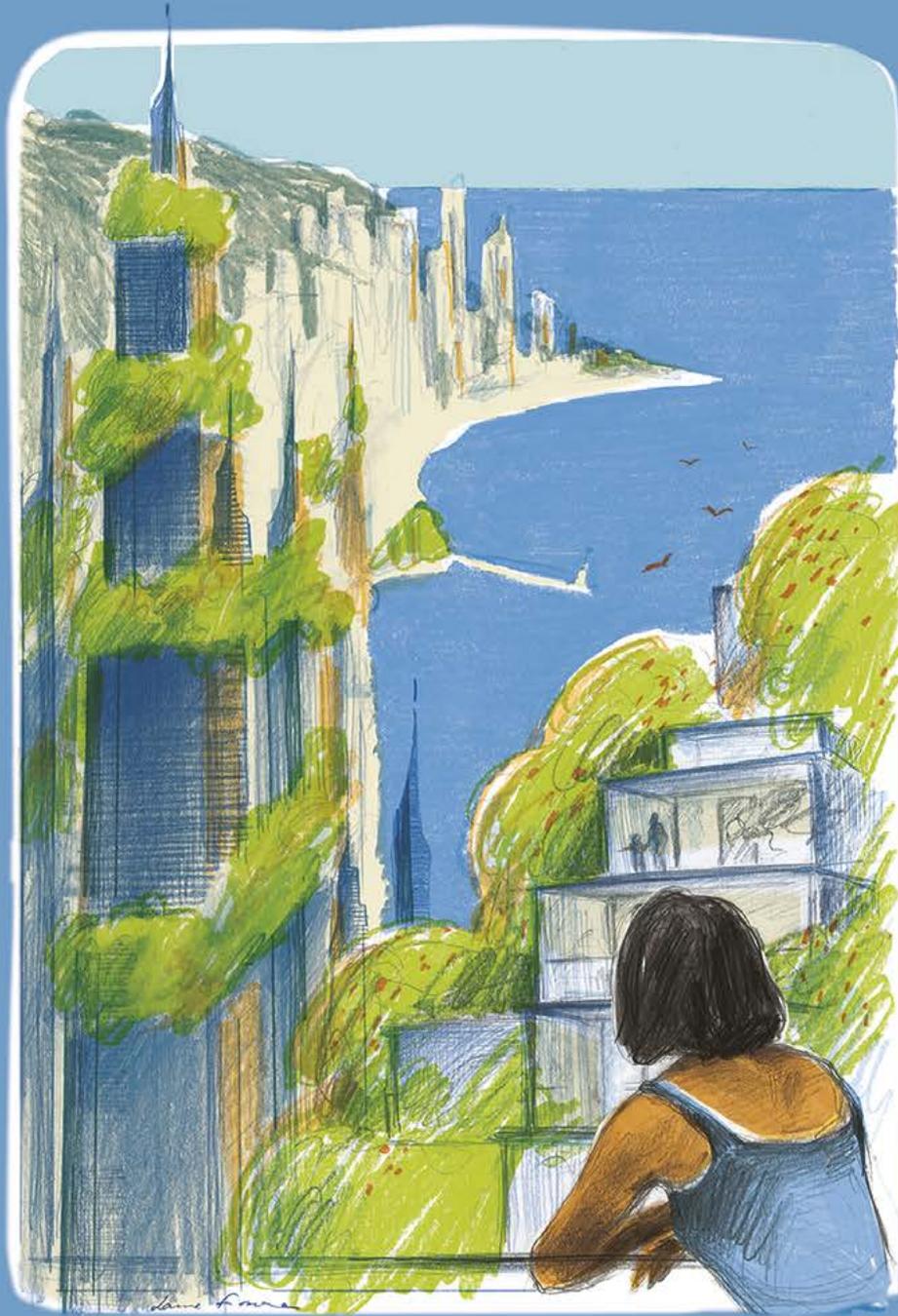
Ces valeurs de résistance, cumulées à celles d'ouverture (aux autres, à l'ailleurs, au long terme), de prise de recul et de questionnement, et à la pérennisation d'une attitude prospective toujours alerte sur les futurs possibles, apparaissent déterminantes. Autant d'atouts pour faire de l'AFD une entité à la fois résiliente et flexible vis-à-vis des évolutions non souhaitées, et proactive sur celles souhaitables, au service d'avenir durables dans le monde.

Figure 1 Quelques avenir possibles de l'AFD



QUE SERAIT UNE META AFD ?

Capable d'intervenir en réponse à une demande sophistiquée et de long terme ET dans l'urgence
→ Multi-gouvernance et multi-mandat, résiliente, adaptative et innovante



Prospective

n.f. et adj.

anticipation destinée à éclairer l'action à la lumière des futurs possibles et souhaitables⁽¹⁾

Les exercices de réflexion prospective sont aujourd'hui nombreux. Portés par des acteurs très divers (structures gouvernementales nationales et locales, ONG, grandes entreprises...), cette tendance demeure néanmoins novatrice chez les acteurs du financement du développement (agences et banques de développement, et plus communément les « bailleurs de fonds »). Ce type d'approche pourrait pourtant sembler logique voire indispensable pour des institutions dont les mandats et les terrains d'action sont vastes, et dont les activités s'inscrivent dans le long terme.

L'histoire de l'AFD est émaillée d'évolutions profondes aux racines multiples, depuis sa création pendant la 2^e guerre mondiale, où elle assurait un rôle de banque centrale. L'AFD de 2016 n'a plus grand-chose à voir avec ses aînées, comme l'atteste l'évolution de son nom, à l'image de ses mandats : Caisse Centrale de la France Libre, Caisse Centrale de la France d'Outre-Mer, Caisse Centrale de Coopération Économique, Caisse Française de Développement, puis Agence Française de Développement, « développeur d'avenirs durables ».

Résilience ou hasard ? En plus de sa capacité d'adaptation, une exploration rétrospective révèle aussi une certaine inertie. Les orientations stratégiques et l'adoption de pratiques nouvelles ont souvent été longues à se concrétiser avant de s'ancrer fortement. Quelques exemples récents l'illustrent :

- (i) les premiers signes d'une prise en compte de la lutte contre le changement climatique remontent à 2002 avec entre autres la participation au sommet de Johannesburg. Même si l'Agence a été précurseur en la matière dans le concert des bailleurs de fonds, le niveau de maturité de l'activité (plus de 53 % du portefeuille dédiés à cet objectif) n'est atteint qu'en 2014 et beaucoup reste à faire ;
- (ii) il y 10 ans (2004) était mis en place un dispositif de suivi des diligences sociales et environnementales. Est-ce tardif à l'échelle de l'histoire du développement ? Il est difficile de répondre à cette question, mais néanmoins sa diffusion et son adoption par la structure et au sein de ses activités ont pris du temps ;
- (iii) l'émergence des notions d'« État fragile » et de « sortie de crise » remontent à 2005, avec une réflexion sur le lien entre sécurité et développement. Dix ans après, les débats restent vivaces sur les réponses à apporter et le rôle que peut jouer une banque de développement comme l'AFD sur cette thématique.

1 / Définition classiquement retenue par l'école de prospective française, et aimablement fournie par M. Philippe Durance.

 « Le poète se souvient de l'avenir » Jean Cocteau.

Au cœur d'un monde complexe, incertain et en mouvement, imaginer les enjeux qui prévaudront dans 10 ans et au-delà requiert une vision et une capacité d'adaptation opérationnelle à préparer dès maintenant. C'est dans cette démarche que s'inscrit Afd2025, comme outil à la fois humble et innovant de réflexion stratégique de long terme. Etre capable de s'émanciper de logiques de court terme revêt aujourd'hui tout son sens au moment même où l'État et les différentes institutions françaises en charge de la coopération internationale expriment un besoin de repenser l'avenir⁽²⁾.

L'élaboration de scénarios contextuels et l'exploration des formes que pourrait revêtir l'AFD au sein de chacun d'entre eux génèrent de multiples questionnements que ce document se propose d'aborder :

- ▀ *Quelle articulation concrète promouvoir entre les nombreux agendas du développement durable, et avec la gestion des crises ?*
- ▀ *Quels sont les nouveaux biens communs globaux à préserver ou développer ?*
- ▀ *Qui sont les partenaires essentiels à l'horizon 2025 et au-delà, et comment bâtir une relation privilégiée avec eux ?*
- ▀ *La gouvernance d'une agence comme l'AFD doit-elle s'adapter aux évolutions d'un environnement mouvant, et comment ?*
- ▀ *Jusqu'où les statuts et le modèle économique actuels de l'AFD permettent-ils d'aller dans l'évolution, la diversification et l'enrichissement de ses activités ?*
- ▀ *Face à des enjeux globaux, jusqu'où peut aller l'élargissement de son champ d'action géographique ?*

2 / L'annonce du rapprochement entre l'AFD et la CDC au mois de septembre 2015 a renforcé la pertinence d'une démarche prospective dans un contexte en forte évolution.



Sous l'impulsion de sa direction générale, l'AFD s'est lancée dans l'aventure prospective à la fin de l'été 2014. Sa mission : explorer des évolutions possibles du monde à long terme (2025 et au-delà) ayant un impact sur une institution financière de développement.

Pour permettre d'ouvrir le champ d'analyse et de bénéficier d'une multiplicité de talents, compétences, sensibilités et points de vue, Afd2025 a été conçu comme un exercice transversal (sans pilotage par une direction désignée) et collectif, c'est-à-dire ouvert à tous les volontaires au sein du Groupe de l'AFD, que ce soit en France ou dans son réseau d'agences. Il a également bénéficié de l'apport essentiel de visions extérieures, à travers des entretiens avec plusieurs dizaines de personnes externes qui développent une vision et une analyse originale de ce que pourrait être le monde de demain. Ainsi, des professionnels du développement ou d'autres domaines, des chercheurs, des universitaires, des banquiers, ou des représentants de la société civile ont été rencontrés et ont nourri de manière déterminante les travaux des équipes Afd2025.

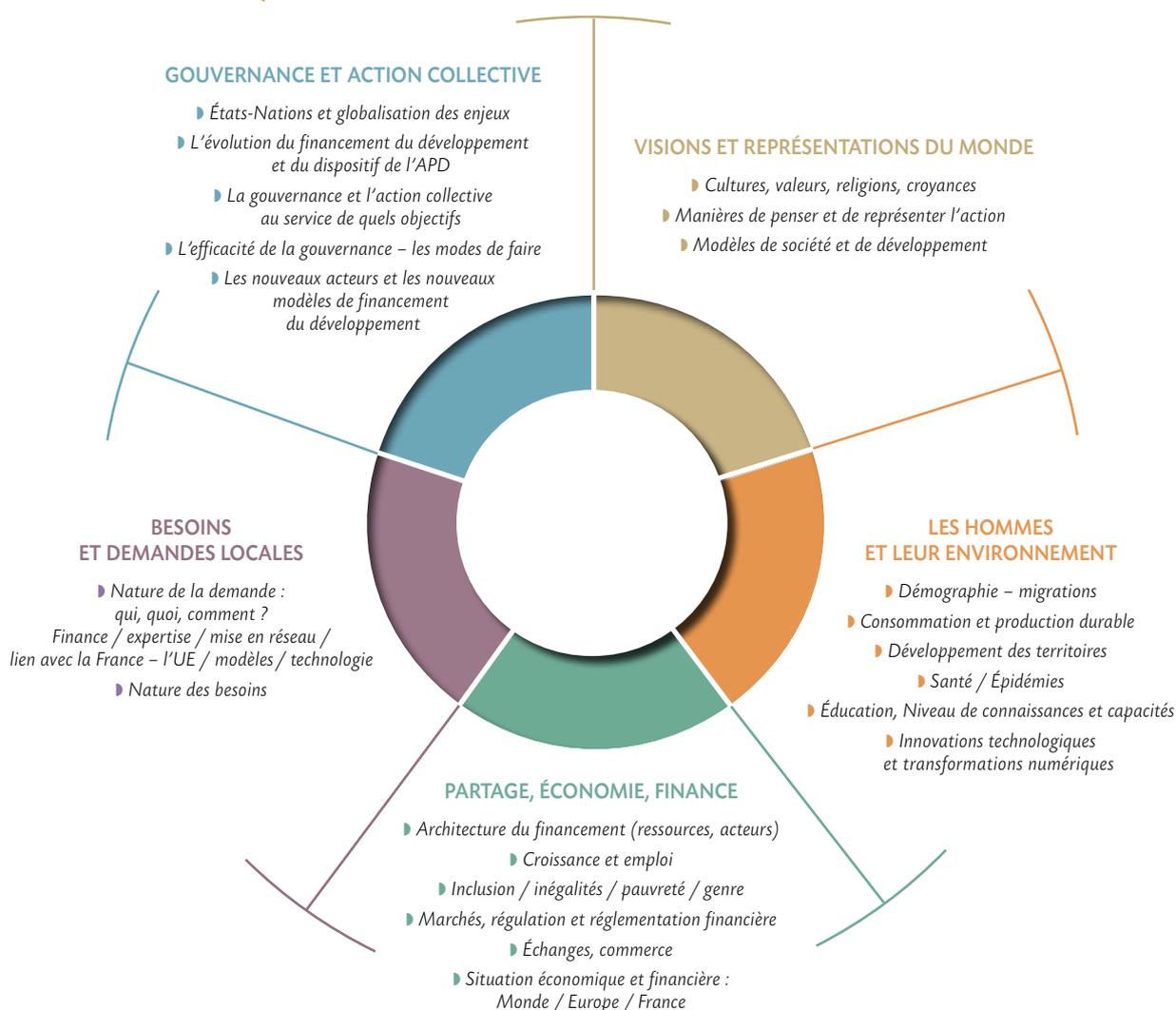
Structuré par des outils précis, élaborés avec l'appui de Philippe Durance, directeur de la Chaire prospective et développement durable au CNAM⁽³⁾, et Régine Monti, professeur au CNAM, l'exercice s'est déroulé de la manière suivante :

- ▶ La première étape de la réflexion a couru sur les derniers mois de l'année 2014. Cette première phase, essentiellement organisée autour d'ateliers courts et ludiques rassemblant en tout près de 500 personnes, a consisté à identifier des facteurs de changement ainsi que les grands enjeux pour l'AFD à horizon 2025 et au-delà.
- ▶ L'analyse de l'ensemble de ces facteurs de changement (plusieurs centaines) a abouti à la construction d'un « **système prospectif** », organisé en 5 dimensions et 22 thématiques, permettant de structurer l'analyse.
- ▶ Chaque thématique du système prospectif a ensuite donné lieu à la constitution de groupes de travail volontaires chargés d'analyser en profondeur, en passant en revue les évolutions passées, les acteurs concernés, les tendances lourdes d'évolution, mais aussi les incertitudes et ruptures possibles, ainsi que les signaux faibles associés. Pour chacune des thématiques considérées, les analyses ont abouti à l'élaboration de dossiers prospectifs et d'hypothèses d'évolution.
- ▶ À partir de juin 2015, un groupe plus restreint a travaillé à la mise en cohérence des hypothèses (environ 80) afin de former des scénarios partiels, puis globaux, présentant différentes visions et trajectoires globales. Quatre scénarios ont été sélectionnés, non pour leur caractère prédictif, mais pour les questionnements qu'ils suscitent et leurs impacts potentiels sur l'activité de bailleur de fonds.
- ▶ Enfin, l'exercice Afd2025 s'est interrogé sur les conséquences concrètes pour l'institution AFD que pourrait avoir la survenue de chacun des scénarios retenus.

À chaque étape, des présentations collectives ont été organisées, permettant de recevoir commentaires et suggestions. En outre, des réunions du Comité de Direction et du Comité Exécutif ont été consacrées à la discussion autour des scénarios et de leurs impacts. Les travaux ont également été présentés au Conseil d'administration de l'Agence, permettant d'intégrer de nouveaux éléments. Enfin, un questionnaire en ligne sur les hypothèses retenues a été envoyé aux agents de l'AFD sur la perception de probabilité d'occurrence des hypothèses travaillées par les équipes Afd2025.

L'ensemble des produits, intermédiaires et finaux de l'exercice, a été continuellement rendu public auprès des collègues de l'AFD, et a fait l'objet de communications régulières.

Figure 2 Le « système prospectif » en 5 dimensions et 22 thématiques



Encadré 1 Le système prospectif Afd2025

Le système prospectif regroupe l'ensemble des thématiques dont l'évolution pourrait impacter l'environnement et les avens de l'AFD à horizon 2025/2030. Ces thématiques ont été identifiées de manière collective via des ateliers de brainstorming ayant associé près de 500 collaborateurs de l'AFD. Le système prospectif comporte au total 22 thématiques organisées en 5 grandes dimensions.

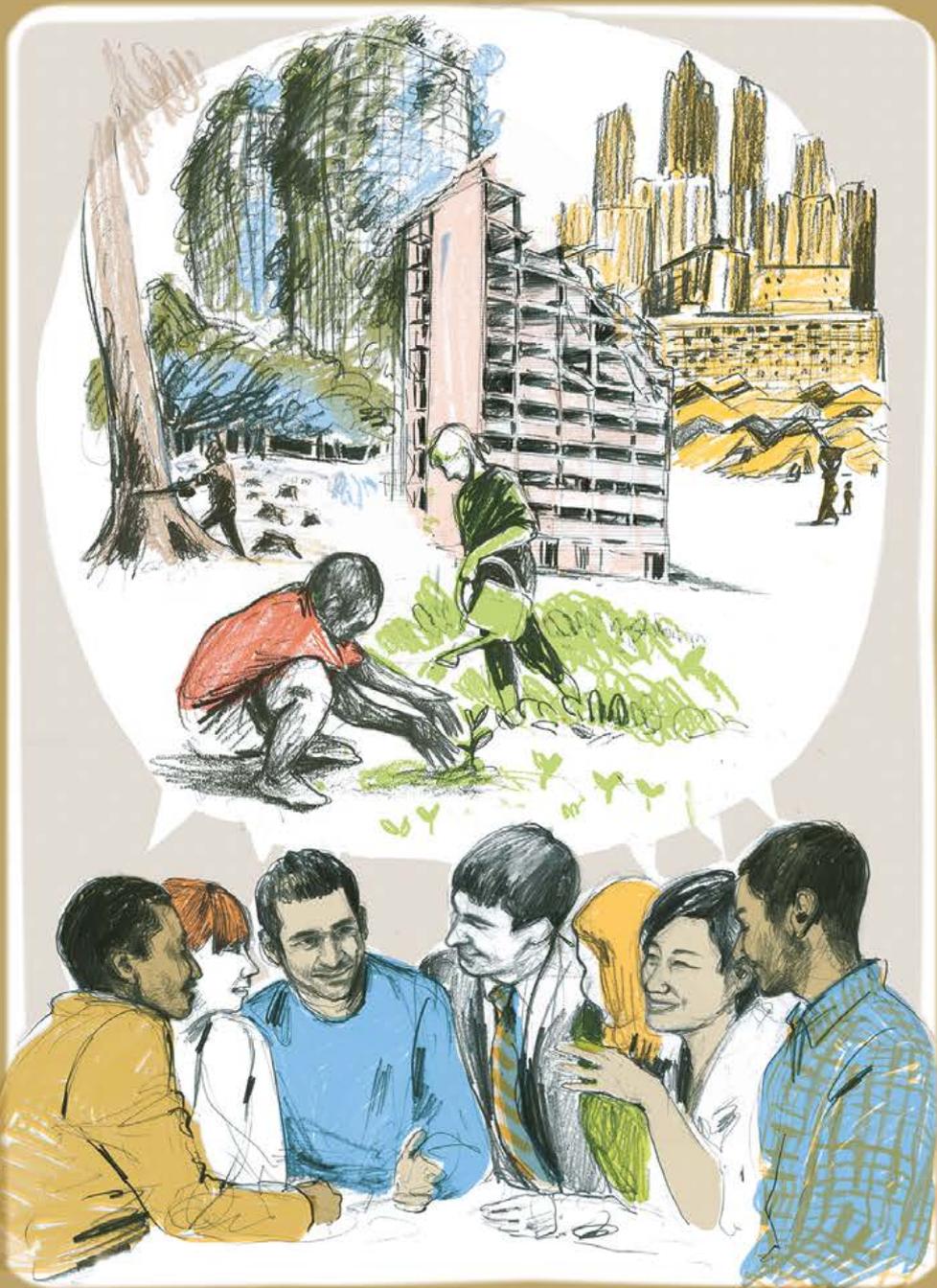
La première dimension du système prospectif, « Visions et représentations du monde », reflète la volonté d'Afd2025 d'englober dans sa réflexion l'évolution des modes de pensées, des systèmes de valeurs et de la place des religions, afin d'élargir au maximum le champ de la réflexion.

La seconde dimension rassemble les analyses portant sur les évolutions des « Hommes et de leur environnement ». L'approche choisie se place du point de vue de la durabilité environnementale des modes de production et de consommation alimentaire, énergétique et hydrique, mais aussi des trajectoires migratoires, de la place des technologies ou encore de l'évolution des modes d'aménagement du territoire. Comment les hommes interagiront-ils et exploiteront-ils les ressources naturelles, techniques et sociales dont ils disposeront pour bâtir leur futur ?

La troisième grande dimension du système prospectif Afd2025, « Partage, économie, finance », se concentre sur les grandes questions économiques, financières, ainsi que les questions de pauvreté, d'inégalités et d'inclusivité. Le but est d'explorer les évolutions possibles de la répartition des richesses et de l'organisation des échanges du monde en 2025 et au-delà.

La quatrième dimension, « Besoins et demandes locales », concerne les contreparties des bailleurs de fonds et intègre deux constats : le premier est qu'à l'échelle locale, celle des territoires, des pays et des régions, les dynamiques d'évolution sont multifformes, car dépendantes de contextes spécifiques, sous l'influence plus ou moins marquée de phénomènes régionaux ou globaux. Le second constat est que l'aide au développement est parfois davantage centrée sur l'offre que sur la demande. Cette dimension permet donc d'interroger la part des activités d'un bailleur qui répondent effectivement, partiellement, ou peu à une demande donnée, ainsi que l'évolution de celle-ci à long terme.

La cinquième et dernière dimension, « Gouvernance et action collective », explore les manières de concevoir et d'organiser l'action. Les évolutions des modes de gouvernance et d'action collective sont bien entendu porteuses d'impacts majeurs pour les mandats, stratégies, activités et modes opératoires d'une agence de développement comme l'AFD. La grille de lecture, les pratiques et les solutions apportées pour y répondre transformeront durablement leur(s) métier(s) et leur(s) mission(s).



4

Les scénarios d'Afd2025

À partir de la méthodologie évoquée précédemment, la démarche prospective a permis de formuler **quatre scénarios** représentant autant de tableaux contrastés de l'évolution du monde à l'horizon 2025/2030. Les scénarios décrivent des évolutions possibles du contexte dans lequel va s'inscrire l'Agence et visent non pas à prédire l'avenir mais à susciter des questionnements stratégiques pertinents, nouveaux ou inhabituels.

L'IMPASSE

L'atteinte de points de basculement écologiques a été plus rapide que prévu et provoque partout une succession de crises. La croissance de la population mondiale n'est pas maîtrisée et le développement urbain s'anarchise, provoquant une pression insoutenable sur les ressources. La révolution technologique ne bénéficie qu'à quelques-uns. Sous couvert d'idéologies, le repli identitaire a fait son lit de l'aggravation des inégalités et de la pauvreté. Conjugée à la perte de leadership mondial d'une Amérique à la posture plus autocentrée et d'une Europe éclatée, la mondialisation se retourne et s'anarchise autour d'un monde multipolaire désordonné et non coopératif au sein duquel les pays les plus puissants imposent leurs intérêts particuliers. Mais pour combien de temps ?



Des points de basculement irréversibles, ou l'enlisement généralisé...

La terre continue à se peupler fortement sur une tendance de 11,5 milliards d'êtres humains d'ici 2050, dont plus de 40 % ont poursuivi un mode de développement énergivore basé sur la consommation et l'exploitation massive des ressources naturelles. Le monde de 2025 a vu une augmentation globale de la pauvreté et des inégalités sous l'effet de la multiplication de crises économiques et du repli généralisé vers une sphère étatique dont les marges de manœuvre sont plus limitées que jamais pour assurer autre chose qu'une poursuite de missions régaliennes. Les effets néfastes ne se sont pas fait attendre, que ce soit sur un étalement urbain désordonné devenu la norme dans de nombreuses régions, ou sur les systèmes éducatifs et de santé.

Encadré 2 *L'eau douce, denrée essentielle devenue rare*

Dans ce scénario marqué par la pression démographique et la mauvaise gestion des ressources, le nombre de personnes en situation de stress hydrique doublera, passant de 2,4 milliards de personnes en 2010 à 4,8 milliards en 2050 – soit environ la moitié de la population mondiale. Les pays à faible revenu seront particulièrement soumis à la rareté de l'eau, pesant de plus en plus sur leur croissance économique et leur production alimentaire, mais les pays émergents et industrialisés ne seront pas épargnés pour autant (la situation de la Californie en 2015 est à ce titre particulièrement évocatrice). L'impact sera particulièrement sévère pour la Chine, l'Inde et les grands émergents, où la pénurie d'eau pourrait affecter directement 2,7 milliards de personnes en 2050 contre 1,4 milliard aujourd'hui. Approvisionnement en bidons et rationnement limité de dizaines de millions de personnes à Sao Paulo ou Los Angeles, avancée du désert en Iran, guerre pour le partage des eaux du Nil et de l'Himalaya ne sont que quelques exemples des multiples manifestations des conséquences de cette pénurie en eau.

