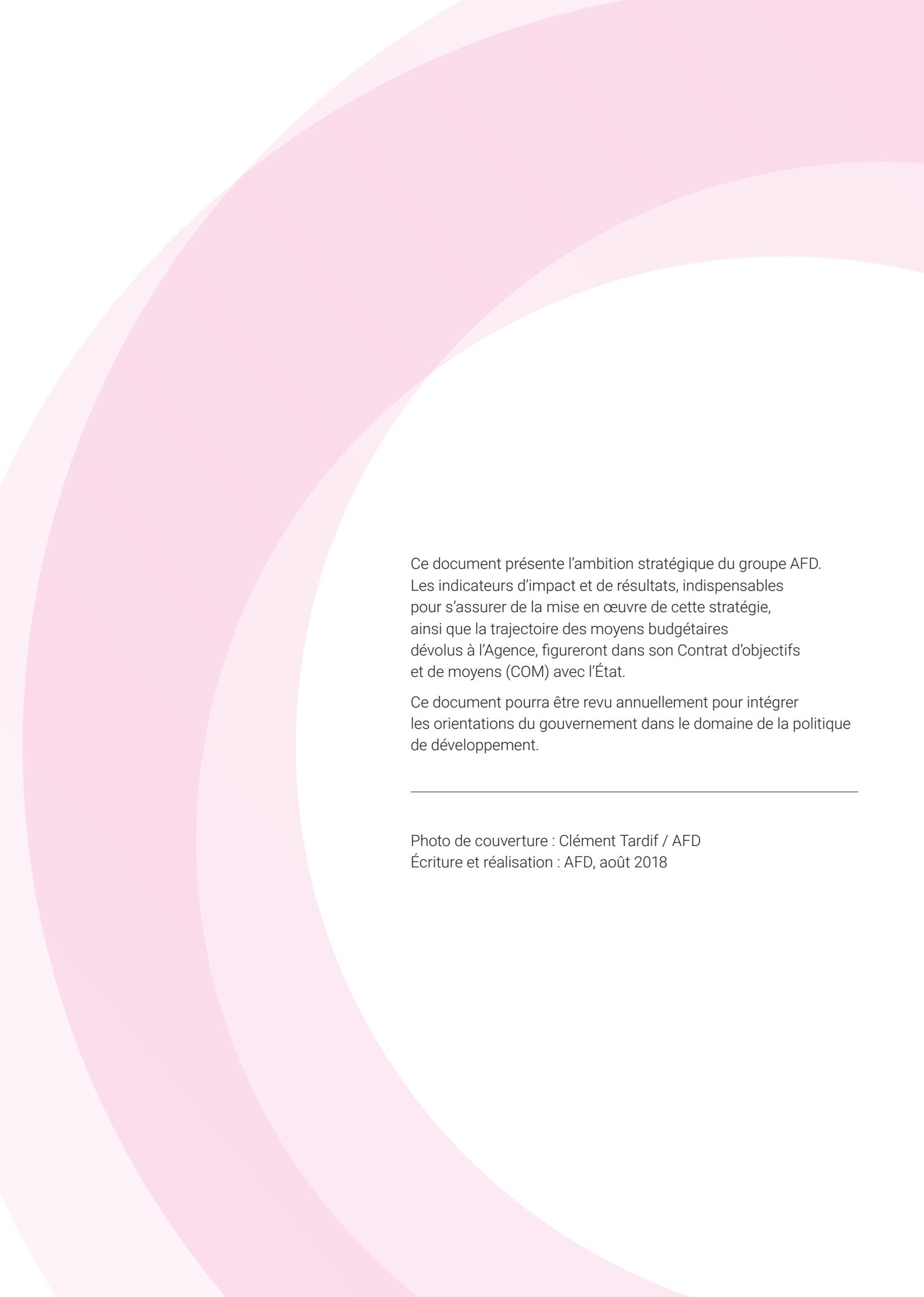




# Pour un monde en commun

Plan d'orientation stratégique  
2018-2022

#MondeEnCommun



Ce document présente l'ambition stratégique du groupe AFD. Les indicateurs d'impact et de résultats, indispensables pour s'assurer de la mise en œuvre de cette stratégie, ainsi que la trajectoire des moyens budgétaires dévolus à l'Agence, figureront dans son Contrat d'objectifs et de moyens (COM) avec l'État.

Ce document pourra être revu annuellement pour intégrer les orientations du gouvernement dans le domaine de la politique de développement.

---

Photo de couverture : Clément Tardif / AFD  
Écriture et réalisation : AFD, août 2018

# Sommaire

<b>Synthèse</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>I. Notre vision : construire un monde en commun</b>	<b>8</b>
1.1. Un monde en tensions et en opportunités	8
1.2. Le financement public du développement : lien vers un monde « en » commun	10
1.3. Les engagements du groupe AFD pour les « biens communs »	10
<b>II. La matrice de notre action</b>	<b>18</b>
2.1. L'axe géographique : nos trois espaces	18
2.1.1. Tout Afrique : la mesure d'un continent	19
2.1.2. Les trois océans : les Outre-mer, ponts entre la France et le monde	21
2.1.3. Amériques et Orient : le dialogue avec les émergents	21
2.2. L'axe sectoriel : les six transitions	23
2.2.1. La transition démographique et sociale	24
2.2.2. La transition énergétique	26
2.2.3. La transition territoriale et écologique	26
2.2.4. La transition numérique et technologique	28
2.2.5. La transition économique et financière	29
2.2.6. La transition politique et citoyenne	29
2.3. L'axe recherche et innovation : penser le développement de demain, dans les deux sens	31
<b>III. Le groupe AFD, plateforme bilatérale de la politique française de développement</b>	<b>33</b>
3.1. Une plateforme de partenariats	33
3.2. Une plateforme de financement	37
3.3. Une plateforme de mobilisation du secteur privé	38
3.4. Une plateforme humaine et d'expertise	39
3.5. Une plateforme numérique	40
3.6. Une plateforme de référence	41
<b>Conclusion</b>	<b>42</b>

# Synthèse

**a) La France dispose avec l'Agence française de développement (AFD), la plus ancienne des maisons de développement dans le monde, d'une institution financière bilatérale solide et respectée, forte des compétences de ses 2 500 salariés et de sa capacité à maîtriser ses risques tout en intervenant dans les territoires les plus difficiles.**

Le groupe AFD, avec sa filiale Proparco et l'intégration prochaine d'Expertise France, actif via son réseau de 85 agences de terrain, a dépassé en 2017 les 10 milliards d'euros de financements. Son action est plus particulièrement reconnue pour sa connaissance de toute l'Afrique, son expertise dans le financement de la lutte contre le changement climatique et pour la qualité des projets financés. Son implantation dans l'ensemble des territoires ultramarins de la République et dans plus de 100 États étrangers est une richesse unique.

Cette base solide permet au groupe AFD d'envisager avec ambition une nouvelle étape stratégique, suivant les orientations fixées par le Président de la République et le gouvernement et sous le contrôle du Parlement. Cette nouvelle étape doit lui permettre de répondre aux priorités politiques des autorités françaises, dans le cadre du nouvel agenda international du développement durable et du nouveau projet européen.

**b) Les objectifs de la politique de développement ont profondément changé en 2015, à Addis-Abeba avec l'accord sur le financement du développement, à New York avec l'adoption des Objectifs de développement durable, puis lors de la COP21 avec l'Accord de Paris sur le climat.**

Nous sommes désormais tous des pays en développement, partant de situations différentes mais tendus vers un même horizon commun, celui de l'Agenda 2030. Avec, chacun, quelque chose à apprendre des autres. Nous sommes tous en transition, à la recherche de nouveaux équilibres entre la croissance économique et l'impératif de préserver la planète, entre le besoin d'investir et le risque de surendettement, entre l'accroissement des richesses et leur inégale répartition, entre la multiplication des lieux de pouvoir et l'impératif de coordonner l'ensemble des acteurs au service des biens communs.

**Cette ambition a été réaffirmée et amplifiée depuis 2017.**

Selon les mots mêmes du Président de la République, « *qu'il s'agisse de la crise migratoire, du défi climatique, des dérives autoritaires, des excès du capitalisme mondial, et bien sûr du terrorisme ; plus rien désormais ne frappe les uns en épargnant les autres. Nous sommes tous interdépendants. Nous sommes tous voisins. (...) la France sera présente et attentive à la paix, à l'équilibre des puissances, à la coopération internationale, au respect des engagements pris en matière de développement et de lutte contre le réchauffement climatique.* » Cette vision s'est traduite, le 8 février 2018, par la tenue d'un Comité interministériel pour la coopération internationale et le Développement (CICID) qui a permis de rehausser les engagements de la France et de renforcer les moyens que notre pays consacre à cette politique.

### **c) La proposition stratégique du groupe AFD pour les années 2018 à 2022, exposée dans le présent document, répond à ces enjeux.**

Aujourd'hui, l'appui des institutions de développement, auxquelles l'AFD appartient, est toujours aussi fortement recherché par les pays du Sud, pour peu que celles-ci sachent respecter et comprendre finement les dynamiques territoriales, mobiliser avec efficacité des moyens financiers accrus et tisser des liens entre les pays qu'elles appuient et leur propre pays. Inversement, les pays du Sud, que l'on disait « en développement », innoveront souvent avant les pays du Nord, dans les domaines économique, social, culturel, et environnemental. Nous avons à apprendre d'eux pour notre propre développement.

Le groupe AFD, présent dans plus de 100 pays et dans tous les territoires d'Outre-mer pour y exercer la mission de développement que lui a confiée le gouvernement, entend être un tiers de confiance et de financement, un lien entre notre pays et le Sud et agir désormais dans les deux sens. Pour y parvenir, le groupe AFD propose de prendre les cinq engagements suivants :

- *devenir la première agence de développement* « 100 % Accord de Paris ». C'est-à-dire la première à inscrire l'intégralité de ses financements dans des trajectoires de développement sobres en carbone et résilientes au sens de l'Accord de Paris ;
- *s'assurer que son activité est* « 100 % lien social ». C'est-à-dire que toutes ses actions contribuent à renforcer le lien social ou, à tout le moins, à ne pas l'affaiblir, en mettant l'accent sur l'appui à des politiques justes et inclusives au bénéfice de la réduction des inégalités, notamment entre les femmes et les hommes, et sur l'accès de tous aux services essentiels que sont l'éducation et la santé ;
- *promouvoir un développement en* « 3D » dans les contextes de crise et de fragilité. Pour gagner la paix, le groupe AFD s'engage à travailler en étroite symbiose avec les acteurs de la diplomatie et de la défense, dans le cadre d'une approche globale. Celle-ci reposera sur une démarche privilégiant la prévention et déployant des modalités d'intervention innovantes et agiles couplant résultats rapides et réponses de long terme, au Sahel aujourd'hui et au Levant demain ;

- *donner une priorité aux solutions non souveraines et permettant l'intervention du secteur privé, au plus près du terrain*. Sans préjudice de ses actions de renforcement des États, le groupe AFD soutiendra en priorité les projets portés par des acteurs locaux, qu'il s'agisse des systèmes financiers locaux, de structures publiques capables de porter des investissements de long terme, de collectivités locales, d'entreprises ou d'organisations de la société civile ;
- *enfin, adopter un réflexe partenarial*. Suivant un principe très simple : un projet mené avec un partenaire vaut toujours mieux qu'un projet sans partenaire. Cette nouvelle méthode permettra de mobiliser des ressources additionnelles au service des priorités géographiques et sectorielles de la France, et de rendre l'action des acteurs du développement plus coordonnée et plus efficace.

### **d) La tenue de ces cinq engagements suppose une mobilisation de tout le groupe AFD et l'inscription de son action dans une nouvelle matrice.**

En distinguant plusieurs espaces géographiques : « Tout Afrique », pour prendre la pleine et exacte mesure du continent, « Les trois océans » où la France est présente à travers ses territoires d'Outre-mer et cherche à impulser des dynamiques régionales, enfin les régions émergentes des « Amériques » et des « Orient », où se situe une part significative des enjeux de la transition bas-carbone et de la transformation de nos modèles économiques et sociaux.

Dans ces trois espaces, le groupe AFD encouragera, par la multiplication des partenariats, le dialogue, la coopération, ainsi que le développement de solutions de financement et de systèmes financiers inclusifs, pérennes et responsables, l'accélération des six grandes transitions dans lesquelles le monde est engagé : démographique et sociale, énergétique, territoriale et écologique, numérique et technologique, économique et financière, politique et citoyenne. Aux dimensions géographiques et thématiques, la matrice de notre action sera complétée par une troisième dimension transversale, celle de l'innovation et de la recherche, pour que les projets d'aujourd'hui soient constamment améliorés et pour inventer les modèles et trajectoires de développement durable de demain.

### **e) Ce mandat ambitieux, qui lui est confié par l'État, implique également de faire du groupe AFD la plateforme bilatérale de la politique française de développement.**

Une plateforme de partenariats d'abord, ouverte à tous les acteurs, publics et privés, qui partagent ses objectifs, très active en Europe, continent de la solidarité et du développement, et dans le monde, via notamment l'International Development Finance Club (IDFC). Une plateforme de financement, mobilisant des capacités accrues tout en maîtrisant ses risques et en préservant la robustesse de son modèle financier continûment renforcé par l'État.

Une plateforme d'expertise, avec l'intégration prochaine d'Expertise France au sein du groupe AFD élargi, rassemblant le meilleur des savoir-faire publics et privés au service de la coopération pour le développement. Une plateforme de mobilisation du secteur privé ensuite, pour démultiplier les financements et apporter des solutions durables au plus proche des besoins des populations. Une plateforme humaine, technique et numérique également, en valorisant la multidisciplinarité et la diversité des métiers et des profils pour animer l'intelligence collective et rendre plus agile et efficace le fonctionnement de l'Agence. Une plateforme de référence enfin, capable de rendre précisément compte de l'utilisation des moyens qui lui sont confiés et de l'impact de ses actions.

Une plateforme soucieuse de défendre les valeurs d'engagement, de transparence et d'éthique au cœur de notre action et de notre histoire depuis plus de 75 ans.

### **f) Au total, ce nouveau plan stratégique se distingue des précédents cadres d'action de l'AFD par les traits suivants :**

– *la pleine intégration des Objectifs de développement durable et de l'Accord de Paris, qui constituent désormais notre cadre de référence, là où d'autres institutions de développement pourraient avoir la tentation de dire que rien ne change ou bien qu'elles vont se concentrer sur quelques ODD seulement. Nous sommes tous en développement, dans un monde en commun, cherchant à relier décisions de court terme et impacts à long terme ;*

- *l'appui à la définition de trajectoires de développement et des politiques publiques qui s'y attachent, autant qu'aux projets. Et le choix des projets en fonction du jugement porté sur les trajectoires, de façon à en accélérer la réalisation. Ce passage à une conception plus dynamique, politique et de plus long terme de nos appuis suppose une plus grande attention encore aux acteurs et aux processus qui les relie, plutôt qu'aux seuls objets financés. Il suppose de développer une offre non financière, intégrant transfert d'expertise et de savoir-faire et renforcement de capacité, en complément de notre offre financière et insérée dans celle-ci ;*
- *une approche partenariale pour concevoir, financer et faire ensemble, plutôt que seuls. Alors que les banques de développement privilégient d'ordinaire des financements autonomes, l'AFD encouragera les démarches de co-apprentissage, co-invention, co-construction, co-financement et co-mise en œuvre, dans les deux sens ;*
- *la volonté de faire évoluer les valeurs, les ressources humaines et les procédures de l'AFD vers plus de diversité, d'ouverture et d'innovation. Travailler sur les transitions et infléchir les trajectoires de développement nécessite la mobilisation d'un spectre large de compétences, au-delà des seules sciences de l'ingénieur et de l'économie. Il s'agit d'intégrer davantage de talents issus des sciences sociales, environnementales, culturelles et créatives et de s'ouvrir à l'étranger et aux étrangers. Cela passe notamment par une nouvelle politique des ressources humaines ;*
- *enfin et sans paradoxe, c'est forte de cette diversité, de ce nouveau cadre de référence et de moyens accrus que l'AFD peut se tourner résolument vers son propre pays, pour contribuer à « mettre la France en coopération. » C'est la force et la responsabilité d'une agence de développement bilatérale.*

# Introduction

Dans son discours aux ambassadeurs, le 29 août 2017, le Président de la République Emmanuel Macron a fixé l'ambition et les priorités de son quinquennat : « *En matière de développement, j'ai fixé l'objectif d'investir 0,55 % de notre revenu national pour l'aide publique au développement de la France d'ici à 2022. Ce qui représente un effort considérable dans le contexte budgétaire pour les cinq années à venir. Cet effort doit aussi s'accompagner d'un changement de méthode, d'une part, comme l'Agence française de développement le fait désormais, en travaillant en étroite symbiose avec tous les autres acteurs français concernés, qu'il s'agisse de nos armées, de nos collectivités locales, du secteur privé ou des organisations non gouvernementales, d'autre part, en atteignant plus efficacement et plus directement les bénéficiaires de l'aide dans nos pays partenaires. Je souhaite par ailleurs que la composante bilatérale de notre aide au développement retrouve, dans les années qui viennent, une part plus importante. L'éducation sera la priorité, car il faut donner une alternative au fondamentalisme et à l'obscurantisme, le rôle des femmes, la lutte contre les dérèglements du climat et l'accès à une énergie décarbonée, l'éradication des pandémies, dont le VIH sida, qui continue de constituer une grave menace sur le continent africain, malgré les grands progrès réalisés, constitueront les autres priorités de ce partenariat renouvelé.* »

Le présent document contient la proposition stratégique élaborée par le groupe Agence française de développement (AFD) pour mettre en œuvre les objectifs ambitieux fixés par le Président de la République dès les premiers mois de son mandat, au service de la politique étrangère et dans le respect des engagements internationaux de la France que sont le nouveau cadre de référence fixé par les Nations unies avec les Objectifs de développement durable et l'Accord de Paris sur le climat.

En effet, à la demande du Président de la République et sous l'autorité du Premier ministre, ces objectifs ont été confirmés par le gouvernement le 8 février 2018 lors de la première réunion du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) de ce quinquennat. La préparation de ce CICID, enrichie par de nombreux échanges avec l'AFD, avec la représentation nationale et territoriale et avec la société civile, a précisé une politique du développement renouvée au bénéfice de tous sur le terrain, dont les cinq priorités thématiques

seront la stabilité internationale, l'éducation, le climat, l'égalité entre les femmes et les hommes et la santé. Pour accompagner ces priorités, une hausse sans précédent des moyens consacrés à la politique partenariale de développement et de solidarité internationale a été décidée en vue d'atteindre 0,55 % du RNB consacré à l'APD en 2022, son plus haut niveau depuis 1995. Ce renouvellement passe également par une intégration d'Expertise France, l'agence publique de référence de la coopération technique internationale française, au sein du groupe AFD élargi en 2019 et par un renforcement de la gestion, de la transparence, de la lisibilité et de la redevabilité de nos actions.

La nouvelle stratégie du Groupe s'inscrit également sous l'égide du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et de son réseau diplomatique, du ministère de l'Économie et des Finances et du ministère de l'Outre-mer, qui définissent les orientations de la politique française de coopération internationale et de développement et assurent la tutelle de l'AFD.

Cette stratégie marque un réengagement de l'ensemble du groupe AFD pour faire plus et mieux là où la légitimité et le savoir-faire du Groupe sont reconnus : sur le terrain et d'abord en Afrique, où les enjeux de développement sont les plus forts ; en matière de lutte contre le changement climatique où l'engagement précurseur du Groupe lui confère une avance qu'il se doit de conserver en renouvelant son approche ; dans les Outre-mer français, ponts entre le monde et la France ; ou encore pour le financement des acteurs non souverains.

L'engagement de faire plus et mieux porte en particulier sur les thématiques prioritaires que sont l'éducation et la santé en Afrique et l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. Cet engagement porte également sur les thématiques que le groupe AFD a récemment investies, comme la gouvernance, l'enseignement supérieur ou encore le sport et les industries culturelles et créatives.

Cette nouvelle stratégie est également un signal adressé à tous ceux qui portent des projets de développement : ministères et opérateurs publics, collectivités territoriales, entreprises petites et grandes, institutions financières, organisations non gouvernementales, fondations, etc. Le groupe AFD se transforme, avec la conviction que c'est par une ouverture totale aux partenariats que nous réaliserons cette nouvelle ambition pour un « monde en commun ».

