



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



STRATÉGIE

2025-2030

GROUPE AFD



#MondeEnCommun



Table des matières

ÉDITORIAL	4
AVANT-PROPOS	6
CONTEXTE	8

01

UN ENGAGEMENT INSTITUTIONNEL : un groupe AFD innovant et inclusif 14

1.1 Proposer une réponse Groupe à nos clients et partenaires	14
1.2 Mutualiser la gestion du Groupe et consolider son pilotage pour plus d'impact et de performance	16
1.3 Une trajectoire sociale pour le Groupe, au service de la performance et du vivre ensemble	17
1.4 Être un Groupe responsable, redevable et visible	18
1.5 Être un Groupe innovant, prospectif et anticipateur	20

02

UN ENGAGEMENT D'ATTENTION ET DE RESPECT :

le groupe AFD du côté des autres 24

2.1 Le respect, l'intelligence géographique et le dialogue comme méthode 25

2.2 Une approche différenciée autour de trois mandats géographiques 27

2.3 Des actions adaptées aux grands ensembles géopolitiques 29

03

UN ENGAGEMENT DE QUALITÉ ET D'IMPACT :

le groupe AFD 100% ODD 34

3.1 Les trois priorités d'investissement solidaire et durable du groupe AFD 36

3.2 Planète, lien social, institutions, citoyens et démocratie : pour concilier développement humain et protection de la planète 40

3.3 Quatre échelles d'action complémentaires pour plus d'impacts 46

04

UN ENGAGEMENT D'AMPLIFICATION ET D'ENTRAÎNEMENT :

le groupe AFD plateforme de mobilisation 50

4.1 Mobiliser les financements vers les ODD 51

4.2 Mobiliser les citoyens 54

4.3 Mobiliser les expertises et les savoirs pour les ODD 56

OUVERTURE ET PERSPECTIVES 59

POSTFACE

Cadre d'opérationnalisation, de suivi et de redevabilité 60

ANNEXE 1

Bilan du POS IV (2018-2022) 62

ANNEXE 2

CAP27 63

ANNEXE 3

Le reporting de durabilité, un levier de transformation 64



Éditorial



Depuis 2017, la France a relancé et redéfini sa politique de développement. Le Sahel et aujourd'hui l'Ukraine et le Moyen-Orient ont refait du développement un pilier à part entière de notre politique étrangère, en « 3D » avec la diplomatie et la défense. La crise climatique et le COVID ont établi que les réponses efficaces combinent toujours l'exercice des responsabilités nationales avec un surcroît indispensable de coopération internationale. Avec l'équipe Europe, nous cherchons à dépasser les formes anciennes de notre relation avec nos voisins, l'Afrique d'abord, et celles de l'aide publique au développement. Pour leur préférer une politique partenariale et d'investissement solidaire et durable, à l'échelle des Objectifs de Développement Durable (ODD), où les innovations s'échangent et les intérêts se conjuguent pour plus d'impact.

En ce début d'année 2025, un grand débat s'est ouvert. Les crises géopolitiques et environnementales croissantes et combinées renforcent toujours plus la fragmentation économique et les tentations du repli. Le retour de la guerre, l'urgence des politiques de compétitivité et le renforcement des politiques migratoires, partout dans le monde, impliquent nécessairement une contribution nouvelle de la politique de développement. Et les contraintes budgétaires dans de nombreux pays militent pour plus d'ingénierie financière et une exigence renforcée d'efficacité. La remise en cause des institutions multilatérales suppose enfin la définition rapide d'un nouveau cadre de référence, d'incitations et de redevabilité, comme nous avons commencé à l'élaborer au sein du mouvement Finance en Commun (FiCS) avec toutes les banques publiques de développement et leurs partenaires.

Pour toutes ces raisons, il était nécessaire de redéfinir la stratégie du groupe AFD. Avec ce Plan d'orientations stratégiques (POS 5), le « *groupe AFD* », fort de ses trois entités – l'AFD, Proparco et Expertise France –, entend contribuer activement au débat et à l'action. Pour que notre pays ne perde pas sa part de solidarité et sa capacité à lier ses intérêts avec ceux des autres, l'AFD est française et « *du côté des autres* », avec les Outremer et leurs enjeux économiques, sociaux et environnementaux spécifiques comme traits d'union et d'innovation. Pour ne pas sombrer dans le déni de la crise climatique, ne pas oublier les plus vulnérables et décarboner chaînes de valeur et systèmes financiers, l'AFD s'affirme comme la banque de l'investissement solidaire et durable et maintient son exigence de qualité « *100 % ODD*. » Enfin, le groupe AFD veut achever de se transformer en une « *plateforme de mobilisation* » pour jouer pleinement son rôle d'accueil et d'accompagnement de tous ceux qui – société civile, entreprises, collectivités locales, philanthropes, chercheurs, volontaires, etc. – veulent contribuer à renouveler la place de la France et de l'Europe dans le monde et mettre en œuvre concrètement notre agenda de paix, de sécurité et de développement durable.

Imaginée jusqu'en 2030, la zone de pertinence et la proposition de valeur du groupe AFD, telles qu'exposées dans ce document, seront précisées et guidées par des contrats d'objectifs et de moyens (COM) triennaux successifs, conclus avec l'État. Le groupe AFD poursuit sa transformation, toujours plus efficace et plus impactant, au service des Français et de tous ceux qui souhaitent coopérer avec la France.

Rémy RIOUX

Directeur général du groupe AFD



Avant-propos

Ce document présente le nouveau plan d'orientation stratégique du groupe AFD pour la période 2025-2030. Il définit l'engagement du Groupe, fort de ses trois entités réunies : l'**Agence française de développement**, la banque publique de développement internationale de la France et de ses Outremer; **Proparco**, sa filiale dédiée au secteur privé; et **Expertise France**, l'agence française de coopération technique.

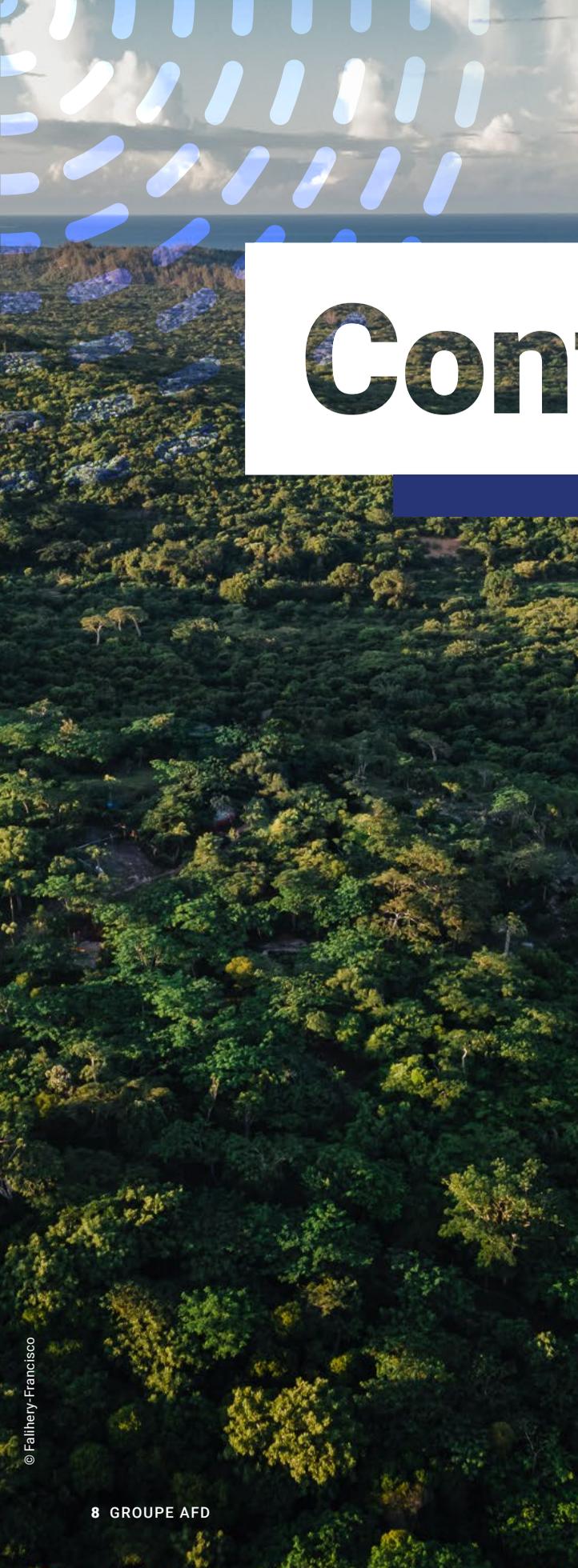
Le groupe Agence française de développement (AFD) est l'acteur pivot pour la mise en œuvre de la politique de développement de la France. Avec plus de 1 000 nouveaux projets signés chaque année et plus de 12 milliards d'euros d'autorisations de financements annuels, le Groupe est présent dans 167 pays et 11 territoires ultramarins, où il s'appuie sur son réseau d'agences locales et ses représentations. L'AFD compte 127 grands partenaires français publics et privés et 90 cofinanciers internationaux, auxquels s'ajoutent les 7 000 organisations de la société civile (OSC) impliquées sur ses projets.

La nouvelle proposition du groupe AFD est au service de la politique de développement fixée par les autorités françaises et sert les orientations fixées par la loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales du 4 août 2021, et par le Conseil présidentiel du développement (CPD), le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) et le Comité interministériel des Outre-mer (CIOM) en 2023. Ces orientations visent à la fois à lutter contre la pauvreté et les inégalités dans le monde et à promouvoir au-delà de nos frontières des investissements solidaires pour nos biens communs. Elles ont été synthétisées et partagées avec tous les partenaires de la France en juin 2023 dans le Pacte de Paris pour les peuples et la planète (4P).

Le groupe AFD intervient dans le cadre du droit français, européen et international. Plus largement, cette proposition stratégique s'inscrit dans le cadre multilatéral fixé par les Nations unies avec l'Agenda 2030 des Objectifs de développement durable (ODD), l'Accord de Paris sur le climat de 2015, le nouveau Cadre mondial de la biodiversité (CMB) de Kunming-Montréal de 2022 et le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement approuvé en 2015, qui sera rediscuté en 2025.

Cette nouvelle stratégie trace pour l'ensemble de ces engagements, une ambition, une approche et une proposition de méthode renouvelées, compte tenu des acquis de la précédente stratégie et de la promesse du nouveau groupe AFD.

Cette stratégie fera l'objet d'une revue à mi-parcours puis d'une évaluation externe finale, partagée avec nos pairs.



Contexte

Après la loi du 4 août 2021, votée à l'unanimité, le Conseil présidentiel pour le développement (CPD) du 5 mai 2023, le Comité interministériel pour la coopération internationale et le développement (CICID) et le Comité interministériel des Outre-mer (CIOM) de juillet 2023 ont défini et précisé les nouvelles priorités de la politique française de développement, « *pilier à part entière de la politique étrangère* ». Le mandat du groupe AFD a été redéfini autour d'un double agenda de lutte contre la pauvreté et les inégalités et de préservation des biens communs, promouvant au-delà de nos frontières des investissements solidaires et durables, à la fois dans les pays les moins avancés et vulnérables, dans les pays à revenus intermédiaires et les territoires d'outre-mer.

UNE DOUBLE URGENCE,

GÉOPOLITIQUE ET SOLIDAIRE

Le groupe AFD doit exercer ce mandat dans un contexte marqué par deux mouvements opposés et simultanés : des tensions et des rivalités géopolitiques croissantes alors que le monde partage et apprend à gérer collectivement des défis communs et existentiels.

Les rivalités stratégiques, économiques, énergétiques mais aussi idéologiques, exacerbées par les guerres en Ukraine, en République démocratique du Congo ou au Proche-Orient fragmentent aujourd'hui le monde, ravivant d'anciennes lignes de conflit et en traçant de nouvelles. Dans cette incertitude, tous les États expriment une volonté de souveraineté renforcée, en Europe comme partout ailleurs dans le monde. La politique de développement est plus que jamais prise à partie dans ces tensions, trop souvent pensée à nouveau comme un outil de puissance

et un instrument de la concurrence stratégique entre Nations. Elle est également sommée d'intervenir au plus vite, compte tenu d'urgences humanitaires d'une ampleur inédite et du retour de la pauvreté extrême dans de nombreux pays. Elle n'échappe pas non plus au grand débat qui s'est ouvert en Afrique, où s'exprime l'aspiration à des sociétés politiques plus ouvertes et à une redéfinition des liens avec la France et l'Europe. Elle suppose une attention renforcée à la situation des plus vulnérables.