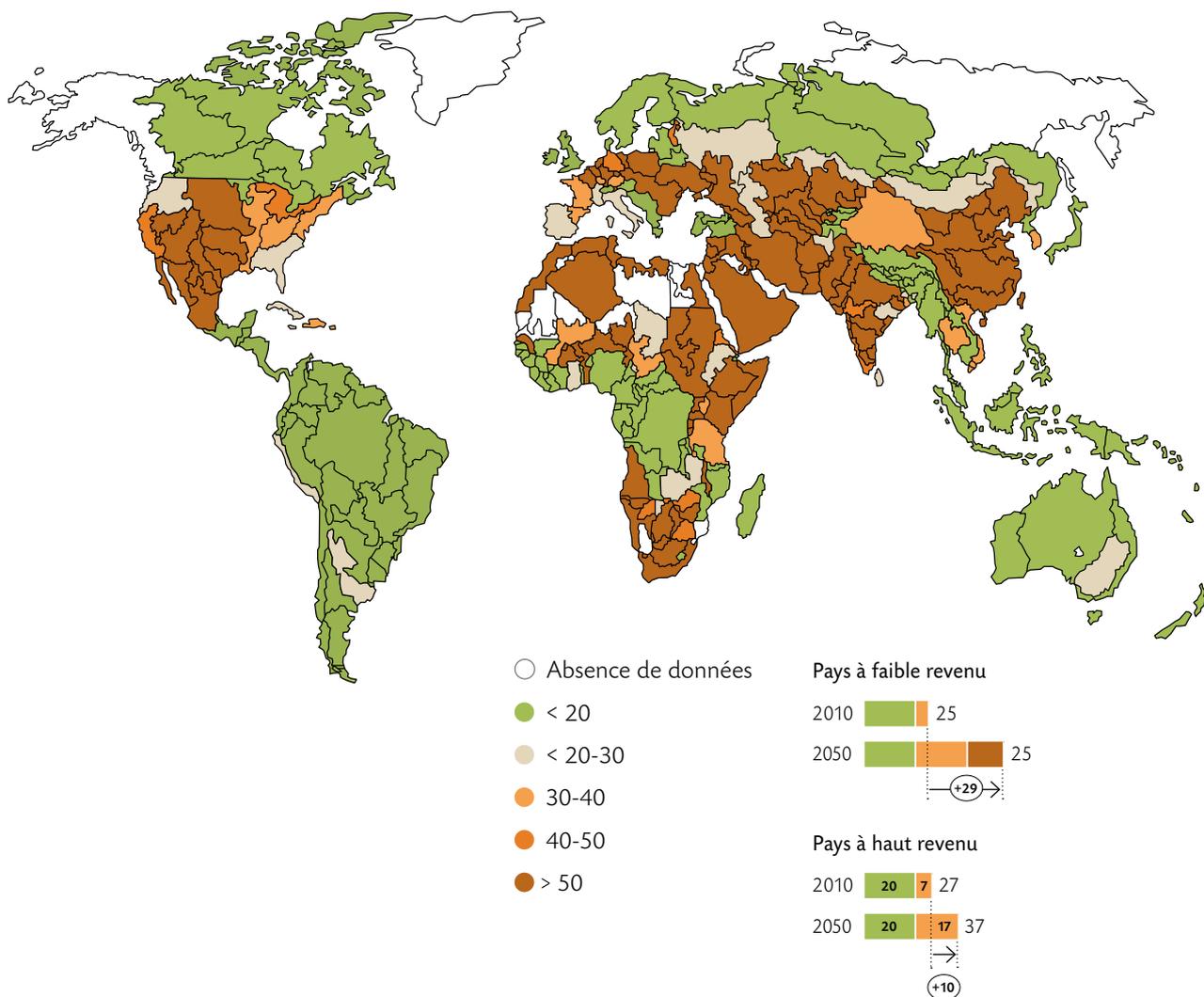
Des points de basculement sur le climat et la biodiversité ont été atteints, entraînant des phénomènes d'accélération non maîtrisée des tensions sur les ressources qui n'assurent plus leurs fonctions de régulation. Le système socio-économique a bien tenté de s'adapter mais les décisions se sont inscrites dans des visions trop court-termistes et pas assez coordonnées pour répondre aux crises de plus en plus nombreuses, et notamment les violentes crises dans des métropoles majeures des pays du sud où les services d'eau potable et électriques sont devenus défectueux.

 « Il y a en Inde une tendance grandissante à des migrations massives de population rurale lorsque leur bien-être et leur espace de vie n'est plus considéré comme suffisant. Cela provoque une urbanisation massive et erratique qui pourrait aboutir, si la situation reste en l'état, à l'effondrement rapide de mégalo-poles entières comme Bangalore à l'horizon 2030. Les gens ne retourneront pas à leur espace rural par manque d'opportunités économiques, mais ils iront peupler les villes secondaires où le même style de phénomènes est susceptible de se reproduire » Manish Bapna, World Resources Institute.

Sans régulation internationale et locale, la déforestation s'est accentuée, notamment en Afrique où la population rurale en forte croissance, ne trouvant pas d'emploi en ville, a défriché et ouvert de nouveaux fronts pionniers. Par ailleurs, les épisodes climatiques extrêmes se sont multipliés avec des zones de très grande insécurité alimentaire. En 2050, 30 % des terres de la planète voient leurs rendements augmenter grâce au réchauffement climatique, mais 70 % voient leurs rendements diminuer en raison de l'appauvrissement des sols, avec, pour 50 % de ces terres, des chutes de rendement entre 10 et 50 %.

Après le pétrole, l'eau est devenue l'une des principales sources de conflictualité, augmentant de ce fait les risques interétatiques régionaux un peu partout sur la planète. La qualité des eaux de surface s'est dégradée compte tenu des apports d'éléments d'origine agricole et faute de traitement adéquat des eaux usées. Les taux d'accès à une source d'eau potable se sont effondrés en Afrique ainsi que les taux d'accès à l'assainissement. Les régions côtières ont subi des phénomènes d'inondations toujours plus meurtriers. Les migrations « écologiques » sont devenues la principale cause de départ. Dans beaucoup de régions du monde, les eaux souterraines sont soumises à une exploitation que le renouvellement des nappes ne parvient pas à compenser, et sont de plus en plus polluées.

Figure 3 Pourcentage des eaux renouvelables en situation de stress hydrique en 2050⁽⁴⁾



« À l'échelle locale, un nombre important de régions feront face à une tension sur la ressource croissante, principalement en raison de la compétition des usages » Olcay Unver directeur adjoint, division des terres et des eaux (cf site web de la FAO).

4 / Source : « Sustaining growth via water productivity : 2030/2050 scenarios », Veolia/IFPRI.

Une partie majoritaire du monde, devenue lieu de déshérence économique, sociale et environnementale, est désormais face à une autre qui parvient tant bien que mal, et malgré un certain essoufflement, à préserver ses acquis et ses modèles de développement comme ses modèles sociétaux. Ces zones en sursis (Europe, Amérique latine, Japon...) coexistent ainsi avec des territoires et des pays restés sur un modèle de croissance intense en carbone, supportant des niveaux d'inégalités importants (Chine, Mongolie, Golfe, Nigeria) et/ou une large dépendance aux énergies fossiles, hydriques et foncières. S'agrandissent également chaque année davantage de vastes espaces au sein desquels l'État a peu à peu laissé la place à des « sociétés guerrières » organisées autour de mafias prédatrices qui se neutralisent les unes les autres. La réponse par la violence (à savoir l'utilisation de la puissance militaire traditionnelle) provoque l'inverse des effets escomptés en nourrissant voire en légitimant ces mouvements guerriers. La fracture entre les pays les plus riches et les plus défavorisés s'amplifie. L'opportunité et le coût croissant de ces interventions militaires, combinées à l'érosion du modèle économique et politique et à l'hostilité grandissante de populations soucieuses de la préservation de leurs intérêts, participent de cette fracture. Les politiques de coopération ont été progressivement abandonnées faute de ressources, et le cloisonnement du monde va crescendo.

Un monde désordonné, ou le retournement de la mondialisation...

Une Europe minée et désolidarisée

Avec une démographie vieillissante, des dissensions internes et une croissance économique au point mort pendant plus d'une décennie, l'Europe voit son projet de construction échouer. La sortie de la Grèce de la zone euro au tournant des années 2020 n'a pas permis la négociation d'un nouveau pacte économique européen. Sous l'effet de vastes troubles politiques internes, la France a très majoritairement refusé par référendum l'idée d'un nouveau traité UE, portant un coup d'arrêt aux partis de gouvernement qui le soutenaient. De leur côté, les élites allemandes ont également fait pression pour une sortie de l'UE, considérée comme un carcan politique et financier depuis plus de 20 ans. Le Royaume-Uni s'était, lui, désolidarisé dès 2016 des institutions européennes.

La disparition de l'euro a remis en cause la notion même de construction politique européenne, signifiant également un appauvrissement généralisé et un retour au protectionnisme, tant monétaire (sous forme de dévaluations brutales et de hausse massive de l'inflation), que direct (sous forme de restrictions aux échanges commerciaux, notamment). Désormais d'obédience plus nationaliste, la majorité des gouvernements européens ont contribué à façonner un monde au sein duquel seul un nombre très limité de zones de libre-échange a survécu.

Encadré 3 *Les sociétés guerrières, par Bertrand Badie*

L'état de Société Guerrière, particulièrement pathologique, est l'expression de l'échec complet des politiques du développement menées depuis les indépendances [...] : il montre que, lorsque la société civile et l'État sont incapables d'assurer leurs fonctions, nombre d'acteurs misent sur la guerre pour subvenir à leurs besoins sociaux élémentaires et pour créer le minimum de sociabilité dont ils sont privés. [...] Les combattants gagnent sur le plan social en s'enrôlant dans les milices, à l'instar des enfants-soldats, ainsi « employés », nourris, vêtus, logés et même... respectés, voire, comble d'horreur, valorisés... Voilà qui fait le bonheur des entrepreneurs de violence (Al-Qaïda, Aqmi, Boko Haram, Daesh) et des réseaux mafieux de toute nature (narcotrafiquants, contrebandiers, entrepreneurs de traite humaine) qui ont tout intérêt à pactiser avec les premiers.

Les intérêts politiques étant de plus en plus guidés par la capacité des États à gérer les intérêts économiques, la nouvelle confrontation n'a pas été très amicale. Les tensions entre anciens colocataires européens n'ont fait qu'accentuer les troubles, dessinant de nouvelles zones d'influence régionale : une Mitteleuropa, en Europe du Nord, autour de l'Allemagne et de ses partenaires les plus proches, a recréé une monnaie commune répondant aux critères de la zone économique monétaire optimale définie par Robert Mundell (devise forte, prix stables). En Europe du Sud, un bloc moins homogène et plus endetté, comprenant notamment la France, l'Italie et l'Espagne, est revenu aux politiques nationales d'inflation/dévaluation pour effacer ses dettes. Les démocraties d'Europe de l'Est ont été les principales victimes politiques de cet éclatement, se retrouvant au cœur de l'affrontement entre une puissante Allemagne et une Russie de plus en plus nationaliste.

 « Je crains que les autorités politiques des grands pays ne fassent plus guère d'efforts en matière de régulation financière tant qu'il n'y aura pas eu un nouveau krach majeur ; celui-ci pourrait intervenir avant 2020 » Gaël Giraud.

Au moment de sa disparition, l'euro a laissé orphelins près de 30 % des contrats du commerce mondial, provoquant le casse-tête juridique le plus important jamais connu, et ouvrant la voie à une compétition entre dollar américain et yuan chinois.

Encadré 4 *Quelle Russie dans ce scénario d'impasse ?*

La Russie pourrait être un agent déstabilisateur de l'ordre mondial, ou du moins régional si elle continuait d'utiliser sa puissance militaire dans le but de dominer et d'intimider ses plus proches voisins. Confrontés à une montée du mécontentement de sa population face à l'assombrissement des perspectives économiques et sociales, les dirigeants cherchent à rallier les sentiments nationalistes en s'affirmant de plus en plus au niveau de leur proche environnement. Vieillesse et réduction de la population active, économie essentiellement dépendante des marchés des matières premières, tensions ethno-confessionnelles avec un changement de la composition de la population, sont quelques-uns des défis importants que la Russie doit désormais relever. De leur résolution découlera la position de ce pays de 120 millions d'habitants en 2025 sur la scène européenne et internationale.

Des États-Unis plus prudents

Aux États-Unis, les désordres croissants des alliés historiques ont renforcé les partisans du désengagement. Ce postulat a été progressivement rendu possible par l'indépendance énergétique, pleinement atteinte à l'orée de 2020. Phénomène déterminant pour l'économie américaine, cette révolution énergétique (triptyque entre montée en puissance des hydrocarbures non conventionnels/développement des énergies renouvelables/amélioration de l'efficacité énergétique et maîtrise de la consommation) a été notamment à l'origine d'une redynamisation de l'activité économique du pays, du regain de compétitivité pour ses industries ou même de la réindustrialisation de certains secteurs, comme la pétrochimie ou la production d'engrais. Conjointement à la perte d'influence de ses alliés, cette conjoncture a poussé les États-Unis à progressivement se décentrer de leur intérêt pour les affaires géostratégiques du monde, sans toutefois les délaisser totalement. Les alliés historiques saoudiens et israéliens, ainsi que le jeu stratégique entre une Europe et une Asie de plus en plus dépendantes des ressources énergétiques du Moyen-Orient, laissent en effet quelques leviers aux Américains dans le bras de fer concurrentiel opéré avec la Chine. Le rééquilibrage des pouvoirs entre les deux puissances s'est néanmoins progressivement opéré, au sein d'un monde désormais profondément hétérogène.

Un atterrissage difficile chez les grands émergents

Si la croissance a été globalement plus soutenue dans les grands pays émergents, l'atterrissage fut néanmoins difficile. Bien que leur démographie impressionnante les mette *de facto* au centre du jeu d'un nouvel ordre mondial, les taux de croissance annuels de la Chine et de l'Inde sont passés de près de 10 % dans les années 2010, à 3 % en 2020 et 2 % en 2030. Ces pays se sont en effet révélés incapables de se sortir du « piège » des revenus intermédiaires et de surmonter les grands défis dressés devant eux.

Tout d'abord, le cycle des réformes politiques et économiques est resté au point mort : si la croissance de la Chine et des autres émergents asiatiques fut longtemps le reflet de la mobilisation de ressources disponibles (s'inspirer des technologies étrangères et les utiliser avec une main d'œuvre à bas coût et du capital bon marché, disponible en abondance grâce aux forts taux d'épargne domestique), la hausse globale du niveau de vie et des revenus a progressivement poussé un nouveau modèle de croissance, tiré par l'innovation, les progrès technologiques et les gains de productivité. Cependant, ce nouveau modèle a du mal à s'installer. En effet, tirer des bénéfices des investissements en R&D demande une transition progressive vers un système politique plus ouvert et plus démocratique, plus enclin à l'autocritique, et vers un système judiciaire offrant une protection forte de la propriété intellectuelle. Dans ce scénario, la transition ne s'est pas opérée.

Dans le même temps, il n'y a pas eu une redistribution suffisamment importante, rapide et équitable des revenus : la hausse du coefficient de Gini de l'Inde et de la Chine illustre une augmentation des inégalités. Corrélés à un ralentissement de la croissance économique, de forts troubles sociaux se sont largement manifestés en Chine, conduisant à une instabilité et une reprise en main politique forte (notamment *via* l'accusation de pays étrangers ou de minorités d'être responsables de ses maux internes). Le parti communiste chinois, toujours au pouvoir, est de plus en plus sous le feu des critiques populaires quant à une mauvaise gestion des affaires étatiques. Le relâchement des pressions politiques d'un Occident empêtré dans ses propres contraintes n'est pas non plus étranger à ce raidissement intérieur. Le retrait progressif des États-Unis de la Mer de Chine a également permis à Pékin de renforcer sa domination sur un arc sud-est asiatique au sein duquel la concurrence est désormais frontale avec l'Inde, qui tente de sauvegarder ses intérêts en Asie centrale. Mais, handicapée par un fédéralisme très bureaucratique, l'Inde a vu son développement également ralentir, avec l'apparition de multiples tensions sociales et de catastrophes écologiques de plus en plus insoutenables.

La crise du contrat social

Un multilatéralisme en souffrance

La mise en sommeil d'un multilatéralisme figé dans ses contours de 1945, c'est-à-dire d'un autre siècle, a été source de blocages, d'autant que des puissances en perte de vitesse ont cherché à maintenir un statut quo. La réforme du Conseil de Sécurité et l'admission de nouveaux membres en son sein n'ont jamais été réalisées, pas plus que la restructuration du Conseil Economique et Social de l'ONU pour lui confier l'animation de la gouvernance multi-acteurs. A force d'être exclus et non reconnus comme partenaires de la décision, de nombreux acteurs se sont réfugiés dans des attitudes plus tribunitiennes que co-responsables. Certains ont même fait de la distance prise à l'égard des institutions de gouvernance mondiale traditionnellement dominantes une position de principe, paralysant un peu plus les canaux de discussion et de régulation globaux.

Le cadre de gouvernance multilatéral a énormément souffert des recompositions géopolitiques de ces dernières années. Il a progressivement éclaté entre d'un côté une position américaine attentiste combinée à la désolidarisation de la vieille Europe, et de l'autre côté une escalade des tensions entre puissances émergentes qui n'ont pas pris le relai du leadership. Dans un contexte de ralentissement économique généralisé, ce sont les pays les plus pauvres qui ont été les premiers à en souffrir. Les mauvaises années de récolte se suivent régulièrement, de nombreux pays sont obligés de créer des barrières à l'exportation, exacerbant un peu plus les pénuries et les hausses de prix alimentaires. La perte d'un leadership mondial bien identifié, conjugué à un affaiblissement du cadre multilatéral empêche la régulation des échanges, des marchés, et la mise en place de cadres de gouvernance autour des grands enjeux globaux, largement en souffrance. Cette situation renforce de ce fait les effets pervers d'un enlisement généralisé : d'un côté, le repli vers la sphère étatique, de l'autre son délitement.

Un contrat social qui ne fonctionne plus

L'Homme ne maîtrise plus son environnement et agit dans l'urgence. Sa capacité à prévoir et anticiper s'en est retrouvée amoindrie. Il subit encore plus, ses réponses sont moins réfléchies et moins coordonnées. La fréquence et la violence des crises de nature écologique et économique ont entraîné une individualisation des réponses. La généralisation d'un sentiment de « perte de contrôle » et de « peur du futur » face à une mondialisation considérée comme en faillite, attisée par des crises à répétition et le creusement des inégalités au sein des territoires, a même conduit dans certains cas au rejet d'un modèle de développement durable, assimilé à un modèle occidental importé et désormais dépassé, voire responsable de l'état du monde actuel.

Les valeurs dites universelles, autrefois incarnées par l'ONU, sont aujourd'hui largement inaudibles, sans pour autant que des solutions alternatives de gouvernance des enjeux planétaires n'émergent. De manière plus générale, la confiance dans les institutions s'est progressivement effritée, ne permettant pas le partage d'objectifs de développement durable à l'échelle mondiale.

Encadré 5 *Un signal faible, un virus global*

Personne ne peut prédire quel sera le prochain agent pathogène d'ampleur mondiale, ni où et quand il est susceptible de se développer. Mais un virus respiratoire facilement transmissible qui tuerait ou handicaperait de manière irréversible plus d'un pour cent des personnes infectées est l'un des risques majeurs auquel fait face une humanité globalisée et toujours plus connectée. À l'image de l'épidémie de grippe espagnole qui toucha près de 20 % de la population mondiale entre 1918 et 1920, un tel épisode contagieux et l'incapacité à se coordonner à l'échelle mondiale pour le gérer se traduira par des millions de victimes aux quatre coins du monde en seulement quelques mois.

Devant l'affaiblissement de l'autorité publique, la difficulté à gérer la rareté et la multiplication des phénomènes extrêmes naturels, la religion (au service des besoins et des affects de l'Homme) est circonscrite à un cadre plus individualiste qu'à l'accoutumée. S'inscrivant dans un contexte géopolitique instable, la force de la pratique religieuse nourrit des tensions interconfessionnelles accrues et des comportements individuels intolérants dans l'ensemble des zones. Ainsi, en Asie, de vives tensions éclatent entre religions (hindous-musulmans-chrétiens) autour de la maîtrise des ressources naturelles. L'affrontement entre sunnites et chiites, et avec les chrétiens, s'aggrave sur le continent africain et la péninsule arabique, remettant un peu plus en cause le développement économique et social de la région.

La construction du lien social, considéré comme l'indispensable base de toute action collective, ne trouve ainsi plus de relais, que ce soit dans les pays riches ou les pays les plus pauvres. Participant à l'absence ou au non renouvellement des contrats sociaux, cette situation génère selon les cas violence, décomposition des sociétés et délitement des rapports humains.

Dans ce scénario, l'action internationale des États, en particulier de la France, se limite d'une part à ses capacités financières et politiques et d'autre part aux enjeux politiques de court terme du moment : lutte contre la pauvreté dans un nombre limité d'États fragiles se situant dans sa zone d'influence ; actions liées aux activités de sécurisation ou de défense ; interventions en sortie de crise liée à des catastrophes naturelles ou d'origine humaine.

BABEL 3.0

Le monde est tiraillé par de fortes tensions politiques, économiques, sociales et environnementales. C'est un monde des extrêmes, où régions prospères et zones de grande fragilité se côtoient. La démographie continue de galoper, le développement urbain est mal maîtrisé et la transition énergétique est insuffisante. Les inégalités explosent, notamment chez de nombreux émergents, aboutissant à des tensions croissantes. Une classe moyenne globale s'est développée, pesant sur les ressources. Dominé par la Chine, les États-Unis et l'Europe, le monde est organisé en grands blocs régionaux. Les grandes puissances ne se retrouvent plus dans un cadre de gouvernance et de régulation solide. Le rôle de l'État reste important, mais est bousculé par une globalisation numérique qui se superpose à la réalité des territoires. La mondialisation sous-tend des défis, tant domestiques qu'extérieurs, croissants et difficiles à surmonter.



Un monde d'altérité

En 2025, la mondialisation est toujours portée par une hypermobilité des biens et des personnes⁽⁵⁾ et se structure autour de blocs continentaux plus ou moins homogènes sur le plan culturel et plus ou moins intégrés sur un plan économique et politique.

Le modèle occidental s'est érodé dans un monde de tensions généralisées et dans un sentiment de défiance envers les institutions traditionnelles. La tendance à l'individualisme est renforcée par une prévalence de l'économie de marché au détriment de la culture et de la citoyenneté. La mission première de l'éducation n'est d'ailleurs plus civilisatrice, mais répond à une logique de formation d'experts, capables d'interagir au sein d'un monde hétérogène et techniciste. Toutefois, de nouvelles causes mondiales prônant des chemins de développement alternatifs transcendent les frontières en rassemblant des acteurs très divers. Des modes de pensée différenciés pour gérer les grands enjeux sociétaux coexistent tant bien que mal et de nouvelles frontières apparaissent, qui ne sont plus uniquement géographiques mais aussi virtuelles. Le numérique et l'hyper-connectivité se sont en effet massivement diffusés à l'échelle de la planète renforçant l'idée d'une coexistence d'espaces et de cultures multiformes, dominés par le principe de l'altérité, au détriment de l'inclusion. Ce règne de l'altérité se caractérise par des réactions extrêmement variées aux enjeux de la mondialisation et de la complexité croissante du monde.

Les technologies n'ont cependant permis de résoudre ni l'équation énergétique, ni l'asymétrie entre les tensions croissantes sur les ressources naturelles et la poursuite du modèle de développement capitaliste. La hausse des températures se poursuit donc inexorablement. Encore trop peu de territoires sont parvenus à mettre en place des modes de consommation et de production plus durables. Malgré tout, plusieurs pays et régions du Nord comme du Sud tentent de se tourner vers une croissance durable, inclusive et collaborative, fondée sur des modes de consommation plus avertis. Ces nouveaux modèles parviennent à cohabiter mais s'accompagnent dans ces pays de tensions liées à la place des technologies et à leur maîtrise, et à la place à réserver à l'humain, et génèrent de nouveaux rapports de force et équilibres parfois fragiles entre les États, le secteur privé et les sociétés civiles.

 « La technologie sera le grand facteur X de demain. Présente partout, c'est sa diffusion, son appropriation et son innovation qui seront les principaux facteurs de changement à l'horizon 2025. Bien plus que tous les autres facteurs qui régissent le monde et les échanges entre les humains (éducation, accès aux services, accélération du temps de la décision dans les projets) » Homi Kharas.

 « La mondialisation n'est pas un concept économique mais avant tout technologique. Elle renvoie à trois points systémiques : inclusivité, interdépendance, mobilité » Bertrand Badie.

5/ Conjonction des modes de transport et des technologies digitales qui permet un déplacement massif des biens et des personnes, une diffusion du savoir et une circulation de l'information faisant fi des frontières.