# I. Notre vision : construire un monde en commun

L'objectif du groupe AFD, c'est de contribuer à construire « un monde en commun ». Notre façon de dire, après les Objectifs de développement durable (ODD) et la COP21, que tous les pays sont en développement, en transition vers un monde capable de préserver les quatre biens communs que sont la terre, le lien social, la paix et la prospérité économique.

« Un monde en commun », ce n'est pas encore, loin s'en faut, « un monde commun ». Entre les deux, la petite préposition « en » exprime le chemin à parcourir, le mouvement, l'effort, l'action. Si chaque pays reste responsable de son propre développement économique et social, de la réduction de la pauvreté et des inégalités sur son sol, il existe aussi une responsabilité collective, à toutes les échelles, du local au global, de l'individuel au collectif. Notre vision du développement, ce n'est plus celle d'un trop simple processus de rattrapage. Ce sont des transitions dynamiques vers un monde durable, une convergence aujourd'hui engagée aussi bien dans les pays que l'on disait « en développement », que dans les pays dits « développés ».

Ces transitions supposent de dépasser les tensions, individuelles et collectives, et de concilier les contradictions qui apparaissent dans l'atteinte des biens communs. C'est le sens de l'Agenda 2030 des Nations unies. La mission des agences et des banques de développement, celle du groupe AFD, s'en trouve à la fois réaffirmée et transformée.

Pilier de la politique internationale de la France aux côtés de la diplomatie et de la défense, élément de sa politique économique et de coopération, la politique de développement prend un nouveau sens dans ce nouveau cadre international. Elle devient un dialogue entre des expériences de développement, celle de la France et celles des partenaires de la France, d'où émergent des solutions innovantes qu'il s'agit de partager par la mise en relation des États, des territoires et des peuples. Après les ODD et la COP21, le développement devient une politique du lien, de l'ouverture, dans les deux sens, et de la réciprocité. Un moyen autant qu'une fin pour accompagner la diversité des trajectoires nationales et régionales de développement, cherchant à concilier l'urgence du court terme et les équilibres de long terme. Un moyen autant qu'une fin pour ajouter à l'action des acteurs français qui le souhaitent – ministères, collectivités locales, ONG, entreprises, etc. – une ambition vers le Sud.

## 1.1. Un monde en tensions et en opportunités

Les territoires d'intervention du groupe AFD sont aujourd'hui traversés de fortes tensions, susceptibles de générer des crises ou, si les compromis nécessaires sont trouvés, de constituer des opportunités pour leur développement et une inspiration pour le nôtre.

## **Développement économique et préservation de la planète**

Les modèles actuels de production et de consommation détruisent la biodiversité et épuisent les ressources naturelles de notre planète. Ils sont insoutenables. Les gaz à effet de serre que nous émettons accélèrent le changement climatique. Les pays les plus pauvres en sont les premières victimes. Il faut inventer avec nos clients et partenaires des modèles de développement résilients et faiblement émetteurs, respectueux de l'environnement et économes de ses ressources, autour d'un développement urbain maîtrisé et d'une agriculture durable. Le développement économique doit être concilié avec la préservation d'une planète vivable pour tous car contenir le réchauffement climatique et s'adapter à ses impacts sont les conditions nécessaires à la réduction de la pauvreté.

## **Migrations contraintes et aspirations à la mobilité**

Le nombre de déplacés contraints a atteint un niveau record fin 2017 avec 68,5 millions de personnes déplacées contre leur gré, selon les chiffres du Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR). Les migrations contraintes, qu'elles soient liées à des causes sécuritaires, économiques, politiques ou environnementales, fragilisent les sociétés et les individus qui les subissent. Dans le même temps, la mondialisation amplifie l'aspiration à la mobilité et celle-ci, dans un cadre régulé, peut être vectrice de développement par les échanges et l'enrichissement mutuel des sociétés qui en découlent. Il s'agit donc, par une compréhension fine de la réalité et par des actions concrètes dans les territoires d'origine, de première destination et d'arrivée, de faire des migrations un facteur de développement, tout en luttant contre les causes des migrations contraintes et en améliorant la sécurité et la protection des personnes migrantes.

## **Émergence et croissance des inégalités**

En trente ans, le nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté dans le monde a significativement diminué. Le ratio de la population disposant de moins de 1,9 \$ par jour est passé de 44 % à 12 %, à la faveur de l'émergence de la Chine et d'autres économies émergentes. Mais les inégalités de revenus, de patrimoine et d'accès aux soins et à la culture continuent à s'accroître entre régions du monde et au sein de chaque pays. En dépit de sa croissance économique retrouvée, l'Afrique compte 100 millions de pauvres de plus qu'en 1990, du fait de la croissance démographique rapide du continent. L'émergence économique s'accompagne trop souvent d'un creusement des écarts de richesse au sein des sociétés ou entre territoires. Cette croissance inéquitable fragilise le lien social en laissant de côté une partie de la population.

La prospérité durable pour tous suppose d'accompagner l'essor économique des territoires et des entreprises par la mise en place de nouveaux services publics, en tirant parti de la révolution numérique, et de politiques de redistribution efficaces.

## **Contraintes macroéconomiques et soutien à l'investissement**

Les pays aux économies insuffisamment diversifiées sont particulièrement exposés aux chocs économiques. La volatilité des cours des matières premières, les chocs liés à l'instabilité politique et à l'insécurité, l'accroissement des dettes publiques, la baisse de l'investissement extérieur et les défaillances des marchés financiers provoquent des déséquilibres macroéconomiques. L'appui qui est apporté aux économies en développement doit être équilibré et favoriser un ré-endettement public responsable et soutenable, en s'appuyant sur une analyse fine de leurs capacités d'endettement. Il faut en particulier financer plus et mieux le secteur privé et les acteurs non étatiques, qui disposent de capacités d'endettement qui pourraient être mobilisées plus efficacement pour soutenir l'investissement, en particulier en Afrique. Concilier stabilité macroéconomique et dynamisme microéconomique est un élément clé pour faire émerger des modèles de prospérité durables et répondre aux besoins de financement des économies en développement.

## **Biens communs et gouvernance polylatérale**

Lors de la COP21, l'ensemble des parties présentes (gouvernements, entreprises, sociétés civiles, collectivités locales, etc.) ont dit que notre planète était trop étroite et limitée pour tenir les promesses de la mondialisation. Assumer collectivement les intérêts et les défis que nous avons en commun nécessite une action coordonnée de tous les acteurs, si difficile à organiser à l'heure où les lieux de décision tendent à se disperser et à se dé-territorialiser.

Pour autant, les grandes négociations internationales menées en 2015 ont montré la voie et posé les fondements, encore en puissance, d'un nouvel ordre « polylatéral », ni seulement multilatéral, ni simplement bilatéral, « polypolaire », constitué d'alliances nouvelles et évolutives entre organisations internationales et régionales, institutions des États-nations, sociétés civiles, entreprises et territoires. Il s'agit aujourd'hui de faire vivre et prospérer cette nouvelle gouvernance susceptible de réconcilier global et local pour répondre aux attentes de proximité, de solidarité et de protection des populations.

### 1.2. Le financement public du développement : lien vers un monde « en » commun

Le financement public du développement est un métier ancien, modeste, spécifique. Il s'agit, pour l'essentiel, d'identifier, de financer et d'accompagner des maîtres d'ouvrage du Sud qui portent des projets, en améliorant sans cesse la qualité du service qui leur est apporté. L'AFD, la plus ancienne des institutions de développement au monde, pratique depuis longtemps cette modeste « *grammaire de la paix et de l'espérance* », cette diplomatie du faire-ensemble et de l'amitié, au ras des activités concrètes. Elle fonde son action sur le respect de l'autre, la compréhension fine de sa demande et l'alignement sur ses procédures, pour changer la réalité de terrain et améliorer le sort des populations.

Le financement public du développement est également l'une des principales expressions de la solidarité internationale, dans le soutien qu'il apporte aux pays les plus pauvres et les plus vulnérables, comme l'a rappelé le Programme d'action d'Addis-Abeba en juillet 2015. L'objectif de 0,7 % du revenu national brut à consacrer par les pays développés à leur aide publique au développement (APD) y a été réaffirmé, repris en particulier par l'Union européenne qui fournit déjà plus de 50 % du total de l'APD mondiale à travers ses États-membres. La France entend pleinement contribuer à cet élan avec l'engagement du Président de la République de reprendre une trajectoire de croissance de l'aide publique au développement française, pour atteindre 0,55 % du RNB en 2022 contre 0,39 % en 2016. Afin de parvenir au taux de 0,55 % d'ici 2022, le gouvernement envisage une augmentation graduelle de l'APD : 0,44 % en 2018 ; 0,44 % en 2019 ; 0,47 % en 2020 ; 0,51 % en 2021 ; puis 0,55 % en 2022. Cette augmentation s'inscrit dans le mouvement de hausse de l'APD et des financements pour le climat au niveau mondial et européen. La composante bilatérale de l'APD bénéficiera des deux tiers des moyens additionnels d'ici à 2022. La composante don de notre APD sera renforcée, avec notamment, dès 2019, plus de un milliard d'euros d'autorisations d'engagement pour les dons-projets de l'AFD.

Le financement public du développement doit également être conçu comme un lien entre la France et ses partenaires étrangers, dans un intérêt mutuel et au service des ODD. C'est la logique de la décision prise à l'issue du CICID du 8 février de rassembler Expertise France et l'AFD au sein d'un même groupe d'ici mi-2019. La réunion de nos deux institutions aux métiers complémentaires est l'opportunité, sans précédent dans le monde de la coopération internationale, de pleinement lier expertise et outils financiers : assistance technique, approvisionnement en

équipement et conduite directe de projets d'une part, structuration d'opérations de financement d'autre part. Expertise France apportera au groupe AFD ainsi élargi une capacité de mise en œuvre directe des projets de coopération, en partenariat avec les administrations nationales et territoriales et les organismes publics et privés, français et internationaux, pourvoyeurs d'expertise.

C'est également la logique de l'alliance stratégique conclue en décembre 2016 entre l'AFD et la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Le groupe AFD, désormais ancré dans le territoire français et instruit de l'expérience bicentenaire de la CDC au service du développement de notre pays, est un outil de mobilisation et de projection de l'expertise et des savoir-faire de tous les acteurs français, dans le dialogue et dans l'échange avec les pays du Sud. Le groupe AFD entend également, en retour, rapporter en France les innovations, les opportunités et les coopérations portées par les acteurs du Sud à l'adresse de notre pays.

Compte tenu de sa capacité d'action concrète sur le terrain, des moyens accrus qui lui seront à l'avenir consacrés et du lien qu'elle crée entre la France et ses partenaires étrangers, l'aide au développement constitue un outil essentiel vers « un monde en commun ». À la condition qu'elle se transforme pour répondre à l'élargissement de l'agenda de l'aide qui contiennent les 17 Objectifs de développement durable. À la condition qu'elle soit de plus en plus « activée », pour faire levier, réorienter et intensifier les investissements, publics et privés, vers des solutions durables. À la condition qu'elle soit plus efficace, ouverte aux innovations, et capable d'entraîner tous les acteurs, comme commencent à le faire les grandes facilités internationales dédiées au climat (Fonds vert pour le climat) ou à l'éducation (Partenariat mondial pour l'éducation) et en s'inspirant de la riche expérience du groupe des Development Finance Institutions (DFIs), auquel appartient depuis quarante ans Proparco, au service du secteur privé du Sud. À la condition, enfin, que l'aide au développement renouvelle le récit qu'elle porte et recherche l'adhésion des citoyens qui la financent, en leur démontrant qu'une action modeste, concrète et positive est possible dans la mondialisation.

### 1.3. Les engagements du groupe AFD pour les « biens communs »

La mission confiée par le gouvernement français au groupe AFD est, à la mesure de ses capacités, de promouvoir, défendre et servir cinq biens communs mondiaux, appelés les « 5P » : la Planète, le bien-être des Populations, la Paix, la Prospérité partagée et les Partenariats au niveau mondial.

Pour y contribuer, le groupe AFD prend cinq engagements, qui vont guider l'action de tous ses collaborateurs, en métropole, dans l'Outre-mer et à l'étranger, de 2018 à 2022.

## La protection de la planète

Les activités humaines conduisent à un réchauffement climatique et à un bouleversement des écosystèmes. Le réchauffement affecte la biodiversité, dont l'appauvrissement aggrave la vulnérabilité aux conséquences du réchauffement. Stopper et transformer les dynamiques à l'œuvre est la condition pour préserver les progrès accom-

plis pour la réduction de la pauvreté et pour notre prospérité collective. L'objectif de l'Accord de Paris de contenir le réchauffement climatique bien en dessous de 2 °C et, si possible, 1,5 °C par rapport à l'ère préindustrielle est indissociablement lié aux trajectoires de développement de tous les pays. Atteindre cet objectif impose de modifier profondément les modes de production et de consommation hérités de la révolution industrielle et de redécouvrir des pratiques et des savoirs traditionnels de conservation de la biodiversité et de respect de la nature.

## Notre premier engagement : devenir la première Agence « 100 % Accord de Paris »

Dans son Plan climat publié le 6 juillet 2017 et pour contribuer à la réalisation des ODD 13, le gouvernement français a annoncé que le groupe AFD deviendrait la première banque bilatérale de développement avec un mandat explicite de mise en œuvre de l'Accord de Paris sur le climat.

Tout en continuant à dédier au moins 50 % de ses financements à des projets ayant des impacts directs bénéfiques pour le climat, et à renforcer la mesure des co-bénéfices pour le climat des projets financés, le groupe AFD deviendra la première institution de développement « 100 % Accord de Paris ».

C'est-à-dire la première à s'assurer systématiquement de la cohérence de tous ses financements, dans chaque pays, avec un développement bas-carbone résilient au sens de l'Accord de Paris. Pour ce faire, le groupe AFD suivra les trajectoires de développement de ses pays d'intervention au regard de leurs engagements dans le cadre de l'Accord de Paris, via la mise en place d'un cadre d'analyse systématique des projets, intégré au dispositif Développement durable de l'AFD ainsi qu'aux dispositifs utilisés par les autres entités du Groupe.

Pour servir cet objectif, le groupe AFD jouera un rôle d'orientation de l'investissement public et privé vers des projets adaptés aux transitions bas-carbone et résilientes. Il appuiera la mise en œuvre des contributions nationales des pays partenaires et les accompagnera dans la définition de leurs stratégies de long terme sur le climat, à horizon 2050. Pour soutenir les pays les plus vulnérables, le groupe AFD augmentera fortement ses financements consacrés à l'adaptation, avec une concentration en Afrique, dans les PMA et les petits États insulaires en développement (PEID). Le Groupe inscrira ainsi son action en pleine cohérence avec la Stratégie nationale bas-carbone. Un point d'étape de la mise en œuvre de l'engagement du Groupe pour le climat sera proposé au conseil d'administration de l'AFD d'ici 2020.

Pour y parvenir, il faut réorienter massivement les flux financiers vers des infrastructures bas-carbone et résilientes. Et tirer toutes les conséquences de l'article 2.1 de l'Accord de Paris qui a fait de la transformation des systèmes financiers eux-mêmes l'un des trois objectifs fondamentaux de la lutte contre le changement climatique, avec l'atténuation et l'adaptation. Rendre « *les flux financiers compatibles avec (...) un développement à faible émission de gaz à effet de serre et résilient aux changements climatiques* » est désormais une fin en soi et pas seulement un moyen. Les pays les plus vulnérables doivent également être accompagnés pour accroître leur résilience face aux conséquences des dérèglements climatiques.

## Le bien-être des populations

Le bien-être de l'ensemble de l'humanité est la finalité de l'action de développement. Il ne pourra être atteint que dans le respect des équilibres environnementaux et climatiques de notre planète. C'est pourquoi le groupe AFD place au même niveau d'ambition stratégique son engagement en faveur de la planète et celui en faveur du bien-être des populations.

Dans « un monde en commun », la lutte contre la pauvreté et celle contre les inégalités sont indissociables. Les inégalités, quelles qu'elles soient, fragilisent le lien social, en interdisant ou en limitant l'inclusion et la participation de tous à la prospérité.

## I. Notre vision : construire un monde en commun

« Commun des communs », le lien social, c'est-à-dire le lien entre les individus, entre les groupes sociaux, et entre les territoires est la condition d'un développement durable et partagé. Seul le lien social permet la gestion commune et durable des ressources, en particulier lorsque celles-ci sont limitées.

Inversement, son délitement alimente les phénomènes de radicalisation et de violence et affaiblit la capacité des sociétés à se gouverner, à lutter contre le changement climatique ou à définir le cadre indispensable aux activités du secteur privé.

Renforcer le lien social implique d'abord et en premier lieu de renforcer le dialogue avec les acteurs locaux et la société civile en vue de mieux répondre à leurs besoins, de veiller aux bénéficiaires pour les individus, groupes sociaux et territoires concernés, d'éviter les conflits autour des projets et également de favoriser l'adhésion des parties prenantes aux activités du Groupe.

Renforcer le lien social implique également de favoriser un développement plus inclusif et de lutter contre les inégalités que subissent les populations les plus fragiles (femmes, jeunes et communautés défavorisées ou marginalisées).

La réduction des inégalités entre les femmes et les hommes est à ce titre une priorité. Offrir aux femmes des opportunités égales est une exigence de justice et un formidable levier de développement. L'égalité femme-homme est une des mesures les plus fiables du développement d'un pays. Renforcer le lien social implique aussi d'offrir des opportunités aux jeunes. Deux milliards d'individus ont aujourd'hui entre 10 et 24 ans. La part des jeunes dans la population mondiale va continuer de croître pendant le siècle, en particulier en Afrique. Si les taux de scolarisation ont nettement progressé au cours des quinze dernières années, 21 pays dans le monde, dont un tiers en Afrique de l'Ouest et Centrale, ont encore un taux de scolarisation inférieur à 60 % et les inégalités d'accès à l'éducation entre les filles et les garçons restent marquées.

Avec l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, l'accès à l'éducation et à l'emploi de la jeunesse sont les conditions essentielles du vivre ensemble et de la lutte contre les fondamentalismes.

Renforcer le lien social passe enfin par le développement d'activités génératrices d'efforts communs, de partage de talents, de moments d'émotion collective. À ce titre, les activités sportives, culturelles et créatives seront également soutenues et développées par le groupe AFD comme levier pour l'atteinte des Objectifs de développement durable.

### **Notre deuxième engagement : une agence « 100 % lien social », contre les inégalités**

Toutes les actions du groupe AFD viseront à renforcer le lien social entre les populations et entre les territoires ou, à tout le moins, à ne pas l'affaiblir. Le groupe AFD contribuera à la réduction des inégalités et à l'amélioration de l'accès aux biens et services essentiels (éducation, santé, eau, énergie, nutrition, culture, protection juridique...) et à l'insertion économique des populations et des territoires (accès au foncier, à l'emploi, aux financements, désenclavement des territoires...). Cet engagement multidimensionnel vient contribuer à la réalisation des ODD 1 (pas de pauvreté), 10 (inégalités réduites) et 5 (égalité entre les sexes). Il inclut également l'ensemble des actions de l'AFD contribuant aux ODD 2 (faim zéro), 3 (bonne santé et bien-être), 4 (éducation de qualité) et 8 (travail décent et croissance économique), mais aussi aux enjeux d'accès relatifs aux ODD 6 (eau et assainissement), 7 (énergie propre et à un coût abordable), et aux enjeux territoriaux de l'ODD 11 (villes et communautés durables).

Le renforcement du lien social nécessite des modes de gouvernance participatifs pour l'instruction des financements du groupe AFD. Le Groupe adaptera ses modalités d'intervention et consultera les acteurs locaux et la société civile en vue de recueillir leur avis sur ses activités et de favoriser leur adhésion aux projets (consultations sur les stratégies, sur les projets, évaluations participatives, mécanisme de plaintes, etc.).

Le groupe AFD portera également une attention particulière aux populations vulnérables et fragiles (femmes, jeunes et communautés défavorisées ou marginalisées), afin qu'elles ne soient pas exclues des bénéficiaires de ses opérations. Leur accès à l'emploi décent sera développé via l'éducation, la formation professionnelle, l'accompagnement à l'emploi, la création d'emplois et l'amélioration des conditions de travail.