Au même moment, et non sans paradoxe, la politique de développement et les institutions qui la servent sont devenus les acteurs principaux de l'Accord de Paris pour le climat et de « l'Agenda 2030 » des ODD qui renouvelle en profondeur le cadre mondial du développement international, rapprochant les agendas du « développement » (les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) de l'an 2000), du « développement durable » (Rio 1992, Rio +10, Rio +20), de la « lutte contre le dérèglement climatique et pour la biodiversité » (les COP climat, désertification et biodiversité) et du « financement du développement » (Monterrey, Doha, Addis Abeba). La grande synthèse de 2015, clairement et fortement réaffirmée à l'Assemblée générale des Nations unies de septembre 2023 malgré le grand retard pris dans sa mise en œuvre, a permis de porter l'aide publique au développement mondiale à un niveau historique, dépassant pour la première fois 225 milliards de dollars en 2023, à laquelle il est désormais demandé de mobiliser davantage de financements publics et privés. L'Accord de Paris sur le climat – avec sa cible désormais atteinte de 100 milliards de dollars de finance climat – et l'Agenda 2030, un accord international sur le futur souhaité de l'humanité et de son cadre de vie, ont défini un futur qui suppose de nouveaux modèles de développement à la fois prospères, écologiques, égalitaires et participatifs. La politique de développement s'en trouve là aussi profondément bouleversée et étendue, vers une politique d'investissement solidaire et durable, partout où des dynamiques de développement durable peuvent être accélérées.

Ce double mouvement, géopolitique et solidaire, met au défi l'action de développement. Elle doit se renouveler en profondeur – récit, concepts et instruments – pour réaliser pleinement sa fonction spécifique, au service de nos réconciliations et en démontrant toujours sa capacité à améliorer les conditions réelles d'existence. Pour y parvenir et au-delà des seuls projets de développement, elle doit aussi participer au renforcement des acteurs et à la définition de politiques publiques crédibles et efficaces, ainsi qu'à la transformation du système financier dans

son ensemble. Elle doit enfin parvenir à convaincre nos propres concitoyens de l'utilité d'une coopération internationale accrue dans un monde où les liens de solidarité et de partenariat se redéfinissent. Ce dernier défi suppose une communication beaucoup plus active et partenariale, puissante, intègre et convaincante, capable de montrer les progrès accomplis.



© Hakob Kotolkryan / AFD

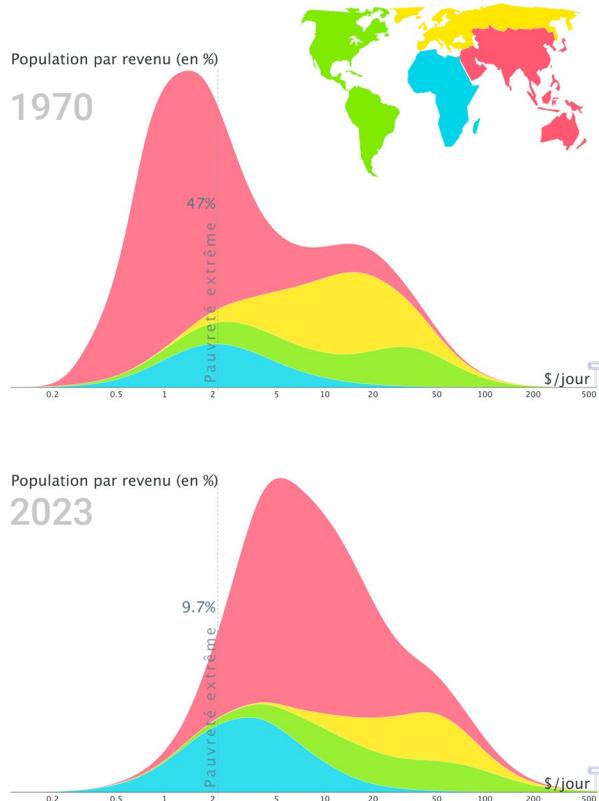
INÉGALITÉS ET VULNÉRABILITÉS,

LA FIN D'UN MONDE EN DEUX BLOCS INÉGAUX

Cette ambition paraît évidemment démesurée. Elle l'est moins si l'on constate la grande transformation qu'a connue le monde depuis soixante ans. Alors que la politique d'aide au développement avait pour fondement les inégalités d'un monde scindé en deux blocs – le Nord et le Sud, global ou non –, ce monde coupé en deux n'existe plus. L'essor des pays émergents depuis le début du siècle a fait reculer massivement la pauvreté et, partant, le poids relatif du Nord dans l'économie mondiale. Il a dessiné un *continuum* plus régulier de distribution des revenus mondiaux. Si l'inégalité entre les pays les plus pauvres et les plus riches reste très forte – il existe un rapport de près de 1 à 200 entre le produit intérieur brut (PIB) des dix pays les plus riches et celui des dix pays les plus pauvres – et si le bien-fondé de la solidarité doit être défendu sans relâche, il existe désormais un très large « *équateur du monde* » empiétant sur le Nord et sur le Sud, auquel il convient d'adapter plus nettement politiques et instruments, et autour duquel se redéfinissent les responsabilités des États.

Ainsi, dans de nombreux pays émergents, la réalisation des ODD ne passe plus seulement par la résorption d'un éventuel déficit d'investissement, mais plus profondément par un changement de trajectoire nationale. Il ne s'agit plus d'un simple rattrapage puisque les pays à revenus élevés doivent également opérer leurs propres transitions. En 2020, près de 70 % des inégalités globales se situent ainsi à l'intérieur des frontières nationales. Autrement dit, la réduction des inégalités globales ne passe plus que subsidiairement par des transferts financiers Nord-Sud, comme c'était le cas dans la deuxième partie du XX^e siècle. Dans de nombreux pays, l'essentiel se joue désormais au niveau des trajectoires, des politiques publiques et des systèmes nationaux, avec les enjeux politiques et financiers complexes qui s'y attachent. Il en est de même des ODD environnementaux. Il s'agit aujourd'hui tout autant, sinon davantage dans une majorité de pays, de réorienter des investissements existants, de mobiliser davantage de ressources domestiques et de contribuer à de meilleures politiques publiques que de seulement apporter de nouvelles ressources.

Répartition de la population mondiale par revenu



Based on free material from [GAPMINDER.ORG](https://www.gapminder.org), CC-BY LICENSE

Cette transformation, avec l'égoïsme qui menace de s'y attacher, fait surgir avec plus de netteté et d'urgence encore la situation injuste et la priorité à donner aux pays les plus vulnérables. Les vulnérabilités de ces pays ne se réduisent pas à la seule pauvreté qui demeure massive ou à l'exposition aux désordres environnementaux. Croisant le faible niveau de développement, l'exposition au changement climatique ou aux conflits violents, les vulnérabilités sont plurielles et touchent plus que proportionnellement les pays les moins avancés (PMA) et autres territoires vulnérables, notamment les territoires insulaires étrangers et les collectivités territoriales ultramarines françaises, requérant une adaptation des modes opératoires et des outils de la politique de développement.

Nous sommes entrés dans « *l'âge des conséquences*¹ » : les impacts du changement climatique et de l'effondrement de la biodiversité sont aujourd'hui visibles et ren-

1 Melonio T., Naudet J.-D. et Rioux R. (2022), « L'aide publique au développement à l'âge des conséquences », *Policy paper* de l'AFD, n° 11, <https://www.afd.fr/fr/aide-publique-developpement-age-consequences-melonio-naudet-rioux>

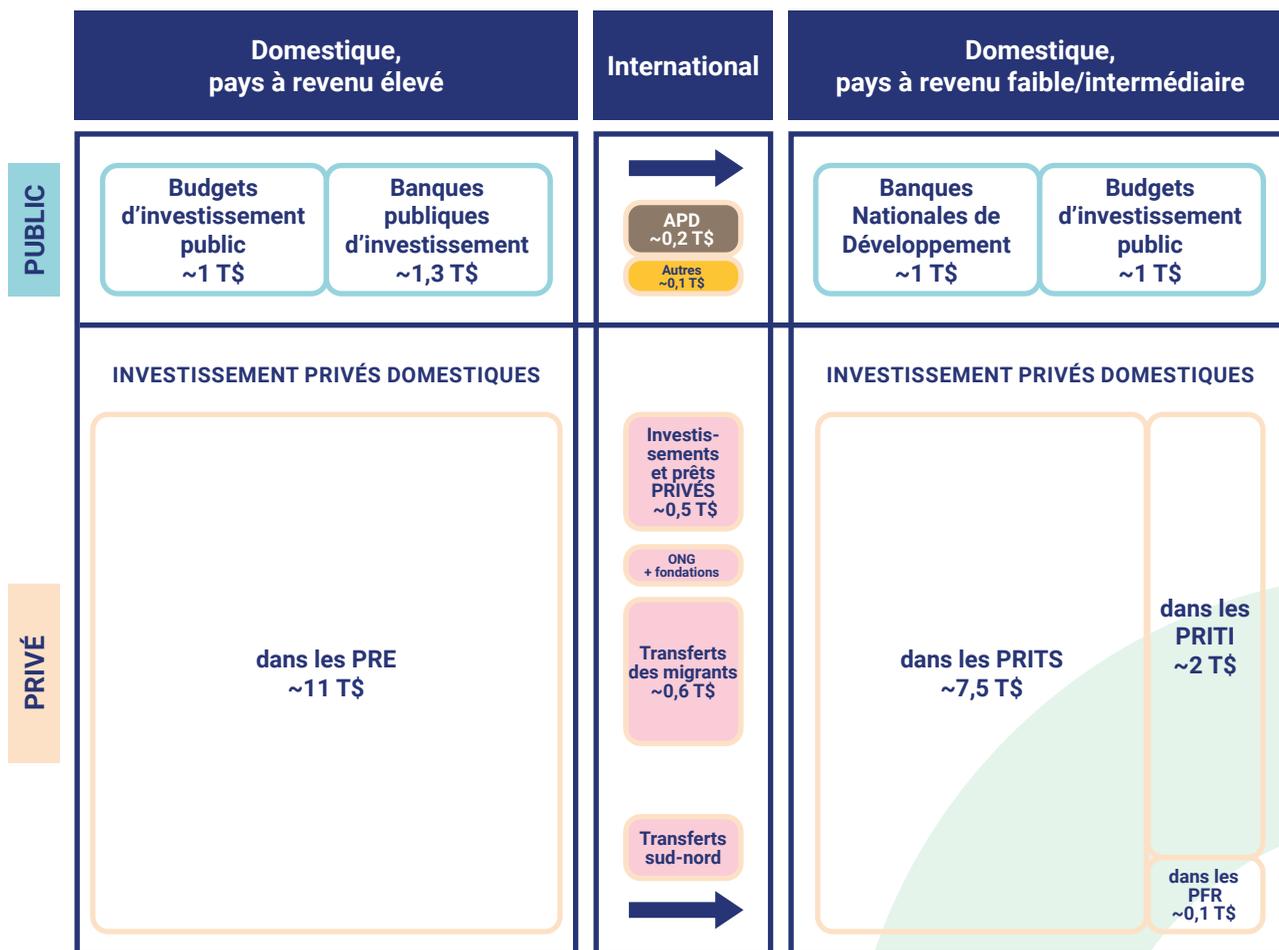
forcent encore les inégalités, le recul des droits humains et de la démocratie. Un effort puissant et concerté, adapté à chaque contexte, alliant l'excellence technique, la connaissance multidisciplinaire mais aussi des approches transformatrices d'ordre sensible et émotionnel, est aujourd'hui indispensable pour contribuer à réorienter les politiques publiques, leurs déclinaisons opérationnelles et les systèmes financiers.

Financièrement et comme le montrent ces graphiques, l'Agenda 2030 n'est pas un rêve : l'élimination de l'extrême pauvreté, qui semblait un horizon utopique lors de la naissance de l'aide internationale dans les années 1960, est atteignable. Il y a moins de pays à faible revenu dans le monde et plus de pays émergents. L'investissement mondial – de l'ordre de 26 trillions de dollars par an, dont la moitié dans les pays en développement – dépasse de très

loin toutes les estimations du « coût » des ODD, même s'il reste un fort déficit de financement dans les pays à faible revenu qu'il est urgent de combler. Le problème a toutefois changé de nature : c'est la mauvaise qualité persistante de ces investissements massifs et leur inégale distribution qui est en train de détruire la planète (climat, océans, biodiversité, pollutions, accroissement des vulnérabilités environnementales) et d'affaiblir le lien social (creusement des inégalités, pandémies, baisse de l'espérance de vie, tensions internes et externes). Alors que le monde en a les moyens, il n'est nullement en train de se diriger vers ce futur souhaitable, qu'il a pourtant lui-même défini en 2015.