Encadré 6 *Économie collaborative ou nouveaux précaires ?*

La connectivité a donné naissance à un marché digital global au sein duquel la force de travail s'achète et se vend. Lorsque l'intelligence artificielle se révèle incapable d'effectuer une certaine tâche, alors l'ouvrier 2.0 prend le relai et s'affaire à cette dernière. Connectés aux entreprises sur des plateformes comme Mechanical Turk d'Amazon, des centaines de milliers de travailleurs sont en compétition afin de réaliser de minuscules activités répétitives, généralement contre des rémunérations qui vont de la gratuité pure et simple, à quelques euros au maximum. Ce travail à la chaîne virtuel fait également l'économie de notions telles que le salaire minimum ou bien la participation à toute forme de protection sociale. Et les travaux effectués sont ceux que l'ordinateur est encore incapable de réaliser lui-même : déterminer le ton ambigu ou ironique d'un texte, identifier avec précision certaines images, retranscrire sous forme de texte un fichier audio. Ces tâches sont également destinées à améliorer et à entraîner l'algorithme de l'ordinateur (machine learning), afin qu'il soit capable de l'effectuer lui-même à l'avenir, et ainsi de potentiellement se passer un peu plus de l'humain.

Le crowdsourcing a aussi été vu comme une des solutions à l'un des plus grands problèmes du 21^e siècle, à savoir catégoriser et classer l'énorme volume d'information engendré par l'Internet. Certains experts et partisans de ce type d'organisation louent également l'efficacité des plateformes de travail nouvelle génération, que ce soit pour leur capacité à distribuer de l'emploi à des personnes issues de tous horizons géographiques, ou pour la possibilité qu'elles offrent à des individus désirant compléter leurs revenus. Sans encadrement ni régulation, ces nouveaux modes d'organisation du travail, au lieu d'être utiles à la société, seront probablement des facteurs aggravants d'exclusion sociale et d'accroissement des inégalités dans un futur proche.

Responsable d'une accélération du nombre de crises naturelles et sanitaires, le changement climatique n'a pas partout le même impact sur les sociétés humaines. Les zones les plus fragiles demeurent les plus touchées, mais les progrès importants permis par la science et la poursuite des programmes d'adaptation menés par les pays les plus riches s'efforcent d'en atténuer les effets. Néanmoins, le phénomène des migrations et des réfugiés climatiques a vu son ampleur augmenter au cours des 15 dernières années avec des déplacements de population devenus intenses à toutes les échelles. Cette situation provoque des tensions de plus en plus fortes dans des pays moins vulnérables et/ou encore épargnés par le dérèglement climatique (Nord de l'Europe, notamment) et renforce la tendance à un repli protectionniste.

Un monde globalement plus riche mais qui demeure profondément inégalitaire

Dans ce scénario, la croissance économique mondiale est fortement disparate selon les régions. C'est un monde tripolaire, dominé par la Chine (23 % du PIB mondial en 2025, contre 16 % en 2015), devant les États-Unis (14 % contre 16 %) et l'UE (17 % contre 13 %). Au total, la croissance est bien en deçà du scénario le plus optimiste, mais est loin d'être aussi faible que dans le scénario de « l'Impasse ».

Si la pauvreté mondiale a légèrement diminué depuis les années 2010, la question des inégalités intra et interterritoriales est devenue centrale. L'explosion des classes moyennes, l'urbanisation massive et l'insuffisance des politiques de redistribution et de protection sociale font du niveau d'acceptation des inégalités par les populations la variable principale de la stabilité politique. La persistance de phénomènes de crises économiques n'a pas empêché le continent asiatique de dominer une économie mondiale dont la régulation s'opère désormais au sein de blocs régionaux puissants au sein desquels la majorité des échanges mondiaux s'effectue.

L'Union européenne, elle, se caractérise par un régime de croissance faible et par un chômage structurel élevé l'ayant reléguée au rang de troisième espace mondial en termes de croissance, derrière la Chine et les États-Unis⁽⁶⁾. L'Europe collective a fait long feu et la diversité fait place à l'uniformité. La crise de l'euro de la fin des années 2010 s'est révélée dévastatrice pour les aspirations à une entité politique unie et dynamique sur la scène internationale. Ajoutée à l'instabilité depuis plus de 10 ans aux portes du continent, l'idée européenne d'un espace prospère, ouvert, chantre de la défense des droits et des libertés fondamentales, s'est érodée. La poursuite des transferts de souveraineté des États membres vers l'échelle européenne, visant à construire un espace politique unifié et cohérent, n'a pas résisté aux écarts économiques et idéologiques croissants. Les pays au cœur de la zone euro ont pu amorcer les réformes nécessaires et s'en sont mieux sortis que les autres, dont certains ont été contraints de quitter l'espace économique commun.

6/ Les pays de l'OCDE, notamment, voient leur croissance durablement comprise entre 0,5 % (Japon, UE) et 1,5 % (États-Unis).

Encadré 7 2025 : Un nouveau printemps des peuples ?

À l'instar de 1848 ou de 2010, de nombreuses conditions sont réunies pour qu'éclatent de nouveaux foyers de révolution populaire. Phénomènes contagieux renforcés par l'hyperconnectivité, ces tensions entre monde rural/urbain et possédants/démunis éclatent partout dans le monde, et contribuent un peu plus à son instabilité. La portée de ces révoltes est accentuée grâce aux moyens à la disposition des insurgés : drones, cyber-attaques et armes biologiques sont désormais les armes privilégiées de ces mouvements. Face à la crainte de voir la technologie donner trop de pouvoir à des individus ou des groupes non conventionnels, il est possible d'imaginer les puissances occidentales se joindre à la Chine, à la Russie et d'autres afin de restreindre les libertés individuelles, notamment sur Internet, accentuant de ce fait un peu plus le fossé entre peuples et institutions.

Les États-Unis ne sont plus la puissance économique prééminente. Mais, avec une économie alimentée par une révolution énergétique et par l'innovation technologique, des politiques budgétaires prudentes et la faiblesse relative de concurrents potentiels (notamment les grands producteurs d'énergie), le modèle s'est maintenu. Les États-Unis demeurent la première puissance en termes d'influence politique, mais ne jouent plus leur rôle de « gendarme du monde », sans toutefois totalement se désengager de l'ensemble du globe. Sur le modèle des années post-1945, les interventions directes des années 2000 ont été remplacées par des alliances avec des régimes souvent autoritaires, vus comme remparts contre des menaces non-étatiques croissantes.

Première économie mondiale, la Chine lutte néanmoins pour maintenir une croissance forte, à mesure que les divisions entre populations urbaines et rurales s'accroissent. Les villes de la zone côtière continuent notamment de prospérer et sont désormais le centre névralgique de l'économie mondiale. Mais le régime a progressivement perdu en légitimité et un renouveau maoïste strict a vu le jour afin de gérer le mécontentement social. Face à la pression d'un politique hypertrophique, de nombreuses éruptions protestataires voient le jour. Cependant, dans une société où le marché et le pouvoir politique occupent la majorité de l'espace disponible, l'émergence et l'émancipation d'une réelle classe moyenne conscientisée ne parviennent pas encore à s'opérer.

La puissance chinoise ne doit pas occulter les autres grands émergents qui viennent se tailler une part de choix au sein de l'économie mondiale. L'Inde et le Brésil en premier lieu, mais aussi des acteurs régionaux émergents tels que la Colombie, l'Indonésie, le Nigeria, l'Afrique du Sud, le Mexique et la Turquie. Cependant, les pays en développement devront faire face à leurs propres défis, l'enjeu se situant surtout dans la poursuite (ou non) de la dynamique de leur croissance rapide et du maintien de leur stabilité. Par exemple, les efforts du Brésil pour lutter contre les inégalités intérieures ont payé et le pays est désormais plus stable qu'au tournant des années 2020. À l'inverse, le traitement des questions kurdes et syriennes ont porté un coup d'arrêt sérieux à la stabilité turque pendant plusieurs années. Plus généralement, la santé de l'économie mondiale est de plus en plus liée à la façon dont se comporte le monde en développement plutôt que l'Occident traditionnel.

Encadré 8 *Quelles trajectoires pour le continent africain ?*

En Afrique, plusieurs types de trajectoires pourraient voir le jour. Les régimes les plus autoritaires mais aussi les plus « développementalistes » bénéficieraient d'une stabilité et d'une croissance impressionnantes en façade, mais sans profondeur temporelle ni sociétale, sur le modèle du Rwanda de 2015 ou, naguère, de la Tunisie. Le reste du continent se trouverait durablement plongé dans une masse informe et fluctuante de petites dictatures locales, d'actions terroristes et d'affrontements armés. Tant la communauté internationale que les « P3 » (France, États-Unis, Royaume-Uni), pris individuellement, seraient incapables de mettre un terme à ces crises enchevêtrées et cycliques.

Un modèle dual pourrait ainsi se mettre en place, illustrant la difficulté à trouver un compromis entre l'intégration des normes internationales d'un côté et le respect des particularismes de l'autre. Ce compromis recherché n'est en effet pas suffisamment intégrateur, horizontalement (en termes d'identités ethniques ou religieuses) ou verticalement (en fonction des générations ou des catégories sociales), et les forces évoluent en sens opposé : un « centre » plus développé et plus ordonné institutionnellement contrôle de plus en plus mal des « périphéries » instables et soumises à des systèmes d'« hétérarchies » sans autres liens entre elles que des alliances provisoires. À une Afrique relativement intégrée au monde extérieur et moins enclavée (donc plus maritime) s'opposeraient de vastes zones de non-droit, du Sahara à l'Afrique centrale et à la Corne, où la question cruciale n'est plus celle de la réduction progressive de la pauvreté, mais bien celle de la survie au quotidien.

Un manque de cohésion qui se reflète dans les instances de gouvernance internationale

Le défi de la gouvernance repose sur le compromis entre légitimité des institutions et efficacité. Il s'agit d'assurer la représentation du plus grand nombre tout en facilitant la prise de décision. La multipolarité rend ainsi difficile la gouvernance du monde par un nombre limité de grands pays. La diversité et la disparité des situations, associées à une influence grandissante d'acteurs non étatiques ou infra nationaux de type mégapole à la légitimité variable, ne favorisent pas non plus la mise en place d'une gouvernance suffisamment représentative et structurée. À l'image de représentants nationaux poussés à être de plus en plus responsables sous la pression de citoyens mieux informés et connectés, ces acteurs non étatiques doivent également faire leurs preuves afin de gagner une légitimité suffisante au sein d'un monde connecté.

Le monde est tiraillé entre d'un côté une certaine lucidité des diagnostics et de l'autre l'incapacité du système traditionnel de gouvernance à répondre aux défis de la convergence des niveaux de vie et de la transition écologique. Cette situation conduit à des pertes de confiance de la majorité des citoyens dans leurs États et une perte de crédibilité des

institutions traditionnelles de gouvernance mondiale comme les institutions onusiennes ou celles issues de Bretton Woods. Celles-ci demeurent un théâtre formel de grandes négociations internationales mais ne constituent plus un véritable lieu de pouvoir en tant que tel.

L'architecture de la gouvernance est donc hybride. Les structures de coopération multi-latérales persistent mais sont à l'image de la nouvelle répartition économique et politique, avec une perte de puissance globale de la voix des États au détriment d'ensembles continentaux/régionaux puissants dominés par les pays les plus riches, notamment les grands émergents. Leur puissance économique ne s'est toutefois pas accompagnée d'une volonté de diffusion d'un nouveau paradigme idéologique ou d'affirmation d'un leadership politique mondial.

Le Brésil et l'Inde disposent néanmoins désormais d'un droit de veto au Conseil de sécurité des Nations unies (la Chine étant déjà membre permanent). De nouvelles institutions plus ou moins formelles apparaissent sous l'impulsion de dirigeants charismatiques et visionnaires, pour répondre à la survenue de crises dans telle ou telle région du monde.

Le système onusien semble atteindre ses limites, notamment en matière de lutte contre le réchauffement climatique. Le bilan des 15 dernières années est très mitigé en raison de l'incapacité dont ont fait preuve les institutions de l'ONU à transformer la prise de conscience des enjeux, le pacte sur les ODD ou encore l'accord sur le climat trouvé à Paris lors de la COP21, en actions concrètes, résolues, universelles et efficaces pour maintenir le monde sur une trajectoire soutenable. Malgré un discours rituel sur les limites de notre planète, les États (pays OCDE en tête) ont échoué à construire ensemble un chemin permettant au monde de s'orienter vers une limitation de la hausse des températures inférieure à 2 degrés. Globalement, la foi dans la capacité du marché à régler cette question via l'innovation reste très présente dans les élites mondialisées (même si elle s'effrite), et les nombreuses initiatives individuelles ont désormais plus d'effets et d'écho que des actions coordonnées.

En 2025, nous sommes donc dans un monde dont le centre de gravité économique a basculé vers l'Asie, et organisé essentiellement en grands blocs régionaux (Chine/Asie, Europe, États-Unis). Chacun défend des modèles de développement qui sont plus ou moins inégalitaires, et plus ou moins sobres en carbone. Autour de ces blocs, s'organisent les échanges économiques et financiers. Chaque bloc a sa zone d'influence dans des pays pauvres ou émergents (Amérique latine pour les États-Unis, Afrique et Méditerranée pour l'Europe, Asie et Océanie pour la Chine). Des zones de fragilités fortes persistent (Afrique subsaharienne, arc d'Asie centrale). Des pays néo-émergents (Éthiopie, Colombie, Bolivie...) passent d'une zone d'influence à une autre, au gré des alliances. Les pays du Moyen-Orient sont également un pôle d'attraction, fonction de leurs ressources énergétiques fossiles et de leur puissance financière. La Russie en revanche a vu sa capacité d'influence fortement faiblir.

L'aide publique au développement : entre nécessité vitale et contraintes physiques

Les pays donateurs historiques du CAD sont affaiblis car l'APD n'a que peu évolué sur la période et seuls deux pays (Royaume-Uni et Allemagne) ont maintenu une forte influence pour avoir fait des choix volontaristes et soutenus dans le temps, malgré un contexte budgétaire difficile. Si l'Union européenne reste un acteur de poids dans l'APD, ses difficultés internes l'ont rendue incapable de définir une politique étrangère commune ou de réunir sous une bannière unique l'APD de ses membres.

Cet émiettement du leadership conjugué à l'échec relatif de mise en place de politiques de développement volontaristes, à la faiblesse des montants finalement investis et à l'incapacité des États à passer aux actes, a poussé les acteurs de l'aide à définir implicitement un agenda commun plus concentré, autour de deux biens publics globaux : le climat et la stabilité/sécurité des sociétés. Des acteurs non gouvernementaux puissants sont également capables d'imposer dans l'agenda mondial des causes diverses et variées, de manière erratique, notamment en fonction des effets de mode dans l'opinion.

Encadré 9 *Les grands acteurs du développement en 2025*

Avec une Union européenne affaiblie et des États-Unis en retrait, l'aide aux pays et l'assistance internationale aux populations les plus vulnérables se font plus difficiles. La stabilité et la richesse de nombreuses zones et États s'en ressent. L'Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB) est devenue en 15 ans un acteur comparable à la Banque mondiale en termes d'activité et est non seulement dominante en Asie mais aussi un acteur qui compte en Afrique. Son activité est très concentrée sur de grandes infrastructures de transport et les réseaux d'énergie, et est sous-tendue implicitement par la croyance que les technologies permettront de résoudre la question climatique sans modifier les modes de vie. L'AIIB intervient également sur des investissements de réduction des pollutions industrielles (atmosphérique notamment) du fait de la criticité de ce sujet. La Banque des Brics (New Development Bank – NDB) a quant à elle fait long feu du fait des trajectoires trop antagonistes de ses membres fondateurs. La Banque mondiale reste un acteur de poids respecté mais a perdu le leadership financier et sa capacité à construire l'agenda du développement, notamment du fait d'un affaiblissement de sa production intellectuelle concurrencée dans de nombreux domaines et par de nombreux acteurs, y compris locaux (banques de développement nationales de pays en développement).

...

...

La mise en place opérationnelle d'outils tels que le Fonds vert n'a pas permis d'engager à l'échelle nécessaire la transition écologique des économies. Celui-ci n'a en effet jamais permis le changement d'échelle dans la mobilisation de financements publics et surtout privés, avec un niveau de mobilisation situé entre 10 et 25 milliards USD par an en comptabilisant de surcroît des investissements privés et dont les retombées sont mitigées, à comparer aux milliers de milliards USD qu'il convient de réorienter sur des investissements « verts ». Sous la pression de nombre de pays en développement et d'une augmentation tendancielle de l'occurrence de catastrophes naturelles, un grand nombre de ses actions se sont finalement d'ailleurs orientées vers l'adaptation aux conséquences du changement climatique plutôt que la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

 « L'enjeu est de faire cohabiter sécurité et développement. C'est un cercle potentiellement vertueux lorsqu'il est atteint : la sécurité aide à faire venir les investissements et le développement économique ainsi enclenché baissera le risque sécuritaire » Paul Collier.

La coexistence de nombreuses zones du monde grevées par des problèmes sécuritaires (bande sahélienne, Moyen-Orient, arc indien...) et de zones aux trajectoires de développement plus linéaires conduit au maintien de besoins très différenciés. Les maîtrises d'ouvrage publiques ont pris l'habitude de « faire leur marché », entre les différents bailleurs bilatéraux et multilatéraux mais aussi auprès des ONG et fondations. Dans cet univers très concurrentiel, les mégapoles et certaines grandes villes n'hésitent pas non plus à solliciter les financeurs du développement mais aussi les banques commerciales et les marchés financiers, indépendamment de leur État d'appartenance, dans le but de financer leur développement sur un mode durable (priorité aux transports collectifs et à l'efficacité énergétique, développement des *smart grids*, promotion des circuits courts...).

Les fondations philanthropiques ont aussi continué à développer leur action qui représente en 2025 plus de la moitié de l'APD. Devant la dilution des moyens publics traditionnels consacrés à la santé et à l'éducation, elles se sont largement concentrées sur ces secteurs en s'appuyant davantage sur la société civile locale (associations, entreprises) pour déterminer les besoins et en choisissant les ONG comme opérateurs. La poursuite d'importants transferts financiers des migrants, associée à un secteur des Fintechs⁽⁷⁾ parvenu à maturité et ayant développé l'ensemble des gammes de métiers bancaires et assuranciers, a également poussé à l'émergence de projets de développement qui se réalisent sans les bailleurs traditionnels, notamment en Afrique. À bien des égards, l'innovation, tant développementale (projets locaux à forts impacts environnementaux, RSE, ESS) que financière, est largement portée par ces acteurs qui concurrencent les grandes banques de développement internationales et les institutions de Bretton Woods, en mettant en œuvre tous les jours un agenda des solutions que ces dernières ne rejoignent que par le verbe.

7/ Entreprise du secteur financier dont le modèle économique est fondé sur une plate-forme numérique (mobile banking, crowdfunding...).

DU VERT SANS
LES ÉTATS

L'équation entre droit au développement pour tous et les limites du monde physique n'a toujours pas trouvé de solution. Cependant, sous l'impulsion de coalitions d'acteurs principalement non étatiques, qui s'emparent de certains défis communs ou globaux – notamment environnementaux – devenus critiques à leurs yeux, des réformes en profondeur de la pensée et de nouveaux modes de faire émergent. Les firmes multinationales, les collectivités locales, les grandes ONG, ainsi qu'un ensemble d'acteurs habitués à coopérer au-delà des canaux formels dominent un monde hyper-connecté où innovation, expertise et résilience constituent les clés de l'action. L'État-nation ne disparaît pas, restant présent sur les enjeux d'inclusion notamment, mais son influence sur les questions de transition écologique s'efface derrière ces coalitions hybrides dont les périmètres et intérêts fluctuent au gré des causes qu'elles défendent. Des trajectoires plus viables, à défaut d'être équitables et donc durables, se dessinent.



Crises sans solution structurelle et prise de conscience généralisée

Un catastrophisme éclairé marque les années 2015-2025.

À l'échelle planétaire, comme à celle de nombreuses régions et territoires, les populations cheminent au bord du gouffre (crises environnementales et sociales) en pleine conscience. Cette prise de conscience ne parvient cependant pas à se traduire en actions au niveau des États ou à l'échelle multilatérale. Seuls des sursauts de courte durée ou insuffisants ont lieu suite à des crises, sans que ne soient mises en œuvre des solutions radicales et structurantes.

À l'échelle locale en revanche, la prise de conscience des enjeux d'un développement plus durable se généralise : le changement générationnel, l'émergence de classes moyennes de plus en plus sensibles à ces sujets, une éducation et une information davantage éclairées contrastent avec la survenue de crises à répétition et l'incapacité des pouvoirs publics à y faire face.

Ces crises multiformes et de nature souvent inédites dans les domaines économique, social, environnemental, dans de nombreuses parties du monde, sont attribuables à l'incapacité des systèmes actuels à les anticiper/éviter. Ces crises conduisent souvent à une sobriété contrainte et renforcent encore la prise de conscience des citoyens et des leaders d'opinion.

Au niveau financier, les réformes nécessaires à la régulation du système suite à la crise de 2008 se révèlent insuffisantes. La coordination n'est pas au rendez-vous et le modèle financier dérégulé persiste, la répétition des crises financières ayant érodé la confiance dans une gouvernance internationale. L'endettement privé continue de croître et les économies des pays avancés ne se sont pas encore remises de l'après-2008. La croissance faible, cumulée à une transition démographique encore loin de s'achever en Afrique ou dans de nombreux pays de l'Asie du Sud, entretient partout des taux de chômage et des niveaux d'endettement élevés.

Une nouvelle crise financière majeure se déclare avant 2020 avec un quatrième choc pétrolier et le déclenchement d'un conflit armé au Moyen-Orient, attisé par les tensions interreligieuses et une instabilité chronique de la sous-région. La crise financière, d'une ampleur inégalée, a d'importantes répercussions sur l'économie réelle et brouille la hiérarchie de l'économie et de la géopolitique mondiale. Son coût est deux fois supérieur à celui de la crise de 2008 (estimé à l'époque à 20 000 milliards d'euros pour la zone USA/UE), auquel s'ajoute l'impossibilité (morale et financière) pour les États de recapitaliser des établissements financiers ayant fait faillite. Le chômage, la pauvreté et les inégalités se creusent dans la majorité des pays.

Le centre de gravité de l'économie mondiale reste à l'Ouest, même si la croissance demeure très faible dans les pays les plus riches. La convergence économique des grands émergents n'a pas lieu, du fait non seulement de cette nouvelle crise financière mais aussi de leur impossibilité à faire face à quatre grands enjeux : le défi démocratique, notamment pour la Chine, la capacité à opérer une meilleure redistribution des revenus, la mise en place de réformes politiques et économiques nécessaires et en particulier la montée en gamme vers un modèle économique à forte R&D, ou encore l'explosion de la bulle immobilière.

Le ralentissement fort de la croissance en Asie contribue à la stagnation dans les pays avancés. Les gouvernements et les banques centrales, privés des outils de politique monétaire déjà épuisés, ne parviennent pas à relancer rapidement l'économie, bloquant le retour au plein emploi. S'ensuit une longue phase de croissance atone en Europe mais aussi aux États-Unis, malgré leur relatif dynamisme démographique.

Dans de nombreux autres domaines, la situation reste critique sans que l'on parvienne à résoudre les problèmes structurels : réforme inachevée des secteurs de la santé en Afrique de l'Ouest suite à Ebola et à de nouvelles pandémies, extension des zones à stress hydrique et fortement peuplées conduisant à des rationnements, conflits d'usage et migrations forcées, instabilités locales de plus en plus marquées du fait de la croissance des inégalités au sein des pays à revenu intermédiaire et des pays émergents notamment, impacts croissants du réchauffement climatique...

 « Nous sommes enfermés dans une cage de fer : encouragés à dépenser de l'argent que nous n'avons pas, pour acheter des choses dont nous n'avons pas besoin, pour créer des impressions qui ne dureront pas, sur des gens qui ne nous importent pas. On a construit le consommateur pour que le système survive, c'est ce qui est pervers. Le plus important est de créer un monde prospère où les gens s'épanouissent. »
Tim Jackson.

Les acteurs traditionnellement dominants sont contraints de s'adapter pour survivre ; de nouvelles coalitions émergent

Dans ce contexte, les acteurs dominants d'hier (puissances publiques, religieuses, institutions multilatérales) voient leur influence s'affaiblir. Ils sont mis en difficulté face à la tension de plus en plus irréconciliable entre une certaine lucidité de diagnostic et des difficultés à mettre en œuvre des agendas pour y répondre. Dans l'opinion, le sentiment dominant est que l'avenir est de plus en plus subi et contraint, plutôt que choisi et construit. Ceci contraste avec la liberté de choix prônée par les systèmes démocratiques, et contribue à l'érosion de la confiance dans les institutions traditionnelles de gouvernance, étatiques comme internationales, ainsi que dans les mouvements religieux, qui ne sont plus une « valeur refuge ».

La tentation d'un repli sur soi n'est pourtant le fait que d'un petit nombre de territoires. Conscients que la seule façon d'éviter la multiplication et la persévérance de nouvelles crises profondes à l'avenir, et sous la pression d'une opinion publique informée et davantage coordonnée, les États et institutions multilatérales réalisent que leur survie est en jeu et qu'elle passe par des réformes en profondeur. Ces acteurs se retrouvent contraints d'instaurer des modes de gouvernance davantage participatifs et des stratégies plus cohérentes pour la promotion d'un modèle de prospérité plus « durable ». Sous contrainte, leur gouvernance s'ouvre également progressivement à des acteurs non-étatiques.