L'égalité entre les femmes et les hommes, grande cause du quinquennat, et l'accès à l'éducation de base seront les deux principales priorités de notre engagement. Le Groupe consacrera ainsi davantage de moyens en subvention au secteur de l'éducation de base sur les trois prochaines années.

Le Groupe augmentera également ses financements de projets contribuant à l'égalité entre les femmes et les hommes à travers une palette d'instruments et de programmes dédiés à la promotion des femmes, en particulier en faveur de l'emploi et de l'accès aux services essentiels (éducation, santé, nutrition).

50 % des volumes annuels d'engagements du Groupe auront un objectif genre principal ou significatif.

Enfin, le groupe AFD montera des opérations et partenariats innovants vecteurs de lien social. Les projets de sport et développement, les projets culturels, les projets de santé et d'éducation seront particulièrement concernés.

Afin de piloter ces engagements et de mesurer l'adéquation des projets à l'objectif « 100 % lien social », le groupe AFD développera des indicateurs adaptés permettant de mesurer la trajectoire des opérations en la matière.

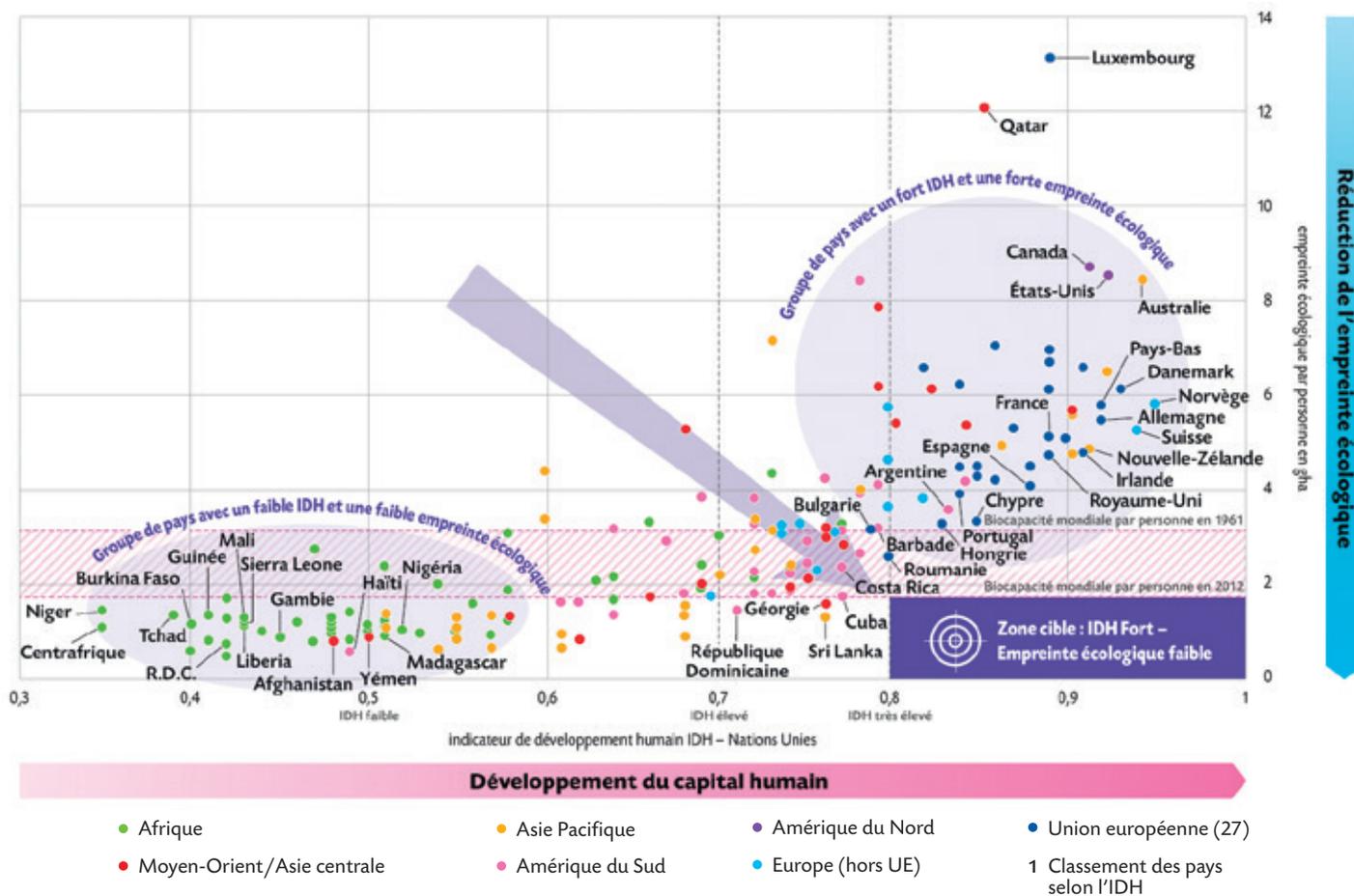
Un point d'étape de la mise en œuvre de l'engagement du Groupe en matière sociale sera proposé au conseil d'administration de l'AFD d'ici 2020.

En fixant, au même rang stratégique, un double objectif « 100 % Accord de Paris » et « 100 % lien social », le groupe AFD défend qu'il est possible de concilier la lutte contre la pauvreté et la réduction des inégalités, d'une part, et la lutte contre le changement climatique, d'autre part. Avec la conviction que ces deux objectifs sont intimement liés et constituent le cœur de l'Agenda 2030 : les conséquences du changement climatique creusent les inégalités et affaiblissent le lien social tandis qu'à l'inverse, la force du lien social est, à niveau de richesse donné, une condition essentielle de succès des transitions écologiques, sociales et économiques. Le groupe AFD s'engage ainsi à ce qu'aucune de ses actions de lutte contre le changement climatique ne se fasse au préjudice de la lutte contre la pauvreté, et réciproquement.

C'est le sens du graphique ci-dessous, qui place les nations dans un référentiel constitué de leur indice de développement humain en abscisse et leur empreinte écologique en ordonnée. Deux groupes de pays se distinguent, polarisés : un groupe à fort IDH et à empreinte écologique insoutenable ; un autre à faible IDH et à empreinte écologique limitée.

Tous doivent « atterrir », selon le mot du sociologue Bruno Latour, dans une zone, dont la taille se réduit à mesure que nous épuisons les ressources de notre planète, zone correspondant à un IDH élevé et à une empreinte écologique réduite. La leçon de ce graphique, c'est qu'aucun pays au monde ne peut aujourd'hui prétendre avoir « atterri », c'est-à-dire avoir adopté un modèle de développement durable. Tous doivent engager une transition, une convergence, à partir de conditions de départ différentes et sans qu'aucun puisse encore prétendre servir de modèle. Retenir le double objectif « 100 % Accord de Paris » / « 100 % lien social » est une autre façon de formuler l'ambition du cadre universel des ODD et de l'Agenda 2030.

## Tous en transition vers le développement durable



Source : Wackernagel M., Hanscom L., Lin D. Making Development Goal consistent with sustainability. *Frontiers in Energy Research*. 2017, Jul 11 ; 5 :18

### La paix et la stabilité

De nombreux États connaissent encore des fragilités et des déséquilibres ayant rompu le lien social, parfois jusqu'à la guerre civile. En sus, les discontinuités de l'action internationale les ont laissés enfermés dans des trappes à pauvreté et à conflit. Ces crises trouvent leur source dans l'exclusion politique et sociale, la mauvaise gouvernance, la faiblesse des systèmes économiques, éducatifs, sanitaires et sécuritaires. Elles sont par conséquent difficiles à résoudre sans une action globale à la racine de ces fragilités. Les conflits ne sont plus si lointains et les crises régionales au Sahel et au Levant ont des conséquences bien au-delà de ces bassins de crise. La France, par les liens qu'elle entretient avec ces régions, est particulièrement exposée aux répercussions de ces crises sur son territoire national. Il faut donc que l'ensemble de l'action de la France, y compris celle de l'AFD, vise à restaurer la paix et la stabilité de ces régions.

En cohérence avec l'ODD 16 – Paix, justice et institutions efficaces, et en vue de contribuer à la mise en œuvre de la nouvelle stratégie française de réponse aux fragilités

(Prévention, résilience et paix durable), le groupe AFD entend s'affirmer en tant qu'acteur de la paix et de la résilience des populations, en investissant pleinement dans la lutte contre les vulnérabilités et la réponse aux crises. En cherchant à renforcer l'inclusion des jeunes, des femmes et des populations marginalisées, les interventions du Groupe viseront à mettre en place des structures de gouvernance plus participatives et plus équitables au bénéfice de politiques justes et inclusives. En renforçant la capacité des États à fournir les services essentiels, notamment la sécurité de toutes les populations qui vivent sur le territoire de ces États vulnérables, le groupe AFD renforcera le contrat social entre gouvernants et gouvernés. En proposant un modèle de développement économique et social plus inclusif, mieux à même de protéger les plus pauvres et les plus vulnérables, le groupe AFD contribuera au renforcement d'une économie bénéficiant à toutes et à tous. En résumé, son action visera à restaurer le lien social défait par les inégalités économiques et sociales et par les divisions identitaires, religieuses, communautaires ou politiques.

Cette action n'a pas toujours été couronnée de succès, faute de coordination entre acteurs et en raison d'une conception trop séquentielle de l'intervention des acteurs de la diplomatie, de la sécurité et du développement. Les crises actuelles, dans le Sahel, en Centrafrique ou au Proche-Orient, invitent à renouveler nos perspectives et nos modalités d'intervention, avec le réseau diplomatique et le ministère de la Défense. C'est notre mission et c'est notre intérêt.

Le groupe AFD doit donc mieux penser ses interventions dans les zones de conflit, mais doit aussi mieux répondre aux besoins de développement dans des situations de crise sanitaire ou consécutives à une catastrophe naturelle. Il interviendra, avec le souci du moyen terme, en relais de l'action humanitaire. Il travaillera de manière articulée avec les acteurs de la diplomatie, de la stabilisation et de la défense pour la réalisation d'une paix durable. C'est dans ce but qu'a été créé en 2017 le Fonds Minka pour la paix et la résilience, dont les dotations doubleront dès 2020 pour atteindre 200 M€.

Le groupe AFD poursuivra la transformation de ses modes de faire afin de mieux travailler de manière préventive sur les facteurs de fragilité avant qu'ils ne se transforment en crise, et autant que besoin, à l'échelle des bassins de crise, à l'instar de l'Initiative SAWA dans les pays du pourtour syrien. L'Alliance Sahel, créée en juillet 2017 à l'initiative du Président de la République française, de la Chancelière fédérale d'Allemagne et de l'Union européenne aux côtés de la Banque mondiale, de la Banque africaine de développement et du PNUD dans le but de renforcer la coordination des partenaires de développement pour contribuer efficacement à la stabilisation et à l'élimination de la pauvreté, en est un autre exemple emblématique. Nos interventions cibleront en priorité les populations vulnérables dans les zones fragilisées au Mali, au Burkina Faso, en Mauritanie, au Niger et au Tchad.

Le groupe AFD développera une analyse systématique des fragilités dans ses régions d'intervention. Les stratégies qui fondent les projets qu'il soutient intégreront une compréhension plus fine des contextes pour apporter une réponse plus efficace et plus agile, plus réactive aussi aux évolutions de ce contexte local et régional.

Enfin, le groupe AFD poursuivra le déploiement de pratiques innovantes couplant à la fois des résultats rapides et des réponses de long terme de consolidation des institutions locales et de renforcement de la résilience des sociétés. Les projets régionaux viseront également à favoriser le dialogue et la complémentarité des acteurs et des approches entre maîtrises d'ouvrage locales, société civile et secteur privé.

L'intégration d'Expertise France au sein du groupe permettra de disposer d'un outil supplémentaire au service du développement en « 3D », Expertise France disposant d'une capacité et d'une expérience sur le terrain en appui aux opérations de paix (MINUSMA, Force conjointe du G5 Sahel) ou de forces de sécurité intérieure.

Le groupe élargi à Expertise France entend s'affirmer comme un acteur de paix et de sécurité en luttant contre les fragilités à travers des approches innovantes couplant des résultats de court terme et des actions structurantes face aux situations de fragilité et de crise, en travaillant étroitement avec les acteurs de la défense et de la diplomatie.

### **Notre troisième engagement : le développement en « 3D », dans les contextes de crise et de fragilité**

Croiser les perspectives entre acteurs du développement, de la diplomatie et de la défense est indispensable pour parvenir à un diagnostic fin des fragilités des pays et des sociétés où le groupe AFD finance des projets. Le Groupe densifiera son réseau de partenaires, en cohérence et en complémentarité avec l'action des humanitaires, des diplomates, des militaires, et des autres acteurs du développement, au sein de l'équipe France et avec ses pairs.

Lorsqu'elle intervient dans un conflit armé au nom de l'ordre international, la France a la responsabilité d'agir efficacement et sur le long terme, au risque sinon de gaspiller ses ressources et de constater une reprise des conflits. Aucune opération militaire extérieure ne peut être un succès durable sans planifier la paix et si, dans le même temps, n'est pas programmée une opération de développement, distincte mais commensurable et coordonnée.

Pour « gagner la paix », l'action des professionnels du développement est essentielle, aux côtés des acteurs locaux, institutions ou organisations de la société civile, à la condition que cette action sache s'adapter à ces contextes très spécifiques pour constituer le troisième D du triptyque Défense, Diplomatie et Développement (les « 3D »). ▶▶▶

## I. Notre vision : construire un monde en commun

▶▶▶ Le groupe AFD poursuivra son effort pour promouvoir, auprès des différents acteurs de l'action internationale de la France, l'importance de se doter d'une base analytique solide dans les contextes de crise et de fragilité pour mieux appréhender le contexte instable et les dynamiques complexes à l'œuvre. L'AFD s'engage également à être aux côtés des diplomates et des militaires afin de construire une vision « 3D » tournée vers la prévention des conflits.

Plus nous interviendrons, chacun dans nos domaines, en amont des crises, plus notre action sera efficace.

### La prospérité partagée

Les pays pauvres aspirent tous et en priorité à un développement économique assurant leur prospérité. L'économie mondiale ne se divise plus depuis longtemps entre pays industriels développés et pays en développement mais forme un tout relié par les échanges et les investissements croisés entre tous les pays. Cette émer-

gence économique, si elle prend la forme d'une trajectoire singulière pour chaque pays, s'appuie sur la mise en place de politiques publiques efficaces, d'acteurs publics et de systèmes financiers solides, et sur la dynamique du secteur privé.

Il s'agit ici aussi d'un bien commun. Et nous préférons parler de prospérité plutôt que de croissance car cette dynamique économique n'a de sens que si elle est porteuse de progrès social pour les populations. Elle ne sera durable que si elle ne se fonde pas sur l'épuisement du capital naturel et sur un réendettement insoutenable des États. Elle suppose des solutions qui ne sont ni 100 % publiques – aucun pays au monde ne s'est jamais développé par la seule dette souveraine – ni 100 % privées – aucune entreprise ne peut croître sans un environnement stable, fondant la justesse de ses anticipations. La dynamique du secteur privé doit être plus particulièrement encouragée dans les territoires et auprès des populations qui restent aujourd'hui à l'écart de l'émergence économique.

La France et l'Europe disposent de savoir-faire et de technologies dont le transfert peut contribuer à construire cette prospérité durable.

### Notre quatrième engagement : la priorité non souveraine et le soutien au secteur privé responsable

Le groupe AFD entend contribuer à la prospérité en donnant une priorité au financement des acteurs non souverains, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs locaux non étatiques, qu'il s'agisse des structures publiques capables de porter des investissements de long terme, des collectivités locales qui peuvent agir comme maîtres d'ouvrage et bénéficiaires, du secteur privé et financier dans les pays partenaires ou des organisations de la société civile. Le groupe AFD dispose ici d'un avantage comparatif dans la communauté des bailleurs de fonds, puisque 50 % de ses financements sont d'ores et déjà alloués à des contreparties non souveraines.

Pour aller plus loin et sans préjudice de nos actions de renforcement des États, les chefs de projet de l'AFD appliqueront désormais un principe simple : se demander systématiquement si, pour tout ou partie de leur projet, une solution non souveraine, pertinente et porteuse de valeur ajoutée, existe ou pourrait émerger, avant de passer à l'option d'un financement souverain.

En ayant conscience que les principales sources de financement du développement durable sont locales, le groupe AFD mettra à profit son réseau et cherchera en priorité s'il existe une solution au plus près du besoin et de la réalité des acteurs, afin de favoriser l'innovation sociale, partenariale et financière, tout en veillant à la soutenabilité financière et sociale des projets et des programmes. Le groupe AFD mettra notamment un accent sur le développement de systèmes financiers pérennes et responsables, condition de la prospérité économique.

## **Notre méthode : le renforcement des partenariats**

Pour la réalisation de ces quatre engagements opérationnels, le groupe AFD appliquera un principe très simple : un projet mené avec un partenaire vaut toujours mieux qu'un projet sans partenaire. Un partenaire est entendu ici comme un tiers venant originer ou accroître la force, l'impact ou la richesse du contenu d'un projet accompagné par le groupe AFD. Il s'agit d'un acteur distinct du client/bénéficiaire de l'intervention de l'AFD, auquel reviendra toujours, évidemment, le dernier mot. Les partenaires peuvent être des institutions multilatérales, régionales ou bilatérales, comme des acteurs français, européens, internationaux ou implantés dans nos territoires d'intervention.

Le groupe AFD privilégiera désormais systématiquement la solution partenariale dans ses interventions. Le groupe AFD contribuera notamment à accompagner financièrement et techniquement les projets qui lui sont présentés par les ONG et associations de solidarité internationale issues des migrations, les collectivités territoriales, les entreprises, et augmentera significativement les moyens dédiés à la réalisation de ces projets. Les approches partenariales et programmatiques, mais aussi les coalitions multi-acteurs, seront encouragées.

La forte croissance de l'activité des fondations philanthropiques, qu'elles soient dotées par des personnes physiques ou morales, ouvre aussi la possibilité de co-financements dans les nombreux secteurs d'intérêt commun (santé, climat, nutrition, accès à l'eau, etc.). En confiant l'initiative et la réalisation de projets à ces partenaires, l'AFD recherchera principalement à encourager l'innovation, mais aussi le partage d'expertise entre pairs, ainsi que l'atteinte de populations ou régions marginalisées.

L'AFD s'engage également à contribuer à l'efficacité de l'action des agences et banques de développement, en offrant à ses homologues la possibilité d'accords de cofinancement simples et réciproques, permettant la délégation mutuelle de tâches. Cette confiance a priori, déjà expérimentée avec la KfW et la Banque européenne d'investissement, doit non seulement permettre de réduire les coûts de transaction et de coordination entre bailleurs, mais aussi limiter pour leurs clients les conséquences d'une aide trop fragmentée ou mal coordonnée.

Enfin, l'AFD maintiendra ses efforts de mobilisation de ressources pour accroître l'impact des projets qu'elle finance. La relation privilégiée construite avec la Commission européenne sera préservée et diversifiée compte tenu de l'intérêt des institutions européennes pour les instruments financiers, qu'il s'agisse de prêts bonifiés ou plus récemment des garanties.

## **Notre cinquième engagement : le réflexe partenarial**

Le groupe AFD se transformera pour que son ouverture aux partenariats soit totale. Cette ouverture est indispensable d'un point de vue opérationnel et pour renforcer l'appropriation et le soutien apporté à la politique de développement en France et en Europe. Le groupe AFD adoptera un réflexe « France » et « Europe », que l'intégration prochaine d'Expertise France au Groupe ne fera qu'amplifier grâce à sa présence sur le terrain, aux côtés de nos partenaires, et à sa vocation d'ensemblier de l'expertise publique et privée, française, européenne et de nos partenaires du Sud.

Tous les projets et programmes que nous accompagnerons envisageront les articulations possibles entre les acteurs européens et français, en particulier avec la Caisse des dépôts et consignations. Nous rechercherons également un échange de compétences et d'expériences dans les deux sens entre les acteurs français et nos clients et bénéficiaires de nos financements dans nos pays d'intervention.