Décomposition des flux d'investissements mondiaux

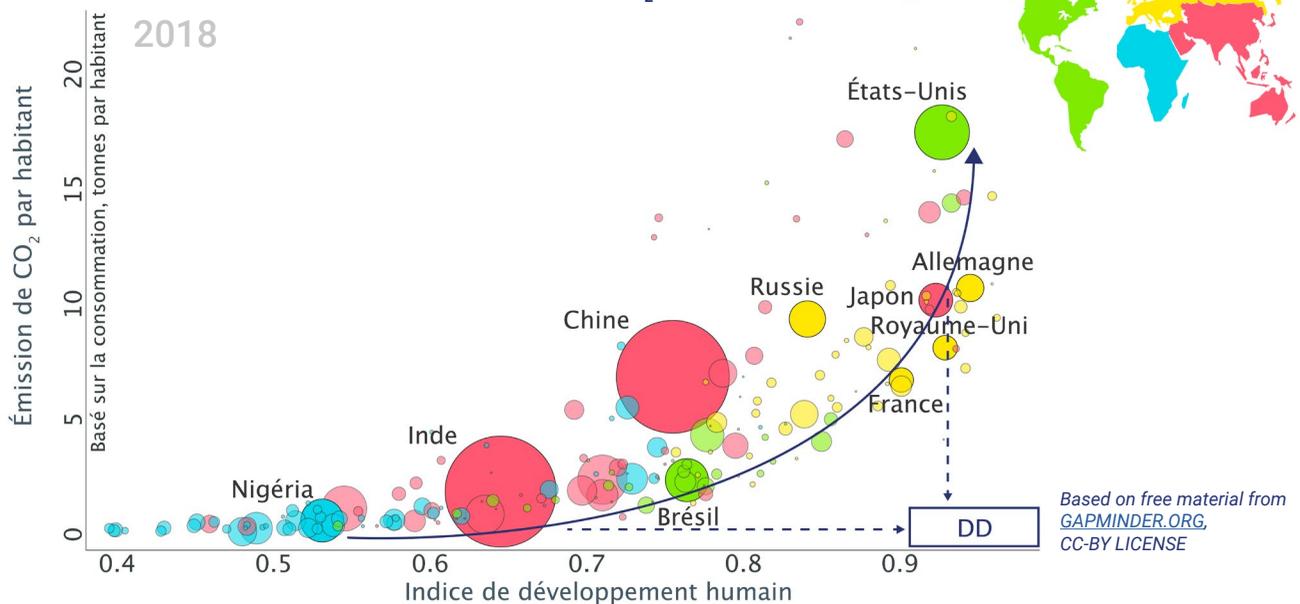
Calculs internes à l'AFD d'après les données de la Banque Mondiale



LES ODD POUR NE PLUS OPPOSER DÉVELOPPEMENT HUMAIN

ET PRÉSERVATION DE LA PLANÈTE

Indice de développement humain et émissions de CO₂ par pays



La réalisation des ODD passera par la réconciliation de l'agenda du développement avec celui de la préservation de l'environnement. C'est le défi pour l'ensemble des pays de converger vers un haut niveau de développement humain avec une empreinte environnementale réduite, ce qu'aucun pays n'arrive aujourd'hui à réaliser, comme le montre le graphique ci-dessus. Le partage d'expériences réussies qui émergent partout dans le monde, sera encore plus essentiel pour atteindre cet objectif.

Réaliser les ODD, ce n'est surtout pas agir sur chacun des dix-sept objectifs séparément. Bien qu'ils couvrent l'ensemble des débats sectoriels et fixent dans chaque domaine les ambitions précises actées par la communauté internationale, les ODD sont indivisibles et doivent être considérés dans leurs interdépendances. Réaliser les ODD, c'est d'abord être attentif aux contextes et aux dynamiques géographiques. Les ODD invitent à une vision d'ensemble, intersectorielle et multi-acteurs, de chaque « situation de développement », en étant attentifs aux contextes et dynamiques géographiques. Sans oublier que cette interdépendance entre ODD peut conduire à ce qu'une avancée sur un ODD engendre un recul sur un autre. C'est à une approche plus globale que l'agenda

2030 nous invite à investir, nécessitant davantage encore de penser nos stratégies dans le cadre de trajectoires durables permettant de fournir les meilleurs leviers de décision et d'articulation entre priorités.

Réaliser les ODD, c'est ainsi, et peut-être surtout, une méthode, un processus. L'intelligence des sociétés, y compris d'ordre émotionnel, comme celle des biotopes doit être mobilisée pour identifier le blocage institutionnel spécifique, la difficulté matérielle, l'externalité ignorée, les incitations perverses, les représentations bloquantes ou tout autre facteur qui entravent les dynamiques collectives positives. Des trajectoires de développement durable optimisées et territorialisées peuvent alors être définies, de façon à lever progressivement les verrous identifiés et fixer une vision de long terme.

Réaliser les ODD, c'est enfin accélérer l'effort de mobilisation pour aligner le système financier sur l'agenda du développement durable, c'est-à-dire pour rendre durable l'ensemble de la finance mondiale, financer nos biens communs et allouer une part plus sûre et automatique de nos investissements solidaires aux pays et aux populations les plus vulnérables. C'est la responsabilité de

chaque pays d'atteindre les ODD sur son propre sol, en respectant des standards de qualité des investissements, de contribuer à la diffusion mondiale des meilleures pratiques et de fournir sa quote-part de biens communs, selon le principe de responsabilité commune mais différenciée. Et c'est notre intérêt d'accélérer partout ces mutations par une coopération internationale attentive, respectueuse et innovante. C'est la mission et le nouveau cadre conceptuel des agences et banques internationales de développement. Et ce, jusqu'en 2050 sans doute, en faisant converger l'agenda des ODD et celui de l'Accord de Paris et de la neutralité carbone.

UNE STRATÉGIE SIMPLIFIÉE,

AUTOUR DE QUATRE ENGAGEMENTS

La nouvelle stratégie du groupe AFD, au cœur de cette double urgence géopolitique et solidaire, entend consolider les acquis de la précédente et amplifier notre action à l'horizon 2030. Elle sert les objectifs du contrat d'objectifs et de moyens avec l'État et guide le plan de transformation de l'entreprise CAP27, comme présenté dans la post-face à ce document.

Cette nouvelle stratégie dessine la zone de pertinence que nous servons, qu'expriment les quatre engagements suivants :

- ▮ Notre premier engagement, c'est de nous placer résolument « *du côté des autres* », un engagement d'attention, de respect et d'intelligence géographique, de façon à comprendre au mieux les contextes en évolution dans lesquels nous sommes appelés à agir, et à différencier notre action en fonction des enjeux et besoins spécifiques des pays et territoires, et à œuvrer pour des partenariats de confiance avec nos clients. Il s'agit d'investir davantage l'économie politique des territoires où nous sommes appelés à intervenir et de tisser des liens avec le plus grand nombre d'acteurs de ces sociétés, s'ils le souhaitent et au-delà des seuls gouvernements. L'agenda de Ouagadougou guide ainsi, depuis novembre 2017, notre action en Afrique. Du côté des autres, mais également conscients de notre histoire, nos réussites comme de nos échecs, instruits de la trajectoire de notre propre pays et des défis pour la réaliser, y compris par une coopération internationale plus active. Du côté des autres pour toujours mettre nos clients au centre.
- ▮ Notre deuxième engagement est un engagement de qualité et d'impact, pour devenir « *la première banque publique de développement 100% ODD* », dont le financement, les opérations et la gestion seront alignés sur l'agenda 2030. En veillant à accompagner nos clients dans leurs trajectoires de développement durable, en maximisant les impacts positifs de nos appuis selon trois axes – la protection du climat et de la nature, la réduction des inégalités et des vulnérabilités multidimensionnelles et le développement institutionnel et démocratique – et à éviter toute nuisance significative sur aucun d'entre eux. Fort de ce principe, notre Groupe mobilisera l'ensemble de ses expertises et celles de ses partenaires pour co-construire des solutions de développement durable adaptées à chaque contexte.
- ▮ Enfin, parce qu'il faut toujours veiller à ce que les moyens soient commensurables aux ambitions, notre troisième engagement est un engagement de rassemblement, d'amplification et d'entraînement pour devenir « une plateforme de mobilisation » du plus grand nombre de partenaires désireux de contribuer avec la France à l'action de développement international et à l'atteinte des ODD. En France d'abord, en Europe aussi, et partout dans le monde. Selon trois dimensions complémentaires : la mobilisation financière, la mobilisation citoyenne et la mobilisation des expertises et des savoirs. Pour contribuer à bâtir une vaste architecture internationale de l'investissement solidaire et durable, dont le mouvement Finance in Common (FiCS) est la préfiguration.
- ▮ Au fond, et c'est notre quatrième engagement, il s'agit de « *tenir la promesse du groupe AFD* », augmenté avec l'intégration d'Expertise France depuis le 1^{er} janvier 2022 et avec la nouvelle stratégie de Proparco. En combinant tous les outils de notre nouveau groupe à leur service, nous nous engageons à donner la priorité à nos clients et partenaires en nous adaptant à leurs besoins. Unique dans l'écosystème international du financement du développement, notre Groupe dispose en effet désormais des capacités combinées d'une institution financière dédiée au secteur public comme au secteur privé et d'une agence de coopération technique et d'expertise, lui permettant de couvrir le spectre complet des politiques publiques et des acteurs, auxquelles viennent s'ajouter notre centre de formation et notre capacité de recherche, d'innovation et d'animation du débat public. La consolidation du groupe AFD et la recherche des synergies sont la priorité des prochaines années.

Un engagement institutionnel :

un groupe AFD innovant et inclusif

1.1 Proposer une réponse Groupe à nos clients et partenaires

La loi du 4 août 2021 a fait du groupe AFD un acteur quasi unique dans l'écosystème du financement international du développement. Le Groupe est composé de trois entités aux missions complémentaires : l'Agence française de développement, l'institution financière publique en charge de mettre en œuvre la politique de développement de la France ; Proparco, sa filiale dédiée au secteur privé ; et, depuis le 1^{er} janvier 2022, Expertise France, l'agence française de coopération technique internationale. Le groupe AFD cumule ainsi à la fois les activités d'une banque publique de développement nationale à vocation internationale, d'une institution financière dédiée au secteur privé et d'une agence de coopération technique et d'expertise. Un peu comme si la Banque mondiale, la SFI et le PNUD/UNOPS – ou la KfW, la DEG et la GiZ en Allemagne – venaient à se rassembler dans une



même entité. Le plein déploiement de cette capacité rassemblée, à laquelle s'ajoutent celles du CAMPUS groupe AFD, de la Société immobilière de Nouvelle-Calédonie (SIC), de la banque SOCREDO et du fonds de garantie SOGEFOM, ainsi que celle du fonds à impact STOA créé avec nos alliés et amis de la Caisse des dépôts et consignations (CDC), est la première priorité et la condition de succès de notre nouvelle stratégie.

STRUCTURER UNE OFFRE GROUPE

COMPLÈTE ET SANS COUTURES

Le groupe AFD rassemble et combine des capacités d'analyse des *situations* de développement (c'est le rôle de sa direction exécutive des Géographies – GEO), de définition de *solutions* de développement (direction exécutive Solutions de développement durable – SDD), dédiées notamment au secteur privé et à son financement (avec Proparco), avec une capacité d'action, directe et au plus près de nos clients (avec Expertise France) mais aussi de *mobilitation* (direction exécutive Mobilisation, partenariats et communication – MPC) et de *stratégie* et d'*anticipation* (direction exécutive Innovation, stratégie et recherche – ISR).

Toutes les stratégies à l'échelle des pays seront désormais pensées à l'échelle du groupe AFD. Dans ce cadre, les équipes de chaque entité travailleront de manière coordonnée pour des interventions articulées entre public et privé et tenant compte des besoins et contextes institutionnels. Le groupe AFD proposera une offre de financement et d'accompagnement technique inédite attractive, complémentaire et à impacts. La mobilisation de l'expertise française (publique, privée ou de la société civile) et internationale *via* Expertise France sera intégrée en appui aux financements budgétaires.

Afin de rapprocher les centres de décision du client, cette intégration des offres sera portée par les directions régionales (DR) qui deviendront toutes progressivement des DR Groupe. À l'instar des dynamiques Groupe déjà à l'œuvre, par exemple dans les secteurs de l'énergie et de l'entrepreneuriat africain, une offre commune sera construite dans les principaux secteurs d'intervention du Groupe, en s'appuyant sur des plateformes sectorielles ouvertes à tous. Pour nous libérer de nos instruments en somme, en disposant de tous ceux qui sont utiles à l'action de développement, au plus proche des contextes locaux et en réponse aux demandes de nos clients et partenaires.