Encadré 10 *L'après Bretton Woods : vers un « Shanghai-Gates Woods » ?*

De nombreux signaux faibles d'une évolution majeure des acteurs et de la gouvernance du financement du développement durable s'accumulent depuis quelques années.

Le changement de gouvernance dans les institutions de Bretton Woods (Banque mondiale, Fonds monétaire international) est réclamé depuis plusieurs années par nombre de parties prenantes dont les pays en développement. Une telle évolution s'accompagne de nombreuses interrogations : une Banque mondiale contrôlée par la Chine, dirigée par un Indien et dont le siège serait à Lagos conservera-t-elle la dynamique et la culture d'un « bailleur » au sens d'une relation Nord-Sud implicite ? Resterait-elle leader en production d'idées et/ou de mots d'ordre ? Le « donorland » survivrait-il longtemps sans la Banque mondiale ?

Au-delà des institutions de Bretton Wood, les signaux de rupture à venir dans la gouvernance des grands bailleurs de fonds se multiplient. Un exemple est la création de la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures (Asian Infrastructure Investment Bank, AIIB), sur proposition de la Chine, dans le but de concurrencer le Fonds monétaire international, la Banque mondiale et la Banque asiatique de développement, pour répondre au besoin croissant d'infrastructures en Asie du Sud-Est et en Asie centrale. Avec ses 100 Mds USD de capital et déjà 57 pays membres (asiatiques – mais ni le Japon ni l'Inde –, mais aussi des pays du Nord comme le Royaume-Uni, la France, l'Allemagne et l'Italie, ou encore la Russie), l'AIIB suscite quelques inquiétudes au sein de la Banque mondiale. Pour mémoire, en 2014, les droits de vote des États-Unis au FMI et à la Banque mondiale étaient de l'ordre 16 et 17 % respectivement, contre 3 et 5 % pour la Chine. Le Congrès américain bloque d'ailleurs actuellement une première réforme de la gouvernance du FMI qui ferait passer la part de la Chine à 6 % des droits de vote. De même, pour la Banque asiatique de développement, les droits de vote des États-Unis et du Japon sont de près de 16 % chacun, contre 6,5 % pour la Chine.

Un autre signe d'un changement d'époque est la mise en place effective en 2014 de la Nouvelle Banque de Développement des BRICS (NDB BRICS). Cette banque internationale de développement a été créée par le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud, comme alternative à la Banque mondiale et au Fonds monétaire international. Cette Banque est configurée pour favoriser une plus grande coopération financière et de développement entre les pays émergents. Son siège est établi à Shanghai en Chine.

...

...

De leur côté, les banques de développement non multilatérales commencent à coordonner leurs voix, en particulier via l'International Development Finance Club (IDFC). Créé en 2011 et réunissant 23 des principales banques de développement nationales, régionales des pays du Sud, et bilatérales des pays du Nord, ce club rassemble des praticiens de pays développés comme de pays en développement. Avec une envergure financière dépassant celle des banques multilatérales réunies (bilan cumulé dépassant les 2 000 milliards USD, près de 500 milliards USD d'engagements annuels), IDFC contribue déjà à dépasser les traditionnels clivages Nord-Sud sur de multiples sujets, y compris le financement du développement durable. Ce club est d'ailleurs le premier pourvoyeur planétaire de finance publique sur le climat, avec environ 90 milliards USD de financements annuels dans ce domaine.

Le Fonds vert pour le climat est également porteur de signaux de changement. Ses textes fondateurs renferment en effet une innovation majeure, celle de faire évoluer le paradigme du système de financement international du développement, dont le caractère fortement centralisé prévaut depuis les accords de Bretton Woods en 1944 et la création de la Banque mondiale et du FMI. Depuis lors, la mise en œuvre des financements d'aide au développement a en effet été essentiellement l'affaire d'une petite douzaine d'institutions : banques multilatérales, régionales et bilatérales de développement, agences spécialisées des Nations Unies. Les modalités d'accès aux ressources du Fonds vert ouvrent en principe la porte à une grande diversité d'acteurs financiers (publics, privés, internationaux mais aussi régionaux et locaux) pour intermédiaire et/ou mettre en œuvre les ressources du Fonds. C'est la première fois qu'un fonds multilatéral d'envergure encourage à ce point la mise en œuvre directe de financements internationaux par des institutions locales. Cette évolution contribue par ailleurs à l'atteinte des objectifs « transformationnels » du Fonds, parce qu'en travaillant avec le plus grand nombre de financiers, y compris à l'échelle locale, le Fonds peut encourager la généralisation de la prise en compte du changement climatique par ces acteurs essentiels du fonctionnement des économies. Ce faisant, le Fonds contribue aussi à une évolution du partage de responsabilités entre pays riches et en développement dans l'action contre le changement climatique, même si cette question est de nature politique et ne saurait se traiter par le seul biais du Fonds. Le fonctionnement décentralisé du Fonds vert est promu par nombre d'acteurs, dont le club IDFC.

Cette évolution contribue par ailleurs à l'atteinte des objectifs « transformationnels » du Fonds, parce qu'en travaillant avec le plus grand nombre de financiers, y compris à l'échelle locale, le Fonds peut encourager la généralisation de la prise en compte du changement climatique par ces acteurs essentiels du fonctionnement des économies. Ce faisant, le Fonds contribue aussi à une évolution du partage de responsabilités entre pays riches et en développement dans l'action contre le changement climatique, même si cette question est de nature politique et ne saurait se traiter par le seul biais du Fonds. Le fonctionnement décentralisé du Fonds vert est promu par nombre d'acteurs, dont le club IDFC.

...

...

Les acteurs privés évoluent également. En place depuis l'an 2000, la Fondation Bill et Melinda Gates apporte à l'échelle planétaire des innovations en matière de santé. La fondation dispose aujourd'hui d'une dotation de 43,5 milliards USD et a investi 3,9 milliards en 2014, parfois en partenariat avec les bailleurs de fonds traditionnels. Sa devise «toutes les vies ont une valeur égale», ainsi que l'accent mis sur le rapport coût-efficacité de chaque intervention en font l'un des principaux bailleurs philanthropiques du développement durable.

M. Bloomberg a récemment annoncé la création d'une nouvelle méga-fondation. Après avoir constitué au cours de sa vie une fortune estimée à 30 milliards USD, M. Bloomberg envisage de consacrer les 10 années qui viennent à l'utiliser pour le bien commun, à travers sa fondation « Bloomberg philanthropies ». Par ailleurs, le mécénat ou encore les transferts financiers d'émigrés prennent un rôle croissant dans le financement du développement.

Dans ce contexte, et comme l'évoquent les conclusions de la récente conférence sur le Financement du Développement tenue à Addis-Abeba en juillet 2015, l'émergence à l'horizon 2025 d'une plus grande variété d'acteurs majeurs du financement du développement, publics comme privés, voire à la gouvernance mixte, et dépassant les traditionnels clivages Nord-Sud, semble tout à fait envisageable, et même souhaitable.

Au niveau des instances internationales, ces réformes ont été opérées sous la pression de nouveaux entrants dans la gouvernance globale, qui y ont toute leur place en 2030 : les grandes entreprises et plateformes, les fondations et ONG globales, les villes multi-millionnaires en habitants, et enfin, dans la catégorie des États, la Chine, l'Inde, et d'autres puissances montantes. En particulier, ces acteurs ont vu leur voix et leur pouvoir dans la gouvernance des institutions de Bretton Woods être confortés, permettant à ces dernières de sortir définitivement de l'ère de l'après Seconde guerre mondiale et de subsister.

Une OMC également réformée parvient à lancer un véritable round de négociations pour le développement et l'environnement. Encadrée par de nouvelles règles, l'internationalisation de la finance et des mouvements de capitaux peut reprendre sur de nouvelles bases, plus propices au renforcement de la stabilité financière mondiale.

Cependant, les approches du développement durable de ces instances multilatérales réformées demeurent essentiellement quantitatives et « transactionnelles » (se basant sur l'« achat » d'objectifs de développement), et ce malgré des limites avérées. L'impact de leur action reste ainsi partiel et insuffisant.

Ceci contraste avec l'émergence d'approches plus qualitatives (bien-être, prospérité, *slow economy*, *New Economic Thinking*...) et de solutions locales/décentralisées et relativement structurées, ne reposant pas exclusivement sur des technologies, portées par des acteurs non-étatiques (société civile, entreprises privées, fondations...), dont la mise en réseau est facilitée par l'hyper-connectivité. Ces coalitions innovantes d'acteurs, dont la cohabitation est parfois forcée, viennent compléter utilement l'action des acteurs historiques et désormais réformés sous contrainte, et avec qui la collaboration est possible. Une gestion multi-acteurs d'un nombre croissant d'enjeux globaux, notamment environnementaux, devient enfin envisageable. En effet, ces thématiques environnementales apparaissent comme l'urgence du moment, dont la résolution constitue un élément de survie à court et/ou moyen terme. Les sujets plus sociaux, en revanche, sont jugés moins cruciaux, et suscitent moins de consensus (« *on ne peut pas vivre sans eau ou sans terre, on peut vivre (un certain temps) avec des inégalités croissantes* », peut-on alors entendre dans les instances de ces coalitions d'acteurs). Par ailleurs, le principal acteur de la redistribution et de la production équitable de services publics et sociaux reste l'État, dont le rôle s'amenuise.

Encadré 11

Big Data ou Big Brother : révolution des données pour le développement ?

*L'existence de flux considérables de données numériques transitant via les réseaux de télécommunication (téléphonie mobile, internet), de distribution d'énergie (smart grid), de moyens de paiement (carte bleue, téléphone mobile), de géolocalisation ou d'imagerie satellite, est un phénomène massif et mondial. Ces données sont de plus en plus nombreuses : en 2013, elles représentent 98 % de l'ensemble des informations dans le monde – le reste étant sur livres, cassettes, films...). Elles sont très diverses : photos, textes, images satellites, durées et localisation d'appels, consommation électrique, prix des matières premières, cours des actions, tweets, géolocalisation, signes vitaux (rythme cardiaque, pH de la peau, etc.), séquences ADN, niveau des océans, températures, frictions exercées sur les pièces de moteur des véhicules de flotte d'UPS... Enfin, les capacités de stockage se sont également accrues (nouvelles technologies et baisse des coûts), ainsi que les capacités de calcul et de traitement (nouveaux algorithmes et machine learning). Ce sont ces trois éléments – **Volume, Variété, Vélocité** – qui ont fait des « big data » la nouvelle source d'information à explorer et la promesse de revenus considérables pour leurs producteurs. Ils font de chaque individu un « prosumer », producteur de données autant que consommateur. La croissance de la quantité de données est accélérée par le développement des objets connectés (« Internet of Things »). **Ce début de XXI^e siècle est ainsi présenté comme celui des big data.***

...

...

Les exemples d'application sont nombreux. Il est aujourd'hui possible de cartographier de façon assez précise, via la géolocalisation et en temps quasi-réel, la nature et l'évolution des caractéristiques de terres agricoles (smartfarm), ou les déplacements urbains des populations. Chaque jour, des travaux de recherche permettent de découvrir de quelle manière la « révolution des données » et le big data contribuent au développement, en identifiant les schémas de propagation d'une épidémie, en analysant les déplacements des populations, en décongestionnant le trafic d'une ville comme Abidjan, ou en identifiant au Sénégal les populations vulnérables dans les zones les plus exposées aux conséquences des dérèglements climatiques. L'analyse des Call Detail Records (CDRs) donne des indications sur les modes et les rythmes de vie (différents à la ville et à la campagne), et permet d'anticiper les processus d'urbanisation. Google, en analysant les recherches sur son moteur se dit capable de prévoir la survenue d'une épidémie de grippe (projet GoogleFlu). Le suivi des schémas de propagation du virus Ebola est également en jeu, même s'il est beaucoup plus complexe et sensible. Enfin, en étudiant les habitudes téléphoniques, les distances d'appels, la durée des communications, leur fréquence, la diversité des zones vers lesquelles sont émis les appels – synonyme de richesse de connexions sociales – on peut, par exemple, élaborer un indicateur de pauvreté actualisable en quasi-temps réel.

Si l'utilisation des Big Data a fait le succès d'entreprises comme Amazon, Google, Apple, Facebook, IBM, etc., leur utilisation pour le développement et les politiques publiques n'en est qu'à ses débuts. Ces technologies promettent un ciblage plus précis des politiques de développement. Les statistiques officielles pourraient également bénéficier de ce type de données pour produire des indicateurs plus précis, plus fréquemment et à moindre coût. Ces données produites de façon décentralisée, souvent par des acteurs extérieurs, pourraient favoriser une meilleure redevabilité envers les citoyens. Elles peuvent représenter également une menace forte (respect de la vie privée, contrôle). Elles nécessitent un encadrement réglementaire et institutionnel solide et des compétences nouvelles, aujourd'hui peu développées. Elles font par ailleurs des grandes entreprises qui les maîtrisent des acteurs centraux, y compris sur des enjeux de développement. Enfin, l'obsession de la quantification ne doit pas dispenser de penser et de réfléchir, ni enlever le goût d'élever notre capacité à penser, à se projeter dans le long terme ou à explorer des zones d'ombre dépourvues de données chiffrées.

Cette diversité des échelles de gouvernance remet progressivement en question le concept d'État-nation. Ainsi, certains enjeux (modes de production et de consommation durables, par exemple) ne sont plus nécessairement gérés à l'échelle de territoires, mais par des réseaux d'acteurs. De nouvelles frontières entre ces réseaux d'acteurs (ceux qui pratiquent le « durable » et ceux qui ne le pratiquent pas) se mettent en place, générant une forme de compétition (*race to the top*).

De manière plus générale, la recherche de paix, de sécurité et de stabilité est demandée par un très grand nombre d'acteurs, tous usés par des conflits et crises à répétition. Des coalitions d'acteurs très divers voire improbables prennent le leadership des idées et manières de faire, devançant les acteurs publics ou religieux, et contribuent à une sécularisation croissante des sociétés. Ils sont soutenus par la Chine qui affiche une volonté de peser sur ces dimensions à l'échelle internationale, voyant là un facteur de stabilité. Plusieurs pays de l'OCDE viennent conforter ce mouvement.

L'hyperconnectivité d'acteurs très divers pour gérer certains biens communs

L'hypermobilité (des personnes, des biens et des capitaux), l'hyperconnectivité et la révolution numérique ouverte au plus grand nombre, y compris dans les pays pauvres et les zones défavorisées ou en crise, sont des éléments clés de la diffusion de nouveaux modes de pensée et de développement, plus innovants et collaboratifs, capables d'intégrer la complexité et l'incertitude, ou encore prenant en compte les enjeux sociétaux dans leur globalité. La révolution numérique permet aussi le rassemblement d'acteurs très divers (États, société civile, secteur privé, acteurs non étatiques), même si de manière et à des échelles variées. La prise de conscience et le besoin de pallier l'incapacité et/ou de compléter les interventions des acteurs traditionnels (États, institutions multilatérales, leaders religieux), et la constitution de nouvelles coalitions d'acteurs pour ce faire, sont ainsi favorisées par l'interconnexion des réseaux et l'accès de plus en plus libre aux idées, cultures et savoirs.

Dans certains cas, et grâce au numérique, les acteurs se rassemblent autour de ces dynamiques en transcendant les frontières et territoires, qui ne sont plus nécessairement l'unique « creuset » pour mobiliser des actions collectives cohérentes autour d'intérêts partagés. Le voisinage n'est plus uniquement géographique mais également déterminé par une communauté d'intérêts.

Grâce à cette dynamique, à l'horizon 2025, une transition démographique plus volontariste s'entame enfin en Afrique subsaharienne et en Asie du Sud. Progressivement, les modes de production évoluent avec une priorité donnée aux systèmes locaux ; le souci de durabilité régit de plus en plus les développements industriels comme agricoles ; l'investissement dans l'éducation et la santé s'accroît (y compris au détriment d'autres allocations de ressources, tant humaines que financières) ; le numérique et l'hyperconnectivité se développent fortement partout, et la plupart du temps au service de ces évolutions. Le *high-tech* numérique est aussi parfois au service de la diffusion massive de solutions *low-tech*. En dehors du numérique, au service d'un monde sans cesse davantage connecté, la confiance dans les technologies comme solutions centrales reste modérée.

L'aménagement des espaces est moins désordonné et à la recherche d'équilibres. Il y a de moins en moins de territoires abandonnés et le développement des villes secondaires est souvent privilégié.

L'usage des biens devient progressivement prioritaire par rapport à la propriété, permettant de réduire la pression sur les ressources naturelles. Le recyclage et les questions de la production et de la gestion des déchets deviennent des sujets structurants des business models.

Les zones défavorisées comme l'Afrique subsaharienne bénéficient non seulement de ces tendances positives, en tirant les leçons de certaines erreurs et de l'apprentissage douloureux de pays ou territoires plus développés, mais sont également productrices de solutions exportées ailleurs.

Les résultats encourageants obtenus accélèrent davantage encore la modification des comportements productifs et consuméristes, notamment au niveau des classes moyennes. Un cercle vertueux commence à s'installer.

Ces approches bottom-up et hyper-connectées commencent ainsi à peser dans la gestion des biens globaux ou communs, en particulier environnementaux. Ainsi, par exemple, sur la question du changement climatique, les mouvements de type « POC »⁽⁸⁾, prônant et mettant en œuvre des solutions à l'échelle micro et locale, s'invitent dans les négociations internationales (les COP).

De nouveaux acteurs et solutions, de nouvelles demandes, mais aussi des problèmes historiques qui s'aggravent, comme le creusement des inégalités

Malgré ces avancées encourageantes, notamment dans les domaines environnementaux, les trappes à pauvreté persistent et l'inclusion sociale régresse. Dans les pays/territoires encore en crise, où subsiste une pauvreté chronique, les besoins d'assistance internationale (Nord-Sud mais aussi Sud-Sud) restent importants. Ils sont en partie servis par des financements publics, mais aussi de manière croissante par d'autres acteurs (fondations, secteur privé, diaspora), et le crowdfunding.

Dans les zones à stabilité enfin retrouvée, des besoins de coopération internationale modérés mais en partie nouveaux, tant sur le fond qu'au niveau des acteurs demandeurs comme fournisseurs (publics ou non, du Nord comme du Sud), émergent. La coopération internationale est ainsi sollicitée sur des modalités d'intervention à forte valeur ajoutée sectorielle, technique ou thématique : mise à niveau des standards internationaux, transfert de technologies mais aussi de méthodes et de concepts, emplois qualifiés (enseignement supérieur), infrastructures vertes, qualité de l'environnement, partenariats institutionnels, appui à la mise en œuvre de réformes complexes (protection sociale, réformes économiques structurelles, rééquilibrage territorial, transition énergétique, etc.), le tout avec un ajustement/personnalisation des instruments financiers par rapport à la demande exprimée.

8/ Voir par exemple www.poc21.cc

En 2030, les institutions historiques de Bretton Woods et des Nations unies ont perdu de leur influence, malgré les réformes entreprises. Elles sont plutôt sollicitées en appui aux États pour gérer à court terme les crises (catastrophes naturelles et humaines, guerres régionales), et tenter de résoudre les problèmes d'inclusion, qui ne sont pas couverts par les acteurs non-étatiques. C'est donc au niveau essentiellement bilatéral et entre États que les relations internationales s'organisent, y compris en termes de coopération (modèles de développement – financement, expertise, influence, réseaux), avec la présence forte de nouvelles puissances (Chine, Inde, Turquie, Brésil, Pays du Golfe, Corée...). Les pays les plus pauvres doivent composer avec les puissances.

Les ODD ne constituent plus l'enjeu principal des États dans les relations internationales ni dans leurs priorités internes. Ceux-ci ont en effet fait la preuve de leur incapacité à se doter d'une vision politique de long terme, jouant le rôle de pompier de court terme pour répondre à une demande publique volatile et changeante en fonction des causes relayées sur les réseaux sociaux, écho informel, mouvant et parfois en retard, d'une opinion publique globale et connectée. Les États continuent par ailleurs à se débattre dans une série de conflits locaux de moyenne intensité.

Devant l'absence de vision à long terme de ces derniers, ce sont les nouveaux acteurs non étatiques (fondations, entreprises, plateformes...), non (ou moins) soumis aux contraintes de court terme (par exemple électorales), qui déterminent *de facto* l'agenda en matière de développement international, notamment en ce qui concerne certains enjeux environnementaux. Ils sont également suivis par les grandes métropoles et structures infra-étatiques, organisées en réseau, et qui disposent de plus de moyens. Ainsi, les villes s'organisent bien au-delà des États. L'approche des nouveaux acteurs est avant tout transformationnelle, en ligne avec les grands enjeux globaux, notamment d'environnement mondial.

La demande publique pour des actions de long terme s'amenuisant, l'effort public va dans le même sens. Les bailleurs de fonds multilatéraux subsistent difficilement. Les agences d'aide bilatérales voient leur mandat public fortement évoluer au service d'enjeux d'urgence et de sécurité pour l'État d'une part, de promotion de l'influence économique d'autre part, et enfin, dans une certaine mesure, sur les thématiques d'inclusion sociale peu abordées par les coalitions d'acteurs non-étatiques.

En revanche, fortes de leur expertise et de leur longue expérience des projets de long terme, les agences de développement deviennent, au même titre que les ONG, les opérateurs privilégiés des fondations et autres nouveaux donneurs d'ordres du développement international. Les agences entrent ainsi en concurrence sur la base des compétences qu'elles peuvent « vendre ». L'AFD est ainsi un opérateur au service d'une part de l'État français, pour des actions d'urgence, d'influence économique et parfois liées à l'inclusion sociale, et d'autre part de donneurs d'ordres privés/hybrides pour des actions de plus long terme et concernant en particulier les questions environnementales. Ses outils financiers et d'expertise se diversifient pour répondre à cette demande, alors que les financements publics se sont fortement réduits. Certaines agences de développement ouvrent leur gouvernance à des acteurs non-étatiques.

Encadré 12 Une tendance lourde, les réseaux de « villes globales »

Ville mondiale, ville globale ou ville-monde sont différentes appellations pour désigner une ville qui exerce des fonctions stratégiques, organise des flux et s'inscrit dans des réseaux à l'échelle mondiale. Ces villes globales, qui ne sont pas nécessairement les plus peuplées mais plutôt les plus influentes, représentent des pôles de commandement dans la mondialisation.

Une ville mondiale présente les caractéristiques suivantes : (i) elle concentre des fonctions de commandement économique (sièges des firmes transnationales, institutions de la gouvernance économique mondiale), et/ou regroupe des acteurs de la mondialisation, lesquels organisent la division du travail à l'échelle internationale ; (ii) elle regroupe des fonctions de formation et de recherche, contribue à l'innovation et constitue un marché de consommation des produits innovants ; (iii) elle rassemble des infrastructures de transport et de communication, dispose d'une bonne accessibilité à l'échelle mondiale ; (iv) elle polarise des flux de toutes natures : flux de marchandises et de capitaux, flux d'informations ; (v) elle contribue à la mondialisation et celle-ci contribue à la façonner (tertiarisation, verticalisation, gentrification, éviction et ségrégations)...

Le nombre et le rôle de ces villes globales ne cessent de s'accroître. Si les villes globales remplissant ces critères sont en majorité occidentales et asiatiques, des métropoles d'autres continents font leur apparition depuis quelques années. De manière similaire et au-delà des villes globales, de nombreuses collectivités territoriales (communautés de communes, régions, provinces...), agissent de plus en plus sur des enjeux globaux.

Les dimensions et la capacité d'influence de ces collectivités territoriales leur permettent bien souvent de s'affranchir des États pour agir, et ce d'autant plus qu'elles fonctionnent de plus en plus en partenariat ou en réseau. Ainsi, par exemple, trois grands réseaux de villes (ICLEI, CGLU et C40) ont lancé en 2014 le « Compact of Mayors », la plus grande action concertée de villes au niveau mondial pour lutter contre le réchauffement climatique. Même si les villes ne sont pas partie prenantes aux négociations internationales sur le climat et n'y jouent qu'un rôle d'observateur (les COP concernant des négociations entre États), leur capacité d'influence ne cesse de s'accroître, dans un contexte où près de 70 % des émissions de gaz à effet de serre ont lieu en milieu urbain. Ces réseaux de villes globales peuvent en effet faire le lien entre des enjeux globaux, comme le changement climatique, et des actions locales. Le positionnement des villes et autres collectivités territoriales, au plus près des populations, leur permet également d'agir sur les nécessaires évolutions de comportements pour des trajectoires de développement davantage durables. Une autre illustration de cette tendance lourde est la mise en place de marchés carbone sous-nationaux, et sans nécessairement l'aval de l'échelon national, comme celui fonctionnant en Californie depuis 2013.

L'ALIGNEMENT
DES ATTENTES

L'équation entre droit au développement pour tous et limites du monde physique commence à trouver des solutions. La reconnaissance tant de l'interdépendance des enjeux que de la nécessité d'actions globales concertées pour les gérer pousse de nombreux États et collectivités du Nord comme du Sud à réformer en profondeur leurs stratégies et modes de faire. De nouveaux partenariats politiques, favorisés par l'hyperconnectivité et l'innovation, parviennent à aligner les attentes des multiples acteurs concernés sur les questions environnementales mais aussi le caractère inclusif du développement. Dans ce monde davantage conscient de ses limites naturelles comme des besoins d'intégration, des trajectoires plus durables et de nouvelles formes de prospérité émergent, même si elles restent fragiles, facilitant un accès élargi à une notion universelle de dignité.