# II. La matrice de notre action

La nouvelle stratégie du groupe AFD et la mise en œuvre de ces cinq engagements structurants supposent une nouvelle matrice pour notre action.

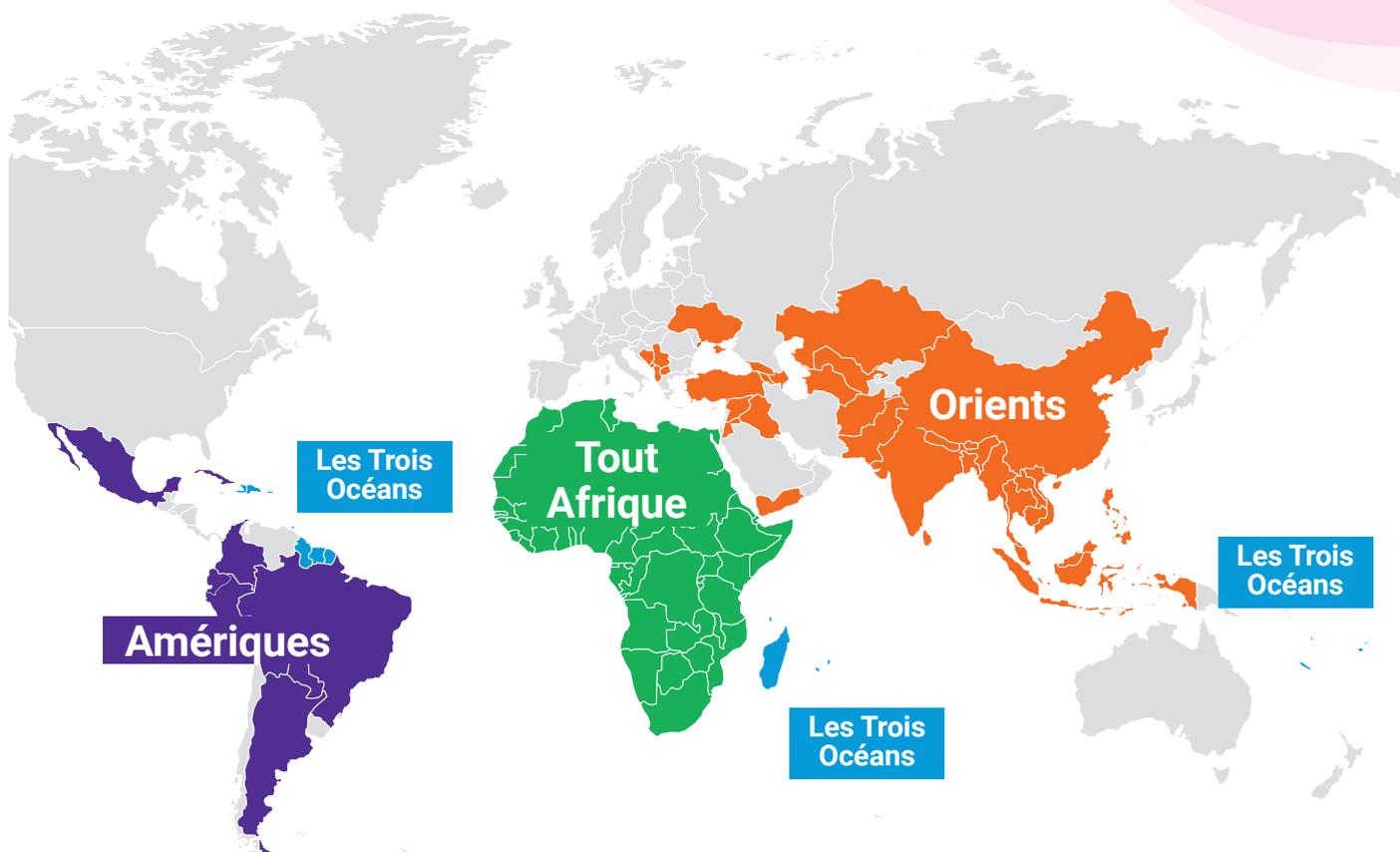
Le premier axe de cette matrice renouvelée repose sur une nouvelle compréhension du monde autour de trois grands espaces géographiques : « Tout Afrique », c'est-à-dire l'Afrique considérée comme un tout ; « Les trois océans », où les territoires d'Outre-mer assurent un lien entre la France et leurs voisins, et enfin, les mondes émergents des « Orient » et des « Amériques ». Chaque territoire, chaque pays, chaque région définit et met en œuvre une trajectoire de développement singulière, en fonction de ses besoins propres. Comprendre finement la demande de chaque territoire, ses dynamiques et contraintes spécifiques, est la force d'une agence bilatérale.

Le deuxième axe de notre matrice, c'est l'inscription des ODD dans une logique dynamique de transitions. Pour plus de simplicité et d'efficacité, le groupe AFD regroupera les 17 objectifs de l'Agenda 2030 en six transitions : démographique et sociale, énergétique, territoriale et écologique, numérique et technologique, économique et financière, politique et citoyenne. Cette lecture des ODD prend en compte leur complexité et leurs interconnexions tout en les exprimant dans un cadre compréhensible. À cette matrice en deux dimensions, nous en ajoutons une troisième, transversale, de façon à intégrer de manière opérationnelle les apports de la recherche et de l'innovation. Avec l'ambition de penser dès à présent le développement de demain et de diffuser en continu de nouvelles approches dans l'ensemble des activités du Groupe.

## 2.1. L'axe géographique : nos trois espaces

Le champ d'action du groupe AFD couvre aujourd'hui les Outre-mer français et plus d'une centaine d'États étrangers, répartis sur tous les continents et dans trois océans. Chaque territoire, pays, région a des besoins spécifiques et adresse au groupe AFD une demande différente. Notre lecture géographique s'inscrira dans trois espaces pour distinguer la nature et l'intensité de cette réponse : l'Afrique, appréhendée dans sa totalité et ses spécificités régionales, les trois océans où les territoires ultramarins sont des ponts entre la France et le monde, et le monde émergent des Amériques et des Orient.

L'action du Groupe connaîtra par ailleurs un élargissement du fait de l'intégration d'Expertise France, dont la capacité d'intervention couvre toutes les géographies du monde, conformément à l'esprit universaliste des ODD. Les mandats d'intervention géographiques de l'AFD, de Proparco et d'Expertise France, conformément à leur mission, resteront différenciés.



### 2.1.1. Tout Afrique : la mesure d'un continent

Le continent africain est et restera la priorité du groupe AFD, tel que cela a été rappelé dans le relevé de conclusions du CICID du 8 février 2018. Son potentiel d'émergence et de prospérité économique et sociale dépendra de sa capacité à mener à bien les transitions qui s'imposent à lui. L'avenir du continent, dont la population va doubler pour représenter 25 % de l'humanité en 2050, est un enjeu pour le monde, en premier lieu pour l'Europe. Ce constat, associé à notre histoire et à notre géographie africaine, nous oblige.

Si l'Afrique a enregistré des taux de croissance du PIB réel et du PIB par habitant sans précédent au cours de la dernière décennie, elle fait aujourd'hui face à une situation macroéconomique conjoncturelle moins favorable avec une remontée des niveaux d'endettement, des incertitudes sur le prix des matières premières et des menaces sur la stabilité de certaines de ses sous-régions. Sur le plan social, la pauvreté y a diminué moins rapidement que dans d'autres régions du monde.

Dans de nombreux pays africains, une majorité de la population vit encore dans l'extrême pauvreté, entretenue par des facteurs de vulnérabilité qui tendent à s'accroître, qu'il s'agisse d'une insécurité croissante liée aux troubles

politiques et aux actes terroristes ou des effets du changement climatique sur les écosystèmes et les populations. Enfin, si les régimes démocratiques sont aujourd'hui majoritaires, une majorité d'Africains, notamment les plus jeunes d'entre eux, demeure insatisfaite de la manière dont fonctionnent leurs institutions.

« Tout Afrique », c'est le nom donné à la nouvelle stratégie du groupe AFD. L'AFD entend être la première institution de développement non africaine à considérer l'Afrique comme un tout, en cessant, dans son action comme dans son organisation, de couper l'Afrique en deux entre Afrique du Nord et Afrique subsaharienne. Cette stratégie vise à reconnaître pleinement l'émergence du continent, qui par sa richesse et sa population cumulées rivalise déjà avec l'Inde, sans bénéficier encore du même statut international. Elle s'attachera à comprendre et accompagner le mouvement de l'Afrique du Nord – en premier lieu du Maroc – vers le sud du continent. Elle permettra de comprendre plus finement les flux migratoires, de façon à contribuer à la définition de politiques publiques et d'instruments plus efficaces pour accompagner ces politiques. Elle fournira un effort très particulier dans le cadre de l'Alliance Sahel, qui vise à coordonner les acteurs et initiatives bilatérales et multilatérales dans une logique d'innovation et de résultats rapides et durables.

## II. La matrice de notre action

### L'ALLIANCE SAHEL

La césure entre Afrique du Nord et Afrique subsaharienne a conduit à un oubli de l'espace saharo-sahélien. L'Alliance pour le Sahel entre la France et l'Allemagne et leurs institutions bilatérales de développement (AFD, KfW, GIZ), l'Union européenne et plusieurs acteurs multilatéraux (Banque mondiale, Banque africaine de développement, PNUD) lancée en juillet 2017, entend remettre le Sahel au cœur des priorités de la communauté du développement. Le Groupe renforcera encore ce partenariat au Sahel, notamment avec la KfW et dans le cadre de la coopération entre Expertise France et la GIZ. La forte prise en compte du lien sécurité-développement et une redevabilité réciproque entre l'Alliance et les États bénéficiaires constituent des principes fondateurs de l'Alliance.

La crédibilité de l'Alliance se joue sur sa capacité à délivrer rapidement de premiers résultats visibles sur le terrain. À travers sa participation à l'Alliance, l'AFD entend démontrer et amplifier sa mobilisation pour des résultats concrets et rapides, encourager une telle dynamique auprès des autres membres de l'Alliance et enfin initier des nouveaux modes opératoires qui visent des impacts de court terme dans le cadre de programmes plus structurants à moyen terme.

L'AFD accentuera plus particulièrement son effort au cours des cinq années à venir au Mali, au Burkina Faso, en Mauritanie, au Niger, et au Tchad, à travers les initiatives TIWARA au Sahel et KOURI autour du lac Tchad. Les interventions spécifiques à ces initiatives ciblent les populations les plus fragiles autour de trois priorités que sont : l'insertion sociale et économique de la jeunesse, une réponse aux enjeux démographiques et l'appui au développement local.

Par cette nouvelle approche, le groupe AFD doit être mieux à même d'appréhender les enjeux communs, les phénomènes transnationaux, mais aussi de saisir plus finement la diversité du continent et les logiques de développement et d'intégration de chacune de ses sous-régions. Cette approche permettra à l'Agence de se projeter sur des espaces géographiques cohérents en termes de ressources et de situation politique, économique et démographique.

Sans oublier que la réussite de l'Agenda 2030 des Nations unies passe d'abord par l'Afrique, où l'action résolue des institutions internationales doit permettre aux 33 pays africains les moins avancés (70 % des PMA sont aujourd'hui en Afrique) de sortir progressivement de la trappe à pauvreté et à conflits dans laquelle ils sont enfermés. Ces pays, à l'écart des flux de l'économie mondiale, concentrent les besoins en matière d'aide au développement. Les 19 PMA prioritaires pour la France feront l'objet d'une attention prioritaire pour l'attribution des ressources concessionnelles, à la demande du gouvernement.

L'approche « Tout Afrique » adoptée par le groupe AFD doit enfin permettre de progresser en matière d'intégration régionale, qui reste l'un des grands défis de l'agenda du développement africain. La communauté des bailleurs de fonds n'a pas su, jusqu'à présent, répondre aux demandes d'appui adressées par les États africains dans ce domaine, notamment pour la mise en œuvre des projets transnationaux et pour renforcer la cohérence des politiques publiques entre territoires. Pour y parvenir, le groupe AFD va adapter son organisation en instituant des plaques régionales et intensifier sa coopération avec les institutions régionales africaines.

## LA MÉDITERRANÉE, INTERFACE ENTRE L'EUROPE, L'AFRIQUE ET L'ORIENT

La stratégie « Tout Afrique » ne signifie pas un désintérêt pour la Méditerranée, ses enjeux et ses institutions, qui continueront à être suivis spécifiquement au sein de l'AFD. L'Agence entend toutefois renouveler sa stratégie pour la Méditerranée, envisagée également comme une zone de contact, une interface entre l'Europe, notamment via son nouveau mandat d'intervention dans les Balkans occidentaux et le continent africain, via l'Afrique du Nord avec laquelle ont été établies des relations privilégiées, mais aussi avec les Orient, le Proche-Orient aujourd'hui déchiré par des conflits ouverts et dont la stabilité reste cruciale dans l'équilibre géopolitique mondial, et l'Extrême-Orient dont les routes vont à nouveau pousser jusqu'aux rives de la Méditerranée.

Le groupe AFD y concentrera son action sur trois axes majeurs que sont le soutien au développement local et à la cohésion des territoires, la lutte contre le changement climatique, à travers le soutien aux politiques de transition énergétique et l'adaptation aux changements climatiques, et enfin la cohésion sociale par l'insertion économique et sociale des jeunes et des femmes et l'amélioration de la sécurité à l'école et au travail. Le groupe AFD poursuivra également la mise en œuvre de l'initiative SAWA (« Ensemble ») pour la résilience au Moyen-Orient, au service de la paix.

### 2.1.2. Les trois océans : les Outre-mer, ponts entre la France et le monde

La France possède un ancrage mondial unique grâce à ses Outre-mer. Présents dans trois océans et sur quatre continents, les Outre-mer projettent la France bien au-delà de sa dimension hexagonale, lui conférant de fait un ancrage dans les espaces caribéen, pacifique, de l'océan Indien, de l'Atlantique et de l'Antarctique. Notre pays dispose ainsi du deuxième domaine maritime au monde, avec la responsabilité qui s'y attache dans le cadre de l'ODD 14 qui vise à « *conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable* ».

Îles parmi les îles – à l'exception de la Guyane et de l'Antarctique française pour les TAAF –, les territoires ultramarins subissent, au même titre que leurs voisins, les fortes conséquences du changement climatique et les spécificités des petites économies insulaires isolées. Le groupe AFD, dont la richesse tient à son statut double de banque

au service du développement durable des Outre-mer français et d'agence bilatérale de développement international, a pour ambition d'accompagner chacun des territoires ultramarins dans son projet de développement durable et de renforcer significativement les liens de ces territoires avec leur voisinage. Le groupe AFD affirme ainsi la cohérence de son action internationale et ultramarine.

Postes avancés de la France dans le monde, chaque territoire d'Outre-mer se réinvente autour d'un projet nouveau. Ces territoires sont et seront demain plus encore qu'aujourd'hui des territoires d'innovation pour répondre aux défis climatiques, économiques et sociaux auxquels ils font face. Le groupe AFD entend accélérer l'innovation dans la transition énergétique, avec le développement des énergies renouvelables ; dans la transition sociale et démographique, avec les enjeux de l'emploi, de l'essor démographique ou du vieillissement, de la santé ; dans la transition numérique, aussi, avec les enjeux de la connectivité. Enfin, le groupe AFD ambitionne d'établir dans les Outre-mer le démonstrateur de son action en faveur de l'économie bleue et de la biodiversité marine.

Pour développer les approches régionales concertées dans chacun des bassins océaniques des Outre-mer français, le réseau du groupe AFD se structurera autour de directions régionales mixtes regroupant les territoires français ultramarins et les États d'un même bassin régional, sous une seule autorité de coordination et de pilotage à même de dialoguer avec les autorités régionales. Y compris dans le Pacifique, où l'AFD est désormais autorisée à intervenir dans les petits États insulaires sur l'adaptation au changement climatique et la protection de la biodiversité, le groupe AFD renforcera la convergence de ses interventions sur le territoire national et dans les États étrangers avec une redevabilité commune en faveur du développement durable, de la lutte contre le réchauffement climatique, de l'égalité entre les femmes et les hommes et du secteur privé.

### 2.1.3. Amériques et Orient : le dialogue avec les émergents

Notre capacité collective à construire « un monde en commun » fondé sur un développement durable se joue aujourd'hui, pour une part significative, dans les pays émergents des Amériques et des Orient. L'atteinte de l'objectif de l'Accord de Paris sur le climat de contenir le réchauffement climatique dépendra autant de la vitesse de transition des pays de l'OCDE vers des modèles économiques neutres en carbone que de la capacité des économies émergentes à adopter des trajectoires bas-carbone et à ne pas exploiter comme nous l'avons fait leurs ressources fossiles. De même, la possibilité d'une mondialisation enfin re-régulée et tournant le dos au « moins-disant normatif » implique d'accompagner la demande sociale d'amélioration de la qualité de la vie dans les pays émergents.

## II. La matrice de notre action

Le groupe AFD, porteur de l'expérience de développement et des savoir-faire français, entend contribuer à partager des solutions pour des trajectoires d'émergence durable. Il souhaite entrer dans un dialogue fondé sur la réciprocité des expériences avec chacune des régions émergentes. C'est la raison d'être de notre mandat dans les pays émergents membres du G20 dont l'influence est de plus en plus forte dans la gouvernance mondiale. Ce dialogue passe notamment par notre participation active au sein du réseau de l'International Development Finance Club (IDFC, voir infra).

Les pays d'Amérique du Sud et Centrale ont une expérience approfondie d'intégration régionale et de développement de l'État providence avec l'existence de classes moyennes fortes. Les Amériques comptent en leur sein des leaders dans la promotion des ODD, à l'exemple de la Colombie. L'insertion de la région dans la mondialisation reste à consolider et ses modèles sociaux sont menacés par l'ampleur des inégalités et l'impact des retournements économiques.

Les pays d'Asie et du Moyen-Orient se caractérisent par la diversité de leurs trajectoires de développement. Les pays asiatiques connaissent des enjeux internes majeurs de rééquilibrage entre régions et de transition vers un modèle fondé sur les classes moyennes et la demande intérieure. La stratégie chinoise dite BRI pourrait, à l'avenir, lier plus étroitement encore les sous-régions des Orient (voir infra). Au Proche-Orient et au Moyen-Orient, l'insertion sociale et politique des jeunes et des femmes paraît plus que jamais essentielle au développement et à la stabilité de la région.

C'est dans le dialogue, le partage des modèles, la réciprocité des expériences que le groupe AFD s'engage. Dans les économies émergentes, le groupe AFD veut contribuer à consolider le lien social à travers la réduction des inégalités et à répondre aux aspirations des classes moyennes en matière de protection sociale. Il appuiera également les transitions vers des modèles bas-carbone, la protection des écosystèmes et de la biodiversité et la ville durable, pour contribuer à la mise en œuvre de l'Accord de Paris.

Dans ces économies, le groupe AFD agira particulièrement dans les domaines où la France dispose de compétences et de savoir-faire reconnus, avec des acteurs publics et parapublics susceptibles de nourrir des dialogues de politique publique visant la mise en place de solutions durables. Le Groupe renforcera la valeur ajoutée de son offre, notamment en mobilisant plus d'expertise et une expertise davantage pluridisciplinaire pour répondre à la demande de ses clients de partager les expériences sur des problématiques complexes, dont le traitement fait appel tout autant à des solutions institutionnelles et sociales qu'à des solutions strictement techniques et financières. Pour y parvenir, le groupe AFD renouvellera

son offre de façon à proposer systématiquement à ses clients, avec ses produits financiers, des volets d'expertise et de partenariats avec des acteurs français, en s'appuyant en particulier sur Expertise France.

Ces partages d'expérience permettront également de mieux connaître les innovations institutionnelles, techniques et sociétales des pays émergents comme autant de sources d'inspiration pour l'action du Groupe dans d'autres régions du monde et sur le territoire national, aussi bien dans l'Outre-mer que dans l'hexagone à travers la Caisse des dépôts. Dans ces régions du monde, le groupe AFD renforcera également ses partenariats avec les banques multilatérales régionales mais aussi avec les banques régionales et nationales de développement membres de l'International Development Finance Club (IDFC).