FAIRE DU PARTENARIAT EUROPÉEN

UNE PRIORITÉ

Le groupe AFD poursuivra résolument son action coordonnée en Équipe Europe, pour contribuer à des actions communes avec ses partenaires européens. Il contribuera activement à partager au sein de l'équipe Europe et auprès des institutions européennes la voix de ses clients et partenaires. Partout où cela est possible, le groupe AFD cherchera à intervenir avec un partenaire européen, que ce soit en cofinancement, à travers notamment les accords-cadres prévus à cet effet (*Mutual Reliance Initiative – MRI* et *Joint European Financiers for International Cooperation – JEFIC*), ou à travers les délégations de fonds de l'Union européenne ou entre partenaires de l'Équipe Europe. Fort de ses trois entités qui lui permettent d'être présent dans tous les réseaux européens, le Groupe renforcera ses partenariats dans les trois piliers qui forment l'architecture européenne de développement : les banques publiques de développement à vocation internationale regroupées au sein du réseau JEFIC (*Joint European Financiers for International Cooperation*) avec l'AFD; le réseau des institutions européennes spécialisées dans le financement du secteur privé EDFI (*European Development Finance Institutions*) avec Proparco; et enfin les acteurs de coopération technique du réseau des praticiens (*Practitioners' Network*) avec Expertise France; sans oublier les multilatéraux liés à l'Europe (Banque européenne d'investissement [BEI], Banque européenne pour la reconstruction et le développement [BERD] et la Banque de développement du Conseil de l'Europe [CEB]), et au service des priorités de la Commission européenne. Les liens entre ces réseaux et acteurs seront aussi renforcés, pour mobiliser davantage et démultiplier les capacités de la coopération européenne, vers le voisinage européen et les Suds.

AGIR AVEC NOS INSTITUTIONS SŒURS

À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

Au niveau international et avec ses pairs, l'AFD est également très active dans l'*International Development Finance Club* (IDFC), qui rassemble 26 des plus grandes banques de développement nationales, régionales et internationales et dont elle héberge le secrétariat. Et elle a contribué à constituer la coalition de toutes les 530 banques publiques de développement du monde, qui se sont réunies lors de quatre sommets « *Finance en commun* »

(FiCS) depuis 2020. Le groupe AFD avec ses différentes composantes poursuivra son investissement et sa contribution au club IDFC et à la consolidation du mouvement FiCS pour promouvoir un plaidoyer international en faveur d'un alignement du système financier avec les ODD, sans laisser personne de côté. La préparation de la quatrième conférence internationale sur le financement du développement en Espagne en 2025, pour laquelle l'ONU a officiellement sollicité le mouvement FiCS, constitue une échéance importante à ce titre.

1.2 Mutualiser la gestion du Groupe et consolider son pilotage pour plus d'impact et de performance

Le projet d'entreprise du Groupe, intitulé CAP27, portera l'ensemble des transformations internes nécessaires à la mise en œuvre de la présente stratégie. Il est structuré autour de quatre programmes, communs aux différentes entités du Groupe et correspondants aux engagements du présent plan stratégique : i) « *Performance et dynamiques Groupe* » ; ii) « *Confiance clients et partenaires* » ; iii) « *Redevabilité, expertise et cohérence ODD* » ; iv) « *Mieux travailler ensemble* » ; avec la perspective du déménagement dans le nouveau siège d'Austerlitz et plus de performance et de sécurité des systèmes d'information. Pour chacun de ces objectifs, des leviers d'actions sont priorisés et des indicateurs de réussite identifiés. Ces transformations internes seront mises en œuvre progressivement au cours de la période couverte par le POS V et selon un calendrier agréé avec les représentants des personnels du groupe. La poursuite de la modernisation du système d'information du groupe AFD et celle de la gestion de nos ressources humaines seront des priorités de premier rang, de manière transversale, pour atteindre ces quatre grands enjeux de transformation interne.

Encadré 1

Faire de l'intelligence artificielle (IA) un levier de transformation interne

Afin de tirer pleinement parti du potentiel de l'IA, le groupe AFD a adopté, en 2023, une feuille de route dédiée, détaillant les implications et opportunités pour ses opérations et pour son organisation interne. Les trois axes principaux en matière d'organisation interne sont :

- Formation et expérimentation : L'ensemble des collaborateurs du Groupe bénéficiera de formations sur l'IA, et des expérimentations seront menées pour évaluer l'intérêt d'outils d'IA grand public.
- Optimisation des processus : L'IA sera utilisée pour développer des applications facilitant le travail des collaborateurs et améliorant la gestion des connaissances au sein du Groupe.
- Modernisation des systèmes d'information : L'intégration progressive de l'IA dans les projets de modernisation des systèmes d'information permettra d'optimiser les offres des éditeurs de logiciels.

L'objectif du groupe AFD est de faire de l'IA un levier d'accompagnement de la transformation des tâches et des métiers, en cohérence avec son projet d'entreprise CAP27. En plaçant l'humain au cœur de cette transformation, le groupe AFD vise à renforcer son efficacité et à mieux répondre aux enjeux du développement durable.

Tenir la promesse du Groupe passera également par le déploiement et le renforcement de son pilotage. La consolidation du Groupe suppose un cadre de pilotage commun, s'appuyant sur un corpus stratégique simplifié à partir du POS et des COM (Contrat d'objectifs et de moyens Groupe 2025-2027 et Contrat d'objectifs et de moyens Expertise France 2024-2026) : les cadres d'intervention pays et les feuilles de route transverses (systématiquement élaborés en format Groupe) ainsi que les lettres d'objectifs triennales des directions exécutives et des filiales.

Le Comité exécutif (COMEX) Groupe – réunissant les Directions Générales de l'AFD, Proparco et Expertise France – constituera l'organe de pilotage global de la stratégie

Groupe et suivra l'exécution et l'opérationnalisation du POS V comme la réalisation des COM. Il suivra également le déploiement et l'opérationnalisation des filières Groupe pour accroître les synergies et mutualisations en appui à une offre Groupe renforcée. En appui à la consolidation du Groupe et d'une offre cohérente et complémentaire au service de ses clients et partenaires, les synergies opérationnelles entre AFD et Expertise France continueront d'être renforcées.

Enfin, à partir de 2028, la consolidation du Groupe et de sa gouvernance passera par l'élaboration et la signature d'un Contrat d'objectifs et de moyens (COM) avec l'État qui soit à dimension Groupe en portant sur ses trois entités et appuie la redevabilité du Groupe sur les grandes priorités de la politique française de développement. Ce futur COM Groupe 2028-2030 sera complété par un COM dédié à Expertise France, au regard de ses missions spécifiques exercées pour le compte de l'État et des crédits associés.

1.3 Une trajectoire sociale pour le Groupe, au service de la performance et du vivre ensemble

UN SOCLE COMMUN DE VALEURS

POUR UNE POLITIQUE SOCIALE GROUPE

Le Groupe se dotera d'une trajectoire sociale qui aura pour objectif de mettre en œuvre le socle commun au sein de l'AFD, de Proparco et d'Expertise France pour construire un Groupe en commun, tout en construisant et en respectant le rythme social de chacune des entités.

Le socle commun à l'AFD, Proparco et Expertise France a pour ambition d'exprimer les valeurs fondatrices de la politique sociale du Groupe (diversité, égalité professionnelle, parentalité, équilibre vie professionnelle/vie privée, accès aux soins de santé, régime de retraite, prévoyance, santé au travail, respect de la liberté syndicale, mobilité fonctionnelle et géographique, lutte contre les discriminations et le harcèlement, conformité des comportements et éthique dans l'activité) pour l'ensemble des salariés du Groupe, quelle que soit leur implantation géographique.

Chaque entité portera en son sein et mettra en œuvre les valeurs portées par le socle commun. Pour construire cette politique tout en respectant l'autonomie de chaque entité, une trajectoire sociale Groupe sera élaborée. Cela impliquera notamment la mise en cohérence des chantiers sociaux dans les trois entités, d'ici à 2027.

UNE GESTION DES COMPÉTENCES

EN TRANSFORMATION

Depuis 2016, la croissance de l'activité, les nouveaux mandats sectoriels, thématiques et les nouveaux horizons géographiques sur lesquels le Groupe se déploie désormais ont engendré de profondes transformations organisationnelles d'une part et en matière de compétences d'autre part. L'intégration d'Expertise France au sein du Groupe, la mise en place de Directions Régionales et le développement de l'écosystème partenarial confortent ces transformations. Dès lors, la gestion des talents et des compétences doit se transformer en s'appuyant sur un accord de Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) pour l'AFD et Proparco et des travaux à venir sur ce sujet à Expertise France. Une vision prospective des besoins de compétence des trois entités et des potentiels d'évolution de leurs salariés est en phase de construction. Les travaux de prospective quantitative et qualitative déjà engagés permettront de proposer un accompagnement des carrières visant à sécuriser les besoins en compétences et à donner des perspectives d'évolution aux salariés. Les salariés nationaux, fins connaisseurs des contextes et des partenaires locaux, feront l'objet d'un accompagnement renforcé au travers de programmes dédiés leur permettant d'évoluer vers des fonctions de responsabilité et de spécialisation technique. En ce sens, les mobilités au sein du réseau, au sein de chaque entité et entre les entités du Groupe, comme chez des partenaires nationaux et internationaux seront renforcées pour les salariés identifiés pour leur potentiel d'évolution.

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET

L'ENGAGEMENT COLLABORATEUR AU CŒUR

Dans cette nouvelle stratégie, le groupe AFD réaffirme le rôle essentiel de l'ensemble de ses collaborateurs, en France et à l'étranger, pour atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, fonctionnels et financiers. Un nou-

veau statut du personnel pour l'AFD et Proparco est entré en vigueur en janvier 2023 et Expertise France fait évoluer son modèle social. Le Groupe veillera avec soin à assurer la cohésion du corps social dans la mise en œuvre de la présente stratégie, en misant sur un dialogue social de qualité, en facilitant les mobilités professionnelles intra-Groupe et en mettant en place son socle social commun.

Encadré 2

Améliorer la qualité de vie au travail et valoriser l'engagement collaborateur

Le groupe AFD continuera à améliorer la qualité de vie au travail. Dans le cadre de son processus de transformation interne, plusieurs leviers d'actions sont prévus : l'amélioration des dynamiques collaboratives au sein du Groupe; l'évolution des pratiques managériales vers plus de responsabilisation et de cohésion; l'intensification de l'action du Groupe en matière de diversité et d'inclusion ainsi que le renforcement d'une culture d'entreprise inclusive. L'approfondissement et la sincérité de la communication interne du Groupe contribueront à renforcer les liens entre les collaborateurs et le sens de leur travail. Les salariés du Groupe contribueront également à sa communication externe, en développant le programme VOX pour accompagner leur engagement en faveur des ODD.

Le Groupe accélérera la mise en place d'une gestion stratégique et prospective des talents et des compétences. Il continuera d'agir en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, notamment en matière d'accès à l'emploi, d'évolution professionnelle et d'égalité salariale. Les recrutements de femmes à des postes de management et dans le réseau d'agences du Groupe continueront d'être encouragés. Le groupe AFD poursuivra son action pour plus de diversité et d'inclusion, conformément aux engagements pris avec sa labellisation AFNOR obtenue en 2021.

1.4 Être un Groupe responsable, redevable et visible

Conformément à la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), le groupe AFD produira à partir de 2026 un reporting de durabilité². Cette évolution réglementaire est cohérente avec son ambition de positionner au même niveau d'exigence le *reporting* extra-financier et financier, même si une évolution de ces normes réglementaires est souhaitable afin de mieux prendre en compte l'action internationale des acteurs financiers de l'Union européenne. Le groupe AFD renforcera ainsi sa politique de responsabilité sociétale des organisations (RSO) en cohérence avec le cadre fixé par l'Agenda 2030, tant par la qualité de ses opérations qu'en appuyant la mise en cohérence systématique entre son fonctionnement interne et ses engagements externes³. Elle se nourrira des réflexions commencées dans le cadre de « dialogues éthiques » ouverts depuis 2022 à l'ensemble des collaborateurs.

Encadré 3

Réduire l'empreinte carbone interne du groupe AFD à horizon 2030

Le Groupe s'engage à réduire son empreinte carbone interne d'ici 2030 de façon exemplaire et à améliorer la compensation de ses émissions résiduelles. L'ambition de réduction sera définie dans le dialogue social courant 2025 et traduite à partir de plusieurs leviers en une trajectoire bas carbone du Groupe. Sans attendre, les structures du groupe mettront en œuvre des plans d'actions spécialisés, notamment en matière de sobriété énergétique et d'usages numériques (« *Green IT* »).

Le groupe AFD renouvellera également sa politique de transparence et actualisera son site de données ouvertes pour étendre et améliorer l'accès à ses données publiques. Il élaborera et mettra en œuvre sa première politique de redevabilité, à l'échelle du Groupe et développera,

² Voir annexe 3, « Le reporting de durabilité, un levier de transformation ».