Face aux enjeux cruciaux du siècle, les tensions diminuent

Des trajectoires plus durables se mettent lentement en place. Les tensions économiques, politiques et sociales qui parcourent le monde dans la première moitié du XXI^e siècle n'aboutissent pas au catastrophisme généralisé annoncé. La prise de conscience a été longue à émerger. Alors que les grands acteurs mondiaux semblent conscients depuis longtemps qu'un manque de coopération sur les grands défis aura des effets néfastes sur l'ensemble de la planète, cela n'a pas suffi à influencer sur leurs décisions, jusqu'à l'émergence progressive de plusieurs germes de changement.

À l'image de ce que le prince Metternich avait coutume de dire à propos de la France au moment du congrès de Vienne (1814-1815)⁽⁹⁾, si la Chine éternue tout le monde attrape un rhume. Et c'est bien de cette dernière qu'est venu l'un des multiples déclis. Engluée dans des conflits internes impactant de plus en plus sa croissance économique et la légitimité de son pouvoir politique, la Chine a décidé de réduire largement ses dépenses militaires et d'amorcer une détente régionale, saluée par une communauté internationale bien décidée à lui emboîter le pas.

Ainsi, la réémergence du *soft power* redessine une gouvernance multilatérale plus apaisée, au sein de laquelle les grands dirigeants du monde font preuve de plus d'initiatives conjointes sur les principaux dossiers conflictuels, ouvrant la gouvernance à des acteurs non-étatiques aussi influents que devenus éclairés. Les résultats sont significatifs en termes de stabilité régionale. Bien entendu, nombre de situations de crise demeurent ou émergent (Asie du Sud, Moyen-Orient...), mais la coopération multilatérale, sur la pauvreté et le climat notamment, diminue significativement non seulement les risques d'instabilité, mais surtout de contagion.

Encadré 13 L'Asie du Sud, grand foyer d'instabilité des années 2030

Le renouveau économique en Inde a provoqué d'importantes tensions avec le Pakistan, qui continue de moderniser son appareil nucléaire, et avec l'Afghanistan, resté un champ de bataille à la merci d'intérêts concurrentiels étrangers. Dans un contexte de fortes sécheresses, les Pakistanais accusent New Delhi de retenir les eaux des barrages situés sur l'Indus, alors que l'Inde voit Islamabad comme le principal artisan du renouveau des tensions autonomes au Cachemire. Au sein d'un dialogue au conseil de sécurité des Nations Unies, l'Union européenne, la Chine et les États-Unis ont persuadé les deux parties de reprendre un dialogue stratégique et commercial rompu, en échange de transferts massifs de moyens techniques et financiers.

9/ Congrès associant l'Angleterre, l'Autriche, la France, la Prusse et la Russie, qui a mis fin à une longue période d'agitations en Europe.

De nombreuses situations de fragilité persistent néanmoins, mais un audacieux travail est consenti en termes de solidarité, interne et internationale : la décomposition sociale au Sud est désormais traitée hors des paradigmes « universalistes », aidant au rétablissement de la confiance Nord-Sud et affaiblissant les clientèles dont se nourrissent les entrepreneurs de violence (notamment dans les scénarios « L'impasse » et « Babel 3.0 » ci-avant). La sécurité s'améliore globalement au prix d'un effort de solidarité, certes coûteux, mais rassurant, incluant la gestion relancée des biens communs de l'humanité. L'embellie ressemble à celle qui suivit les premières politiques sociales européennes, au tournant des XIX^e et XX^e siècles.

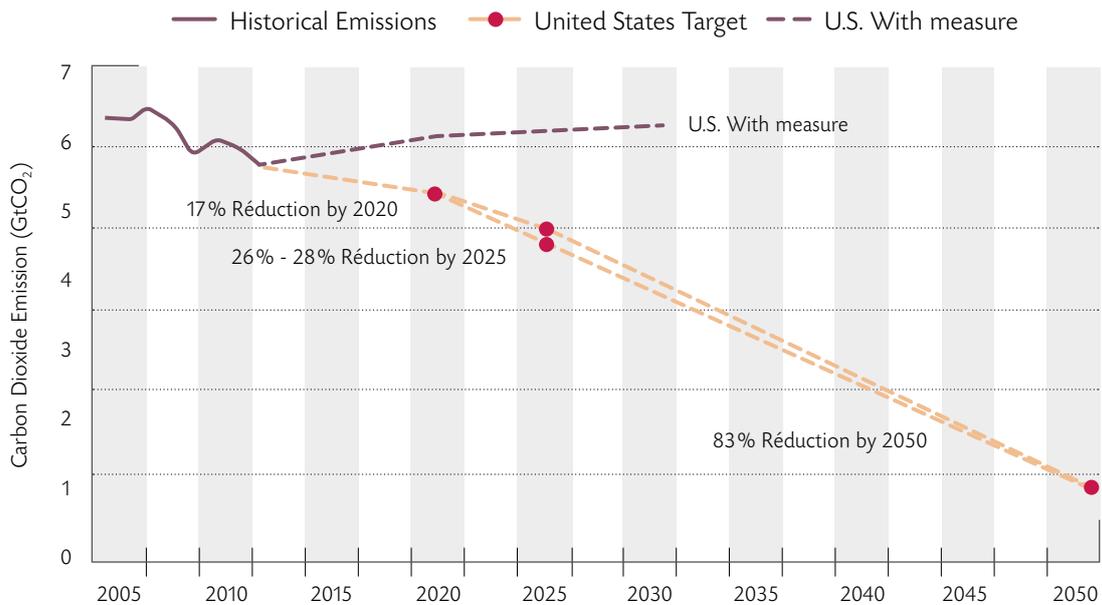
 « C'est sur cette base qu'il convient de repenser la gouvernance. D'une part, en s'ouvrant largement aux acteurs non-étatiques, d'autre part en faisant de la consolidation du lien social une priorité de toute politique publique » Bertrand Badie.

En termes d'agenda, l'attention du monde est principalement portée sur la protection de la biosphère. La croissance retrouvée n'a pas réglé la problématique du changement climatique, et cette dernière reste prégnante, notamment sous l'effet d'une urbanisation galopante et de l'explosion de la classe moyenne. Si la technologie a permis des progrès significatifs en termes d'impacts sur les ressources naturelles, des pans entiers de population désormais aptes à adopter un mode de vie plus consumériste continuent de faire gonfler l'espace urbain et de dépeupler les zones rurales.

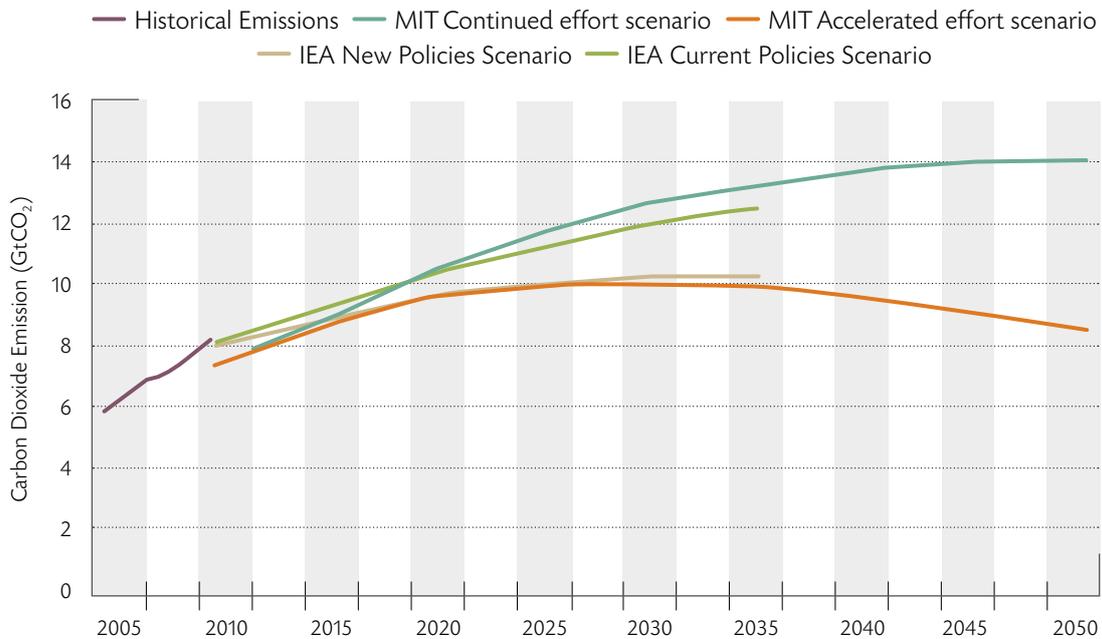
D'autres préoccupations environnementales occupent toujours l'agenda de la gouvernance. Aggravant les impacts du changement climatique, la fonte des calottes polaires et du permafrost sibérien, la sortie d'équilibre de vastes étendues de forêts primaires, la disparition des barrières de corail, sont toujours un sujet majeur de préoccupation de la communauté internationale et cristallisent les craintes des scientifiques. Malgré des accords mondiaux fondateurs et régulièrement revus à la hausse en termes d'ambition, suivis d'engagements réels, le réchauffement de la planète ne s'est pas retourné, bien que sa progression commence à être freinée.

Figure 4 Quelles conséquences d'un accord climat Chine/États-Unis ?

United States GHG Emission Projections (GtCO₂e)



China GHG Emission Projections (GtCO₂e)



Source : <http://www.wri.org/blog/2014/11/numbers-china-us-climate-agreement>

Une économie moderne mieux régulée

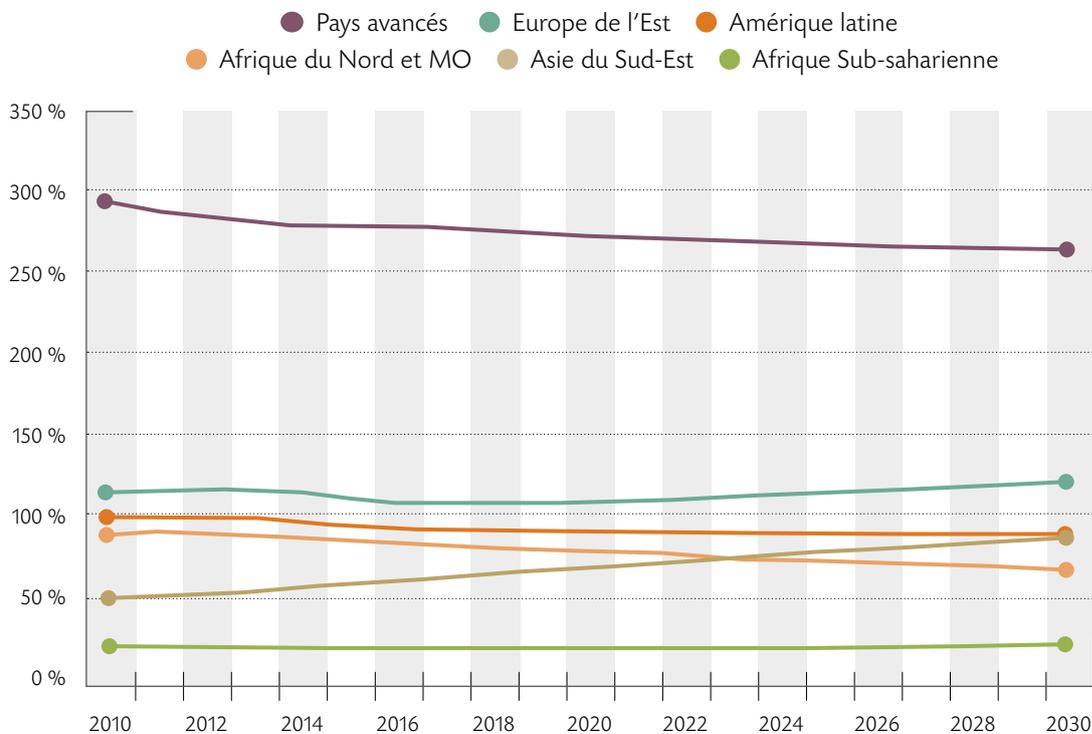
La majorité des économies émergentes continue de croître plus vite que les pays les plus avancés, même si ces derniers dominent toujours une économie mondiale qui a presque doublé en 2030 à 132 mille milliards de dollars.

*« Il faut passer d'une macroéconomie du PIB à une macroéconomie du capital total, la soutenabilité étant définie par le maintien du niveau de capital total dans le temps. »
Michel Aglietta.*

Le rattrapage est moins net si on analyse les niveaux de PIB/habitant en parité de pouvoir d'achat (PPA), mais aussi en raisonnant en termes de « capital total ». Dans ce scénario, les pays avancés continuent de bénéficier de niveaux de vie nettement plus élevés que ceux des autres zones, même si la Chine, pour sa part, progresse fortement. Les positions relatives inter pays en développement sont toutefois modifiées. La Chine passe devant l'Europe de l'Est et l'Amérique latine. Le niveau de PIB/habitant de l'Asie émergente (hors Chine), devient proche de celui de l'Amérique latine en 2014.

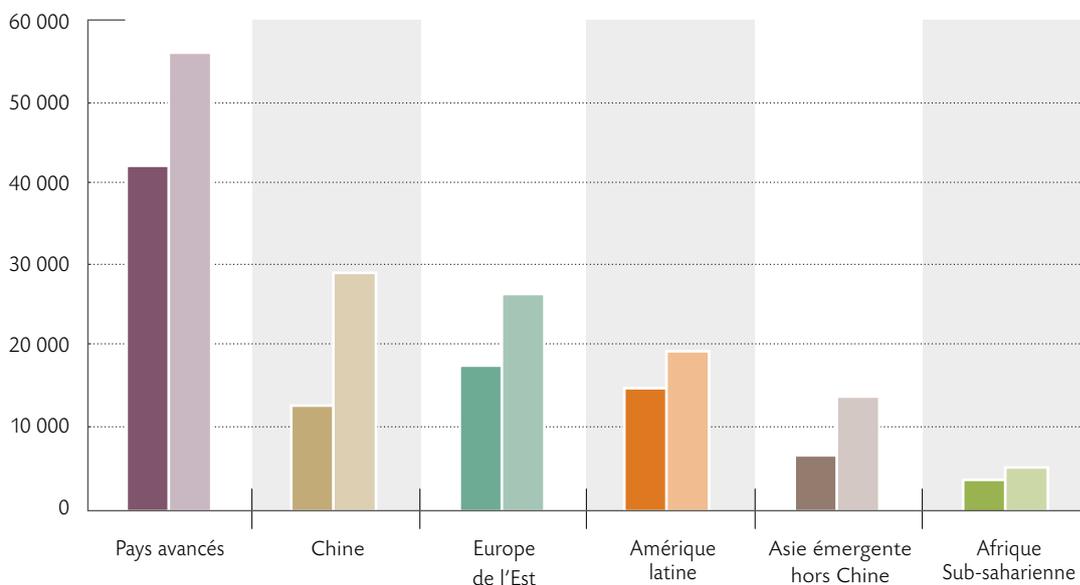
Figure 5

Ratio PIB par habitant en PPP vs Moyenne mondiale (2010-2030)



Source : Fonds Monétaire International, OCDE, CEPIL, estimations AFD 2025.

Figure 6 PIB par habitant en PPA – 2014 vs 2030 (en USD)



Source : Fonds Monétaire International, OCDE, CEPII, estimations AFD 2025.

La trajectoire de convergence de nombreux émergents couplée à des phénomènes de croissance stable (pays moins soumis à des aléas de crise) permet de réduire l'extrême pauvreté (<1,25 USD/jour/personne) à environ 3-5 % de la population mondiale. Les phénomènes d'exclusion sociale restent limités, du fait notamment d'une croissance plus faible de la population, grâce à une transition démographique achevée en Asie, et surtout en Chine. Les inégalités entre mais aussi dans les pays se réduisent. L'Empire du milieu semble ainsi éviter le « *middle income trap* ». La très mauvaise passe économique et politique traversée par l'Europe au tournant des années 2010 l'a placée face à ses responsabilités. La crise de l'euro se révèle finalement être le catalyseur d'une profonde restructuration des institutions européennes, dont les fruits commencent à voir le jour.

📖 « Un nouveau krach financier avant 2020 pourrait être l'occasion de réglementer en profondeur les marchés financiers. Les espoirs déçus d'une régulation efficace au sortir de 2008 devraient cette fois être contrebalancés par le fait que les États n'auront plus aucune marge de manœuvre, que ce soit en matière d'endettement public, ou de crédit politique » Gaël Giraud.

Dans ce scénario, les gouvernements, les organisations régionales et multilatérales, mais aussi la société civile et les entreprises, parviennent à coopérer pour réguler la finance (en incluant notamment les objectifs environnementaux et sociaux) et orienter les flux de capitaux vers le financement de l'économie réelle et du développement durable. Cette coordination multipolaire et multi-acteurs repose sur une forte implication des États et de leurs banques centrales, du G20 et de la société civile, mais aussi sur la forte remise en question du rôle des agences de notation et des acteurs financiers privés. Ces derniers, via des politiques RSE renforcées, s'intéressent de plus en plus à leur mandat social et pour certains ouvrent leur gouvernance à des acteurs de la société civile. Le financement de la transition écologique requiert des investissements très importants⁽¹⁰⁾. Le marché des droits à polluer ayant fait étal de ses limites, de grandes institutions financières publiques mais aussi privées se sont structurées pour contribuer à mettre en œuvre des politiques publiques de financement de la transition écologique.

 « Des actions immédiates et bien ciblées sont possibles. Par exemple, l'approfondissement des réformes de séparation des banques entre banques de crédit-dépôt et banques de marché, la réécriture du cadre prudentiel de Bâle III (qui a beaucoup trop raccourci l'horizon d'investissement des banques en augmentant l'aversion au risque sur les investissements longs) qui irait vers un accord type Bâle IV « vert », encouragerait le financement d'infrastructures vertes de long terme sans trop peser sur les fonds propres » Gaël Giraud.

Encadré 14 L'expansion de la finance « éthique » ?

La montée des comportements de consommation et de finance responsables chez les citoyens contribue à accroître la pression sur les gouvernements et les acteurs privés. La finance éthique et la finance écologique deviennent en 2025 des marchés importants. La progression du patrimoine financier des ménages (exemple en France, +50 % de 2000 à 2010) et la volonté de la part des investisseurs institutionnels et privés d'intégrer des critères extra-financiers et sociétaux dans leurs placements ont contribué à développer ces secteurs. En France, le marché de l'Investissement Solidaire et Responsable, multiplié par 15 entre 2005 et 2012 (passant de 9 à 149 milliards d'euros), pourrait représenter en 2025 près de la moitié des investissements totaux. Aux États-Unis, la finance dite « éthique » qui représentait en 2014 10 % de l'épargne gérée collectivement, pourrait être multipliée par 4 d'ici à 2025.

10/ La feuille de route de la Commission européenne estime les besoins de financements additionnels à 1,5 % du PIB total européen par an.

La révolution technologique mondiale au service de l'humain

Le politique n'est bien évidemment pas le seul catalyseur de la dynamique de changement qui souffle sur le monde à l'orée des années 2030. La rencontre croissante entre des centres de décisions (nationaux ou internationaux, publics mais aussi de plus en plus privés), qui favorisent et encadrent l'économie numérique, et une population (surtout les plus jeunes) mieux formée et connectée, permet d'utiliser la technologie comme un facilitateur puissant de développement et de protection des biens publics globaux. Les années 2020 voient ainsi prospérer l'âge d'or d'une technologie numérique au service de l'humain.

Des mécanismes pour le partage mondial de l'innovation ont été adoptés par les pays les plus développés. Les échanges éducatifs mondiaux prospèrent comme jamais auparavant. La Turquie, la Russie, Israël ou l'Afrique du Sud, par exemple, sont devenus des foyers de créativité interculturels majeurs. Les industries de la connaissance se développent également, toutefois à moindre intensité, dans les zones autrefois les plus à l'écart, que ce soit en Afrique ou en Amérique latine.

Dans cet environnement plus collaboratif, un consensus mondial pour une action sur l'énergie propre et la sécurité alimentaire a émergé. De grands laboratoires ont élaboré des partenariats en vue de produire à bas coûts de nouveaux matériaux de stockage d'énergie. L'Inde est devenue pionnière sur des systèmes d'énergie décentralisés desservant des zones rurales, alors que le Brésil est désormais leader des travaux pour une nouvelle révolution verte. Les États les plus pauvres bénéficient largement des avancées technologiques et conceptuelles, notamment dans ces secteurs de l'énergie et de l'alimentaire.

 *« Il y aura les ressources nécessaires pour produire la nourriture nécessaire à la population à plusieurs conditions : augmentation de l'efficience des réseaux d'irrigation et amélioration de la productivité agricole ; investissements pour rendre l'agriculture plus résiliente au changement climatique ; limitation de la surexploitation dans les pays riches ; maintien de l'agriculture comme plus gros préleveur d'eau bleue (>50 %) »
Olcaj Unver.*

De leur côté, les pays du Golfe ont été contraints de diversifier rapidement leurs économies dans un monde qui ne se conjugue plus avec le « tout pétrole ». Une jeune élite hautement qualifiée apparaît progressivement, grâce notamment à des initiatives soutenues par l'Europe et les États-Unis pour développer des universités renommées. Le Moyen-Orient connaît un développement économique soutenu, sur une base très diversifiée, un peu à l'image du boom des dragons asiatiques des années 1980.

Une prise de conscience globale

 « Débute une nouvelle ère qui verra la victoire de la multitude, anonyme, sur les élites dirigeantes, bien identifiées ; du savoir discuté sur les doctrines enseignées ; d'une société immatérielle librement connectée sur la société du spectacle à sens unique » Michel Serres (*Petite Poucette, Le Pommier, 2012*).

Un très important changement de paradigme concerne les notions de mobilité et de migration. Désormais envisagées à travers un prisme résolument positif, ces dernières sont l'un des vecteurs les plus influents de cette nouvelle coopération politique et technologique mondiale :

 « L'État devrait paradoxalement se trouver renforcé. Le besoin d'infrastructures et de services remet au premier plan la structure étatique et ses programmes publics comme source de catalyseur et ouvre des perspectives. La question de la cohésion sociale (ndlr : au sein d'un monde hyper connecté) restera par contre ouverte, et donc avec elle, celle de l'État nation » Homi Kharas.

Une élite cosmopolite, au réseau professionnel et personnel multiple, a vu sa croissance démultipliée en nombre et en influence. Mais pas seulement. Même les populations moins qualifiées sont plus mobiles, et viennent combler le dynamisme en berne de nombreuses sociétés vieillissantes, notamment en Europe. Avec la diffusion et les progrès croissants de la biométrie, les gouvernements peuvent désormais mieux suivre et contrôler les flux migratoires, faisant chuter le nombre de « clandestins ». En conséquence, les États sont plus confiants à encourager des flux légaux accrus de travailleurs, sans risquer des phénomènes massifs d'appels d'air.

Dans les pays les plus avancés, le populisme rampant de la décennie 2010 ne triomphe pas. Inspirés et/ou contraints par les pressions citoyennes d'une opinion publique mieux informée, de nouvelles formations politiques multi-acteurs au pouvoir construisent résolument leur stratégie sur une vision nouvelle, plus ouverte et sociale.

L'atteinte progressive d'un seuil critique de personnes davantage connectées aux enjeux sociétaux locaux et globaux, capables de transformer leurs modes de pensée, rend possible le traitement d'enjeux difficiles voire impossibles à résoudre avec les modes de pensée de l'ère précédente.

 « La pensée complexe est animée par une tension permanente entre l'aspiration à un savoir non parcellaire, non cloisonné, non réducteur, et la reconnaissance de l'inachèvement et de l'incomplétude de toute connaissance. » Edgar Morin, *Introduction à la Pensée Complexe*.

Encadré 15

L'avènement d'une « civilisation de la pensée » au sein des organisations ?

La dynamique de prise de conscience croissante des enjeux et risques associés à la transition écologique a fini par induire progressivement des changements de comportement plus responsables. En parallèle, de nouveaux styles de leadership et de management plus horizontaux, transparents et collaboratifs, qui responsabilisent pleinement les individus, se sont développés et ont favorisé la quête de sens dans l'entreprise et la société. Une illustration de cette évolution est la montée en Occident de la « pleine conscience »⁽¹¹⁾ et l'impact positif potentiel sur la pertinence de l'action. Cette évolution repose entre autres sur une reconnaissance accrue du caractère limitant des outils d'aide à la décision actuels, et sur les difficultés soulevées par une course en avant dans l'illusion de contrôle, conduisant par exemple à un empilement des procédures. Ainsi stimulées, la créativité et la pensée complexe apportent aux organisations une meilleure capacité d'innovation. Un assouplissement des cadres de redevabilité vers un format plus agile peut faciliter ces évolutions. Le besoin d'éthique et de sens de leur action, de plus en plus mis en avant par les salariés dans les grandes entreprises à l'orée du XXI^e siècle a participé de ce vaste mouvement mondial conduisant ces sociétés vers un capitalisme plus sobre et contributeur d'impact sociétal moyen-long terme⁽¹²⁾.