### L'INITIATIVE CHINOISE BELT AND ROAD

**L'accroissement du rayonnement politique et économique de la Chine repose sur un déploiement financier stratégique : l'initiative Belt and Road (BRI). Ce projet prévoit d'engager au moins 1 000 milliards de dollars sur quinze ans et associe plus de 65 pays, de l'Asie du Sud-Est aux Balkans ainsi qu'en Afrique. Cinq bailleurs sont déjà signataires de protocoles d'entente sur cette initiative.**

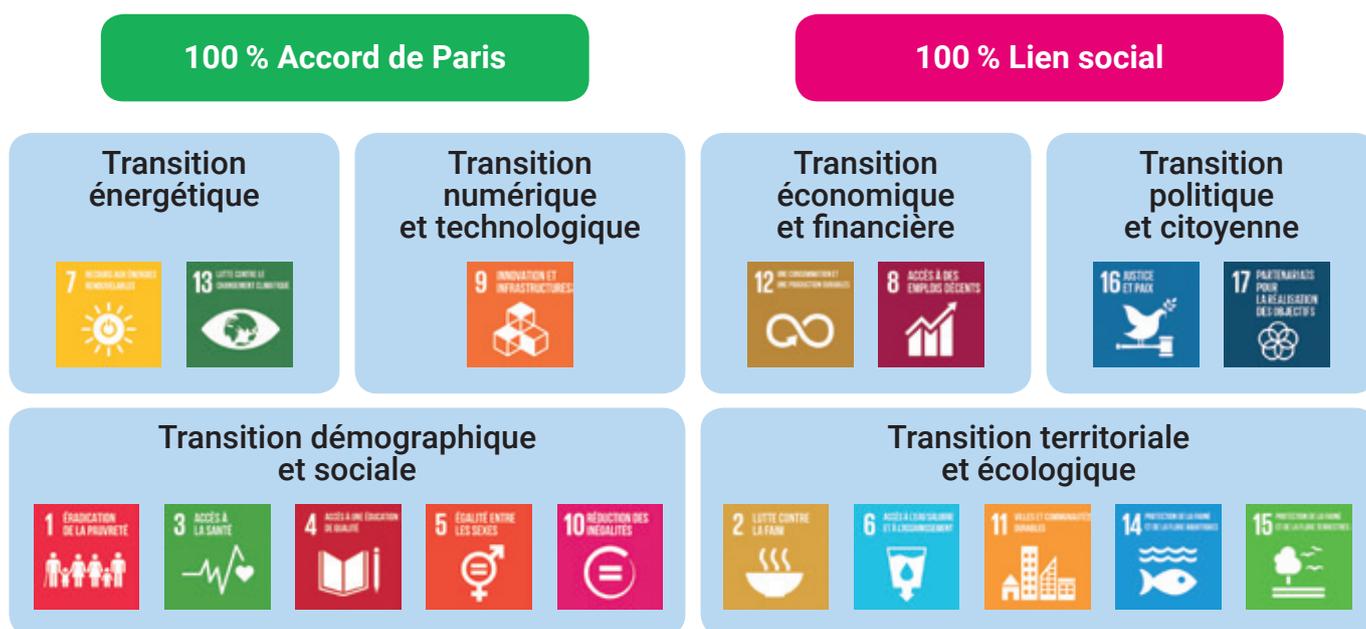
**Cette initiative présente à la fois des risques et des opportunités pour le groupe AFD. Par les montants déployés et les modalités de mise en œuvre de ces ressources financières, la BRI est susceptible de remettre en question, à un horizon proche, les standards établis en matière de financement du développement, qu'il s'agisse du déliement de l'aide, de l'ouverture des marchés à la concurrence ou encore des normes environnementales et sociales. Inversement, si elle s'inscrit progressivement dans un cadre transparent, cohérent avec les standards internationaux et conforme à des trajectoires d'endettement soutenable, cette initiative peut constituer une opportunité pour le groupe AFD, à la faveur d'une stratégie partenariale nouvelle avec les banques chinoises présentes à l'international, en particulier la China Development Bank, membre d'IDFC. En tout état de cause, l'action de l'AFD s'inscrira dans le cadre de la stratégie européenne de connectivité eurasiatique, en cours de développement au niveau communautaire.**

## 2.2. L'axe sectoriel : les six transitions

Les Objectifs de développement durable (ODD) offrent une nouvelle façon d'envisager le développement durable en portant une approche universelle qui ne fait plus de distinction entre pays développé et pays en développement tout en reconnaissant la pluralité des trajectoires de développement. Parler de transition, c'est sortir du discours trop simple du rattrapage, dépassé au moment où tous les pays du monde doivent définir de nouveaux modèles de développement durable conciliant préservation du climat et des écosystèmes, qualité du lien social et prospérité économique pour tous. Parler de transition, c'est également tenir compte de la diversité des situations de départ et rappeler l'urgente nécessité de réduire les écarts de développement. C'est enfin reconnaître l'importance des processus internationaux (Agenda 2030

et Accord de Paris en premier lieu) et des institutions, en intégrant les enjeux de gouvernance des politiques publiques et des projets locaux dans l'agenda du développement.

Comme l'exprime le graphique ci-après, la vision stratégique et l'organisation du groupe AFD se déclinent désormais suivant une lecture propre des 17 objectifs du développement durable regroupés en six transitions (démographique et sociale, énergétique, territoriale et écologique, numérique et technologique, économique et financière, politique et citoyenne), elles-mêmes synthétisées en deux objectifs, la mise en œuvre de l'Accord de Paris sur le climat (« 100 % Accord de Paris ») et le renforcement du lien social dans nos pays d'intervention (« 100 % lien social »). Cette représentation, qui permet d'insister sur la transversalité de l'Agenda 2030, comporte une part de simplification, chaque ODD pouvant participer à la réalisation de plusieurs transitions.



Nota : chaque ODD contribue potentiellement à plusieurs transitions. Ce tableau identifie des affiliations majeures entre les 17 ODD et les 6 transitions.

## II. La matrice de notre action

### 2.2.1. La transition démographique et sociale

Comment assurer le bien-être des 8,5 milliards d'habitants que comptera le monde en 2030 ? C'est le défi de la transition démographique et sociale. Elle met l'humain au cœur des projets de société et contribue à la qualité du lien social, ciment de la vie en société.

La population mondiale continuera de croître rapidement dans les décennies qui viennent, et d'abord sur le continent africain. Tandis que certains pays entament leur transition démographique ou connaissent un regain de natalité, d'autres l'achèvent et sont confrontés au vieillissement accéléré de leur population. Accompagner la transition démographique et sociale, c'est prendre en compte la variété des dynamiques de population et agir sur la réduction des inégalités entre pays et à l'intérieur des sociétés, en particulier entre les femmes et les hommes. La réduction des inégalités est la condition de l'acceptabilité sociale des autres transitions sur une planète aux ressources finies, en rendant possible des processus de gestion concertée des communs. Pour y parvenir, le groupe AFD prévoit de développer des « *diagnostics inégalités* » et un marqueur « *co-bénéfices inégalités* », pour identifier les populations défavorisées bénéficiaires des projets.

Le groupe AFD entend contribuer à aider les pays à transformer leurs dynamiques démographiques en atout pour leur développement. En Afrique, il contribuera à accélérer la transition démographique en appuyant en priorité l'éducation des filles et la diminution du nombre de grossesses précoces, la baisse de la mortalité infantile, et l'accès aux services de santé sexuelle et reproductive. Dans les pays qui font face à un vieillissement accéléré, notamment en Asie, le groupe AFD s'appuiera sur l'expérience acquise Outre-mer et le savoir-faire du groupe Caisse des dépôts pour accompagner les politiques publiques visant à offrir plus d'autonomie aux aînés (transport, logement, etc.) et des systèmes de retraite adaptés.

### INVESTIR MASSIVEMENT DANS L'ÉDUCATION EN AFRIQUE

**Le renforcement des systèmes d'éducation est le moyen privilégié de développer le potentiel d'une jeunesse bien formée et en bonne santé (ODD 4 - Éducation de qualité), notamment dans les pays francophones où les compétences en français sont indispensables à la dynamisation des échanges économiques et culturels. Conformément aux orientations données par le Président de la République et rappelées lors de la reconstitution du Partenariat mondial pour l'éducation le 3 février 2018 à Dakar au Sénégal, le groupe AFD fera de l'éducation son principal secteur d'intervention en dons en Afrique, en concentrant ses moyens sur les pays prioritaires, à la liste desquels sont venus s'ajouter la Gambie et le Libéria lors du dernier CICID. L'investissement dans l'éducation est la réponse de long terme pour lutter contre les causes des migrations illégales, promouvoir l'égalité des chances, mais aussi donner une alternative au fondamentalisme et à l'obscurantisme.**

**Un accent particulier sera donné à l'éducation des filles, notamment dans les pays d'Afrique subsaharienne sous pression démographique, à la formation des maîtres, à la formation professionnelle avec les entreprises et à l'émergence de nouveaux modèles économiques pour l'enseignement supérieur. Le Partenariat mondial pour l'éducation (PME) sera l'interlocuteur privilégié du groupe AFD au plan international et les liens avec le ministère de l'Éducation français seront renforcés.**

L'accès de toutes et tous à des services sociaux de base de qualité reste un défi, renouvelé par l'émergence de solutions numériques, dans toutes les régions du monde, qu'il s'agisse de la couverture santé universelle ou de l'éducation. Le groupe AFD continuera d'agir pour soutenir les systèmes de santé et d'assurance sociale et pour lutter contre les pandémies, qui demeurent une menace grave. Il prêterà une attention renouvelée à l'éradication de la malnutrition (ODD 3 - Bonne santé et bien-être et ODD 2 - Faim zéro).

## **FAVORISER L'ACCÈS À LA SANTÉ ET À LA PROTECTION SOCIALE**

**En dépit des progrès enregistrés ces dix dernières années, cinq milliards de personnes n'ont toujours pas accès à des soins médicaux sécurisés et abordables, et plus de la moitié de la population mondiale ne bénéficie d'aucune couverture sociale. L'accès à des services de santé et de protection sociale de qualité est donc un enjeu prioritaire dans les pays en développement et les territoires ultramarins, au cœur des Objectifs de développement durable (ODD 3 - Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge).**

Face à ces enjeux, le groupe AFD renforcera son engagement dans les secteurs de la santé et de la protection sociale pour accompagner la transition démographique et sociale de ses pays et territoires d'intervention. Ses activités se concentreront autour de trois axes stratégiques : i) le soutien à la santé sexuelle, reproductive, maternelle, néonatale et infantile y compris la planification familiale, la nutrition et la promotion de l'égalité femme-homme ; ii) la promotion de la couverture universelle en santé ; et iii) le renforcement des systèmes de santé (infrastructures, équipements, gouvernance, ressources humaines, veille sanitaire, système d'information / e-santé) et la mise en place de systèmes de protection sociale inclusifs.

Vivre ensemble, c'est donner à chacun des opportunités d'insertion et d'innovation. Cela passe notamment par l'investissement dans l'enseignement supérieur et la recherche. Le groupe AFD appuiera la qualité des systèmes de formation professionnelle et d'enseignement tertiaire et les dispositifs d'entrée et de mobilité sur le marché du travail pour développer le potentiel des jeunes et des femmes, en vue de leur protection face aux violences, de leur insertion professionnelle et de leur maintien dans l'emploi. Le groupe AFD soutiendra l'entrepreneuriat, notamment féminin, et la création d'emplois décents, en promouvant l'inclusion financière et le financement des PME.

La transition démographique et sociale suppose enfin de renforcer les liens sociaux et de garantir la cohésion. Comme présenté supra, partout où il intervient, le groupe AFD visera la réduction des inégalités qui fragilisent le lien social, en cohérence avec l'ODD 10. Il s'appuiera sur l'expérience française en matière d'aménagement du territoire et de maillage territorial des services à la population, de décentralisation, de fiscalité (notamment pour les politiques de redistribution) et de protection sociale. Il réalisera conjointement avec les pays concernés des diagnostics sur les déterminants des inégalités économiques et sociales pour élaborer les politiques et les approches les plus efficaces pour les réduire.

## **LE SPORT, CATALYSEUR DE COHÉSION SOCIALE**

Le groupe AFD étend son activité au domaine du sport, considéré comme un vecteur privilégié pour l'atteinte de nombreux Objectifs de Développement Durable (santé, éducation, nutrition, économie, sorties de crise, etc.). La désignation de Paris comme ville hôte des Jeux Olympiques 2024 offre une opportunité unique de développer au cours des sept prochaines années un portefeuille diversifié et inspirant de projets de développement par le sport. À la demande du Président de la République et du gouvernement, le Groupe préparera une plateforme destinée aux projets dans le secteur du sport en Afrique. L'implication du groupe AFD dans ce domaine complétera son offre à destination des collectivités et de la société civile. Des travaux ont d'ores et déjà été engagés, notamment avec la Banque mondiale, et un partenariat a été signé à Lagos le 4 juillet 2018 avec la NBA, en lien étroit avec la stratégie internationale de la ministre des Sports et les entreprises françaises du domaine. Un plan d'action sera présenté en 2018.

## II. La matrice de notre action

### 2.2.2. La transition énergétique

Réussir la transition énergétique, c'est assurer à tous un accès à une énergie fiable, durable, abordable et décarbonée pour contribuer à contenir le réchauffement climatique en dessous de 1,5 à 2 °C par rapport à l'ère préindustrielle. Alors que les scénarios d'évolution au fil de l'eau établis par le GIEC prévoient un réchauffement compris entre 4 et 5 °C, et que ceux construits sur la base des engagements des contributions déterminées au niveau national (NDC) amènent à une hausse des températures autour de 3 °C, atteindre l'objectif de l'Accord de Paris nécessite de découpler rapidement et massivement les trajectoires de développement et la consommation d'énergies fossiles. Pour cela, il faut opérer des changements à grande échelle des systèmes de production et de consommation d'énergie dans tous les pays. Cette révolution énergétique devra dans le même temps permettre à des centaines de millions de personnes, notamment sur le continent africain et en Asie du Sud, d'accéder à des services énergétiques fiables.

L'accompagnement et l'accélération des transitions énergétiques est au cœur de l'action du groupe AFD, compte tenu de l'expérience accumulée par le Groupe dans ce secteur et des opportunités générées par cette transition. Ces opportunités sont économiques (sécurité énergétique et compétitivité des services), sociales (accès à l'énergie, créations d'emplois) autant qu'environnementales (réduction des pollutions locales et sobriété carbone).

L'enjeu est en premier lieu d'appuyer les politiques publiques de la transition énergétique. La puissance publique peut jouer un rôle de coordinateur pour définir les axes de la transition énergétique et créer un cadre incitatif à sa mise en œuvre. L'appui du groupe AFD à la conception, la mise en œuvre et la supervision des politiques sectorielles concernées – électricité, bâtiment, transports – sera renforcé, fort de l'expérience et du savoir-faire français dans ce domaine. Il reposera sur des prêts de politiques publiques, des appuis techniques ciblés, notamment par Expertise France, et des outils d'aide à la décision pour alimenter le dialogue sur les trajectoires avec les clients du Groupe.

L'offre d'énergie doit ensuite être modernisée, accessible à tous et décarbonée, raison pour laquelle le groupe AFD refuse d'investir dans le charbon et le nucléaire. Cet axe structurant pour le Groupe nécessite de financer des investissements massifs : déployer partout les énergies renouvelables localement disponibles, moderniser et renforcer les réseaux en favorisant l'intégration régionale, développer les bioénergies (biocarburant-transport, biochaleur/électricité-industrie).

La demande doit enfin être maîtrisée, et l'efficacité énergétique promue dans tous les secteurs de consommation d'énergie (bâtiment, transport, industrie, etc.), notamment en territoires urbains.

Une telle révolution ne saurait réussir sans innovation et capitalisation sur les expériences de tous. Les innovations numériques (*smart grid* et *cleantech*) et technologiques (stockage, filières ENR plus compétitives, etc.) vont profondément modifier l'organisation des systèmes électriques et, par extension, les modèles de fonctionnement de nombreuses entreprises. Cette révolution nécessitera de mieux piloter l'équilibre offre-demande, d'optimiser l'utilisation des actifs de production, de transport, de stockage d'énergie, et de maîtriser la demande et la consommation. En dehors du domaine de l'électricité, l'efficacité énergétique, notamment des transports, sera source d'innovations majeures.

### UN ENGAGEMENT RENFORCÉ POUR L'ÉNERGIE EN AFRIQUE

Dans le cadre des engagements pris par la France lors de l'Accord de Paris, le groupe AFD s'est engagé à financer à hauteur de 6 Mds€ le secteur de l'énergie sur le continent africain d'ici 2020. 50 % de ces financements (3 Mds€) seront destinés à appuyer l'Initiative africaine pour les énergies renouvelables (AREI), dont plus de la moitié a déjà été octroyé fin 2017 pour neuf projets labélisés par l'AREI. 6 GW sur les 10 prévus d'ici 2020 ont déjà été financés dans le cadre de l'AREI. En outre, la moitié des 600 M€ du fonds STOA créé par l'AFD et la Caisse des dépôts et consignations et dédié aux infrastructures sera consacrée à l'Afrique, soit 300 M€.

### 2.2.3. La transition territoriale et écologique

Réussir la transition territoriale et écologique, c'est développer le potentiel de chaque territoire. Cette attention aux territoires est l'une des principales innovations de l'agenda des ODD. Pour y parvenir, les autorités locales compétentes, du national au local, doivent pouvoir développer les infrastructures, l'économie locale, l'accès aux services essentiels, tout en protégeant leur capital naturel et en renforçant la cohésion sociale. Ces enjeux s'appliquent aux territoires urbains comme à l'espace rural, et à tout ce qui les relie.

Les villes, villes-mondes, mais aussi les villes secondaires, petites et moyennes, vont croître et se multiplier pour absorber la majeure partie de l'augmentation de la population mondiale. Elles abritent déjà plus de la moitié de la population et consomment 80 % de l'énergie sur à peine 1 % de la surface de la Terre. D'ores et déjà plusieurs villes dans le monde sont confrontées à des pénuries d'eau.

Face à la croissance de la population urbaine, les défis de la planification territoriale sont immenses : planification du territoire national pour un maillage urbain servant la cohésion nationale, planification urbaine pour un développement soutenable et inclusif des villes. Le groupe AFD œuvrera pour des déplacements fluides et non polluants, pour des villes compactes qui garantissent un équilibre entre espace bâti et zones naturelles, pour préserver la ressource en eau et pour garantir un accès de tous à des services essentiels de qualité, notamment à l'eau potable et à l'assainissement. Enfin, dans un contexte de dérèglement climatique, le groupe AFD agira pour protéger les habitants des villes des catastrophes naturelles.

## **LE GROUPE AFD PROMOTEUR DE L'EXPERTISE FRANÇAISE POUR LA VILLE DURABLE**

**Le groupe AFD portera une attention toute particulière aux territoires urbains pour y promouvoir des modèles de villes durables. Le groupe AFD luttera contre les inégalités en structurant un maillage urbain qui intègre pleinement les quartiers périphériques ou précaires tout en luttant contre l'étalement urbain. Il soutiendra les institutions de régulation de l'usage des sols ainsi que la création, l'extension et l'amélioration des aires protégées, se fondant notamment sur une expérience française reconnue. Dans les espaces urbains, le groupe AFD appuiera les trames vertes et bleues (ODD 14 et 15). Il travaillera pour que les transports, les trames urbaines, la ressource en eau, les espaces naturels soient pensés et gérés pour permettre aux villes de se développer durablement et d'offrir des services publics performants et durables aux populations. Le groupe AFD contribuera également à l'organisation du Sommet Afrique-France de 2020 consacré à la ville durable, ce qui lui permettra de renforcer la coopération sur ces enjeux.**

Inscrire les territoires ruraux dans des trajectoires de développement à co-bénéfices économiques, sociaux, politiques et environnementaux est déterminant pour l'avenir de la planète. En effet, les territoires ruraux font face à des défis multiples. Ils devront fournir à une population mondiale plus nombreuse et plus exigeante des produits agricoles, alimentaires ou non alimentaires (énergie, fibres...), plus transformés et plus sûrs. Pour cela, ils doivent redevenir des territoires d'opportunité pour la jeunesse, en termes d'emploi et de qualité de vie, en particulier dans les pays dont la transition démographique s'amorce.