³ Le groupe AFD est déjà aujourd'hui premier dans son secteur « Specific Purpose Banks & Agencies – Europe » et 8e dans l'univers de notation extra-financière de Moody's, rassemblant près de 5 000 organisations et entreprises à travers le monde.

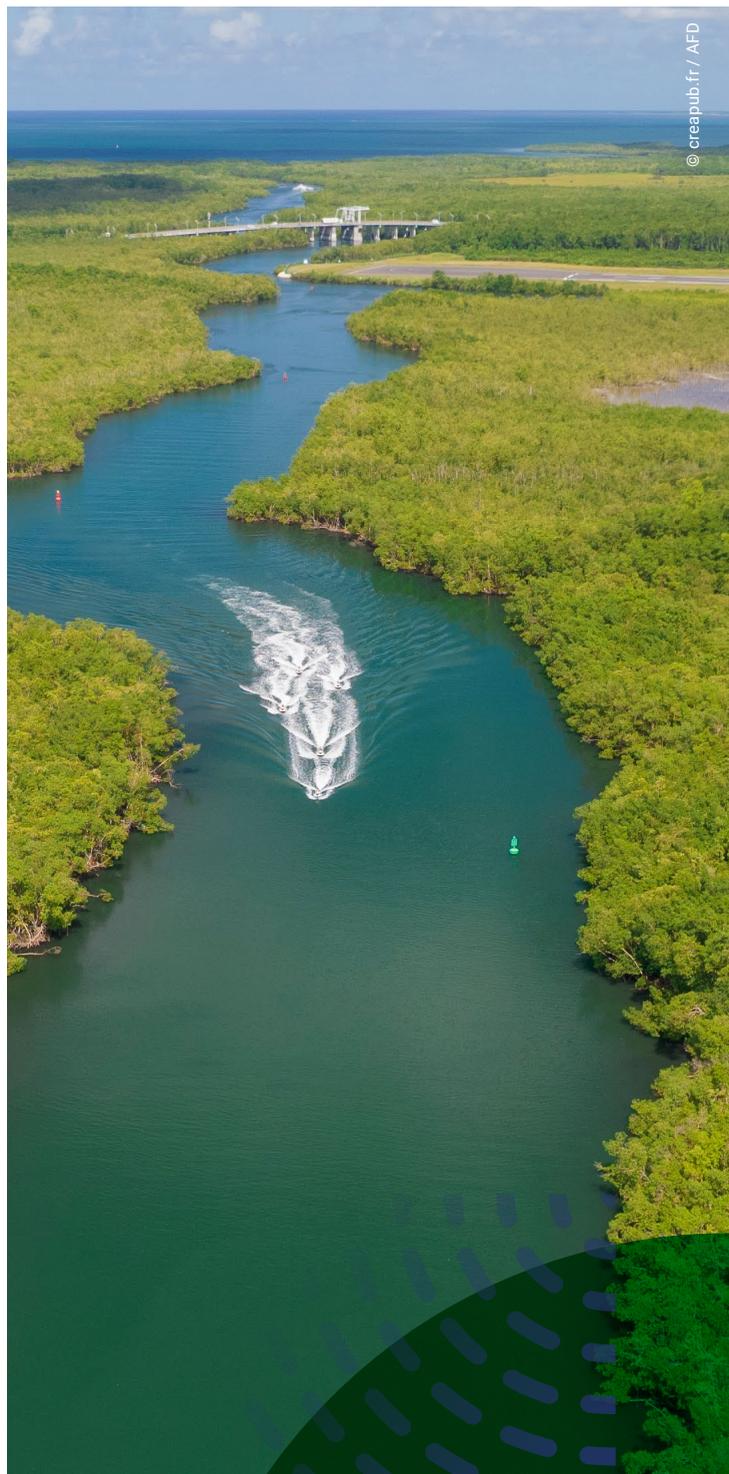
en parallèle des cadres de suivi et de redevabilité sur ses actions du côté des autres, en faveur de la transformation des acteurs, des politiques publiques ou des systèmes sur le long terme.

Il mettra en œuvre une nouvelle politique de suivi d'évaluation, en lien avec l'évolution du dispositif institutionnel prévu par la loi du 4 août 2021 et la création d'une Commission indépendante d'évaluation de l'aide publique au développement.

Les interventions du groupe AFD seront réalisées dans le respect de son cadre d'appétence aux risques, défini dans ses instances de gouvernance. Dans un souci de préservation de son modèle économique et financier et du niveau d'endettement de ses contreparties, l'AFD respectera la doctrine d'endettement souverain responsable, en intervenant uniquement dans les États ouverts aux prêts souverains ou en sollicitant le cas échéant de manière limitée et dûment justifiée une dérogation auprès du Ministre chargé de l'économie pour des projets d'importance majeure ou qui contribueraient nettement à l'objectif d'influence économique française.

Enfin, le groupe AFD renforcera sa communication pour rendre toujours plus lisibles son action et ses résultats. À travers l'affirmation d'une posture humble et concrète, du côté de nos partenaires et dans une logique d'impact pour nos différents publics, la communication du Groupe changera d'échelle pour participer à l'appropriation citoyenne de la politique publique de développement et pour contribuer, hors de l'Hexagone et notamment en Afrique, à la visibilité de la France et de ses efforts en matière d'investissements solidaires. Le groupe AFD veillera à amplifier sa communication non seulement auprès de ses contreparties publiques comme privées mais également auprès des bénéficiaires finaux de ses opérations, en priorité sur le continent africain, au travers par exemple de l'organisation d'opérations de communication sur le terrain. Partout dans le monde, la communication du groupe AFD continuera de soutenir ses opérations, ses offres et ses partenaires, tout en accompagnant ses collaborateurs, premiers ambassadeurs de la mission de service public du Groupe. Le mandat du Groupe en matière de sensibilisation et d'éducation au développement durable et à la solidarité (ECSI⁴) vers les jeunes en France sera également renforcé, en lien étroit avec la société civile.

4 ECSI : éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.



1.5 Être un Groupe innovant, prospectif et anticipateur

Fort de son réseau et de ses nombreux partenaires en France comme à l'étranger, le Groupe entend renforcer sa fonction d'un espace de partage d'expériences, d'apprentissages et d'innovations pour le développement durable. L'intégration d'Expertise France permet en particulier au Groupe de se positionner plus nettement comme la plateforme publique de mobilisation de l'expertise française pour le développement durable.

Ce positionnement se traduira par une croissance de l'activité d'Expertise France sur financements français et européens et le déploiement de 500 experts techniques internationaux supplémentaires placés auprès d'institutions partenaires d'ici 2027 et dont l'activité nourrira notamment celle du Groupe, ainsi qu'une offre spécifique d'appui aux maîtrises d'ouvrage ultramarines. L'approche d'Expertise France repose sur le soutien aux acteurs avec une visée catalytique, permettant de renforcer durablement les structures locales et les politiques publiques sans se substituer à elles. Expertise France peut déployer rapidement une capacité d'agir et rendre possibles des projets innovants et co-construits avec les partenaires locaux. Enfin, la mobilisation des savoir-faire et des compétences des ministères, des établissements publics, des collectivités locales, de la société civile et des acteurs privés français, au niveau national, local et international offrira également aux clients et partenaires du Groupe un atout complémentaire à ses financements. Et pourra contribuer, en retour, à la propre transformation de la France.

Encadré 4

Le nouveau siège du groupe AFD à Paris, plateforme de solutions de développement durable

À l'horizon 2027, la mobilisation des expertises en faveur des ODD et du climat pourrait s'incarner dans une Cité du développement à Paris. Le nouveau siège du groupe AFD, gare d'Austerlitz, y contribuerait, en regroupant l'ensemble des salariés du Groupe pour plus de synergies entre les équipes et en aidant à structurer et à approfondir le dialogue entre les organisations internationales localisées à Paris et les autres acteurs de l'écosystème. La Cité du développement contribuera à renforcer le positionnement de Paris et son attractivité comme carrefour, mobilisant ensemble science et finance durable.

INNOVER AVEC LES PAYS

D'INTERVENTION ET LES ACTEURS

DU DÉVELOPPEMENT

Le développement suppose des sauts technologiques avec l'adoption rapide des technologies les plus avancées, notamment dans le domaine du numérique, sans oublier les innovations démocratiques, sociétales et institutionnelles. Le Groupe propose d'élargir le champ de ses compétences auprès des écosystèmes qui en sont porteurs, en valorisant les lieux et outils déjà existants au sein du Groupe comme le Fonds d'innovation pour le développement (FID), présidé par Esther Duflo, le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), le Campus groupe AFD de Marseille, Digital Africa⁵ et la cellule d'innovation (INN) avec le programme Intrapreneurs et les projets d'Expertise France en équipes Europe comme le *Digital for Development (D4D) hub* ou l'*African-European Digital Innovation Bridge*. Cette mise en réseau répond aussi à l'ambition du Groupe de se positionner comme un passeur d'innovations en comprenant, appuyant, valorisant et faisant circuler davantage les innovations venues *de nos partenaires* et pouvant être utiles à notre propre pays.

⁵ Digital Africa est la filiale de Proparco dédiée à l'écosystème numérique africain.

Encadré 5

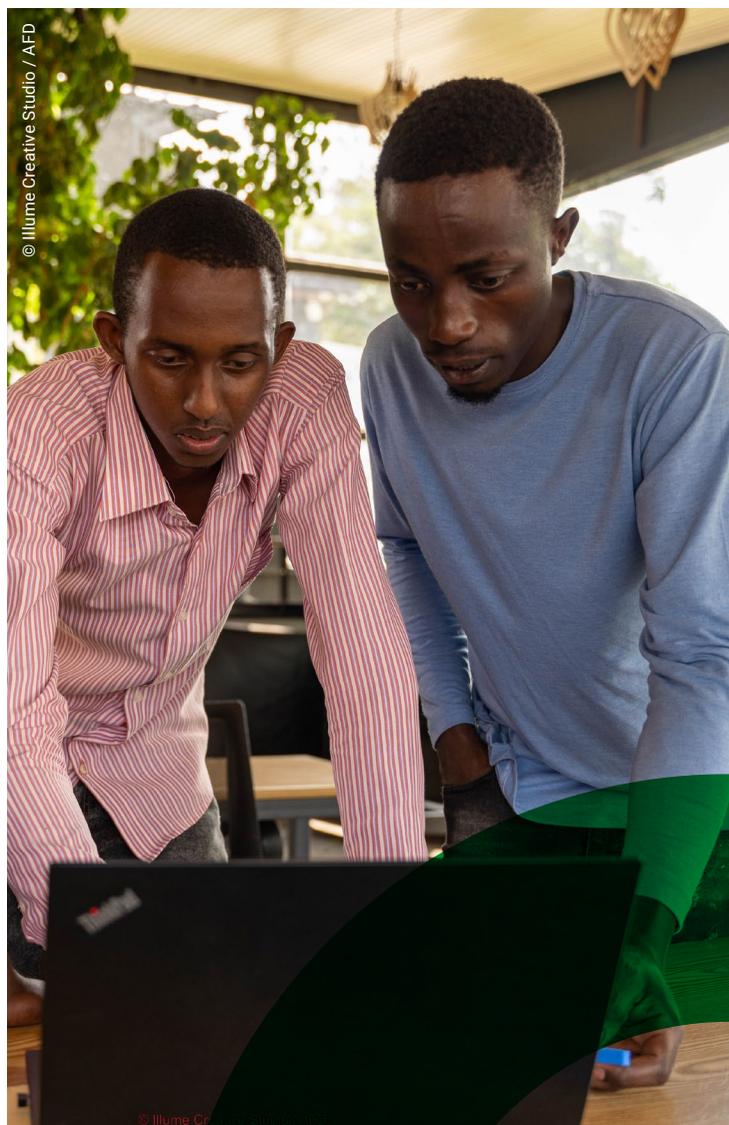
Mettre l'innovation technologique au service des ODD

En accélérant l'innovation technologique, la révolution numérique offre à la fois de nouvelles opportunités pour atteindre les ODD et de nouveaux défis liés aux inégalités d'accès et de maîtrise de ces technologies. Conscient de ces enjeux, le groupe AFD s'engage à intégrer l'innovation dans l'ensemble de ses opérations.