11/ Travaux d'Ellen Langer : réf. article HBR octobre 2014 « La pleine conscience à l'ère de la complexité », Matthieu Ricard : réf. « La méditation face à la science », QUESTION de N°1, KABAT ZIN créateur de l'approche Mindfulness.

12/ Les nombreuses affaires « Leaks » des années 2000 apportent une autre illustration de cette évolution, le besoin de transparence rendant acceptable la diffusion de données confidentielles.



Dessin de Carlos, écolier de 8 ans, lauréat du concours de dessins d'enfants « Como imagino el mundo » organisé au Mexique et soutenu, entre autres, par le Centre Mario Molina et l'AFD.

De multiples questionnements pour l'AFD

Lors de l'exploration des scénarios futurs, une question a ainsi souvent dominé les travaux collectifs, à savoir: « Quels pourraient être les ingrédients du nouveau paradigme post ODD ? » Au-delà des nombreux enjeux déjà répertoriés par le cadre des Objectifs du Développement Durable (ODD), certaines grandes thématiques, complémentaires, semblent aujourd'hui encore peu abordées par la communauté des bailleurs. Mais cela ne veut pas dire qu'elles seront absentes du haut de l'agenda dans 10 ou 15 ans.

L'effet combiné de l'augmentation continue de la demande et de la dégradation de l'environnement a déjà fait de l'accès aux ressources naturelles un des principaux défis de l'humanité pour les décennies à venir. Une multiplication de tensions autour de ces ressources, dont la résolution ne peut s'opérer que sur le long terme, provoque des crises aiguës de court terme, voire des conflits nationaux ou régionaux, et constitue ainsi un élément que l'on retrouve dans tous les scénarios. En conséquence, les questions de gestion de crise, de stabilisation de la paix, et plus généralement celles concernant la résilience, sont susceptibles de dominer l'agenda du développement à moyen et long terme.

Les biens publics mondiaux ne sont pas seulement une question de changement climatique. Dans un monde hyper-connecté, l'inclusion numérique et l'accès au réseau mondial peuvent aussi être considérés comme un nouveau défi majeur exigeant des formes spécifiques de réglementation, nécessitant notamment d'être traités comme des biens publics, et même comme des biens communs. On note en effet dans les débats un glissement des *biens publics globaux* (non exclusifs, non rivaux) vers la notion de *communs globaux* (non exclusifs mais devenus rivaux car limités), prenant en compte à la fois les usagers, les règles de préservation ou de production de la ressource et les institutions les mieux à même de mettre en œuvre et imposer les règles. Cette approche s'inspire des travaux d'Elinor Ostrom, Prix Nobel d'Économie 2009.

Sur un autre front, le **phénomène de mondialisation continue d'opérer**, et ce quel que soit le scénario retenu. Les formes sont bien entendu différentes selon les cas (fragmentées ou non-territoriales), mais elles se produisent dans un contexte de forte pression démographique avec des impacts massifs sur l'emploi, les inégalités, l'environnement et le développement urbain. Dans ce contexte, la nécessité de nouvelles formes de régulation pour une mondialisation durable et équitable sera cruciale. Cela s'applique aux biens et services, aux capitaux, mais aussi aux personnes. Il faudra par exemple imaginer des formes de redistribution mondiale (ou au moins régionale) et tenter d'aligner les contributions d'un éventail d'acteurs toujours plus large. Des outils de régulation tels que la fiscalité – locale, nationale, et globale – incluant notamment le secteur informel pourraient par exemple être mieux pris en compte par les palettes d'outils de la communauté des bailleurs du développement.

La relation entre biens publics mondiaux (y compris le changement climatique), lutte contre la pauvreté et inégalités sera également un défi majeur pour les sociétés humaines. Ces questions peuvent se révéler encore plus difficiles à concilier qu'aujourd'hui, notamment si la concurrence entre différents modèles de société et de développement prévaut. Dans ce contexte, **l'art de parvenir à des consensus globalisés** pourrait aussi devenir un sujet majeur de l'agenda du développement.

Enfin, et plus généralement, **la recherche de nouveaux processus et modes de faire pour concevoir, prendre et mettre en œuvre des décisions concertées**, avec des centres de pouvoir de plus en plus atomisés et dans des contextes complexes et incertains, constitue sans doute un des plus grands défis du XXI^e siècle. Que ce soit : penser et agir sur le long terme, alors que l'essentiel des incitations (marché, appréhension du risque, rythmes politiques) est plutôt focalisé sur le court ou moyen terme ; prendre des décisions sur le long terme et « dans l'incertain » ; mieux exploiter les outils à disposition pour ce faire (en particulier numériques). Voilà quelques-uns des enjeux majeurs pour les bailleurs de fonds, à la fois sur leurs propres modes de faire, et sur les politiques publiques qu'ils soutiendront.

Tableau 1

Pays sortant potentiellement de la liste du CAD⁽¹³⁾ à horizon 10 ans (estimations AFD)

ANNÉE DE SORTIE POSSIBLE DU CAD	MANDAT AFD EN 2015	HORS MANDAT AFD 2015 ⁽¹⁴⁾
2017	<i>Seychelles, Guinée Équatoriale, Antigua et Barbuda</i>	<i>Uruguay, Chili, Argentine</i>
2020	<i>Kazakhstan</i>	<i>Panama</i>
2023	<i>Turquie, Gabon, Brésil</i>	<i>Malaisie, Palaos</i>
2026	<i>Maurice, Mexique, Suriname, Liban</i>	<i>Costa Rica, Turkménistan</i>
<i>Proche du seuil mais fort aléa</i>	<i>Libye</i>	<i>Venezuela</i>

13/ Comité d'Aide au Développement de l'OCDE, qui fixe entre autres la liste des pays éligibles à l'Aide Publique au Développement.

14/ Le mandat AFD ne s'applique pas à Proparco qui intervient déjà en Argentine, Chili, Costa Rica, Panama et Uruguay.

Enfin, l'agenda des ODD devrait faire bouger les lignes par son périmètre universel, tout en rendant plus floue voire caduque la notion d'aide au développement. En 2025, la liste du CAD de l'OCDE aura-t-elle encore un sens ? Même si elle perdure, sa composition évoluera, ainsi que potentiellement l'usage qui en sera fait. Des choix de zones d'intervention pour les bailleurs de fonds en fonction de cette liste feront-ils encore sens ? Les pays nouvellement sortis du CAD seront potentiellement demandeurs d'harmonisation réglementaire, ou de mise en œuvre de politiques publiques particulières (à l'exemple de la Turquie dans le processus d'adhésion à l'UE). Pour les PRI, les gaps d'accès à des financements de long terme se feront certainement sentir, au moment où ils en ont potentiellement le plus besoin et où leurs choix de développement peuvent grandement impacter le reste de la communauté internationale.

Les pays les plus riches seront quant à eux surtout preneurs d'idées et d'innovations, y compris provenant d'autres régions du monde, leur permettant de capitaliser les savoir-faire pour réussir des transitions socio-économiques dont les modes d'emploi sont loin d'être établis et universels. Dans un monde de concurrence des modèles (« Babel 3.0 ») ou d'« Alignement des attentes », le développement durable pourrait passer par un soutien à ce type de démarches.

 « Le caractère universel des ODD a pour conséquence l'explosion du mandat Nord/Sud. » Un haut fonctionnaire français.

L'ampleur que pourrait prendre chacune de ces thématiques au sein des activités des bailleurs de fonds, et la manière dont ces derniers pourraient les aborder (objectifs, organisation, outils, moyens) dépend bien entendu de nombre d'autres facteurs, également discutés dans la partie suivante.

Les questionnements pour l'AFD

Les attributions sectorielles et thématiques de l'AFD n'ont cessé de s'étendre depuis 25 ans, en particulier depuis 1992, date à partir de laquelle elle a eu la capacité de mobiliser des subventions en plus des prêts. Depuis, les mandats de l'AFD ont été élargis et diversifiés. La dernière évolution en date concerne le transfert des problématiques de gouvernance, en août 2015. L'AFD a aujourd'hui compétence sur l'ensemble des domaines concernant le financement et l'apport d'expertise au service du développement durable, à l'exception des questions de sécurité. Le champ géographique et la nature des interlocuteurs de l'Agence ont suivi la même tendance d'élargissement et de diversification. Va-t-elle se poursuivre, ou bien verra-t-on au contraire dans les années à venir un recentrage de ses activités sur un périmètre plus restreint ? Au-delà de certaines tendances lourdes qui semblent transcender les 4 scénarios, ces derniers ne délivrent pas les mêmes réponses, loin de là.

Impacts sur les partenaires au développement

L'AFD se caractérise par une grande diversité des clients et partenaires avec lesquels elle travaille. Historiquement financeur des États et des entreprises publiques, elle est en lien privilégié avec le secteur privé, notamment depuis la création de sa filiale Proparco. Son activité s'est élargie aux banques, publiques et privées, aux fonds d'investissement, puis plus récemment aux collectivités locales dans les pays étrangers (activité historique dans les Outre-Mer français). Le développement des financements « non-souverain » et « sous-souverain », ainsi que celui des lignes de crédit au bénéfice d'acteurs financiers locaux, sont des tendances lourdes de l'évolution de l'AFD. Enfin, les ONG – notamment françaises – sont devenues depuis le milieu des années 2000 des partenaires à part entière, avec un volume grandissant de financements.

L'évolution de la nature et du rôle des contreparties dans les processus de développement (i.e. les acteurs qui formulent et portent les besoins) est bien entendu déterminante pour imaginer l'évolution des demandes auxquelles l'AFD pourra ou devra répondre à l'avenir. Une tendance lourde que l'on retrouve dans tous les scénarios est que les besoins de financement resteront importants, dans un marché atomisé du point de vue de l'offre comme de la demande (nouveaux acteurs du financement, nouvelles ressources à capter, nouvelles maîtrises d'ouvrage...).

La place de l'État

Le rôle de la sphère publique (État, collectivités, agences, entreprises publiques, etc..) sous toutes ses formes est central dans la traduction des besoins en demandes. L'État joue en effet quatre rôles prépondérants : celui de **stratège** (production de stratégies, de doctrines, d'objectifs de politique et conception d'outils spécifiques pour les atteindre) ; de **fournisseur de services publics** (pour assurer la mise en œuvre de nombre de politiques publiques au service de tous) ; de **financeur de l'économie** (outils de financement des besoins essentiels et soutien aux mutations économiques en cours – libéralisation, décentralisation, transition écologique, etc.), et enfin de **régulateur** (supervision et régulation des activités économiques, mais aussi des questions sociales et environnementales).

Encadré 16 Quelle place pour la France ?

Historiquement, l'AFD dépend de la vision que la France a de son rôle et de son positionnement sur la scène internationale, directement ou à travers l'Europe, et des moyens mobilisables en cohérence avec cette vision. À court terme, le rapprochement avec la Caisse des Dépôts tend à montrer que l'État souhaite augmenter les moyens de son dispositif bilatéral pour le financement international du développement et du climat. Mais les scénarios dressent des orientations extrêmement diverses à long terme, impactant la France et ses politiques publiques, et sur lesquelles l'AFD ne pourra que difficilement influencer.

La capacité à jouer ces différents rôles est une des caractéristiques des « États fonctionnels ». La description de ce rôle fait apparaître en creux les enjeux auxquels l'État est confronté. Très présent dans « Babel 3.0 » et dans « l'Alignement des attentes », l'État apparaît plus fragile dans les zones les plus pauvres, concentré sur ses missions régaliennes dans « l'Impasse », et même absent d'une partie de l'agenda international dans un monde « Vert sans les États ». Quel que soit le scénario, la complexité du monde et l'atomisation des centres de pouvoir comme des sources de financement réduisent soit sa capacité, soit son rôle en tant que seul pourvoyeur d'une stratégie de développement. **Travailler avec d'autres acteurs, tout en soutenant les capacités et le rôle de l'État, apparaît comme une nécessité.**

Encadré 17 L'AFD et l'Afrique

Le continent africain est porteur d'évolutions prospectives contrastées : réservoir de prospérité potentielle et de ressources humaines et naturelles, zone de conflits à « contenir » et de fragilités à réduire, région du monde à intégrer au reste du monde, l'Afrique restera une zone d'intervention nécessaire. L'action de l'AFD sera déterminée non seulement par sa volonté stratégique, mais aussi par les moyens à sa disposition. En cas de repli de la politique bilatérale française autour des enjeux de sécurité et de soutien aux États fragiles (« l'Impasse »), l'Afrique pourrait redevenir la zone d'intervention principale d'une AFD à l'activité recentrée. Dans un monde fragmenté (« Babel 3.0 »), elle devient également le lieu d'une confrontation pour l'influence, y compris économique. Enfin, dans « l'Alignement des attentes », l'AFD participe à une meilleure intégration de l'Afrique au reste du monde, y compris en tant que fournisseur potentiel de solutions à des enjeux globaux ou communs. Les scénarios convergent dans la persistance d'un agenda africain important, non seulement en raison de la concentration des enjeux (économique, environnemental, humain, démographique), mais aussi pour des questions historiques, de voisinage et de zone d'influence.

Les territoires et systèmes urbains, acteurs montants de l'agenda international

Dans tous les scénarios, le développement urbain connaît une tendance lourde qui se caractérise soit par un gonflement continu et non soutenable des grandes mégalopoles, soit par une multiplication des villes moyennes. Parallèlement, les logiques de décentralisation se généralisent et la proximité du terrain devient de plus en plus une nécessité pour agir dans un contexte de multiplication des centres de pouvoir et de décision. Ces tendances font des gouvernements locaux (villes, régions) des partenaires incontournables pour les bailleurs de fonds, avec, dans l'essentiel des scénarios, des mandats étendus (emploi, santé et éducation...) et des besoins particuliers (articulation du local au global, renforcement de capacités...). Les villes et régions deviennent de plus en plus prescriptrices de politiques publiques, autant que lieux de conception et de mise en œuvre d'interventions sur les principaux enjeux de développement.

 « Comment gouverner des villes tentaculaires composées de personnes originaires de régions et d'espaces variés, voire antagonistes ? » Caglar Ozden.

Dans le monde « Vert sans les États », et davantage encore dans celui de « l'Alignement des attentes », le rôle des collectivités locales apparaît encore plus important, à la fois comme acteurs de la mise en œuvre de politiques publiques de développement sur le terrain, mais aussi comme financeurs de ces politiques. Les collectivités territoriales pourraient participer aussi à la définition du mandat et de la politique de financement

et d'appui au développement d'une institution comme l'AFD. Les « villes » sont ainsi des bénéficiaires, clients et partenaires d'avenir pour l'AFD. L'agence peut gagner à renforcer son positionnement comme acteur de l'aménagement du territoire, mais aussi servir de lien entre les collectivités locales de continents différents, y compris européens et français.

Les entreprises, acteurs clés de la transition des économies

Le secteur privé (dans sa dimension internationale mais aussi locale et informelle) continue d'être le moteur principal des processus de développement dans la majorité des scénarios, avec cependant des leviers d'action et des rôles, donc des besoins, différents.

L'évolution des stratégies des acteurs privés est déterminée par le coût des facteurs de production (capital, travail le plus souvent), les incitations (positives ou négatives), ainsi que leur capacité à anticiper l'avenir. Dans les mondes de « Babel 3.0 » (fractionné) et davantage encore dans ceux de « Vert sans les États » comme celui de « l'Alignement des attentes » (globalisé), les entreprises, locales comme internationales peuvent devenir ou sont des acteurs clés du changement vers la durabilité et la résilience. Créer de nouvelles incitations, de nouvelles capacités d'anticipation, et plus généralement de nouveaux modes de gouvernance s'avère essentiel. Cela passe d'une part par un fort investissement dans la production de données et de connaissances, et d'autre part par le développement de politiques publiques et la mise en place d'incitations et de règles particulières, notamment en matière de financement de long terme (par exemple faciliter ou réduire le coût des financements verts), d'incitation à la mobilisation des acteurs privés en soutien aux transitions socio-écologiques, ou encore de valorisation du capital naturel qui est, aujourd'hui encore, insuffisamment pris en compte (prix du carbone par exemple).

 « Nous devons valoriser les formes de capital qui ont jusqu'ici été exploitées gratuitement : les ressources naturelles dans le sol, le climat, la pollution atmosphérique, les services rendus par les écosystèmes et la biodiversité. » Michel Aglietta.⁽¹⁵⁾

La société civile, acteur du terrain et de mobilisation

La société civile recouvre des réalités distinctes. La valeur ajoutée des ONG des pays émergents et en voie de développement tient dans leur connaissance du terrain, dans leur capacité à être le relai le plus direct de la demande locale. Les ONG et think tanks internationaux⁽¹⁶⁾ travaillent sur un périmètre plus global, construisant des réseaux d'intérêts et de valeurs communes.

15/ Michel Aglietta propose ainsi de donner « une valeur notionnelle élevée du carbone : le carbone évité est un nouvel actif réel, invisible. À partir d'une déclaration politique, on détermine le volume de CO₂ à abattre, et on garantit les investissements correspondants pour atteindre l'objectif. Les investissements garantis par la puissance publique sont donc orientés vers les projets bas carbone ».

16/ Jusqu'à présent souvent originaires des pays les plus développés, cette tendance est désormais à relativiser.

Dans tous les scénarios, leur rôle est déterminant. Porteuses de systèmes de valeurs convergents ou divergents, voire conflictuels, ces organisations sont d'autant plus en capacité d'action que les possibilités offertes par la connectivité leur permet d'avoir une audience qui dépasse leur environnement et leurs réseaux directs.

Selon la mission qu'elles se donnent et l'environnement dans lequel elles évoluent, elles seront bénéficiaires d'appui des bailleurs de fonds (publics ou privés), partenaires dans la mise en œuvre de projets et de politiques publiques, mais aussi potentiellement concurrentes des bailleurs. Dans leurs actions, elles peuvent se retrouver également en concurrence avec le secteur privé, comme dans le cas du développement du « social business ». **Avec le développement des fondations, doit-on s'attendre à une forme de convergence des approches ?**

Dans les scénarios de « Babel 3.0 », « Alignement des Attentes » et surtout celui de « Vert sans les États », ces nouvelles forces prennent une place prépondérante dans la mobilisation autour de visions partagées du monde dépassant les frontières, mais aussi dans la gouvernance globale, allant ainsi bien au-delà de leurs actions de terrain.

Les autres bailleurs de fonds

Alors que les dernières années ont vu l'émergence de nouveaux acteurs, « concurrents »⁽¹⁷⁾ ou « coproducteurs » d'appui au développement, la tendance devrait globalement se poursuivre. Qu'il s'agisse du secteur privé, d'ONG ou de think tanks, à l'échelle locale comme internationale, ou encore d'acteurs informels mais connectés, cette montée en puissance est un signe supplémentaire d'une atomisation des centres d'influence, de décision et de pouvoir. Ce contexte qui transcende la majorité des scénarios interroge l'AFD quant à son adaptation face à la montée en puissance de ces nouveaux acteurs, mais pose aussi la question de son positionnement par rapport aux trajectoires de ses partenaires historiques et autres homologues.

Un rapide regard rétrospectif récent confirme que le modèle économique des banques de développement publiques, nationales ou internationales, est plutôt solide. Les acteurs de ce type ont une tendance à se multiplier au Nord comme au Sud. **Ce sont les acteurs historiques, en particulier les multilatéraux comme la Banque mondiale et les agences des Nations unies, qui pourraient être les plus fragilisés à l'avenir, en particulier en raison des difficultés d'évolution de leur gouvernance et du poids de leur histoire.** Si leur action est potentiellement déterminante dans les mondes de « l'Impasse » et « l'Alignement des Attentes », c'est moins évident dans les autres scénarios, où ils peuvent être évincés au profit soit d'acteurs privés, soit de structures régionales ou issues de pays émergents, soit de coalitions internationales de financeurs du développement⁽¹⁸⁾.

17/ Dans « l'industrie du développement », les relations avec les autres bailleurs relèvent de la coopération et de la recherche de coordination. Mais la compétition et la concurrence est totalement présente. Certains parlent de « **coopétition** ».

18/ L'apparition de la banque des BRICS, et plus encore de l'AIIB, représente des signaux faibles. Une autre illustration est le positionnement de plus en plus influent sur la scène internationale de l'International Development Finance Club – IDFC, qui rassemble 23 des principales banques nationales, bilatérales et régionales de développement de la planète et dont l'AFD fait partie.

 « Le rôle catalytique des banques nationales de développement sera déterminant dans un monde turbulent où l'efficacité et la pertinence des grandes institutions multilatérales (comme l'ONU et la Banque mondiale) sera de plus en plus remise en cause » Prof. Irving Mintzer, Johns Hopkins University.

Les bailleurs de fonds bilatéraux historiques, européens en particulier, ont fait le choix récent d'une forte augmentation de leur activité. C'est en particulier le cas du DFID (le Royaume Uni ayant décidé de réaliser l'objectif de 0,7 % du RNB en APD) et de la KfW. D'autres pays de l'OCDE, comme la Corée, ont également décidé d'investir le champ de l'aide au développement, vecteur d'influence. Cette concurrence des États à travers l'aide au développement s'inscrit bien dans le scénario « Babel 3.0 », où des modèles de développement se font concurrence.

 « Les banques de développement (nationales ou régionales) ont fait partie des institutions les plus prospères de ces 20 dernières années, et la plupart des grandes puissances actuelles se dotent de ce type d'instrument. Elles apportent des solutions pour répondre aux enjeux de prospérité, de justice et d'ordre à travers (i) de la ressource pour promouvoir tant de l'influence économique que du développement soutenable de long terme et (ii) du conseil en politique publique et de l'expertise », Ancien haut fonctionnaire international.

Mais même s'il semble que les bailleurs de fonds bilatéraux « classiques » ont un avenir, plusieurs « germes de changement » pourraient aboutir à une « désintermédiation » de l'aide. Une concurrence possible s'installe en effet à travers de nouveaux acteurs, hybrides entre le privé et la société civile (grandes ONG, fondations, entreprises). On pourrait également assister à une forme de « *mainstreaming* » du financement privé vers le développement, poussée entre autres par des formes de redevabilité focalisées sur les résultats et non sur les processus de développement⁽¹⁹⁾. Il serait possible d'imaginer que des fonds publics d'un pays viennent apporter de la bonification d'intérêt à son secteur bancaire international (public ou privé) pour financer des projets et « *acheter du développement* ». Cette éventualité, qui s'inscrit bien dans le monde « Vert sans les États », marque potentiellement la marginalisation des bailleurs de fonds traditionnels. La tendance au « *mainstreaming* » peut en retour faire évoluer le rôle des bailleurs de fonds vers une forme de « *certification ODD* » des financements, leur permettant ainsi de jouer un rôle « *catalytique* ».

19/ Les « *development impact bonds* », qui n'existent aujourd'hui que de manière très marginale, en sont une illustration.

Impacts sur les activités

La croissance financière (favorisée par le déliement de l'aide⁽²⁰⁾), la montée en puissance de la valorisation de l'expertise, le développement de la production de connaissances fondée sur l'action de développeur ont marqué l'évolution de l'AFD ces 15 dernières années. Ces dynamiques ont été à la fois à l'origine mais aussi en partie la conséquence d'une évolution de la demande auprès de l'AFD (qu'elle émane de ses donneurs d'ordres ou de ses bénéficiaires). L'exercice prospectif permet d'identifier quelques orientations possibles pour les activités d'un bailleur de fonds public et d'analyser l'adaptabilité d'une entité telle que l'AFD à ses différents avènements possibles :

Proposer des produits fondés sur des volumes financiers massifs ?

Les besoins de financement pour la mise en œuvre des ODD et de l'agenda climat sont énormes. Pour un acteur financier qui a vocation à soutenir des politiques publiques et les influencer sur les terrains d'intervention, atteindre un volume financier critique est un objectif important. On peut l'imaginer notamment dans le scénario « L'Alignement des attentes ». S'inscrire dans ce scénario signifie augmenter inexorablement ses volumes, mais aussi s'inscrire dans des partenariats complexes d'acteurs ne partageant pas toujours les mêmes visions du monde. Un modèle uniquement fondé sur le financement de gros projets *via* des ressources financières bonifiées par l'État est cependant fragile. Les menaces viennent à la fois de la concurrence, des limites des ressources publiques et de la sophistication des besoins, qui nécessitent d'adopter des approches plus globales au sein desquelles le financement ne représente qu'une composante aux côtés de nombreuses autres (enjeux de gouvernance, institutionnels, de méthode, en lien avec un nombre important de parties prenantes).

Devenir un opérateur technique de plus gros financeurs ?

La connaissance du terrain, associée à une expertise accumulée, fait partie des avantages comparatifs de l'AFD et de sa compétitivité « hors prix ». De même, le continuum en matière de clients, de zones géographiques d'intervention et de nature de produits financiers permettent à l'Agence d'aborder des problématiques larges allant de la conception à la mise en œuvre de politiques publiques.

 « La société civile et les organisations philanthropiques seront amenées à occuper un poids croissant dans l'architecture du développement (...). La principale raison tient au coût important « d'intermédiation » des bailleurs traditionnels. Ce besoin de resserrer la chaîne de distribution vers des canaux plus directs est concomitant de la montée en puissance des sociétés civiles et des possibilités du numérique. » Homi Kharas.