Le groupe AFD contribuera à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural, par le développement d'infrastructures qui relient villes et campagnes, et de services essentiels plus accessibles et plus sûrs pour les plus modestes. La légitimité et les compétences des collectivités territoriales rurales seront renforcées. Le groupe AFD encouragera un aménagement durable des territoires ruraux par le soutien à des politiques équilibrées et équitables de mise en valeur durable et de conservation des ressources naturelles (sols, forêts). Il contribuera à la mise en place de mécanismes de gestion intégrée de la ressource en eau, permettant une utilisation soutenable et partagée entre tous les usagers (agricoles, industriels et domestiques). L'intensification agro-écologique sera promue pour offrir des perspectives économiques durables aux agriculteurs et des emplois décents, ainsi que pour développer une offre de produits agricoles de qualité, de façon à approvisionner les villes et à réduire les déficits commerciaux. Dans l'ensemble des territoires, le groupe AFD financera des infrastructures et des aménagements qui contribuent à réduire les émissions de gaz à effet de serre et à renforcer l'adaptation aux effets du changement climatique.

## II. La matrice de notre action

### PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ

Alors que la communauté scientifique alerte sur l'accélération de la sixième extinction de masse des espèces sur terre, préserver la biodiversité s'impose comme un impératif planétaire.

La préservation, voire la restauration des habitats naturels et l'exploitation durable des ressources naturelles sont indispensables pour stopper cette dynamique.

Le groupe AFD renforcera significativement son action pour la conservation, la restauration et la gestion durable de la biodiversité et la lutte contre la déforestation, notamment dans le cadre de la révision des objectifs d'Aichi en 2020.

Il jouera un rôle de « ré-orienteur » de l'investissement public et privé mondial vers des projets pro-biodiversité. Il soutiendra les institutions de régulation de l'usage des sols et des eaux ainsi que la création, l'extension et l'amélioration des aires protégées, se fondant notamment sur une expérience française reconnue. Il promouvra un développement agricole respectueux de la biodiversité fondé sur l'agro-écologie.

#### 2.2.4. La transition numérique et technologique

La révolution numérique est à l'œuvre partout. Elle transforme tous les domaines de l'activité humaine, vie privée, vie sociale, activité économique. D'ici 2020, près d'un milliard de personnes supplémentaires disposeront d'un téléphone mobile, 50 à 80 milliards d'objets seront connectés et le trafic de données sera dix fois plus important qu'il y a cinq ans. La révolution numérique transforme les politiques de développement.

L'innovation technologique, et en particulier le numérique, est un facteur de création de richesses et permet de concevoir de nouvelles solutions pour le développement durable. Elle induit de multiples impacts sociaux sur les modes de pensée, le rapport au temps, l'emploi, dont il nous faut prendre la pleine mesure. Mais elle engendre également de nouvelles inégalités d'accès, notamment aux contenus locaux, de maîtrise des usages et des techniques, des risques de cyber-vulnérabilité, de déficience des politiques publiques ou de faiblesse des écosystèmes d'innovation numérique. Le numérique pose aussi des problèmes croissants de consommation d'énergie. La robotisation de certaines activités pourrait avoir des conséquences majeures, encore inconnues, pour les pays du Sud.

L'action du groupe AFD visera à promouvoir le rôle de ces technologies pour l'accélération des trajectoires de développement, à accompagner les impacts sociétaux de la révolution numérique, et à promouvoir la vision française et européenne des grands enjeux sociaux, écologiques et économiques du numérique et des nouvelles technologies : cyber-sécurité, neutralité du Net, open source, protection des données privées, diversité culturelle, protection de l'environnement. Le groupe AFD défendra une gestion responsable des données publiques.

Le groupe AFD fera du numérique un levier pour accélérer l'atteinte des ODD. Il l'intégrera dans l'ensemble de ses secteurs d'intervention comme vecteur d'accélération des trajectoires de développement. Il intégrera une dimension numérique dans l'instruction et le suivi des projets et programmes qu'il finance. Il apportera son appui à la transformation numérique des gouvernements (e-gouvernement) et des villes et territoires (smart cities, smart villages) et soutiendra le numérique au service du climat (green techs). Dans les projets qu'il accompagne et pour leur évaluation, le groupe AFD exploitera la puissance de la science des données (data), pour plus d'ouverture, de redevabilité, et d'impacts.

Pour contribuer à l'accès de tous à Internet, le groupe AFD visera à réduire les fractures numériques en favorisant une connectivité universelle par l'extension, le renforcement et la sécurisation des infrastructures numériques. Au-delà des infrastructures, le groupe AFD apportera aussi un appui à la formation et à la mise en place de normes permettant l'accès de tous à ces technologies.

### LES INDUSTRIES CULTURELLES ET CRÉATIVES AU SERVICE DES ODD

Le CICID de 2018 a confirmé « le rôle transversal de la culture dans la réalisation des ODD » et confié au groupe AFD le mandat « de développer une offre de financement pour soutenir les industries culturelles et créatives dans les pays en développement, notamment en Afrique ».

Le groupe AFD saisira donc les opportunités d'intervention dans ce nouveau secteur, considéré comme un levier puissant de développement local inclusif et comme un vecteur de promotion de la francophonie, de la liberté d'expression et de la diversité des expressions culturelles. Les interventions en subventions dans ce domaine seront consacrées prioritairement à l'assistance technique et à l'accompagnement.

### 2.2.5. La transition économique et financière

Accompagner la transition économique et financière, c'est d'abord appuyer la mutation de l'économie pour augmenter la valeur ajoutée produite. Pour assurer une augmentation continue des revenus, créer des emplois, garantir la stabilité macroéconomique et répondre aux besoins essentiels des populations, le groupe AFD soutiendra les transformations structurelles génératrices de gains de productivité à long terme telles que l'expansion du numérique ou la sobriété énergétique. L'approfondissement des marchés de capitaux et la diversification des sources et outils de financement (garanties, PPP, contrats à impact social, green bonds, etc.) garantiront la pérennité de ces processus de transformation. En effet, les systèmes financiers jouent un rôle primordial pour accompagner la création de valeur en fournissant des produits financiers adaptés aux besoins des différents acteurs économiques. Dans la continuité du programme d'action d'Addis-Abeba, la mobilisation de sources multiples de financement est essentielle (ressources publiques intérieures, acteurs sous-souverains publics, secteur privé).

Accompagner la transition économique et financière, c'est aussi soutenir la création d'une valeur ajoutée sociale et environnementale pour réduire les inégalités et accéder à une prospérité partagée. Le Groupe s'efforcera de soutenir l'entrepreneuriat et d'appuyer l'inclusion financière des populations vulnérables pour créer de nouvelles opportunités économiques. Il promouvra des modèles économiques hybrides tels que l'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat social et les initiatives portées par des opérateurs à but non lucratif assurant des missions de service public.

Enfin, il favorisera la résilience des appareils productifs et des systèmes financiers dans une économie de plus en plus ouverte. Le groupe AFD soutiendra notamment la diversification et la mutation des chaînes de valeur pour augmenter la valeur ajoutée produite localement. Une meilleure insertion dans le commerce international permettra aussi aux entreprises de trouver de nouveaux débouchés et de diversifier leur source de financement.

Par ailleurs, le groupe AFD s'attachera à favoriser la mobilisation de tous les acteurs économiques pour maximiser leur contribution aux ODD : mobilisation de l'épargne locale, mobilisation des investisseurs long-terme et des acteurs publics pour financer les projets d'infrastructure, l'investissement productif des entreprises et l'accès des ménages aux biens et services essentiels. Des politiques publiques ambitieuses doivent permettre d'accompagner les États en tant qu'actionnaires d'entreprises publiques délivrant des services essentiels. Elles doivent également permettre aux États de préserver la stabilité de leur système financier en cas de crise.

### 2.2.6. La transition politique et citoyenne

La transition politique et citoyenne, dans l'esprit des ODD, appelle à réinventer des modèles de gouvernance plus horizontaux et plus inclusifs. Cet impératif se traduit aussi par un engagement croissant des citoyens dans la vie publique, accéléré par les réseaux sociaux. La participation, la non-discrimination, l'efficacité de l'action publique, la redevabilité et la transparence des institutions sont devenues des sujets centraux susceptibles d'infléchir les autres grandes transitions.

Fort de son nouveau mandat en matière de gouvernance depuis 2016 et de l'intégration d'Expertise France à compter de 2019, le groupe AFD placera la promotion de ces principes au cœur de ses interventions. Il adoptera une approche globale pour rendre indissociables, sur un territoire et à toutes les échelles, la promotion de l'État de droit et de sociétés ouvertes, équitables et inclusives, les dimensions économique et financière, la gestion durable des ressources.

Dans cette perspective, le groupe AFD s'engage notamment sur trois dimensions :

- la promotion d'un dialogue renforcé sur les politiques publiques : le groupe AFD développera ses outils d'analyse socio-économique et institutionnelle afin de préparer le dialogue de politique publique. Le groupe AFD contribuera à renforcer la gouvernance des thématiques transversales que sont le climat, l'égalité entre les femmes et les hommes, la transition numérique, la prévention des crises et la gestion des ressources naturelles. Il utilisera davantage les outils de l'évaluation pour enrichir le dialogue sur les politiques publiques et faire de l'évaluation un élément de bonne gouvernance. Le groupe AFD accompagnera le développement d'outils de diagnostic internationaux, notamment dans le domaine des finances publiques afin de mieux cibler ses interventions et encourager le dialogue international. Il visera à instaurer un dialogue soutenu et durable autour de la gouvernance des entreprises publiques ou encore de la budgétisation sensible au genre. Il s'engage à soutenir des formes de gouvernance favorisant le dialogue et qui promeuvent une gestion participative et un accès équitable aux ressources, y compris lorsqu'elles excèdent le champ d'action de l'État. Ce dialogue renforcé sur les politiques publiques sera mené en étroite collaboration avec le gouvernement français et en pleine cohérence avec les priorités de sa politique de développement ;

### AGIR AVEC LES PAYS BÉNÉFICIAIRES SUR LES FACTEURS DES MIGRATIONS CONTRAINTES

Si les politiques de développement ne répondent pas à l'enjeu de gestion directe des flux migratoires, le groupe AFD entend lutter dans ses pays d'intervention contre les causes des migrations contraintes et faire de la mobilité un facteur de développement des territoires. Pour cela, le groupe AFD agira de manière équilibrée pour :

- Accompagner les mobilités régionales Sud-Sud en développant les zones d'attractivité économiques et en facilitant les coopérations transfrontalières ;
- Valoriser et renforcer les apports économiques, sociaux, culturels et humains des diasporas, sur les territoires d'origine, de première destination et d'accueil – lorsque ces derniers sont eux-mêmes des pays en développement, en lien avec les collectivités territoriales françaises et les organisations de la société civile ;
- Promouvoir une meilleure gouvernance des migrations à travers l'appui aux politiques publiques migratoires des États et territoires partenaires, pour permettre une gestion concertée des migrations et l'accès aux droits pour les migrants et leur intégration dans les sociétés d'accueil. Le groupe AFD adoptera une approche dédiée pour l'Outre-mer afin d'apporter une réponse spécifique aux situations observées dans la zone Mayotte-Comores ainsi que dans le triangle Guyane-Suriname-Brésil ;
- Faire face aux crises migratoires en garantissant l'accès aux biens et services essentiels des migrants et des populations hôtes dans les pays en développement qui sont les principaux pays d'accueil de migrants ;
- Développer les zones d'origine et offrir des opportunités alternatives aux migrations contraintes, à travers notamment le soutien au secteur privé et à la création d'emplois et la promotion de la gouvernance dans les pays d'origine et de destination ;
- Produire des connaissances et contribuer à la diffusion d'un discours étayé sur les réalités des phénomènes migratoires, dans le cadre du mandat de l'AFD en matière d'éducation au développement et à la solidarité internationale.

Le groupe AFD inscrira son action dans le cadre du plan d'action sur les migrations internationales et développement adopté par le CICID du 8 février 2018 qui coordonne l'ensemble de la stratégie de l'équipe France sur cette thématique. L'expérience et le positionnement d'Expertise France sur cet enjeu viendront conforter cette stratégie.

– le renforcement des capacités des institutions : le groupe AFD élargi à Expertise France s'engage, en mobilisant l'expertise technique française et en y consacrant des moyens supplémentaires, à contribuer à l'élaboration de nouvelles régulations institutionnelles pour accompagner et mettre en œuvre les politiques publiques. L'opportunité que représente le numérique sera intégrée par le groupe AFD qui accompagnera les réformes d'e-gouvernement de ses pays partenaires (appui aux réformes de gouvernement ouvert, d'identité numérique). Le groupe AFD contribuera également au renforcement de la gestion des finances publiques, gage d'une action publique performante et efficace, y compris dans des situations de fragilité. Il soutiendra notamment les projets visant à augmenter la mobilisation des ressources domestiques dans ses pays d'intervention (élargissement de l'assiette fiscale, informatisation du dispositif de collecte, rationalisation des procédures de contrôle).

Il encouragera les processus et instances favorisant la coopération entre partenaires, la redevabilité, la transparence, le suivi-évaluation des politiques publiques et la conclusion d'accords dans l'intérêt des populations concernées ;

– la gouvernance démocratique : le groupe AFD agira en faveur de l'accès à la justice et au droit. Il soutiendra les droits des populations vulnérables, en particulier des femmes, des personnes en situation de handicap, des enfants et des jeunes, des populations autochtones, et des personnes LGBTQI. Il appuiera le renforcement de l'ensemble de la chaîne pénale et la formation des professionnels du droit afin de favoriser l'accès aux droits de l'ensemble des citoyens, y compris dans le domaine pénitentiaire en participant à la promotion du respect de la dignité et des droits des détenus. Dans l'objectif de promouvoir des sociétés plus transparentes, inclusives et démocratiques, le groupe AFD accompagnera également le développement de la participation citoyenne,

notamment par le biais d'outils numériques, ainsi que la liberté de l'information en soutenant les médias publics, privés et communautaires. L'action du groupe AFD visera notamment à appuyer les civic tech et à promouvoir des espaces de concertation multi-niveaux afin de répondre à l'exigence croissante des citoyens pour une démocratie plus inclusive. L'AFD contribuera à l'élaboration de la stratégie française Droits humains et développement afin de pleinement intégrer l'approche par les droits dans les actions de coopération annoncée lors du CICID du 8 février 2018. Dans le cadre de son mandat, le groupe AFD participera à l'opérationnalisation de cette approche par les droits en étudiant la possibilité d'un instrument financier dédié permettant la mise en œuvre d'opérations spécifiques visant à renforcer les droits humains et la gouvernance démocratique des États.

La gouvernance se situant à l'intersection des préoccupations et activités de l'État, des collectivités territoriales, des organisations de la société civile, des communautés, des entreprises publiques et privées, le groupe AFD travaillera avec toutes ces parties prenantes.

Le groupe AFD mobilisera l'ensemble de sa palette d'outils financiers pour amplifier son activité. Il mettra notamment en œuvre des financements budgétaires (subventions ou prêts de politique publique) que pourront enrichir des appuis en matière d'analyse et d'expertise technique diversifiée. Cette approche va de l'appui à la structuration des institutions publiques et des politiques au renforcement des stratégies sectorielles et aux échanges croisés sur les pratiques en termes de politiques publiques.

L'approchement avec Expertise France, acteur central de la mobilisation de l'expertise française, contribuera à élargir l'offre du groupe AFD dans le domaine de la transition politique et citoyenne. L'expérience d'Expertise France sera mise à profit non seulement pour mettre en œuvre des projets financés par l'AFD, mais également pour capter des financements d'autres bailleurs internationaux et ainsi accroître les capacités d'intervention du Groupe.

## **LE PARTENARIAT POUR UN GOUVERNEMENT OUVERT (PGO), UNE INITIATIVE MULTILATÉRALE EN FAVEUR DE LA TRANSPARENCE**

Le groupe AFD appuiera la dynamique du Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO). Cette initiative multilatérale a été fondée en 2011 pour promouvoir la transparence de l'action publique et son ouverture à de nouvelles formes de concertation, de participation et de collaboration avec la société civile, notamment à partir des nouvelles technologies du numérique. Le groupe AFD poursuivra un objectif de renforcement des capacités des pays, notamment d'Afrique francophone, pour accompagner leur adhésion et la mise en œuvre des engagements relatifs au Partenariat pour un gouvernement ouvert. Il participera aux partages des expériences réussies dans les pays du Sud comme de l'expérience française en la matière.

### **2.3. L'axe recherche et innovation : penser le développement de demain, dans les deux sens**

Anticiper les enjeux futurs de développement est une condition pour que les projets d'aujourd'hui soient constamment améliorés et pour inventer les modèles et trajectoires de développement durable de demain. C'est pourquoi le groupe AFD fait de la recherche et de l'innovation la troisième dimension de sa matrice.

#### **Favoriser l'innovation et le partage des solutions entre le Sud et le Nord**

Le groupe AFD mettra l'innovation au centre de son action. Il recherchera tous les nouveaux leviers, financiers, techniques et d'organisation pour mieux répondre aux besoins de ses clients et aux enjeux des transitions, qu'il s'agisse d'accompagnement de politiques publiques ou de réalisation de leurs projets. Le groupe AFD se structurera pour favoriser le partage des savoirs et l'intelligence collective. Il créera en son sein des espaces dédiés à l'innovation et développera en interne une culture de l'innovation. Il s'intégrera dans les réseaux d'acteurs nourrissant les processus d'innovation, en particulier dans ses pays d'intervention, pour faire évoluer ses pratiques.

## II. La matrice de notre action

En collaboration avec la Caisse des dépôts et consignations et l'ADEME, un espace d'innovation connecté à un réseau d'acteurs de l'innovation du Nord et du Sud pourrait être créé : il favoriserait l'innovation publique et territoriale, notamment sur la transition écologique, et encouragerait les innovations croisées, inverses et mutuelles avec les pays du Sud. Le Groupe offrira de nouveaux services numériques via sa propre plateforme pour amplifier les interactions et les dialogues avec les clients et devenir un véritable hub numérique du développement. Cette démarche a pour objectif de faire du groupe AFD un incubateur d'idées et de projets pour le développement. Il jouera sur cette thématique un rôle d'animation des communautés professionnelles, dans les deux sens.

### **Accroître la valeur ajoutée de l'offre du groupe AFD par la connaissance**

Pour accroître la valeur ajoutée de ses opérations, le groupe AFD s'appuiera également sur la production de connaissance à travers la modélisation, les études et l'évaluation, et l'animation de réseaux d'experts, via notamment le blog Ideas for development. Dans le cadre de son engagement « 100 % Accord de Paris », il renforcera son diagnostic des contextes économiques et institutionnels, ainsi que de la gouvernance des acteurs du développement durable. Cette compréhension plus fine des contextes exige de mobiliser l'expertise du Groupe, et celle de ses partenaires nationaux et internationaux dans le sens de ses priorités stratégiques.

Le Groupe poursuivra son investissement dans ses programmes d'études et de recherche qui s'articulent autour de trois axes : gouvernance et communs ; transitions vers des sociétés dé-carbonées ; renforcement du lien social. Ces travaux sont précieux pour éclairer les décisions opérationnelles, définir les stratégies d'intervention et pour participer aux débats nationaux et internationaux. Le Groupe favorisera la recherche et les analyses sur le développement durable, en capitalisant sur des travaux de recherche pluridisciplinaires, élargis aux sciences sociales au-delà des seules sciences de l'ingénieur et de l'économie. Ces travaux seront réalisés en partenariat avec des centres de recherche français et internationaux et de manière plus systématique en mobilisant et valorisant l'expertise des pays du Sud. Le groupe s'appuiera notamment sur un réseau de chefs-économistes au sein des autres bailleurs de fonds, en particulier des banques nationales de développement réunies au sein d'IDFC. Des études d'intérêt commun seront cofinancées et des délégations de fonds pourront être mises en place à partir du groupe AFD ou en sa faveur, à l'instar de la facilité de recherche de l'UE déléguée au groupe AFD sur le sujet des inégalités.

Ces démarches partenariales s'inscriront dans des exercices de dialogue stratégique sur les politiques publiques associant étroitement nos partenaires dans les pays

d'intervention (décideurs publics, experts académiques et non académiques, acteurs du secteur privé et de la société civile) et auront pour objectif de proposer des recommandations de politiques publiques. Une expérience pilote a été engagée en République de Côte d'Ivoire et pourra être élargie à un nombre cible de pays.