- **Géospatial** : en partenariat avec le Centre national d'études spatiales (CNES), le groupe AFD renforcera l'impact de ses projets grâce à l'analyse d'images satellites. Les données de première main peuvent difficilement être collectées pour tous les projets et leur suivi en exécution nécessite de plus en plus la mobilisation d'une diversité d'outils, complémentaires aux moyens usuels de supervision sur le terrain. L'imagerie spatiale, couplée à la mobilisation intelligente des données géographiques disponibles, est une solution qui fait maintenant partie intégrante de la boîte à outils d'un nombre croissant de bailleurs de fonds ou banques publiques de développement. Cette technologie permettra une meilleure compréhension des territoires, une optimisation de l'allocation des ressources et un suivi plus précis des résultats.
- **Intelligence artificielle** : le groupe explorera le potentiel de l'IA dans des secteurs clés tels que l'éducation, la santé et l'agriculture. En développant des cas d'usage adaptés aux besoins locaux, l'AFD contribuera à une transformation numérique inclusive et responsable.
- Le groupe AFD s'engage à promouvoir le développement de biens publics numériques (« DPIs ») solides et inclusifs, afin de favoriser l'accès à des services essentiels pour tous et de stimuler l'innovation numérique dans les pays en développement.

Le groupe AFD prône une gouvernance responsable de l'intelligence artificielle, en privilégiant des systèmes d'IA sobres en carbone et accessibles au plus grand nombre. Cette approche vise à limiter les risques liés à l'IA et ses impacts sur le développement durable.

Le Groupe renforcera ses capacités de capitalisation, transmission et passage à l'échelle des innovations technologiques, culturelles, organisationnelles et institutionnelles, notamment par la mise en réseau de communautés créées à travers divers programmes financés par le Groupe, à l'instar du *Social & Inclusive Business Camp – SIBC*, sa plateforme avec les OSC, ses liens avec les *think tanks* et centres de recherche. L'activité intra-européenne d'Expertise France en partenariat avec la DG Reform de l'Union européenne nourrira aussi les échanges d'expérience et de pratiques innovantes entre l'Europe et les partenaires internationaux.



Encadré 6

Le Campus groupe AFD, université d'entreprise ouverte et innovante

Pour créer des espaces d'apprentissage et d'échanges pour nos clients et partenaires et avec les collaborateurs du Groupe et les autres acteurs français de la politique de développement, le Groupe a créé le Campus groupe AFD, une université d'entreprise ouverte et innovante. Cette université multipliera par deux la capacité de l'actuel centre Campus AFD de Marseille. Elle s'appuiera sur la mobilisation des acteurs académiques et non académiques (bénéficiaires, associatifs, artistes, etc.), dans une approche interdisciplinaire. Les parcours pédagogiques hybrides viseront, en partenariat avec des grandes écoles et des universités, à être des lieux de production de savoirs, d'innovations et d'amélioration des impacts. Le Campus groupe AFD souhaite également contribuer à la révision des pratiques professionnelles de l'AFD et des autres acteurs de la politique de coopération française et européenne, comme souhaité par le Président de la République depuis son discours de novembre 2017 à Ouagadougou.

RENFORCER LES CAPACITÉS À PENSER

L'APRÈS 2030

Nos sociétés connaîtront des évolutions de grande ampleur dans les prochaines décennies. Les bouleversements géopolitiques, environnementaux, économiques, sociaux, démocratiques et cognitifs s'accroissent, parallèlement à l'émergence rapide de pistes nouvelles pour y faire face. En outre, l'année 2030, borne de la présente stratégie, marquera la fin du cycle des ODD et de la décennie de l'action pour le climat, qui constituaient jusqu'alors à la fois le cadre et l'horizon des politiques de développement. Il convient donc d'œuvrer dès à présent, tout en accentuant notre action, à la construction d'hypothèses et de propositions nouvelles en contribution aux réflexions sur l'après 2030.

Le Groupe mènera ainsi des réflexions pluridisciplinaires et ouvertes sur les futurs horizons stratégiques. Ces réflexions s'intéresseront entre autres aux reconfigurations

géopolitiques et leurs impacts et interactions avec la coopération internationale, elles exploreront aussi les enjeux de transformations des modèles de développement et des approches alternatives face aux défis contemporains et leurs conditions de faisabilité et de mise en œuvre, à travers une approche renouvelée de mobilisation. Elles poursuivront dans ce cadre la réflexion sur le rôle et la responsabilité sociétale de la finance. Elles s'appuieront, en les prolongeant, sur les travaux, déjà engagés au sein du Groupe, notamment sur les « communs » et la « *soutenabilité forte* ». Elles exploreront aussi les opportunités éventuelles des solutions technologiques et d'approches nouvelles (hydrogène vert, structuration des marchés carbone, etc.). Elles feront enfin naturellement appel à diverses initiatives entreprises au sein du corps social du groupe AFD, qui seront à encourager comme sources d'innovation et de réflexion prospective.

Le Groupe travaillera aussi à prendre en compte l'importance croissante des imaginaires et des formes sensibles. Changer les représentations du monde et du futur est essentiel pour pouvoir mobiliser largement et changer la réalité. Ce travail pourra s'appuyer entre autres sur les liens tissés dans le cadre de la précédente stratégie avec le monde des industries culturelles et créatrices (ICC), en particulier avec la phase expérimentale du Fonds METIS Arts et Développement, comme avec les travaux du Campus Groupe autour des nouveaux savoirs et compétences utiles au XXI^e siècle. La réalisation d'activités concrètes et innovantes en format Groupe sur ces sujets sera encouragée et valorisée, en communiquant sur les solutions concrètes de développement durable que le groupe AFD élaborera avec ses clients et partenaires.

Ces travaux prospectifs seront nourris des regards et travaux des acteurs et partenaires du Groupe, issus des différentes géographies pour partager les vues et les perceptions. Ils seront menés en France en lien avec le ministère de l'Économie et des Finances, le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, le ministère des Outre-Mer, et viseront à augmenter l'impact des interventions du Groupe et sa capacité d'adaptation, ainsi que la préparation de ses évolutions stratégiques futures. L'analyse prospective pourra enfin s'appuyer et poursuivre les collaborations déjà engagées avec les acteurs de la défense, qui ont fait du concept d'anticipation stratégique un pilier clé de leurs actions et de leurs réflexions.



Un engagement d'attention et de respect :

le groupe AFD du côté des autres

Être un Groupe du côté des autres, c'est adopter une posture d'attention, de respect, à l'écoute des besoins, des contraintes, des cultures, des savoirs et des talents des pays et de nos clients. Cela au service d'une relation partenariale entre égaux, assumant pleinement les asymétries comme les apports réciproques qui peuvent être mis à profit de chaque partie, et explicitant les intérêts et besoins mutuels. C'est un engagement pour renforcer encore la pertinence de notre offre et sa valeur ajoutée pour nos clients comme pour la France, dans un environnement de plus en plus exigeant. Cet engagement, le Groupe entend renforcer son intelligence géographique des situations, contextes et trajectoires de développement, ainsi que des politiques publiques des pays qui souhaitent coopérer avec la France, afin de renforcer la

pertinence de notre positionnement du côté des évolutions engagées ou projetées, en différenciant et adaptant nos instruments et notre approche aux défis posés par les trajectoires de développement des pays. Le Groupe poursuivra également le renforcement et la transformation de ses activités dans les Outre-mer, au niveau de leur bassin océanique, là où se croisent les regards et les enjeux. En se plaçant résolument « du côté des autres » – c'est-à-dire, du côté des pays, des populations, des clients, et des évolutions géostratégiques –, au nom de la France et en étant capable d'en rendre compte. Plus concrètement, il s'agit en tendance de dépasser le seul mode projet pour prêter plus d'attention encore aux acteurs et aux systèmes comme à leurs dynamiques, et aux besoins davantage qu'aux moyens de l'institution.

Le groupe AFD mettra en œuvre cette approche, en étant conscient de l'histoire, des réussites et des expertises de notre propre pays. En se plaçant résolument « du côté des autres » – c'est à dire, du côté des pays, des populations, des clients, et des évolutions géostratégiques –, au nom de la France et en étant capable d'en rendre compte. Notre proximité avec les autres institutions françaises, en premier lieu le groupe Caisse des dépôts et consignations (CDC), la banque publique de développement nationale de la France, permet en effet aux salariés du groupe AFD de connaître et de partager notre propre trajectoire de développement et de planification écologique et les défis auxquels nous faisons face pour la réaliser.

Les stratégies pays du groupe AFD en seront la déclinaison et le lieu de choix pour éviter la dispersion de nos interventions en adaptant l'offre de valeur du Groupe à chacun des contextes. Afin de décliner ses orientations stratégiques au plus près du terrain, au contact de ses clients et des demandes locales, le Groupe élaborera ses stratégies pays en présentant l'offre intégrée de l'AFD, de Proparco et d'Expertise France.

Ces stratégies pays déclineront le mandat du Groupe de manière différenciée en fonction des contextes nationaux et régionaux. L'enjeu est ici pour le Groupe de bâtir les meilleures réponses à la demande de ses clients et des besoins locaux en maximisant son offre de valeur et ses capacités rassemblées. Ces stratégies s'appuieront sur une analyse contextuelle approfondie, une attention renforcée aux dynamiques locales (acteurs, systèmes, trajectoires), comme aux positionnements des autres financeurs publics et privés, et de

l'offre française disponible. Ils feront état des besoins – de financement comme d'accompagnement technique – et détailleront les priorités et perspectives opérationnelles pour le Groupe à l'échelle de chaque pays. Nourries du bilan des interventions passées du Groupe, capitalisant sur les évaluations des projets et programmes financés, ces stratégies seront élaborées en concertation avec l'État, actionnaire du Groupe, puis seront présentées au Conseil d'Administration de l'AFD. Elles permettront de tracer les priorités claires que le Groupe se fixe dans un pays ou territoire donné, en Équipe France et en mobilisant les autres bailleurs et partenaires, notamment l'Équipe Europe. Ces priorités seront la signature, à l'échelle locale, de l'approche différenciée que présente la nouvelle stratégie du Groupe.

2.1 Le respect, l'intelligence géographique et le dialogue comme méthode

La qualité de la relation du Groupe avec ses clients et partenaires requiert toujours plus d'attention et de compréhension, pour instaurer une relation, soucieuse d'adaptation à leurs réalités et capacités. Le Groupe construira son positionnement « *du côté des autres* » par le renforcement de ses capacités de connaissance des contextes, en consolidant son réseau de directions régionales et d'agences locales, actif dans 167 pays et 11 territoires d'Outre-mer français. Cette approche sera portée par l'ensemble des collaborateurs du Groupe en poste, cadres nationaux et expatriés, dont les experts techniques internationaux déployés par Expertise France. Ils sont les garants de la « *qualité d'une relation qui est d'abord humaine, bâtie sur le respect et la considération* »⁶. La dernière étude menée par le Groupe auprès de ses clients et partenaires⁷ confirme la qualité de la relation « *partenariale* » et « *stratégique* » du Groupe avec ses clients, un socle de confiance entretenu notamment par l'étendue de son réseau et l'implication de ses collaborateurs, en format Groupe. Le Groupe poursuivra ses efforts de simplification de ses procédures, de coordination approfondie entre ses entités et de marketing renforcé de son offre. Pour répondre aux attentes de ses clients et partenaires, qui voient dans l'approche « *plateforme de mobilisation* » un vecteur fort et apprécié de différenciation, le Groupe approfondira et renforcera ses capacités de mise en réseau, associant pairs, experts, sociétés civiles et partenaires financiers.

6 Résultats de l'enquête clients AFD menée avec IPSOS en 2021.

7 Résultats de l'enquête clients AFD menée avec IPSOS en 2024.

Encadré 7

Un travail approfondi sur l'histoire de l'AFD

Depuis 2016 et au-delà de son origine résistante, l'AFD mène un travail d'exploration de sa contribution au passé colonial et post-colonial de la France. Ce processus a été inauguré par un colloque international sur l'histoire de l'établissement en décembre 2016. Il a été poursuivi par des travaux historiques mis en débat en interne et en externe, notamment sur la Côte d'Ivoire, Haïti, la Guinée, sur Expertise France ou encore les filiales de la loi de 1946. Plusieurs dizaines de salariés se sont impliqués dans ces travaux. L'AFD propose de poursuivre ces travaux sur la relation d'investissement et les instruments de la politique de coopération avec les autres parties prenantes, en France et en Europe.

MIEUX ADAPTER NOTRE OFFRE

AUX CONTEXTES

L'intelligence géographique du groupe AFD sera approfondie, en renforçant nos capacités de compréhension des dynamiques géostratégiques et des économies politiques locales.

La compréhension des dynamiques croisées entre l'agenda des biens publics mondiaux et du développement durable et celui de la géopolitique, supposera un dialogue renforcé avec les organes ministériels comme avec les *think tanks* spécialistes des relations internationales des Nords et des Suds.

À l'échelle des pays, le Groupe densifiera ses dialogues pluri-acteurs et ses connexions avec la société civile locale, comme ses capacités de mobilisation d'expertises géographiques. Le groupe AFD sera capable de mieux appréhender les jeux d'acteurs, les cultures, et leurs représentations de l'avenir et de la durabilité.