20/ L'aide déliée est un phénomène récent à l'échelle de l'histoire de l'AFD (2002). Le déliement a diminué le « coût de l'APD », en diminuant le taux de libéralité nécessaire. Il a rendu possibles les co-financements sur des projets d'envergure ou encore les délégations de fonds (européens, DFID... mais aussi désormais Fonds vert).

Mais la montée en puissance d'acteurs aux ressources puissantes pourrait à terme redistribuer le paysage des financeurs du développement. Ces apporteurs de ressources seront potentiellement à la recherche d'intermédiaires pour mettre en œuvre leurs fonds. Un bailleur comme l'AFD peut ici chercher à occuper ce rôle de gestionnaire, en apportant l'expertise et en faisant le lien avec le terrain. Son rôle peut aussi s'étendre à de l'intermédiation financière, permettant par exemple à des fondations privées disposant de ressources en subvention de s'appuyer sur la structure bancaire de l'AFD pour générer un effet de levier via le mixage de ces subventions avec des prêts. Dans cette configuration, le recours et la dépendance à l'État deviennent moins indispensables.

Occuper un rôle de think tank et de producteur de connaissances ?

La contrainte financière peut conduire le bailleur, sous la pression de la concurrence et d'une incapacité à trouver les ressources bonifiées nécessaires à son action traditionnelle (« Impasse », mais aussi « Vert sans les États »), à diminuer fortement voire totalement son activité financière. La valeur ajoutée de l'AFD tiendrait alors dans sa seule expérience et son expertise accumulées, et dans sa capacité à apporter des savoirs et savoir-faire permettant d'éclairer les décisions d'action en faveur du développement. Sa valeur ajoutée résiderait également dans sa capacité à organiser le partage d'expériences et la capitalisation croisée à l'échelle internationale, dans un rôle de courtier de connaissances, ainsi que dans sa capacité à construire, avec ses partenaires, les stratégies de leur propre développement.

 « La demande ne se situe plus seulement au niveau de l'instrument financier mais sur de la mise en relation, de l'expertise. L'AFD est un « révélateur de dilemme », s'inscrivant crescendo au sein d'une logique de prestation de service. Encore trop peu valorisés, ces savoir-faire devront être révélés afin de prendre une place importante dans le panel d'activités de l'Agence. » Haut fonctionnaire.

Devenir en priorité un outil d'influence économique ?

La question de l'influence apparaît dans les scénarios « l'Impasse » et « Babel 3.0 » (caractérisé par la coexistence de modèles de société multiples). L'influence peut s'exercer via une approche simple de promotion des exportations, mais peut aussi s'analyser sous la forme de partenariats entre acteurs nationaux et étrangers, à savoir une capitalisation croisée et une recherche conjointe de solutions pour accompagner les transformations des sociétés vers des modèles plus durables. Dans ces deux types de scénarios, la place d'une agence uniquement centrée sur l'influence économique est très largement relativisée par (i) une réduction des subventions de l'État ; (ii) une incapacité à compenser totalement cette perte par une mobilisation accrue de subventions européennes ou autres (Fonds vert, autres donateurs, privés), généralement adverses à toute forme de « liaison » ; et (iii) l'éventuel maintien d'un dispositif national de gouvernance atomisé. Dans ces conditions, l'AFD serait dépassée par d'autres acteurs, notamment ceux issus des grands pays émergents (AIIB, BRICS Bank...), capables de financer des volumes bien plus importants en accompagnement et au profit de leurs propres acteurs économiques.

 « La question de l'influence économique est un état de fait d'autant plus acquis que l'on entre dans une ère de partenariat économique conjuguant des intérêts réciproques entre les pays. On en observe des illustrations entre la France et la Tunisie comme par exemple l'alliance bilatérale sur le secteur du numérique. Dans ce contexte, les entreprises sont amenées à avoir un terrain d'action, une structuration et une gouvernance qui transcendent les frontières nationales et leur accompagnement dans cette voie est essentiel » Aziz Mebarek, Cofondateur et directeur général de Tuninvest-AfricInvest Group.

Impacts sur la gouvernance et l'organisation

Les 15 dernières années ont été marquées par un très important développement de l'activité de l'AFD, en volume, diversité des secteurs, des produits et des zones d'intervention. Ce changement d'échelle (un rapport de 1 à 6) s'est accompagné d'une nécessaire hausse des effectifs, toutefois dans une proportion largement moindre (de l'ordre de 40 %). Au-delà des métiers et des stratégies de positionnement, l'organisation et surtout les effectifs d'une structure sont certainement des éléments déterminants d'une adaptation à un changement d'environnement. Peut-être même les seuls sur lesquels il est possible d'avoir une maîtrise importante. Et entre un think tank, une institution financière de développement ou une banque, les effectifs peuvent très fortement varier, en compétences comme en nombre, voire en origine.

 « Le développement des compétences de ses collaborateurs, voilà certainement l'élément fondamental, sinon le seul, sur lequel des organisations comme la BNDES ou l'AFD ont la main à moyen et long terme. Elles ont la capacité d'identifier et de former les décideurs de demain. » Joao Carlos Ferraz.

De la même manière, le choix d'une structure d'organisation plus ou moins centralisée et homogène, et les modes d'interaction avec d'autres structures et entreprises se posera selon les cas. Une institution bancaire au mandat plutôt resserré (au niveau thématique et géographique) peut avoir un mode d'organisation centralisé et homogène, et des processus très normés. En revanche, une institution de développement aux mandats élargis nécessite certainement une organisation plus décentralisée, avec des modes de projection et de présence facilement adaptables, à géométrie variable. Elle doit potentiellement pouvoir s'appuyer sur d'autres structures, externes, sur la base d'échanges de services réciproques.

Quelle(s) AFD en 2025 et au-delà ?

L'identité actuelle de l'AFD est en partie retranscrite dans son nom et son slogan : elle est à la fois une **Agence et une banque**, elle est **française et bilatérale**, et elle ambitionne de contribuer à **développer des avenir durables**. Les différents scénarios prospectifs et l'analyse de leurs conséquences potentielles sur l'AFD évoqués dans le présent document montrent qu'à bien des égards, ces fondements identitaires, qui nourrissent ses stratégies, activités et modes opératoires, sont susceptibles d'être bousculés, et peuvent, de manière subie ou proactive, être amenés à évoluer fortement.

En analysant les impacts de chacun des scénarios (« Impasse », « Babel 3.0 », « Vert sans les États », « Alignement des attentes ») sur ses trois fondements identitaires, l'AFD pourrait prendre à long terme de multiples formes.

La situation actuelle ainsi que les perspectives d'évolution du contexte dans lequel s'inscrit l'AFD semblent conforter à la fois :

- ▀ sa **nature bancaire** (rapprochement avec la CDC permettant de dépasser les contraintes actuelles liées à ses fonds propres, annonces récentes concernant l'augmentation de ses volumes d'engagement) ;
- ▀ son rôle d'opérateur pivot **bilatéral français** (rapprochement avec la CDC, transfert de la gouvernance, effort budgétaire supplémentaire de l'État) ;
- ▀ le tout dans un contexte de consolidation d'un pacte pour le **développement durable**, tant au niveau français (logique d'accroissement de son activité en lien avec des enjeux de développement durable, avec la COP21 en toile de fond) qu'international (adoption des ODD et Accord de Paris sur le climat en 2015).

Ainsi, une « **AFD tendancielle** » dotée de moyens renforcés et de mandats géographiques et thématiques élargis, continuant à travailler selon des logiques traditionnelles d'intervention des bailleurs de fonds, tout en agissant davantage avec les collectivités locales, les entreprises, la société civile et œuvrant au service d'une logique d'influence renouvelée, semble aujourd'hui se façonner.

Les analyses prospectives rassemblées dans le présent document soulignent cependant que cette évolution tendancielle peut être fragile ou du moins en équilibre instable. Il suffit qu'au moins l'un de ces trois fondements soit mis à mal, pour que d'autres avenir s'imposent à l'AFD.

Dans le scénario de « **l'Impasse** » par exemple, la capacité de l'AFD à continuer à opérer selon un modèle bancaire pourrait être remis en cause, du fait de crises financières rendant difficile l'accès à des ressources de marché, et/ou de l'impossibilité de trouver des emprunteurs solvables. Dans le scénario « **Babel 3.0** », où des blocs de pays seraient en concurrence sur différents modèles de développement, le maintien d'un pacte mondial autour du développement durable ne serait plus garanti. Dans un monde « **Vert sans les États** », le rôle des États (apporteurs de ressources pour le financement du développement, comme récipiendaires) s'effacerait pour partie dans l'agenda du développement durable. Ceci pourrait conduire l'AFD à se rapprocher d'acteurs non étatiques, à la fois pour lever des ressources et pour les employer, voire même à faire évoluer sa gouvernance en l'élargissant à des acteurs privés. Le modèle traditionnel d'intervention de l'AFD, qui repose largement sur des logiques territoriales, pourrait également être remis en question, les territoires n'étant plus nécessairement le seul creuset de l'action collective dans ce scénario marqué par l'hyper-connectivité.

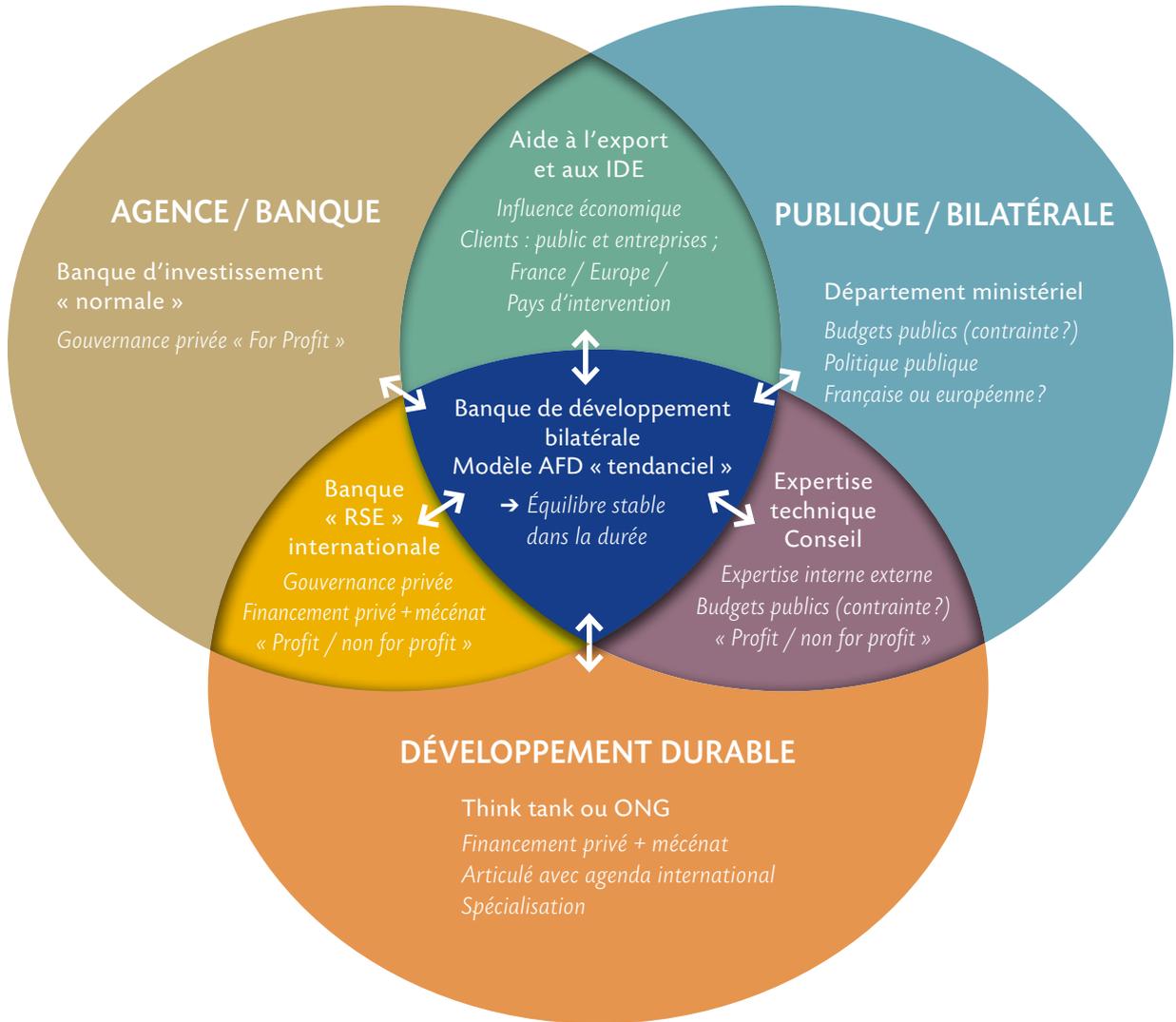
Même dans le scénario plus optimiste de « **l'Alignement des Attentes** », les évolutions des modes de gouvernance, davantage participatifs, cumulés à une atomisation des centres de pouvoir et de décision répartis entre un grand nombre d'acteurs, pourraient entraîner des réformes internes ou au niveau du dispositif public au sein duquel l'Agence opère. Celles-ci concerneraient par exemple la gouvernance de l'AFD, susceptible elle aussi de s'ouvrir alors à une plus grande variété d'acteurs, y compris non publics. Les compétences et métiers de l'Agence évolueraient potentiellement pour permettre des approches davantage pluridisciplinaires, devenues nécessaires pour accompagner des phénomènes socio-économiques complexes porteurs de modes de développement plus durables, et dépassant les sciences de l'ingénieur et les disciplines économiques, qui prévalent aujourd'hui.

Face à ces futurs multiples, l'AFD dispose néanmoins de **marges de manœuvre**. Elle a les moyens d'agir afin de renforcer sa pérennité, sa résilience mais aussi sa pertinence et de les ajuster en fonction des évolutions du contexte, notamment en se montrant ouverte et proactive vis-à-vis d'activités, de partenariats et de modes d'intervention qui n'apparaissent pas encore au cœur de ses pratiques actuelles. L'AFD serait ainsi en bonne posture pour anticiper des évolutions futures et agir pour des futurs davantage choisis que subis (la « Méta-AFD » apparaissant en bas du schéma ci-après).

La déjà longue histoire de l'AFD a démontré ses capacités d'adaptation et de transformation, même si nombre des évolutions passées n'ont pas nécessairement été anticipées. L'AFD de 2015 a très peu à voir avec la Caisse Centrale de la France Libre de 1941. Mais des tendances persistent, en particulier les valeurs de résistance, face à l'occupant hier, à la pauvreté, aux crises et aux désordres de la mondialisation aujourd'hui, qui ont permis d'opérer les changements nécessaires.

Ces valeurs de résistance, cumulées à celles d'ouverture (aux autres, à l'ailleurs, au long terme), de prise de recul et de questionnement, et à la pérennisation d'une attitude prospective à l'écoute des futurs possibles, apparaissent déterminantes, pour faire de l'AFD une entité résiliente et flexible vis-à-vis des évolutions non souhaitées, et proactive pour participer à la co-construction d'avenirs plus durables.

Quelques avenir possibles de l'AFD



Prospective et Développement

Quels avenir pour une agence de développement ? Afd2025

QUE SERAIT UNE META AFD ?

Capable d'intervenir en réponse à une demande sophistiquée et de long terme ET dans l'urgence
 → Multi-gouvernance et multi-mandat, résiliente, adaptative et innovante



Table des illustrations

Figure 1	Pourcentage des eaux renouvelables en situation de stress hydrique en 2050	09
Figure 2	Le « système prospectif » en 5 dimensions et 22 thématiques	15
Figure 3	Pourcentage des eaux renouvelables en situation de stress hydrique en 2050	21
Figure 4	Quelles conséquences d'un accord climat Chine/États-Unis ?	52
Figure 5	Ratio PIB par habitant en PPP vs Moyenne mondiale (2010-2030)	53
Figure 6	PIB par habitant en PPA – 2014 vs 2030 (en USD)	54
Tableau 1	Pays sortant potentiellement de la ligne du CA à horizon 10 ans (estimations AFD)	61
Encadré 1	Le système prospectif Afd2025	16
Encadré 2	L'eau douce, denrée essentielle devenue rare	19
Encadré 3	Les sociétés guerrières, par Bertrand Badie	23
Encadré 4	Quelle Russie dans ce scénario d'impasse ?	24
Encadré 5	Un signal faible, un virus global	27
Encadré 6	Économie collaborative ou nouveaux précaires ?	30
Encadré 7	2025 : Un nouveau printemps des peuples ?	32
Encadré 8	Quelles trajectoires pour le continent africain ?	33
Encadré 9	Les grands acteurs du développement en 2025	35
Encadré 10	L'après Bretton Woods : vers un « Shanghai-Gates Woods » ?	40
Encadré 11	Big Data ou Big Brother : révolution des données pour le développement ?	43
Encadré 12	Une tendance lourde, les réseaux de « villes globales »	48
Encadré 13	L'Asie du Sud, grand foyer d'instabilité des années 2030	50
Encadré 14	L'expansion de la finance « éthique » ?	55
Encadré 15	L'avènement d'une « civilisation de la pensée » au sein des organisations ?	58
Encadré 16	Quelle place pour la France ?	64
Encadré 17	L'AFD et l'Afrique	65

Liste des sigles et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AIIB	<i>Asian Infrastructure Investment Bank</i>
APD	Aide Publique au Développement
BNDES	<i>Brazilian National Development Bank</i>
BRICS	Regroupement informel des 5 grands émergents, Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du sud
C40	<i>Cities Climate Leadership Group</i>
CAD	Comité d'Aide au Développement
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
CGLU	Réseau mondial de villes et de gouvernements locaux
COP	Conférence des parties
DFID	<i>United Kingdom Department for International Development</i>
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds Monétaire International
ICLEI	Conseil International pour les Initiatives Écologiques Locales
IDFC	International Development Finance Club
KFW	<i>Kreditanstalt für Wiederaufbau</i> (Établissement allemand de crédit pour la reconstruction)
UE	Union européenne
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	Objectifs du Développement Durable
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONU	Organisation des Nations Unies
RSE	Responsabilité Sociale et Entrepreneuriale

Repères bibliographiques thématiques

CLIMAT, DÉVELOPPEMENT DURABLE, ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

- ADEME (2012), *Contribution de l'ADEME à l'élaboration de visions énergétiques 2030-2050.*
- AFD (2014), *Cadre d'intervention sectoriel « eau et assainissement » 2014-2018.*
- AFD (2012), *Cadre d'intervention sectoriel « énergie » 2012-2016.*
- AFD (2013), *Cadre d'intervention sectoriel « sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne » 2013-2016.*
- AFD (2015), *Note de doctrine du Groupe AFD sur les biocarburants.*
- AGRIMONDE (2009), *Agricultures et alimentations du monde en 2050 : scénarios et défis pour un développement durable.*
- AIE (2011), *What Role for Biofuels in the Global Energy Scene?*
- AIE (2014), *World Energy Outlook 2014.*
- CGAAER (2011), *Explore 2070, Eau et changement climatique.*
- CGAAER (2014), *L'eau et la sécurité alimentaire : face au changement global, quels défis, quelles solutions ?*
- CGAAER (2011), *La demande alimentaire en 2050 : chiffres, incertitudes et marges de manœuvre, Note d'analyse n° 27.*
- CGAAER (2011), *La production agricole mondiale à l'horizon 2050 : comparaison de quatre perspectives, Note d'analyse n° 28.*
- CGDD (2010), *Quels scénarios réalistes pour préserver la biodiversité d'ici à 2030 ? note Horizons 2030-2050.*
- DE PERTHUIS C., JOUVET P.A. (2015), *Les voies d'un accord climatique ambitieux en 2015, Institut Louis Bachelier, Opinions et débats, Numéro spécial.*
- DORIN B. (2014), *Dynamiques agricoles en Afrique subsaharienne : une perspective à 2050 des défis de la transformation structurelle, Research Report Centre de Sciences Humaines (CSH), p.52.*
- FAO, WWC (2015), *Towards a water and food secure future.*
- FFEM (2015), *Cadre de programmation stratégique 2015-2018.*
- GIEC (2014), *5^e rapport.*
- GIRAUD P.N. (2014), *Ressources ou poubelles ?*
- HLPE (2015), *High Level Panel of Experts report on Food Security and Nutrition.*
- INRA, CIRAD (2011), *Durabilité de l'alimentation face à de nouveaux enjeux – duAllne.*

Repères bibliographiques thématiques

OCDE (1999), *Énergie : les cinquante prochaines années*.

OECD (2012), *Environmental outlook to 2050*.

PAYEN G. (2013), *De l'eau pour tous, abandonner les idées reçues, affronter les réalités*, Armand Colin.

PLANÈTE ÉNERGIES, <http://www.planete-energies.com/fr/medias/decryptages/qu-est-ce-que-le-mix-energetique>

RAPPORT EUROPÉEN SUR LE DÉVELOPPEMENT (2012), *Affronter la rareté : gérer l'eau, l'énergie et les terres pour une croissance inclusive et durable*.

TATHE A. (2009), *Eau, agriculture, énergie : une imbrication croissante, vers une sécurité hydrique étendue*, Fondation pour la recherche stratégique, note n° 11/09.

UNEP (2012), *Biodiversity scenarios: projections of 21st century change in biodiversity and associated ecosystem services*, CBD Technical Series No. 50.

UNESCO, *Gérer l'eau dans des conditions d'incertitude et de risque*, United Nations World Water Assessment Programme, WWDR4, 2012.

UNESCO, *Water for a sustainable world*, United Nations World Water Assessment Programme, WWDR5, 2015.

WISE, T.A. (2013), *Pourra-t-on nourrir la planète en 2050 ? Un état des lieux des modèles de prévisions actuels*, Global Development and Environment Institute, document de travail n°13-04.

ZIMMER D. (2013), *L'Empreinte eau, les faces cachées d'une ressource vitale*, Charles Léopold Mayer.

Repères bibliographiques thématiques

VILLES ET TRANSFORMATIONS DU TERRITOIRE

- AFD (2010), « Villes : Changer de trajectoire », *Regards sur la Terre 2010*, Paris, AFD.
- BARLES S. (2002), « Le métabolisme urbain et la question écologique », *Les Annales de la recherche urbaine*, 92, pp. 143-150.
- BERQUE A., BONNIN P., GHORRA-GOBIN C. (2006), *La ville insoutenable*, Paris, Belin.
- CECUTTI-ETAHIRI N. (dir.) (2014), « Repenser les villes dans la société post-carbone », *Cahier de recherches*, Medde-Ademe.
- CHABOCHE M., DUKHAN A., SALENSON I. (2014), « Intégrer les quartiers précaires aux villes : le défi de demain », *Question de développement*, AFD, n° 17, novembre.
- COMITÉ 21 (2015), « L'apport des démarche de développement durable à l'attractivité et à la prospérité des territoires », Programme de recherche 2013-2015, Cahier n°1, scenarii prospectifs.
- COMITÉ 21 (2015), « Changer de modèle », Programme de recherche 2013-2015, Cahier n°1, scenarii prospectifs.
- COUR J.-M., SNRECH S. (1998), *Preparing for the future. A vision of West Africa in the year 2020*, West African long-term perspective study, Club du Sahel, OCDE.
- DEBRIE JEAN, STECK BENJAMIN (2001), « L'enclavement, réévaluation théorique et application à l'Afrique de l'Ouest », *L'Espace géographique* 1/2001 (tome 30), p. 26-36, www.cairn.info/revue-espace-geographique-2001-1-page-26.htm.
- DURAND-LASSERVE A. (2006), "Market-driven Evictions and Displacements. Implications for the Perpetuation of Informal Settlements in Developing Countries", in HUCHZERMAYER M., KARAM A. (Eds.), *Informal Settlements, A Perpetual Challenge?* Cape Town, Cape Town University Press.
- EMELIANOFF C. (2009), "Towards A Post-Carbon City, A Variety Of Local Approaches", Séminaire Franco-Chinois Sur L'environnement Urbain Et Le Développement Durable, Académie Des Sciences De Chine-Cnrs, Xiamen, Institut For Urban Environment, 6-7 octobre.
- EMELIANOFF C. et al. (2009), *Dictionnaire de l'aménagement du territoire, État des lieux et prospective*, Paris, Ed. Belin, 320 p.
- FAINSTEIN S., (2001) "Inequality In Global City Regions", In SCOTT, A., SOJA, E. et AGNEW, J., *Global City-Regions: Trends, Theory, Policy*, Oxford, Oxford University Press.
- FAO & WWC (2015), *Towards A Water And Food Secure Future, Critical Perspectives For Policy-Makers*, Natural Resources and Environment Department, 76 p., <http://www.fao.org/documents/card/en/c/eb978434-dac0-4cd0-bcb3-f1f6f01773f9/>
- FLUX (2010), « Faibles densités et coûts du développement urbain », *Flux* numéro 79/80, janvier-juin.

Repères bibliographiques thématiques

FOURNET F., RICAN S., SALEM G. (2008), "Environnement Urbain Et Santé", Dans E. DORIER-APRILL (Dir.), *Ville Et Environnement*, Paris, Sedes-Armand Colin, 2006, p. 345-364
GRAZI F., « An empirical analysis of urban form, transport and global warming », Fabio GRAZI, JEROEN C, JM VANDEN BERGH, JOS N. VAN OMMEREN, *The Energy Journal*.