En tant qu'institution apprenante, le Groupe mettra également l'accent sur la capitalisation des savoirs tirés des évaluations de ses interventions, et de celles réalisées par ses partenaires, ainsi que des revues documentaires et de la recherche. Cette volonté d'apprentissage doit être au cœur de notre démarche de gestion des connaissances. En lien avec sa volonté d'augmenter les cofinancements, le groupe AFD favorisera les évaluations conjointes et contribuera, avec ses pairs ainsi qu'avec les ONG et les centres de recherche au Sud, à un enrichissement mutuel des pratiques de l'évaluation et de l'apprentissage.

Cette nouvelle dimension recherche et innovation vise à renforcer le positionnement du groupe AFD sur le marché du financement du développement, en adossant à notre offre financière une offre non financière.

### **GEMMES – LA MACROÉCONOMIE AU SERVICE DES TRANSITIONS**

Le groupe AFD a développé une expertise internationalement reconnue sur le financement d'un développement favorisant l'atténuation des facteurs de changement climatique. Dans le cadre de son engagement « 100 % Accord de Paris », il entend à présent renforcer sur les interactions entre développement économique et atténuation/adaptation au changement climatique au travers d'un programme ambitieux de production de connaissance construit autour du modèle macroéconomique et climatique GEMMES. Ce modèle permettra de simuler des trajectoires de développement adaptées aux caractéristiques de différents pays (Brésil, Colombie, Côte d'Ivoire, Vietnam, etc.). Il est conçu pour être un instrument de dialogue avec nos clients qui permette à la fois d'apporter des conseils de politique publique sur les différents aspects de la transition écologique et sociale et de tester l'impact des politiques publiques sur la réduction des inégalités. Des déclinaisons simplifiées de ce modèle seront également recherchées. Une démarche de modélisation spécifique aux économies africaines a également été engagée pour simuler les dynamiques de court et de moyen terme et les vulnérabilités des modèles de croissance.

# III.

# Le groupe AFD, plateforme bilatérale de la politique française de développement

Fort de ses 75 ans d'histoire, le groupe AFD se fixe pour objectif de devenir la plateforme bilatérale de la politique française de développement, au service des priorités fixées par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) et par le Parlement et la loi du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, dans le cadre de la politique européenne de développement.

L'AFD dispose de la capacité de combiner projection internationale et mobilisation des acteurs français et européens. Devenir la plateforme bilatérale de la politique française de développement implique pour le groupe AFD de s'ouvrir à de nouveaux partenariats, de renforcer son modèle financier, d'accueillir une diversité de nouveaux collaborateurs et de nouvelles expertises, et d'intégrer pleinement les bénéfices du numérique. Enfin, cette plateforme visera l'exemplarité de son action sur le plan social et environnemental et dans la mesure de l'impact des projets financés.

## 3.1. Une plateforme de partenariats

L'Agenda 2030 des ODD et l'Accord de Paris, par leur exhaustivité, leur universalité géographique, leur pertinence à tous les niveaux, de l'État à la société civile, imposent une réponse collective, partenariale. C'est l'objet de l'ODD 17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs. Aucun acteur, et, qui plus est, aucun bailleur de fonds, ne saurait, seul, avoir une action efficace pour contribuer à un monde en commun.

Comme exposé supra, le groupe AFD s'engage à adopter un « *réflexe partenarial* » dans l'ensemble de ses interventions, et à contribuer à tout partenariat ou à toute coalition lorsque ce partenariat apporte une valeur ajoutée opérationnelle – financière, d'expertise, d'analyse, de réseau – et lui permet de capitaliser et d'innover.

Le renforcement des partenariats est également une condition pour réaliser la trajectoire ambitieuse de croissance de l'activité du groupe AFD fixée par le gouvernement. Il est indispensable que des porteurs de projets plus nombreux travaillent avec le groupe AFD et que celui-ci modifie ses procédures pour leur accorder plus de place dans le cycle des projets, sous réserve qu'ils satisfassent les exigences du Groupe en matière de réputation et d'impact de développement.

### III. Le groupe AFD, plateforme bilatérale de la politique française de développement

Adopter le réflexe partenarial, cela signifie :

- identifier, construire et qualifier ensemble les actions de développement pertinentes et trouver les moyens de les soutenir, en privilégiant les plateformes multi-acteurs ;
- encourager chaque fois que possible des schémas de cofinancement fondés sur la recherche de solutions financières, techniques, analytiques adaptées aux besoins, et faisant appel au mixage des ressources publiques/publiques (prêts/dons) comme publiques/privées, et à l'innovation financière (obligations « durables », schémas en garanties, titrisation) ;
- agir de façon plus systématique et structurer le dialogue avec tous les acteurs de chacune de nos six transitions : entreprises publiques et privées, secteur financier, collectivités locales, organisations de la société civile (OSC) ;
- apporter des financements aux porteurs de solutions par l'intermédiaire des OSC, des collectivités, du secteur financier local, qui peuvent toucher les acteurs de petites tailles mais dont les impacts sont grands et au plus près du terrain ;
- mobiliser en délégation des ressources extérieures, en provenance des autres bailleurs, de l'Union européenne, des banques nationales de développement ou des fondations, pour amplifier les impacts des financements du groupe AFD ;
- déléguer des fonds pour toucher au mieux les bénéficiaires, corolaire de notre capacité à gérer les ressources des autres ;
- nous inscrire dans une démarche d'évaluation et d'apprentissage, de capitalisation et de partage d'expérience, de savoirs et de savoir-faire.

Ces partenariats ou coalitions d'acteurs ne sont pas une fin en soi mais la condition d'atteinte des objectifs stratégiques de l'Agence. Ces partenariats s'inscriront pleinement en cohérence avec les valeurs et les priorités de la politique française de développement. Ils viseront à créer une valeur ajoutée financière, opérationnelle et/ou stratégique aux bénéfices mutuels du groupe AFD et de ses partenaires afin d'accroître l'efficacité et l'impact des opérations pour la réalisation des ODD. Ils seront priorisés sur ces bases.

#### Une plateforme de partenariats avec les acteurs français

Le groupe AFD est la porte d'entrée naturelle de l'écosystème français des porteurs de solutions de développement, qu'il s'agisse d'acteurs publics, d'organisations de la société civile, des entreprises françaises ou des citoyens français. L'ambition du Groupe est que tous ceux qui, en France, portent des solutions de développement puissent trouver en son sein écoute et, après instruction et dialogue, conseil et appui à leurs projets.

C'est pourquoi nous nous engageons :

- Avec notre alliée la Caisse des dépôts et consignations (CDC), à faire vivre et à approfondir notre Alliance stratégique conclue le 6 décembre 2016. Nous avons déjà aligné nos stratégies. Nous échangeons personnels et expertises. Nous créons des instruments financiers communs à la suite du fonds d'investissement STOA, doté de 600 M€ pour le financement des infrastructures, dont 300 M€ en Afrique, prioritairement en accompagnement des acteurs économiques français et dans les pays émergents, avec une forte composante en faveur du climat. Nous avons connecté nos réseaux, en métropole, dans l'Outre-mer et dans les États étrangers, au profit de l'internationalisation de l'économie française et pour développer la coopération internationale.
- Avec Expertise France, qui rejoindra le Groupe en 2019, à fédérer les principaux acteurs publics et privés de l'expertise pour mettre en œuvre des projets d'assistance technique aussi bien sur financement de l'AFD que sur financements internationaux. L'ancrage d'Expertise France au sein d'un réseau de partenariats avec les administrations, organismes publics et privés, établissements publics, entreprises et associations pourvoyeurs d'expertise et de savoir-faire en matière de politiques publiques constitue un élément clé de cette nouvelle plateforme de partenariats.
- Avec l'équipe française des acteurs publics au service de l'action internationale, et des Outre-mer, à renforcer notre coordination. Le Groupe est à l'écoute de toutes les institutions publiques qui s'intéressent aux enjeux du Sud.

## FORMER UN GROUPE AUX COMPÉTENCES ÉLARGIES AVEC EXPERTISE FRANCE

Afin de poursuivre l'effort de rationalisation du paysage de la coopération française, le gouvernement a décidé de procéder à l'intégration d'Expertise France au sein d'un groupe AFD élargi à horizon mi-2019. Expertise France, agence publique de référence de la coopération technique internationale française, dispose d'un portefeuille de plus de 500 projets, pour un montant de près de 900 millions d'euros. Cette intégration préservera la personnalité morale de cette agence, les spécificités de son champ d'intervention sectoriel et géographique, ses modalités d'intervention, ses capacités de mobilisation de financement auprès des bailleurs internationaux et sa relation privilégiée avec les administrations mobilisatrices d'expertise publique.

Avec Expertise France, le groupe AFD pourra proposer à ses bénéficiaires une gamme complète de solutions financières et de prestations d'expertise sans précédent. Avec le soutien de l'AFD, cette agence pourra renforcer la diversification de ses financements auprès des autres bailleurs. Ce rapprochement entre les deux maisons sera le synonyme d'un enrichissement mutuel et d'un meilleur ancrage dans le territoire national. Les deux directeurs généraux de l'AFD et d'Expertise France bâtiront en lien avec les tutelles un projet commun d'ici fin 2018 pour mettre en œuvre ce partenariat courant 2019 au plus tard. Le groupe AFD travaillera en particulier avec Expertise France à la réalisation d'opérations d'ingénierie de projets ou de mobilisation d'expertise afférentes au domaine de la gouvernance. Il est à l'écoute de toutes les institutions publiques qui s'intéressent aux enjeux du Sud.

– Avec les collectivités territoriales françaises, à valoriser leur expertise pour répondre, avec elles, aux grands enjeux du développement durable au niveau local et faciliter les capitalisations croisées avec leurs homologues au Sud. Les fonds destinés à soutenir l'action extérieure des collectivités augmenteront. Les moyens de la Facilité d'innovation des collectivités (FICOL) seront accrus pour permettre le passage d'un portefeuille d'une dizaine à une centaine de projets initiés sur la période.

- Avec les organisations de la société civile – françaises, mais aussi locales et internationales –, à appuyer les processus de transformations sociales, écologiques, économiques portés par les acteurs. L'augmentation des financements transitant par les OSC se poursuivra en vue de doubler d'ici 2022, à travers le soutien à leurs initiatives et dans les opérations du groupe AFD, notamment dans les contextes de crise et de vulnérabilité. Le groupe AFD appellera les OSC à faire des propositions d'action sur les secteurs prioritaires fixés par le CICID et s'appuiera sur leur connaissance des contextes, leurs innovations, leur capacité à toucher l'ensemble des populations, y compris les plus défavorisées ou discriminées, et sur leur plaidoyer.
- Avec les entreprises françaises (voir infra), à intensifier notre partenariat pour promouvoir les solutions durables qu'elles portent. Le groupe AFD souhaite faire de son lien avec les entreprises un moyen de faire émerger de nouveaux programmes et projets que les méthodes plus classiques ne permettent pas toujours d'identifier.

## PROMOUVOIR LES SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le groupe AFD ambitionne de devenir la banque des savoir-faire français pour le développement durable auprès de ses clients du Sud. Pour ce faire, il renforcera le dialogue avec les acteurs privés français et les milieux d'affaires engagés à l'international pour le développement durable. Avec les réseaux professionnels (MEDEF, CNCCEF, CIAN) et les opérateurs publics (Business France et le réseau des CCI), la relation sera amplifiée, poussée au plus près des territoires français, pour mieux identifier les entreprises porteuses de solutions durables. Avec Bpifrance, le partenariat devra être renforcé pour tirer mutuellement profit de l'expertise et du dynamisme qu'a développé la banque publique du secteur privé français, pour développer les opportunités d'interventions coordonnées et renforcer les initiatives de co-investissement conjointes avec Proparco (dans la lignée des fonds Avernoès). Avec Expertise France, le groupe AFD développera des offres intégrées associant des acteurs publics et privés susceptibles de répondre aux besoins de nos partenaires, sur financements français et internationaux.

### III. Le groupe AFD, plateforme bilatérale de la politique française de développement

– Avec les citoyens, à pleinement investir notre nouveau mandat de contribution à « l'éducation au développement et à la solidarité internationale ». Le groupe AFD se focalisera plus particulièrement sur la jeunesse, en partenariat avec le secteur éducatif et culturel, sur les influenceurs, susceptibles de porter les enjeux de développement dans le débat public et enfin sur les citoyens engagés en s'appuyant sur les initiatives de sensibilisation et mobilisation citoyenne de la population menées par les OSC en France et à l'étranger.

#### Une plateforme de partenariats avec les acteurs européens

L'Union européenne (UE) est le premier contributeur mondial à l'aide publique au développement (APD) avec un flux annuel de plus de 70 Mds€ de ressources, soit 0,51 % du PIB européen et plus de deux fois l'aide des États-Unis en montant. Ce leadership européen est appelé à s'accroître avec le renforcement des politiques internationales de développement durable des grands pays d'Europe continentale, en premier lieu l'Allemagne et la France. L'agenda du développement durable, fidèle aux pratiques et aux valeurs de l'Europe, donne sens et force au projet européen. Inscrite dans le Traité de Rome, la politique de développement est un élément central du projet européen, en cours de redéfinition.

Le groupe AFD est devenu un acteur central de l'Europe du développement. En 2017, il a obtenu plus de 600 M€ de délégations de crédits européens, ce qui en fait la première agence bilatérale contribuant à la mise en œuvre des priorités et financements européens. Le groupe AFD contribuera très activement à la nouvelle architecture européenne du financement du développement, efficace et innovante.

Complémentaire du FED et des autres instruments des institutions de l'UE qui constituent « l'Europe bailleur », l'offre européenne est désormais également bâtie sur une « l'Europe des bailleurs », combinaison des forces et des expériences des différentes agences et banques de développement nationales et communautaires (AFD, KfW, CDP, AECID, BEI, SIDA, etc.). Le groupe AFD défendra ce modèle d'une « Europe des bailleurs », en promouvant plus de subsidiarité, plus d'effet de levier, plus d'Europe, à travers notamment une préférence européenne pour les délégations de fonds. Il soutiendra les efforts de l'UE en faveur du climat, des PMA, de l'Afrique et des régions européennes ultrapériphériques, qui sont un pont entre l'Europe et les pays en développement. Il noue des partenariats avec toutes les agences de développement des États membres, indépendamment de leur taille.

Expertise France contribuera largement à cet ancrage européen. En effet, en tant qu'agence accréditée à la gestion des fonds européens, elle assure en 2018-2019 la présidence du Practitioners' Network, réseau des agences européennes de mise en œuvre, et dont l'UE constitue le principal bailleur (70 % de son portefeuille de projets de près de 900 millions d'euros). Proparco approfondira également les dispositifs de coopération opérationnelle qui existent déjà entre institutions européennes de financement du secteur privé (E-DFIs) et continuera à jouer un rôle influent dans la réflexion stratégique menée par celles-ci. Proparco conclura également de nouveaux accords avec des bailleurs multilatéraux, pour faciliter les co-financements et développera des mécanismes de sous-participations avec des DFIs plus récentes ou plus petites.

#### Une plateforme de partenariats avec les acteurs internationaux et notamment IDFC

Parmi les partenaires historiques et naturels du groupe AFD figure la communauté des bailleurs de fonds. Nous systématiserons la recherche de cofinancements avec les autres bailleurs de fonds, bilatéraux et multilatéraux, en particulier le groupe de la Banque mondiale, les banques régionales de développement et les banques bilatérales (européennes, nord-américaines, asiatiques), mais aussi les grandes fondations privées actives pour le développement international.

Le groupe AFD est par ailleurs un membre fondateur du réseau des principales banques nationales et régionales de développement de la planète, le club IDFC (International Development Finance Club), constitué en 2011. IDFC rassemble 23 membres à ce jour, dont l'AFD, la JICA japonaise, la KfW allemande, et les principales banques de développement régionales (CAF, BOAD, TDB) et nationales de pays en développement et émergents (Chine, Corée, Inde, Brésil, Afrique du Sud, Mexique, Pérou, Turquie, Russie, Maroc, etc.). Ces institutions, qui financent le développement de leurs propres pays et leur projection internationale, pèsent cumulativement 3,5 trillions de dollars de taille de bilan et financent 630 Mds\$ de projets chaque année, dont près de 160 Mds\$ sur des investissements « climat ». IDFC est ainsi, de loin, le principal pourvoyeur mondial de financements publics pour le développement durable. À titre de comparaison, la capacité financière annuelle de l'ensemble des agences du système des Nations unies est de 20 Mds\$ et celle du groupe des banques multilatérales de développement de 200 Mds\$.

Le groupe AFD a pris en 2017 la présidence du club IDFC. Il entend renforcer la structuration de ce réseau unique et œuvrera à intensifier les relations et les actions communes, notamment sur le climat et les ODD. Le groupe AFD veillera notamment à l'articulation de l'action des banques nationales et régionales de développement avec celle de l'Union européenne et avec celle du Fonds vert pour le climat et celle du Fonds pour l'environnement mondial. Cette articulation contribuera à ce que leurs actions respectives soient mieux coordonnées, plus cohérentes et leurs impacts démultipliés. Le club IDFC pourrait également constituer un espace de travail privilégié avec la Chine, représentée par la China Development Bank (CDB), la plus grande banque publique au monde. La mobilisation des réseaux à la fois du groupe AFD et de la Caisse des dépôts et consignations facilitera enfin le soutien à la mise en place de caisses des dépôts et autres instruments de transformation de l'épargne en investissements en Afrique.

## TRAVAILLER AVEC LES FONDATIONS PHILANTHROPIQUES

**Avec les fondations philanthropiques, le groupe AFD encouragera la transmission des compétences techniques, portera conjointement des priorités stratégiques communes, et contribuera à financer et mettre en œuvre des projets de développement en commun pour lesquels les fondations apportent leur connaissance du terrain, leur capacité de mise en œuvre ainsi que leur capacité de mobilisation de fonds. Parmi les principales fondations partenaires du groupe AFD figurent la fondation Aga Khan et la Fondation Bill et Melinda Gates, avec laquelle l'AFD a signé un accord-cadre de partenariat en 2016 pour une durée de trois ans. L'exécution de cet accord se déroule à la satisfaction des deux parties, au point d'envisager une coopération encore accrue à l'avenir. Une autre illustration est la mobilisation des philanthropes pour le climat, lancée au moment du One Planet Summit, à l'initiative de Laurence Tubiana et avec le concours de l'AFD.**

## 3.2. Une plateforme de financement

Renforcer la fonction financière du groupe AFD est une condition essentielle de son changement d'échelle et de la mise en place d'une plateforme de financement au service des objectifs du groupe AFD et de ses partenaires. Ce renforcement s'appuiera sur trois piliers : la sécurisation de l'autonomie financière du Groupe ; un pilotage financier renforcé et mieux intégré à la stratégie du Groupe ; enfin, la maîtrise de l'environnement réglementaire et du risque opérationnel porté par la fonction financière, et une capacité accrue d'innovation financière.

La sécurisation de l'autonomie financière du Groupe repose sur trois exigences : (i) l'autofinancement des charges d'exploitation non bancaires par les produits, (ii) la capacité constante du Groupe à assurer sa liquidité sur les marchés dans les meilleures conditions possibles, élément déterminant de l'attractivité de la tarification proposée à ses contreparties (iii) et la génération d'un résultat suffisant pour accroître les fonds propres du Groupe, a minima dans une phase de stabilisation ou de hausse modérée de l'encours du Groupe. La croissance du résultat net du Groupe sera ainsi sécurisée, dans le respect de l'objet non lucratif de l'AFD.

Un pilotage financier renforcé et mieux intégré à la stratégie du groupe AFD sera mis en place via : (i) l'optimisation des charges d'exploitation non bancaires en rapport avec le plan d'activité du groupe, s'appuyant sur une exploitation accrue des analyses issues de la comptabilité analytique ; (ii) le renforcement du pilotage des versements, notamment grâce à l'opérationnalisation d'une fonction de middle office des opérations en charge du suivi du portefeuille ; (iii) une approche intégrée et prospective des différentes composantes financières (liquidité, bilan, résultat, fonds propres) ; (iv) le renforcement de la fonction de pilotage des ressources de nature budgétaire et extra-budgétaire du Groupe afin notamment de permettre la croissance des ressources déléguées à l'AFD en garantissant à ses mandants une parfaite sécurisation des pistes d'audit ; enfin (v) l'intensification des efforts d'explication des performances financières du Groupe afin d'en favoriser l'appropriation en interne et par nos instances de gouvernance.