Encadré 8

Une politique linguistique et de diversité renforcée

La politique de ressources humaines appuiera le renforcement des compétences et des parcours pour une meilleure connaissance des différents contextes nationaux par les collaborateurs du Groupe. Elle visera également à étendre la maîtrise des langues locales par les agents du Groupe, dans le réseau comme au siège. Cela nourrira la capacité du Groupe et de ses collaborateurs à développer une communication renforcée et de proximité en langues locales. Enfin la capacité pour tous à tenir une réunion anglais sera un objectif prioritaire.

Dans les contextes de crise politique, le groupe AFD, avec ses agences, peut jouer un rôle constructif en restant à l'écoute active des partenaires désireux de poursuivre la relation avec un acteur français, en particulier des acteurs privés et de la société civile.

Le Groupe intervient depuis dix ans pendant et après les conflits, notamment via le Fonds Paix et Résilience Minka et les activités d'Expertise France sur financement du Centre de crise et de soutien du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (CDCS) ou européen. Le groupe AFD maintiendra une offre spécifique dans les contextes de crise (conflits violents, événements climatiques extrêmes, catastrophes naturelles), pour répondre aux vulnérabilités plurielles et renforcer la résilience des institutions publiques et des sociétés. Des principes spécifiques guideront l'activité du groupe dans ces contextes pour, au sein du dispositif français, proposer des réponses ajustées via un outil Minka repensé : partir du contexte local, adapter les modes de faire d'un bailleur de développement, soutenir les acteurs les plus à même de porter des réponses complètes aux vulnérabilités à la maille d'un territoire dans une logique de prévention et de gestion de la crise. Le groupe AFD approfondira une approche et des outils adaptés en situation de crise, pour accompagner les institutions publiques dans une logique de prévention du conflit et pour répondre aux besoins des communautés les plus vulnérables. Afin de mieux accompagner ses partenaires, le Groupe prendra en compte les inégalités multidimensionnelles (dont celles de genre) dans son analyse et son diagnostic des vulnérabilités. Il développera une nouvelle approche plus stratégique en format Groupe pour répondre au mieux aux

besoins de ses partenaires sur ces vulnérabilités plurielles, et spécifiquement les outils de la finance climat, de gestion et de réduction des risques de catastrophe (RRC) face aux événements extrêmes liés au changement climatique (dialogue avec les partenaires pour la préparation aux risques de catastrophe, prêts de politique publique intégrant une dimension de prévention et gestion de crise, intégration dans les prêts de clauses de suspension de la dette ou de clauses de contingence permettant de réallouer une partie du financement en cas de choc). Chaque entité du Groupe mobilisera ses outils au service de ce mandat, en 3D (défense, diplomatie, développement) avec les autres acteurs français concernés, en particulier le CDCS du MEAE et les acteurs du monde de la défense.

APPROFONDIR NOTRE OFFRE GROUPE

SUR LE DIALOGUE DE POLITIQUE PUBLIQUE

Le dialogue de politique publique (DPP) est une offre qui distingue souvent le Groupe par rapport aux autres banques publiques de développement, permettant de proposer aux pays des activités de recherche et de modélisation, des financements budgétaires, avec des expertises et coopérations techniques adaptées. Les résultats récents confirment la capacité de ce DPP à contribuer simultanément et de manière structurante à plusieurs dimensions du développement durable. Au-delà des projets mais ouvrant la voie à de futurs projets et à l'offre française, le DPP permet de porter la relation bilatérale entre les pays partenaires et la France à un niveau plus élevé. Le Groupe poursuivra et renforcera ce dialogue de politique publique dès lors qu'il est possible et souhaité. Il poursuivra notamment le déploiement de son offre pour des trajectoires de soutenabilité forte – y compris dans les Outre-mer – par exemple dans le cadre des partenariats pour la transition énergétique juste (*JET-P*) ou en matière de lutte contre les inégalités.

Encadré 9

Concilier maîtrise des risques et satisfaction client

Le Groupe proposera une tarification qui soutient ses axes d'intervention tout en assurant la couverture de ses risques. Il mettra l'accent sur le développement de ses capacités d'anticipation, d'analyse et de réactivité face à un contexte macroéconomique dégradé et instable. Il renforcera le pilotage des risques souverains, avec l'inclusion d'un indicateur dédié dans son cadre d'appétence aux risques. Il assurera une gestion active du portefeuille et cherchera, *via* des échanges avec ses pairs, des moyens innovants (rachat de dette, garantie, assurance, etc.) pour libérer de la capacité financière sur les pays concentrant les plus fortes expositions. Enfin, il développera ses capacités d'innovation afin de proposer des outils de renforcement de la stabilité macroéconomique et de la résilience des pays, notamment face aux chocs ou aux risques climatiques.

2.2 Une approche différenciée autour de trois mandats géographiques

La loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales du 4 août 2021 distingue trois mandats géographiques pour le groupe AFD. Dans ce cadre, et en assurant partout son engagement en faveur de la lutte contre la pauvreté et les inégalités et de protection des biens publics mondiaux, le groupe AFD entend adapter plus précisément encore ses instruments aux contextes, demandes et besoins locaux.

ACCOMPAGNER UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DURABLE ET INCLUSIF DANS LES PAYS LES PLUS VULNÉRABLES

Les pays les moins avancés (PMA) et les pays vulnérables (PEID/Petits États insulaires en développement, V20/pays les plus vulnérables au changement climatique, etc.) cu-

mulent souvent l'extrême pauvreté avec d'autres fragilités, politiques, économiques et environnementales. Ces situations justifient le nouvel objectif de concentration des moyens financiers de l'État à hauteur d'au minimum 50 %, notre garantie pour réduire la pauvreté et les inégalités, accompagner les pays dans leur adaptation aux conséquences du changement climatique, et promouvoir un développement économique et social inclusif dans des pays prioritaires. Ces objectifs nécessitent en effet un recours important à la subvention. Par ailleurs ces pays n'ont pas accès aux marchés financiers ou présentent des niveaux d'endettement et/ou des vulnérabilités nécessitant des niveaux élevés d'accompagnement et de concessionnalité.

Dans ces pays, le groupe AFD continuera d'investir, en priorité mais sans s'y limiter, dans les systèmes de santé primaires et la formation des soignants ainsi que sur le continuum éducation-formation-emploi, avec un accent mis sur la formation des enseignants. Le Groupe travaillera également avec les autorités nationales au renforcement de la souveraineté alimentaire. Il soutiendra les politiques budgétaires et fiscales visant à accroître la mobilisation des ressources domestiques et une meilleure redistribution en faveur des plus vulnérables. Enfin, le Groupe poursuivra le financement d'infrastructures stratégiques, de qualité et durables. De façon transversale, le groupe AFD promouvra une approche sensible au conflit et le déploiement d'un portefeuille de projets spécifiques sur un mandat de prévention et de consolidation de la paix. Comme dans toutes les autres géographies, la protection des réserves les plus vitales de carbone et de biodiversité – les forêts et les océans, y sera systématiquement recherchée.



ACCOMPAGNER UNE TRANSITION JUSTE

DANS LES PAYS À REVENUS INTERMÉDIAIRES ET ÉMERGENTS

Par leur poids démographique, économique et social, les pays émergents et en particulier les plus peuplés d'entre eux ont désormais une responsabilité décisive pour notre avenir commun. En 2022, l'Asie générait 47 % des émissions mondiales de CO₂, la Chine à elle seule représentant le tiers des émissions mondiales. Les trajectoires de développement de ces pays, avec celles des pays dits développés, affecteront l'ensemble de la planète. Or le poids des financements internationaux est désormais limité dans ces pays. Leur rôle doit donc être repensé vers plus de qualité et pour impulser et encourager la mobilisation et la réorientation plus massive des flux d'investissements internationaux et domestiques, publics et privés, vers des trajectoires de développement juste et durable. Les financements du Groupe concerneront en priorité l'accompagnement de ces dynamiques, en intégrant des outils tels que le conseil, le dialogue de politique publique et le déploiement d'expertise technique. Les capitaux privés devront être plus fortement mobilisés par le Groupe que par le passé. La valeur ajoutée du groupe AFD sera précisément définie dans les stratégies pays, distinguant plus nettement les différentes catégories de pays émergents et compte tenu de nos capacités à y intervenir.

SOUTENIR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

DES TERRITOIRES D'OUTRE-MER

ET LEUR INTÉGRATION RÉGIONALE

Les Outre-mer sont, pour le groupe AFD, des territoires prioritaires, en raison des enjeux auxquels ils font face et parce qu'ils forment un lien unique entre la France et le monde. Les Outre-mer présentent des vulnérabilités économiques, sociales et environnementales significatives, par leur insularité, l'éloignement des marchés, la taille réduite de leurs économies, des coûts de production élevés, une forte exposition aux catastrophes naturelles et une vulnérabilité exacerbée aux effets du changement climatique. Les Outre-mer français sont également une source majeure d'expériences et d'innovations pour le développement durable et la compréhension de nos voisins.

Le Groupe, en s'appuyant désormais sur ses trois composantes ainsi que sur ses filiales du Pacifique (SIC, SOCREDO et SOGEFOM) s'affirmera pleinement comme la banque publique du développement des Outre-mer français et de leurs voisins, au service de leur développement durable et de leur intégration océanique et régionale. Avec l'appui du ministère des Outre-mer, le Groupe poursuivra résolument son approche « Trois océans », qui lie l'action du Groupe dans les Outre-mer avec celle dans leur bassin régional, et entre ces trois bassins océaniques. L'activité du Groupe y est spécifique et adaptée aux contextes et aux besoins domestiques, et consiste principalement à financer le secteur public ainsi que, dans une moindre mesure, le secteur privé, en complément des banques commerciales, de Bpifrance, de la Banque postale ou de la Banque des Territoires. L'ambition du Groupe est de soutenir l'intégration régionale des Outre-mer dans leur bassin océanique, une intégration bénéfique non seulement du point de vue économique mais également dans les domaines de la transition écologique et du maintien de la cohésion sociale.

Pour y parvenir, le Groupe recherchera systématiquement des co-bénéfices environnementaux et sociaux dans ses actions et s'appuiera sur sa capacité d'ingénierie, d'études et d'analyses. Intervenant à la fois dans les Outre-mer et les États voisins, le Groupe proposera des solutions financières et techniques innovantes et utiles aux partenaires : mise en place de véhicules financiers multi-bailleurs spécifiques, montage de solutions bilatérales *ad hoc*, discussion avec les ministères français et les instances européennes pour optimiser l'articulation de l'aide. Des outils méthodologiques spécifiques ont été développés à cet effet, par exemple la grille de comptabilisation des co-bénéfices climats des opérations dans les Outre-mer, adaptée aux financements budgétaires des collectivités ultramarines. Ces outils permettent d'intégrer pleinement les Outre-mer et de participer à la réalisation des objectifs de finance climat du Groupe. Des approches novatrices sont également promues et renforcées *via* la mise en place d'infrastructures innovantes en matière d'efficacité énergétique, d'inclusion des communes enclavées et de partage d'expertise entre pairs, afin de développer des projets adaptés aux besoins spécifiques des territoires.

Dans les Outre-mer, l'action du groupe AFD a gagné en cohérence stratégique et partenariale avec l'implication de sa filiale, Expertise France, depuis 2023, pour renforcer les maîtrises d'ouvrage locales. Les conditions et effets attendus d'un élargissement des interventions de Proparco au secteur privé outre-mer, aujourd'hui porté directement par l'AFD, sont par ailleurs à l'étude. Une même approche en France océanique et dans les États étrangers des trois bassins Atlantique, Indien et Pacifique permettra de mieux contribuer au mandat du CIOM de « dynamiser l'insertion économique régionale » à partir des Outre-mer.

Le Groupe approfondira les partenariats qu'il tisse dans les Outre-mer, renforçant par-là l'ouverture de la France vers les États du même bassin : coopération décentralisée entre les collectivités locales ultramarines et étrangères voisines, rapprochement avec les organisations régionales actives dans la zone et soutien de la société civile. Ils contribuent au rayonnement de la France dans le bassin océanique et régional et facilitent le partage et la circulation des expériences locales et régionales à destination des Outre-mer. Le Groupe participera aux partages d'expériences avec les pays du voisinage des Outre-mer et au-delà.

2.3 Des actions adaptées aux grands ensembles géopolitiques

En complément de cette posture et ces mandats, le Groupe organisera sa capacité d'analyse et d'action autour de grands ensembles géographiques, en lien avec les priorités diplomatiques françaises et européennes.