FUJITA M., THISSE J.F. (2012), *The Economics of Agglomeration*, Cambridge, Cambridge University Press.

GODARD X. (2008), « Transport artisanal : esquisse de bilan pour la mobilité durable », communication lors de la conférence CODATU XIII, Ho-Chi-Minh ville.

HUCHZERMAYER M. "The Global Governance Response to Informal Settlements Relieving or Deepening Marginalisation?", dans M. M. VALENÇA, E. NEL et W. LEIMGRUBER (Eds), *The Global Challenge and Marginalization*, New York, Nova Science Publishers, 2008, p.p. 331-343.

IAU-IDF, (2009), « Les pressions foncières en milieu agricole et naturel », Paris, IAU-IDF.

JACQUET P., PACHAURI R.K., TUBIANA L. (Dir.) (2010), « Villes, changer de trajectoire », *Regards sur la Terre 2010*, Presses de Sciences Po.

KANALEY T., ROBERTS B. (Eds.) (2006), *Urbanization and Sustainability in Asia, Good Practice Approaches in Urban Region Development*, Asian Development Bank and Cities Alliance.

LORRAIN D. (Ed.) (2014), *Governing Megacities In Emerging Countries*, Londres, Ashgate.

LORRAIN D. (Dir.) (2011), *Métropoles Xxl En Pays Emergents*, Paris, Presses De Sciences Po.

MERLIN P. (2007), *L'aménagement du territoire en France*, Paris, La Documentation française.

MERLIN P. (2013), *L'urbanisme*, Paris, Puf, Que-Sais-Je ? n°187.

MOHAN R. (2006), "Asia's Urban Century – Emerging Trends", *Conference On Land Policies And Urban Development*, Cambridge, Lincoln Institute Of Land Policy, 5 Juin, disponible sur : www.Bis.Org

MERLIN P., CHOAY F. (Dir.) (2010), *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*, Paris, PUF.

PARTENARIAT FRANÇAIS POUR LA VILLE ET LES TERRITOIRES (PFVT) (2012), *Orientations de la coopération française en appui à la planification urbaine stratégique*, Paris, PFVT-MAE-AFD.

PAQUOT THIERRY, LUSSAULT MICHEL, BODY-GENDROT SOPHIE (2000), *La ville et l'urbain, l'état des savoirs*, Paris, Éditions La Découverte, 2000.

PAULAIS T. (2012), *Financing Africa's Cities. The Imperative of Local Investment*, Washington, World Bank, Agence Française de Développement.

PRAGER J.-C., THISSE J.F. (2009), *Les Enjeux Démographiques du développement économique*, Notes et documents n°46, AFD.

RÉSEAU ACTION CLIMAT (2014), « Adaptation de l'agriculture aux changements climatiques. Recueil d'expériences territoriales », Septembre, http://www.rac-f.org/IMG/pdf/Publi_adaptation_agri_finale_oct2014-2.pdf

Repères bibliographiques thématiques

RÉSEAU CLIMAT & DÉVELOPPEMENT (2014), « Lutter contre la pauvreté et les changements climatiques : Le rôle clé des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique en Afrique », Novembre, http://www.rac-f.org/IMG/pdf/R_D-2014-web.pdf

RÉSEAU ACTION CLIMAT (2014), « Prospective et stratégie régionale pour l'énergie. Une comparaison de scénarios pour les régions Pays de la Loire, Nord-Pas de Calais et Provence Alpes Côte d'Azur », Décembre, http://www.rac-f.org/IMG/pdf/PROSPECTIVE_version_longue_17-dec-2014.pdf

SATTERTHWAITE D. (Ed.) (2004), *Sustainable Cities*, Londres, Earthscan.

SATTERTHWAITE D. (1997), "Sustainable Cities Or Cities That Contribute To Sustainable Development?", *Urban Studies*, Vol. 34, No.10.

SATTERTHWAITE D. (1999), *The Earthscan Reader In Sustainable Cities*, Earthscan Reader Series, Londres, Routledge.

SATTERTHWAITE D. (2009), "Shaping The Urban Environment: Cities Matter", *Urban Week 2009*, Washington Dc, Banque Mondiale, 9 mars.

SATTERTHWAITE D. (2008), "Urbanization and sustainable development", Power Point: <http://www.un.org/en/development/desa/population/pdf/commission/2008/keynote/satterthwaite-presentation.pdf>

SCOTT A. J. (Dir.) (2011), *Global City-Regions. Trends, Theory, Policy*, Oxford, Oxford University Press.

UNITED NATIONS (2014), "World Urbanization Prospects – Revision 2014", Department of Economic & Social Affairs

SHUKLA P.R. (2008), "Alignment with sustainable development goals", *Symposium on Achieving a sustainable low-carbon society*, Londres, 13 juin, disponible sur: www.ukerc.ac.uk

UN-HABITAT (2013), *State of the World's Cities 2012-2013*, UN-Habitat.

VELTZ P. (2005), *Mondialisation, villes et territoires, L'économie d'archipel*, Paris, PUF.

WILLIAMS K. (2010), "Sustainable cities: research and practice challenges", *International Journal of Urban Sustainable Development*, 1:1-2, pp.128-132.

WORLD BANK (2015), "East Asia's changing urban landscape. Measuring a decade of spatial growth", *Urban Development Series*.

ÉDUCATION

AFD (2013), « L'enseignement privé en Afrique subsaharienne : enjeux, situations et perspectives de Partenariats public-privé », À savoir (22) 22, Rohen d'Aiglepierre.

AFD (2015), « Le numérique au service de l'Afrique », Savoirs communs n°17.

BANQUE MONDIALE (2011), "Education Past, Present and Future Global Challenges": H. A. PATRINOS et G. PSACHAROPOULOS.

FUTURIBLE (2012), « Tendances à l'horizon 2020-2030 », rapport Vigie 2012.

GROWTH IN THE QUALITY OF LABOUR ('HUMAN CAPITAL') (2013), which is assumed to be related to current and projected average education levels in the workforce (PWC, World in 2050: The BRICs and beyond, prospects, challenges, and opportunities, January.

MORRISSON, C. et F. MURTI, (2009), "The Century of Education", Journal of Human Capital, vol. 3, n°1, p.1-42.

OCDE (2009), « Former des constructeurs de savoirs collaboratifs et créatifs : un défi majeur pour l'éducation du 21^e siècle » par FRANÇOIS TADDEI,

OCDE (2012), « Horizon 2060 : Perspectives de croissance économique globale à long terme ».

OCDE (2014), "Education policy outlook : making reforms happen".

PSACHAROPOULOS, G. et H.A. PATRINOS (2004), "Returns to Investment in Education: A Further Update" Education Economics, Vol. 12, No. 2, August.

PWC (2013), « World in 2050 »

UNESCO (2015), « Éducation Pour Tous 2000-2015 : progrès et enjeux », Rapport de suivi sur l'EPT 2015.

Repères bibliographiques thématiques

DÉMOGRAPHIE

BANQUE MONDIALE, AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (2014), "Climate change and migration in the MENA region", Washington, DC : Banque mondiale

BANQUE MONDIALE, AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (2014), « L'emploi des jeunes en Afrique subsaharienne », Forum pour le Développement de l'Afrique. Washington, DC : Banque mondiale.

CHARBIT Y., GAIMARD M. (2015), La bombe démographique en question, Paris : Presses Universitaires de France.

CLEMENS M. (2014), "Does development reduce migration?", Working paper 359, Centre for global development, Washington DC.

COMMISSION EUROPÉENNE (2014), Issue Paper "Development, refugees and IDPs".

FERRY B. (2007), *L'Afrique face à ses défis démographiques : un avenir incertain*, Paris : Karthala, CEPED, AFD.

FONDS DES NATIONS UNIES POUR LA POPULATION (2012), État de la population mondiale 2012 « Oui au choix, non au hasard », planification familiale, droits de la personne et développement, New York : United Nations Population Fund, <http://unfpa.org/swp>

G20 (2014), G20 plan to facilitate remittance flows, https://www.g20.org/sites/default/files/g20_resources/library/g20_plan_facilitate_remittance_flows.pdf

GLOBAL THEMATIC CONSULTATION ON POPULATION DYNAMICS and THE POST-2015 DEVELOPMENT AGENDA (2013), *A Call to integrate Population Dynamics into the Post-2015 Development Agenda*, <http://www.worldwewant2015.org/fr/file/313464/download/340868>

GOLAZ V., NOWIK L., SAJOUX M. (2012), L'Afrique, un continent jeune face au défi du vieillissement in *Populations & Sociétés*, Paris : Institut national d'études démographiques.

GUENGANT, J.P. (2011), Comment bénéficier du dividende démographique ? La démographie au centre des trajectoires de développement, A Savoir 09, Paris : AFD, IRD, <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Scientifiques/A-savoir/09-A-Savoir.pdf>

GUENGANT, J.P., MAY, J.F. (2011), L'Afrique subsaharienne dans la démographie mondiale, *Études* 2011/20 p.305-316.

HAUT COMMISSARIAT DES NATIONS UNIES POUR LES RÉFUGIÉS (2015), «Tendances mondiales en 2013 : le coût humain de la guerre »

HUNTER L.M. (2000), *Population and environment : a complex relationship*, RAND Research brief, Santa Monica : RAND Corporation.

IDMC (2015), "Global Overview 2015: people internally displaced by conflict and violence", *Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC)*, Switzerland.

Repères bibliographiques thématiques

INTERNATIONAL MIGRATION INSTITUTE (2013), "Global Migration Futures: Using scenarios to explore future migration in the Pacific".

INTERNATIONAL MIGRATION INSTITUTE (2013), "Global Migration Futures: Using scenarios to explore future migration in the Horn of Africa and Yemen".

JACKSON T. (2010), *Prospérité sans croissance : la transition vers une économie durable*, Paris : De Boeck.

MAY, J.F. (2011), *World Population Policies : Their Origin, Evolution, and Impact*, New York: Springer Science & Business Media, Inc.

MAY, J.F. (2013), *Agir sur les évolutions démographiques*. Bruxelles : Académie Royale de Belgique.

OECD (2014), "International Migration Outlook 2014", OECD Publishing, Paris.

OECD (2015), "The future of livelihoods, Development Centre Studies", OECD, Paris

OECD DEVELOPMENT CENTRE (2015), Perspectives on Global Development 2016 "New challenges and opportunities for international migration in a shifting world- concept note for expert meeting on 24-25 February 2015".

OECD, Base de données sur les immigrés dans les pays de l'OCDE (DIOC) mise à jour 2015 (non officiellement lancée).

OECD-IFP (2009), "The future of international migration- regional notes", OECD.

OECD-UNDESA (2013), "World Migration in Figures," OECD-UNDESA.

OVERSEAS DEVELOPMENT INSTITUTE (2012), *Charting the future: empowering girls to prevent early pregnancy*, Londres: ODI, <http://www.odi.org.uk/publications/6689-family-planning-empowerment-girls-early-pregnancy-youth>

POPULATION REFERENCE BUREAU (2013), *The World's youth 2013 datasheet*, Washington, DC : Population Reference Bureau, <http://www.prb.org/Publications/Datasheets/2013/youth-datasheet-2013.aspx/>

POPULATION REFERENCE BUREAU (2014), 2014 World population data sheet, Washington, DC : Population Reference Bureau, <http://www.prb.org/Publications/Datasheets/2012/world-population-data-sheet/data-sheet.aspx>

UNDP (2009), "Human Development Report 2009: Overcoming barriers: Human mobility and development", United Nations Development Programme.

UNITED NATIONS (2010), *Accelerating achievement of the MDGs by lowering fertility: Overcoming the challenges of high population growth in the least developed countries*, New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, http://www.un.org/esa/population/publications/popfacts/popfacts_2010-5.pdf

Repères bibliographiques thématiques

UNITED NATIONS (2012), *Population ageing and development: ten years after Madrid*, New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, http://www.un.org/esa/population/publications/popfacts/popfacts_2012-4.pdf

UNITED NATIONS (2013a), *International Migration report*, New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, http://www.un.org/esa/population/publications/popfacts/popfacts_2012-3_South-South_migration.pdf

UNITED NATIONS (2013b), *World Population Prospects, The 2012 Revision Population Database*, New York: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division, http://esa.un.org/wpp/unpp/panel_population.htm

VALLIN J. (2012), Faut-il une politique de population ? in *Populations & Sociétés*, Paris : Institut national d'études démographiques.

VERON J. (2013), *Démographie et écologie*, Paris : éditions de la Découverte.

GOVERNANCE, AGENDA DE L'AIDE ET FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

CALLON M. et al, 2001, *Agir dans un monde incertain – Essai sur la démocratie technique*.

EYBEN R., 2013, "Uncovering the politics of evidence and result: a framing paper for development practitioners", the bigpushforward.

GREENHILL, R. and PRIZZON, A. (2012), *Who foots the bill after 2015? What new trends in development finance mean for the post-MDGs*, Working Paper 360, www.odi.org.uk ODI, Londres.

GREENHILL, R., CARTER, P., HOY, C. and MANUEL, M. (2015), *Financing the future: how international public finance should fund a global social compact to eradicate poverty*, London: Overseas Development Institute.

HALPERN C. et al. (2014) *L'instrumentation de l'action publique*, Sciences Po Les presses.

KHARAS, H. (2007), *The New Reality of Aid*, Washington, DC: Brookings.

KHARAS, H. and ROGERSON, A. (2012), "Horizon 2025: Creative Destruction in the Aid Industry", Research Report, London: ODI.

LAPORTE C. (2015), *L'évaluation, un objet politique : le cas d'étude de l'aide publique au développement*, thèse dirigé par GUILLAUME DEVIN, Sciences Po.

LASCOUMES P., LE GALÈS P. (2012), *Gouverner par les instruments*, Sciences Po Les presses.

NAUDET J-D (2012), *Les réformes de l'aide au développement en perspective de la nouvelle gestion publique*, AFD, Document de travail n° 119.

RENOUARD C. et GIRAUD G. (2012), *Vingt propositions pour réformer le capitalisme*, Champs essai, Flammarion.

INÉGALITÉS/PAUVRETÉ

BASU, K. (2013), "Shared prosperity and the mitigation of poverty In practice and in precept", Banque mondiale, *policy research working paper*, n° 7000.

DOLLAR, D, KLEINEBERG, T. & KRAAY, A (2013), "Growth still is good for the poor", Banque mondiale, *policy research working paper*, n° 6568, août.

RAVALLION, M. (2013), "How long will It take to lift one billion people out of poverty?", Banque mondiale, *policy research working paper*, n° 6325, janvier.

YOSHIDA, N., UEMATSU, H. & SOBRADO, C. (2014), "Is extreme poverty going to end?, An analytical framework to evaluate progress in ending extreme poverty", Banque mondiale, *policy research working paper*, n° 6740, janvier.

CHANDY L., LEDLIE N. & PENCIAKOVA V. (2013), "The Final Countdown : Prospects for Ending Extreme Poverty by 2030", avril, Brookings Institution

MARCHÉS, ÉCHANGES, ET RÉGULATION FINANCIÈRE

ABIAD, A., E. ETRAGIACHE & T. TRESSEL (2010), "A New Database of Financial Reforms", IMF Staff Papers, 57 (2)

AGLIETTA, M. (2008), « Comprendre la crise du crédit structuré », *La lettre du CEPII* n° 275, février.

ALLEN, F., & CARLETTI, E. (2010), "An Overview of the Crisis: Causes, Consequences, and Solutions", *International Review of Finance*, 10(1), 1-26.

BANQUE DE FRANCE (2009), « Quel avenir pour la régulation financière ? », *Revue de la stabilité financière*, septembre.

BECK, T. (2011), "The role of finance in economic development: benefits, risks, and politics", *European Banking Center Discussion Paper*.

BECK, T. (2012), "Finance and Growth – lessons from the literature and recent crisis", unpublished mimeo.

DEMBIERMONT, C., M. DREHMANN, S. MUKSAKUNRATANA (2013), "How much does the private sector really borrow? A new database for total credit to the private nonfinancial sector", *BIS Quarterly Review*, March, 65-81.

EICHENGREEN, B., M. MUSSA, G. DELL'ARICCIA, E. DETRAGIACHE, G. M. MILESI-FERRETTI & A. TWEEDIE (1999), « La libéralisation des mouvements de capitaux, Aspects analytiques », dossier économique du FMI, n° 17.

Repères bibliographiques thématiques

ENSAE (2011), « L'évolution de la réglementation financière », *Revue des anciens de l'ENSAE*, 41, mai.

FORD, G. & T. PHILIPPONNAT (2013), "The role of civil society in holding financial powers accountable", *Journal of Civil Society*.

GOSSE, J.-B., D. PLIHON (2011), "The Future of Financial Markets and Regulation: What Strategy for Europe?" HAL unpublished paper.

GOSSE, J.-B., D. PLIHON (2013), « Rôle et régulation de la finance mondialisée », in MAZIER, J., P. PETIT, D. PLIHON (Eds.), *L'économie mondiale en 2030, ruptures et continuités*, Economica, Paris, 243 p.

HEREMANS, DIRK & ALESSIO M. PACCES (2011), "Regulation of banking and financial markets", in PACCES, A.M. and R.J. VAN DEN BERGH (Eds), 'Regulation and Economics' in *Encyclopedia of Law and Economics*, 2nd ed., Cheltenham: Elgar, 2011.

IMF (2015), *Global Financial Stability report*, April 2015.

KOIJEN, R. S. J. & Y. MOTOHIRO (2015), "Shadow Insurance" Swiss Finance Institute Research Paper No. 14-64.

LAEVEN L. & F. VALENCIA (2013), "Systemic Banking Crises Database", *MF Economic Review* 61, 225-270.

LEVINE (2012), "The governance of financial regulation: reform lessons from the recent crisis", *International Review of Finance*.

MULLINEUX, A.W. (2015), « Avons-nous rendu les banques "bonnes" ? », *Revue Française d'Économie*, 3(29), 225-250.

OCDE (2014), « Un nouveau virage à prendre : les grands enjeux des 50 prochaines années », *Notes de politique économique du Département des Affaires Économiques*, n° 24, juillet 2014.

PANIZZA, U. (2012), "Finance and Economic Development", *International Development Policy*, 3.

SCHOENMAKER, D. (2011), "The financial trilemma", *Economic Letters*, 111(1), 57-59.

TIOLE, J. (2011), « Les contours de l'activité bancaire et l'avenir de la régulation », *Revue Française d'Économie*, 3(29), 93-109.

VANHOOSE, D. (2011), "Systemic Risks and Macroprudential Bank Regulation: A Critical Appraisal", *Networks Financial Institute Policy Brief*, # 04, April.

ÉCONOMIE/FINANCE

ARTUS, P. « Peut-il y avoir une crise financière dans la zone euro ? », Recherche Économique Natixis, 2015.

COX, M. LONDON SCHOOL OF ECONOMICS (2012), "Power shifts, Economics Change and the Decline of the West?", International Relations.

DREZNER, DW. (2014), "Five known unknown about the future of the global economy".

EUROPEAN STRATEGY AND POLICY ANALYSIS SYSTEM (2013).

GORDON, RJ. (2012), "Is US economic growth over? Faltering innovation confronts the six headwinds", Centre for Economic Policy Research – Policy Insight No. 63.

GROS, D. and ALCIDI, C., "The Global Economy in 2030: Trends and Strategies for Europe".

HUSSON, M. (2010), « Le partage de la valeur ajoutée en Europe », La revue de l'IRES n° 64.

LAWRENCE H. SUMMERS (2014), US Economic prospects: "Secular stagnation, Hysteresis and the zero lower bound", Business Economics Vol 49 No. 2.

NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL (2012), "Global Trends 2030 – Alternative Worlds".

PRICHETT, L. et SUMMERS, HL. (2014), "Asiaphoria meet regression to the mean", NBER Working Paper No. 20573.

LE FUTUR PROCHE (2014), Finances & Développement, Fonds Monétaire International.

SECULAR STAGNATION, THE LONG VIEW (2014), The Economist.

THE WORLD ECONOMY, A GAME OF CATCH-UP (2011), The Economist.

DOOM & GLOOM, SECULAR STAGNATION IN GRAPHICS (2014), The Economist.

Remerciements

Afd2025, ce sont 12 co-animateurs, 50 contributeurs actifs, 500 personnes impliquées en ateliers, 30 agences du réseau interrogées, 450 réponses à une enquête en ligne, et plus de 50 entretiens externes. L'implication fut libre et volontaire, au-delà des engagements professionnels.

Ce travail collectif a ainsi bénéficié de l'implication particulièrement importante et constructive des animateurs et contributeurs aux dossiers prospectifs. À ce titre, nous souhaitons particulièrement remercier :

Frédéric Audras, Pierre Arnaud Barthel, Gaëlle Balineau, Bastien Bedossa, Eric Beugnot, Agnès Biscaglia, Sandrine Boucher, Nathalie Bougnoux, Caroline Castaing, Bertrand Charrier, Gilles Chausse, Johann Choux, Rohen Daiglepierre, Jeremie Daussin-Charpantier, Hubert de Milly, Raphaël de Guerre, Emmanuel Dollfus, Ion Eminescu, Delphine Frenoux, Christian Fusillier, François Gaulme, Gaël Giraud, Sabrina Guerard, Thomas Husson, François Jay, Sarah Lahmani, Myriam Lamonica, Camille Laurens Villain, Stéphanie Leyronas, Laure Loaec, Nicole Madariaga, Laetitia Martinet, Marianne Mensah, Felicie Moulard, Florence Mouton, Amaury Mulliez, Selvan Pajaniradja, Christophe Paquet, Elodie Parent, Emilie Pascal, Armand Rioust de Largentaye, Françoise Rivière, Régis Salenbier, Irène Salenson, Pierre Salignon, Dickel Schweitzer, Charles Sellen, Audrey Séon, Philippe Serres, Isabelle Steimer, Martha Stein-Sochas, Fatoumata Sissoko Sy, Christine Timelée, Mathieu Vasseur, Nicolas Vincent.

L'ensemble des membres du Comité de Direction et du Comité Exécutif de l'AFD a également participé à la démarche, collectivement ou individuellement, apportant leurs bienveillantes contributions, commentaires et suggestions aux différentes étapes du processus. Les premières conclusions ont également été partagées avec les membres du Conseil d'Administration de l'AFD, qui ont apporté des éclairages très utiles. Nous les en remercions également.

Remerciements

L'exercice n'aurait pas pu aboutir non plus sans le temps que nous ont accordé de nombreuses personnalités. Toutes ont accepté de jouer le jeu de l'exercice prospectif, et nous les en remercions bien chaleureusement :

Michel Aglietta, Bertrand Badie, Jean-François Bayard, Frédéric Bontemps, Manish Bapna, Arnaud Buisse, Joao Carlos Ferraz, Jean-Pierre Cling, Paul Collier, Henry de Cazotte, Vicky Chambers, Nicolas de Cordes, Gregory Depaepe, Guy Dupont, Marianne Fay, Michaella Gavas, Indermit Gill, Patrick Guillaumont, Sylviane Guillaumont, Edward Hedger, Ned Helme, Homi Kharas, Olivier Lafourcade, Santiago Levy, Claude-Valentin Marie, Simon Maxwell, Aziz Mebarek, Cristina Mejia, Irving Mintzer, Claude Nahon, Caglar Ozden, Leo Horn Phathanothai, Gerard Payen, Jocelyn Pierre, Nicolas Regaud, Remy Rioux, Andrew Rodgerson, Athena Ronquillo Ballesteros, Jean-Michel Severino, François Tadeï, Sebastien Treyer, Olcay Unver, Jean-Louis Vielajus, Constantin Von Barlowen, Anna Young

Enfin, nous souhaitons spécialement remercier *Philippe Durance* et *Régine Monti Tessier* pour nous avoir modestement initié à la prospective, et pour leur accompagnement bienveillant des équipes de travail d'Afd2025 tout au long de l'exercice.

L'équipe de coordination
Cyrille Bellier, Alexis Bonnel, Anthony Caubin

AFD

L'Agence Française de Développement (AFD), institution financière publique qui met en œuvre la politique définie par le gouvernement français, agit pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable. Présente sur quatre continents à travers un réseau de 75 bureaux, l'AFD finance et accompagne des projets qui améliorent les conditions de vie des populations, soutiennent la croissance économique et protègent la planète. En 2015, l'AFD a consacré 8,3 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer.

www.afd.fr

Prospective et développement

Quels avenir pour une agence de développement ?

L'Agence Française de Développement est au quotidien un témoin privilégié des évolutions du monde dans lequel elle agit. Ce monde complexe et incertain ne cesse d'interpeller sa mission de solidarité et de développement durable face aux grands défis de la planète, et questionne son identité.

Créatif, transversal et collectif, l'exercice Afd2025 a été l'occasion d'effectuer une véritable exploration, à la fois des valeurs et de l'histoire, mais aussi des grands thèmes qui structurent son champ d'action.

Après plus d'une année de travaux, le présent document offre un bilan de la réflexion prospective, et tente d'apporter un éclairage innovant sur les grands défis à venir pour une agence de développement.

Prospective : « Une inquiétude intellectuelle qui cherche à se résoudre en optimisme d'action » Pierre Massé.

Contact :

Afd2025@afd.fr



Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes – 75598 Paris cedex 12
Tél. : 33 (1) 53 44 31 31 – www.afd.fr