### III. Le groupe AFD, plateforme bilatérale de la politique française de développement

Cette plateforme de financement au service des objectifs ambitieux du Groupe repose en effet sur le rôle central et stratégique de l'État qui, actionnaire unique de l'Agence, lui apporte son capital, et met en œuvre via le Groupe une forte croissance des activités de développement, avec un accroissement significatif des crédits budgétaires de don-projet comme de bonification. La mise en place d'une plateforme de financement nécessite également une maîtrise accrue de l'environnement réglementaire et du risque opérationnel porté par la fonction financière. La conformité aux évolutions normatives, réglementaires, prudentielles, comptables, leur déclinaison opérationnelle au plus près des métiers et enfin l'anticipation de ces évolutions dans le cadre d'un dialogue plus régulier et structuré avec les différentes parties prenantes feront l'objet d'une attention encore accrue. La maîtrise renforcée du risque opérationnel reposera notamment sur une intensification des efforts dans la mise à niveau et la montée en puissance du système d'information bancaire (suivi de portefeuille, gestion, comptabilité, risques, trésorerie, opérations de marché). Si le changement d'échelle du système d'information doit permettre d'industrialiser et d'automatiser les chaînes de traitement, il constitue également bien souvent un pré-requis au développement d'une offre financière plus adaptée et plus innovante dans des conditions sécurisées. La plateforme de financement de l'AFD doit en effet être le support du développement de l'innovation financière, en fédérant les compétences du Groupe en matière d'ingénierie financière, de connaissance des systèmes financiers, de maîtrise des paramètres de marché, de mobilisation de nos partenaires et, bien sûr, de connaissance des besoins et capacités de nos clients. Un dialogue partenarial renforcé avec nos pairs contribuera également à cet objectif.

La plateforme de financement contribuera ainsi de manière plus intégrée à la stratégie du groupe AFD et à sa déclinaison en plan d'affaires et veillera à l'allocation optimale des moyens aux priorités stratégiques, tout en demeurant vertueuse dans l'utilisation de ses ressources.

#### 3.3. Une plateforme de mobilisation du secteur privé

La mobilisation et le financement du secteur privé du Sud est prioritaire au moment où de nombreux gouvernements du Sud sont revenus, après avoir investi utilement pendant plus de dix ans dans leurs infrastructures, à des niveaux de dette souveraine qui nécessitent une plus grande sélectivité dans leurs investissements publics. C'est le sens de la « *priorité non souveraine* » exposée supra.

Le groupe AFD a pour ambition de devenir une plateforme de mobilisation des acteurs du secteur privé pour le développement durable. Le Groupe mobilisera sa capacité à travailler sur tout le spectre public-privé pour lever et orienter de nouveaux acteurs et de nouvelles ressources vers les économies du Sud. Il s'attachera à diversifier les acteurs du financement du développement en considérant que tous les acteurs peuvent être pertinents pour la réalisation des ODD.

Le groupe AFD mettra en œuvre une politique ambitieuse en faveur de la réorientation des flux d'investissements privés mondiaux vers le financement du développement durable et l'intensification des investissements privés fondés sur des standards sociaux élevés. Le Groupe s'attachera notamment à contribuer au développement des systèmes financiers locaux inclusifs, pérennes et responsables, intermédiaires et financeurs essentiels des économies. Le Groupe travaillera également au développement d'un environnement propice à l'investissement privé via le développement d'instruments de couverture de risques, des actions de renforcement des entreprises publiques (souvent parties prenantes de partenariats publics-privés), des initiatives permettant de favoriser l'environnement des affaires et l'émergence de solutions novatrices notamment en matière d'entrepreneuriat social.

Le groupe AFD, via sa filiale Proparco dédiée au financements au secteur privé, entend jouer un rôle actif dans le renforcement du tissu économique des pays du Sud, en encourageant particulièrement les petites et moyennes entreprises. L'objectif pour le Groupe est non seulement d'augmenter ses volumes d'intervention, mais aussi de proposer de nouvelles offres de services financiers et non financiers à ces acteurs.

Le groupe AFD soutiendra les projets portés par les entreprises responsables qui mettent en œuvre une démarche de maîtrise des impacts induits par leurs activités sur la société et l'environnement, en relation avec leurs parties prenantes, et plus largement les entreprises qui cherchent à maximiser leur contribution au développement durable. Le Groupe favorisera notamment le développement de l'économie sociale et solidaire dans ses pays d'intervention.

Afin de multiplier ses impacts et dans la perspective de constitution d'un groupe AFD plateforme de financement vers le Sud, Proparco accroîtra sa capacité de mobilisation de ressources tierces, en se dotant des instruments nécessaires à la gestion d'actifs pour compte de tiers.

### 3.4. Une plateforme humaine et d'expertise

La nouvelle stratégie du groupe AFD implique non seulement un changement d'échelle et de format de l'Agence, sur le plan humain comme sur le plan financier, mais aussi une transformation afin d'améliorer l'agilité, la capacité d'innovation et l'exemplarité de son action.

#### Plateforme humaine avec les collaborateurs du groupe AFD

En 2017, le groupe AFD, fort de ses 2 500 collaborateurs, de ses 80 nationalités différentes, parlant plus de 100 langues, de ses 85 agences dans les Outre-mer et à l'étranger, est une fenêtre sur le monde. Notre collectif va continuer de croître, en France comme à l'étranger, pour mettre en œuvre la trajectoire de croissance de l'activité du groupe AFD fixée par le gouvernement. Il s'enrichira également de l'intégration de l'ensemble des équipes d'Expertise France qui comptent près de 500 salariés. Le Groupe connaîtra, sur la période, la plus forte évolution de son histoire en matière de ressources humaines.

Le groupe AFD veut être un creuset unique de compétences, soudé autour d'une culture d'entreprise forte. L'action des collaborateurs du groupe AFD est mue par des valeurs : l'engagement, l'intégrité, l'ouverture et l'adaptabilité.

La forte croissance des effectifs nécessite d'adapter les pratiques managériales en diversifiant les recrutements, en libérant la capacité d'innovation des collaborateurs et en développant la qualité de vie au travail. Elle implique également d'anticiper mieux les évolutions par une gestion différenciée des talents, d'identifier les compétences critiques, de recruter et d'intégrer ces collaborateurs à la fois au siège et dans le réseau. Pour cela, le groupe AFD développe sa marque employeur pour attirer les collaborateurs étrangers, notamment en provenance de ses pays d'intervention, et les compétences rares, nouvelles ou peu représentées, notamment celles issues du numérique ou des sciences sociales. Cette croissance implique enfin de s'appuyer plus fortement sur les compétences locales spécifiques au sein du réseau d'agences dans les Outre-mer et à l'étranger.

Le groupe AFD renforcera le processus d'intégration de ses nouveaux collaborateurs et de capitalisation de l'expérience pour sécuriser ses compétences et son socle commun de valeurs et de pratiques professionnelles. Pour tous ses collaborateurs, du siège comme du réseau, l'investissement du Groupe dans la formation permettra de pérenniser les savoir-faire et les expertises, de développer les nouvelles compétences requises dans un contexte de fortes transformations, et d'assurer la cohésion autour des engagements, de la culture et des valeurs du Groupe. Le groupe AFD promouvra l'équité et recher-

chera le bien-être de ses collaborateurs tout en s'adaptant à l'évolution de ses métiers. Il valorisera la carrière de ses personnels locaux. Le groupe AFD encouragera les formes d'organisation du travail permettant l'épanouissement de ses collaborateurs. Il portera la plus grande attention à la qualité du dialogue social en son sein.

#### ATTEINDRE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES AU SEIN DU GROUPE

L'engagement du groupe AFD en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les projets qu'il soutient n'est possible que si l'entreprise démontre son exemplarité dans son organisation interne. À fin 2017, le groupe AFD compte plus de 54 % de femmes parmi ses collaborateurs et 39 % de femmes managers. L'objectif du Groupe est de tendre vers 50 % de femmes managers, avec une attention particulière pour les postes à responsabilité dans le réseau. Le groupe AFD s'engagera dans une démarche de labellisation visant à prévenir les discriminations, à promouvoir la diversité, l'égalité et la mixité professionnelle. L'engagement des agents du Groupe en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes passera également par des incitations positives et la reconnaissance des actions entreprises en faveur de l'égalité femmes-hommes.

#### Plateforme d'expertise avec une nouvelle organisation au service de l'agilité collective

Le groupe AFD adaptera son organisation à sa nouvelle ambition stratégique. Ces évolutions de l'organisation viseront également à accroître l'agilité du groupe AFD.

Les expertises métiers – les savoir-faire du Groupe – sont réorganisées autour de départements thématiques incarnant les six transitions. Trois équipes transversales spécifiques « Climat », « Crises et conflits » et « Lien social » sont constituées. Outre la réorganisation des directions géographiques du siège, la présence du groupe AFD dans ses pays d'intervention sera également renforcée avec la mise en place de directions régionales, adaptées aux réalités du terrain et des activités du groupe AFD dans ces espaces régionaux. Ces directions régionales permettront de compléter notre réseau de représentations au niveau national par une capacité à proposer des solutions régionales face aux enjeux transnationaux qui se multiplient (climat, corridors énergétiques, migrations), de s'adapter à des partenaires au champ d'action régional et de progresser dans l'intégration régionale des Outre-mer français.

### III. Le groupe AFD, plateforme bilatérale de la politique française de développement

Le groupe AFD mobilisera également des moyens supplémentaires pour renforcer l'expertise de ses partenaires par du renforcement de capacités et de l'aide à la préparation des projets. L'intégration d'Expertise France au sein du Groupe en 2019 implique également d'élargir le champ d'action des agences régionales aux compétences élargies du Groupe. Dans ce cadre, le Groupe soutiendra le positionnement d'Expertise France sur les marchés de l'expertise et auprès des autres bailleurs internationaux. De même, Expertise France, dans le cadre de ses activités d'expertise technique, contribuera pour le compte du Groupe à identifier les besoins de financements des pays partenaires.

La forte croissance attendue de son activité impose également au groupe AFD de standardiser, de sécuriser et d'adapter ses pratiques actuelles. Pour y parvenir, le groupe AFD s'engagera, à l'aide de l'innovation et du numérique, dans un mouvement d'amélioration continue de ses processus, visant à plus de flexibilité et une plus grande efficacité dans le fonctionnement de l'ensemble de ses activités (opérationnelle, risques, finances, RH, juridique, politique achats, etc.). Ainsi sur le plan opérationnel, le groupe AFD prolongera sa démarche de simplification – KITE, Keep it to essential – pour l'instruction des financements des projets les moins complexes et les moins risqués. Cette agilité concourra à accélérer le rythme des versements des financements du Groupe.

Parallèlement, le groupe AFD continuera à moderniser son système d'information sur la base de trajectoires pluriannuelles thématiques (RH, finance, risques). Le chantier de refonte de l'outil de gestion des concours financiers en cours de réalisation constitue l'une des briques de cette future architecture. Il s'appuiera, dans cette perspective, sur des compétences renforcées en matière d'organisation et de méthodes. Enfin, le Groupe développera et mettra en place une stratégie immobilière solide et adaptée à sa trajectoire de croissance de son activité et de ses effectifs.

#### L'INGÉNIERIE DE FORMATION COMME OFFRE DE SERVICE DU GROUPE AFD

Le groupe AFD consacrera une place croissante aux formats d'intelligence collective et de co-création en vue de valoriser et partager ses savoirs, ses savoir-faire et son expertise. Cela passera par le renforcement des réseaux, des communautés de pratique et des partenariats, et par une nouvelle stratégie de diffusion des travaux et des analyses (conférences, publications, politique d'open access). Le prototypage, l'incubation et le pilotage de programmes de formation répondant aux besoins des partenaires s'appuieront davantage encore sur les outils numériques et sur l'exploration de formats pédagogiques innovants favorisant un changement d'échelle (MOOCs, plateformes digitales, e-learning, Lab innovations...), une mobilisation de l'intelligence collective et le développement d'une capacité à capter les innovations au Nord comme au Sud dans une logique partenariale d'accompagnement du changement.

### 3.5. Une plateforme numérique

Mener à bien la transformation numérique du groupe AFD est un enjeu fondamental. Pour être un acteur crédible de la transition numérique et technologique, le groupe AFD se doit de montrer l'exemple en pilotant sa propre transformation pour moderniser ses processus, ses outils et ses modes de faire, susciter l'innovation et la capter, au service de sa mission. Cette transformation implique l'intégration de nouvelles compétences (data analysts, experts en innovation numérique, systèmes d'information), la promotion d'outils et de méthodes de travail nouveaux (design thinking, méthodes agiles, collaboratives et ouvertes), et une acculturation et appropriation transversales pour créer une capacité et un « réflexe » numériques dans tout le Groupe.

L'Agence mettra en place une stratégie ambitieuse de pilotage par la donnée, combinée à des approches qualitatives souples, agiles et ouvertes, pour détecter, anticiper et réagir plus efficacement dans nos modes de faire au quotidien. Les données contribueront à la définition de plans d'action spécifiques pour chaque métier et à accroître nos compréhensions des transitions.

### 3.6. Une plateforme de référence

Le groupe AFD s'est donné des standards élevés en matière de responsabilité sociétale qui le placent aujourd'hui en tête du peloton des banques de développement en termes de notation extra financière. Pour cultiver son exemplarité, le groupe AFD élaborera une nouvelle politique de responsabilité sociétale, garante de la cohérence entre sa mission et ses engagements et de la qualité de ses interventions et de leurs impacts en termes de développement durable. À ce titre, le dispositif Analyse et avis développement durable, qui permet d'évaluer la contribution des projets au développement durable, évoluera vers une meilleure prise en compte des ODD et de la présente stratégie. Le groupe AFD renforcera ainsi sa maîtrise des risques environnementaux et sociaux ainsi que ses normes en matière de qualité et de sécurité. Le groupe AFD sera particulièrement vigilant du respect des droits humains dans ses interventions en s'appuyant sur les standards de performance de la SFI et sur les politiques de sauvegarde de la Banque mondiale.

La culture de l'évaluation sera renforcée au sein du Groupe. La multiplicité et la complexité des défis de développement exigent que le Groupe soit en capacité de pouvoir mesurer les résultats de ses interventions et d'apprendre de ses succès et ses échecs, en associant ses partenaires. Pour y parvenir, le groupe AFD, en s'appuyant sur le dispositif Analyse et avis développement durable, s'assurera pour tous les projets financés que les enseignements tirés de l'expérience ont bien été pris en compte et que les projets disposent d'indicateurs fiables et documentés qui les rendent évaluables. Le groupe AFD contribuera à la production de savoirs tirés de l'évaluation de ses actions, de ses instruments ou de ses pratiques, et de ceux des autres acteurs du développement.

Le groupe AFD prendra des engagements de transparence et de dialogue avec les parties prenantes de la politique de développement, notamment à travers l'adoption d'une nouvelle politique en la matière et la mise en œuvre de son adhésion à l'Initiative Internationale pour la transparence de l'aide (IITA) en 2017. Toujours dans cette logique de transparence et de redevabilité, le Conseil d'orientation stratégique de l'AFD se réunira au moins une fois par an sous la présidence du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères chargé du développement. Une revue stratégique annuelle de l'AFD sera mise en place entre la direction de l'AFD et ses ministres de tutelle.

La démarche de responsabilité sociétale servira l'ambition d'un groupe exemplaire dans son fonctionnement interne, en cohérence avec ses objectifs « 100 % Accord de Paris » et « 100 % lien social », qu'il s'agisse de la réduction de l'empreinte environnementale directe, du renforcement de l'éthique professionnelle ou de la gestion socialement responsable des personnels.

La charte d'éthique du groupe AFD demeurera un guide pour chacun des agents du Groupe. Une vigilance renforcée sur les questions de sécurité des biens et des personnes permettra également au groupe AFD de poursuivre ses activités dans des contextes géographiques sans cesse mouvants et souvent risqués.

Enfin, en ligne avec les engagements de la France, le groupe AFD poursuivra ses actions en matière de lutte contre la corruption et le détournement de l'aide, continuera d'appliquer les meilleurs standards en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme et demeurera particulièrement vigilant quant à l'intervention dans ses financements de juridictions non coopératives.

# Conclusion

Ce document n'est ni un plan d'affaires ni un plan d'action. Il devra se lire, après le CICID de février 2018, comme complémentaire au Contrat d'objectifs et de moyens (COM) conclu entre l'État et le groupe AFD. Il sera complété par d'autres exercices stratégiques et opérationnels, plus précis et spécifiques, et par une revue de nos procédures internes.

Il s'agit d'une proposition stratégique, cherchant à définir une nouvelle étape pour le groupe AFD, dans le cadre d'une politique de développement renforcée dans ses moyens et profondément renouvelée dans sa vision et ses objectifs.

Cette proposition affirme des engagements communs, autour desquels l'AFD souhaite fédérer toutes les parties prenantes et mobiliser ses forces d'ici à 2022. Elle donne à chacun, au sein du groupe AFD, sa place et son mandat, au service d'un projet collectif. Enfin, elle vise à réaffirmer le rôle du groupe AFD comme la plateforme bilatérale de la politique de développement de la France. Une plateforme résolument ouverte à tous les acteurs français qui souhaitent se tourner vers le Sud, au service du projet européen et des nouvelles formes de solidarité concrètes qui sont en train de se structurer au plan international.

L'AFD s'est construite comme une banque de développement, progressivement reconnue par ses pairs, multilatéraux comme bilatéraux. Forte de cette base solide, elle entend d'ici à 2022 devenir pleinement une Agence, disposant de l'ensemble des compétences et des outils nécessaires à la réalisation de son mandat et contribuant ainsi à la convergence en cours entre les différentes institutions de développement, en Europe en particulier.

Le groupe AFD entend également se tourner résolument vers son propre pays et tisser, avec l'aide de son allié le groupe Caisse des dépôts et consignations (CDC), des liens beaucoup plus serrés qu'aujourd'hui avec l'ensemble des acteurs français intéressés par la coopération avec les pays du Sud, en les associant à la co-construction des projets et en servant de tiers de confiance et de financement entre eux et ses contreparties au Sud.

Sans oublier de parler en France, sans relâche, du reste du monde, de sa capacité d'innovation et des enjeux de son développement, pour contribuer à l'ouverture et à la solidarité de notre pays ainsi qu'au succès de l'action internationale du Président de la République et du Gouvernement.



Les deux dernières années ont vu un profond renouvellement de l'agenda du développement avec les ODD et l'Accord de Paris, mais aussi avec la nouvelle ambition du gouvernement français : celle de porter le financement de l'APD à 0,55 % du RNB.

Principal acteur de la politique de développement française, le groupe AFD a traduit ces nouveaux enjeux et ce nouvel agenda dans un plan d'orientation stratégique pour la période 2018-2022.

Ce plan, fruit d'un travail de réflexion d'une année, a fait l'objet d'une large consultation auprès de nos partenaires du Sud, mais aussi des citoyens français et de la société civile en France et dans nos pays d'intervention.

Notre stratégie repose sur une vision, celle d'**un monde en commun**, et sur **cinq engagements structurants** :

**100 % Accord de Paris**  
**100 % lien social**  
**Développement en 3D**  
**Priorité aux acteurs non souverains**  
**Réflexe partenarial**

Elle prévoit une nouvelle matrice d'action et un nouveau positionnement pour mettre en œuvre ces engagements. Et agir plus et mieux là où la légitimité et le savoir-faire du groupe sont reconnus. L'ambition est de faire de la politique de développement une véritable politique d'investissement solidaire.

**Siège social de l'AFD**

5 rue Roland Barthes | 75598 Paris Cedex 12  
T. + 33 1 53 44 31 31 | F. + 33 1 44 87 99 39  
[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

 [afd.fr](http://afd.fr)

 [afd\\_France](https://www.instagram.com/afd_France)

 [facebook.com/AFDOfficiel](https://www.facebook.com/AFDOfficiel)

 [twitter.com/AFD\\_France](https://twitter.com/AFD_France)

**#MondeEnCommun**