AGIR POUR LE NOUVEAU PARTENARIAT

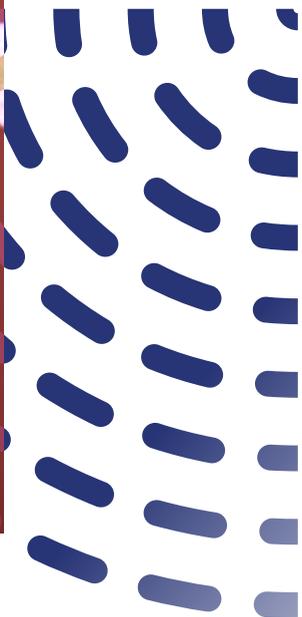
ENTRE L'AFRIQUE, L'EUROPE ET LA FRANCE

Le groupe AFD entend contribuer très activement au renouvellement de la relation partenariale entre les pays du continent africain et la France. Alors que l'action de la France est contestée dans plusieurs pays d'Afrique francophones et que les pays africains affirment leurs souverainetés et diversifient leurs partenaires, l'action du groupe AFD est un vecteur et un atout pour nourrir, renforcer et renouveler nos relations.



Le groupe AFD mobilisera en Afrique l'ensemble de ses instruments et de ses offres au service des infrastructures durables, du développement économique et social, d'une agriculture résiliente, de la finance ODD et du développement humain. Le Groupe renforcera son appui aux projets liant sport et développement, aux industries culturelles et créatives, ainsi qu'aux projets transversaux ciblant les jeunes, les diasporas et la société civile locale, misant notamment sur le potentiel du secteur informel et de l'économie sociale et solidaire dans lesquels une partie importante des jeunes africains s'investit et innove. Il investira en accord avec les autorités des pays dans l'innovation et l'entrepreneuriat africains, au travers notamment de l'initiative *Choose Africa 2* et des projets Expertise France de l'initiative *Europe Invest in Young Business in Africa (IYBA)*, ainsi que dans la création d'emplois décents et d'opportunités économiques pour les jeunes.

Le Groupe devra se doter de nouveaux outils pour mieux identifier les initiatives et trouver le moyen d'intégrer la part de risques que le système local ne peut pas prendre. Expertise France développera de nouvelles approches plus orientées vers la sécurité humaine et la sécurité publique, en cohérence avec les classifications du CAD de l'OCDE (gouvernance des systèmes de sécurité, lien de confiance entre forces de sécurité et populations, etc.). La question démocratique ainsi que la capacité des États africains à analyser et accompagner les mobilités de leurs populations feront l'objet d'une plus grande attention.



Encadré 10

La contribution de la politique de développement à la gouvernance des migrations

L'AFD est historiquement investie sur les enjeux de migration, tant sur le plan de la recherche que sur celui des opérations, car ils sont indissociables des enjeux de développement. La migration est en effet une réponse à des déséquilibres (démographiques, économiques, climatiques, de bien-être...) ou à des chocs (conflits, violences, catastrophes...). Elle contribue au développement et à la réduction de la pauvreté à l'échelle des individus, des communautés et des pays, mais implique aussi des risques et peut être source de vulnérabilités⁸. Elle est dans tous les cas coûteuse pour les personnes migrantes, raison pour laquelle les pays à faible revenu génèrent moins de migrants que les pays intermédiaires et les pays riches⁹.

Le groupe AFD continuera d'attacher une grande importance à l'intégration des enjeux liés aux migrations, qui feront l'objet d'un portefeuille spécifique d'opérations, avec des moyens dédiés. Dans le cadre du plan d'action européen de La Valette de 2015 et de la stratégie française Migrations et développement 2024-2030, les priorités du Groupe en matière de coopération migratoire sont les suivantes :

- mobiliser les apports économiques, sociaux et culturels des migrations, au premier rang desquels les investissements solidaires et productifs des diasporas dans les pays d'origine ;
- assurer le respect des droits fondamentaux des personnes migrantes, en soutenant la conception et la mise en œuvre de politiques publiques qui permettent aux États partenaires de garantir des migrations sûres, ordonnées et régulières, de les aider à lutter contre l'immigration irrégulière et les filières clandestines, à se doter de mécanismes d'état civil fiable, et à accompagner la réinsertion et l'intégration des migrants de retour en favorisant leur accès aux services de droit commun ;

- lutter contre les vulnérabilités spécifiques liées aux migrations contraintes, tant celles des personnes déplacées internes et réfugiées que des communautés hôtes, en appuyant des modèles de gouvernance locale inclusifs et résilients.

Pour travailler sur ces piliers, le groupe AFD pourra compter sur des partenaires tels que les ministères de l'Europe et des Affaires étrangères, de la Justice, de l'Intérieur; les collectivités locales; les organisations régionales; la société civile (dont associations de migrants/de diasporas, médias, recherche, etc.); mais aussi le secteur privé et les institutions financières.

ACCOMPAGNER LES PAYS

DE LA COMMUNAUTÉ POLITIQUE EUROPÉENNE

DANS LEURS PROCESSUS DE CONVERGENCE

Le groupe AFD intervient dans douze pays de la Communauté politique européenne (CPE). Sa présence y est récente – à l'exception de la Turquie – et se développe rapidement, avec plus de 3 milliards d'euros de financements depuis 2019. Elle s'inscrit dans un contexte de recomposition géopolitique, marqué par l'aspiration de nombre de ces pays à se rapprocher de l'Union européenne, dans un *continuum* allant du partenariat renforcé au processus d'adhésion.

Dans cette région, l'action du Groupe consiste en une recherche de convergence avec les politiques économiques, environnementales et sociales européennes, car l'arrimage à une trajectoire de développement durable et l'accompagnement vers les acquis communautaires procèdent d'une même approche. L'action du Groupe se traduit notamment par l'appui à des politiques publiques en faveur de la transition énergétique, de villes plus durables, de la préservation des ressources naturelles et d'une meilleure gouvernance. Elle se concrétise par des appuis aux acteurs privés et aux

⁸ Banque mondiale, World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies, Washington DC, 2023. URL : <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023>

⁹ DOCQUIER Frédéric, « Émigration, capital humain et développement : enseignements des recherches récentes menées à l'IRES », Reflets et perspectives de la vie économique, 2016/1 (Tome LV), p. 73-87. URL : <https://shs.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2016-1-page-73?lang=fr>

pouvoirs publics, grâce à l'apport conjugué de financements et d'expertise française et européenne.

Ceci conduit le Groupe à concevoir son activité dans un esprit partenarial renforcé, en travaillant très étroitement avec les institutions communautaires, en s'articulant avec l'ensemble de leurs instruments, et en recherchant des interactions plus fortes avec les autres acteurs européens du développement (BERD, BEI et membres du JEFIC) et agences de coopération technique en particulier (*Practitioners' Network*) dans le cadre d'initiatives Europe.

AGIR À L'ÉCHELLE DE L'INDOPACIFIQUE

AUTOUR DES DÉFIS COMMUNS

Les trajectoires des principaux pays de la vaste région Indopacifique pèseront sur celles de l'humanité dans son ensemble. Le groupe AFD inscrit son action dans la stratégie de la France dans l'Indopacifique, fondée sur le respect du droit international et du multilatéralisme. Elle accorde notamment une place particulière à la préservation des biens communs mondiaux et à la sécurité maritime ou climatique. Le groupe aura ainsi pour objectif d'accompagner les transitions justes et durables des pays de la zone, notamment les plus émissifs, comme l'investissement dans l'économie bleue. Le Groupe, qui consacre déjà le quart de ses engagements dans cette région, y travaillera essentiellement avec des prêts, peu ou pas concessionnels, en réservant le recours aux subventions pour l'apport d'expertises ou le financement d'approches innovantes et à fort impact (dialogues de politique publique, alignement des acteurs, transition juste, etc.). Le Groupe mobilisera également des subventions dans les petits territoires insulaires des océans Indien et Pacifique, pour répondre notamment à leurs besoins en matière d'adaptation au changement climatique et de protection de la biodiversité. L'approche « *Trois océans* », essentielle, sera approfondie, pour contribuer à mobiliser beaucoup plus fortement les territoires ultramarins de l'océan Indien et de l'océan Pacifique à cette action.

CONTRIBUER À UN PACTE D'INVESTISSEMENT

SOLIDAIRE ENTRE L'AMÉRIQUE LATINE

ET L'EUROPE

La France, en s'appuyant sur le groupe AFD, peut contribuer au resserrement attendu des liens entre l'Amérique latine et l'Europe par la construction d'un pacte de confiance et d'investissement. Présent depuis 2007 sur le continent avec un mandat centré sur la protection des biens communs et la réduction des inégalités, le Groupe intervient principalement en Colombie, au Brésil, au Mexique et en Bolivie avec un volume de financements de plus de 10 milliards d'euros sur la période 2017-2022. Le groupe AFD est ainsi devenu l'un des principaux bailleurs bilatéraux de la région. Dans ce contexte, le Groupe souhaite devenir le moteur de l'Équipe Europe pour l'appui à la transition écologique, à la justice sociale et à l'accès aux droits des populations dans les trajectoires de développement des pays d'Amérique latine dans leur ensemble. L'approche « *Trois océans* » sera ici également précieuse. En coordonnant les partenariats entre acteurs de la coopération régionale autour du Plateau des Guyanes, à partir de ses implantations en Guyane et au Suriname, le Groupe accompagnera les actions et financements régionaux et internationaux pour la préservation de la forêt amazonienne, la lutte contre les trafics illégaux et l'amélioration des conditions de vie des populations indigènes.



© Franck Celli



Un engagement de qualité et d'impact :



le groupe AFD 100 % ODD

Pour le groupe AFD, l'alignement sur les ODD vise l'atteinte d'une soutenabilité forte des modèles de développement. C'est-à-dire des modèles qui allient intégrité des écosystèmes (terrestres, aquatiques), réduction des inégalités et prospérité pour tous. Concrètement, la réalisation de l'engagement 100 % ODD du groupe AFD signifiera :

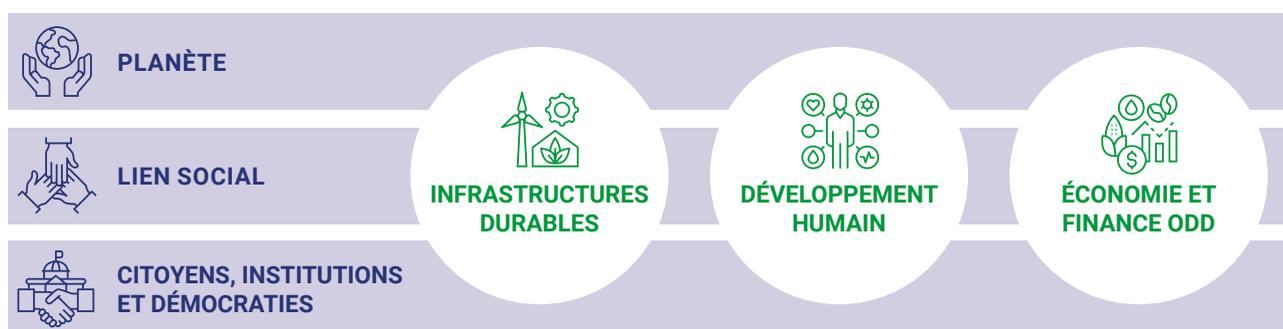
- ▀ un accroissement de l'attention aux impacts de ses contributions sectorielles et à la qualité de son offre ;
- ▀ la prise en compte systématique de trois enjeux transversaux : (i) la protection de la planète, (ii) la réduction des inégalités multidimensionnelles et de genre, et (iii) la participation citoyenne et démocratique comme la promotion et la protection des droits humains.



© Faillière-Francisco / AFD

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

PRIORITÉS D'INVESTISSEMENT SOLIDAIRE ET DURABLE



Ainsi, pour chacun de ses trois enjeux transversaux et de façon adaptée aux contextes et aux besoins, le groupe AFD s'engage à (i) accroître la part de ses financements visant des impacts transformationnels et systémiques, (ii) maximiser les co-bénéfices et synergies positives entre les trois enjeux transversaux et enfin, en toutes circonstances (iii) ne pas nuire de façon significative à aucun d'entre eux.

À cette fin, le Groupe dispose depuis 2014 d'une Grille d'analyse développement durable adaptée à chaque entité, qui continuera d'être actualisée et qui servira de boussole pour le pilotage qualitatif de son portefeuille en permettant de qualifier les impacts négatifs et positifs de ses financements. Le Groupe renforcera également la chaîne de suivi des résultats en matière de développement durable, de la phase d'instruction à l'achèvement, afin de suivre les impacts effectifs de ses financements et d'en rendre compte.

Encadré 11

Une stratégie de refinancement durable pour le groupe AFD

En 2014, le groupe AFD avait été le premier émetteur d'une obligation verte dans le secteur financier public français, axée sur le climat. Le Groupe a franchi une nouvelle étape en 2020 avec la publication pour la première fois en France d'un cadre programmatique aligné sur les ODD. Le Groupe se fixe l'ambition, pour les prochaines années, d'augmenter régulièrement la part des emprunts obligataires ODD dans son financement, avec l'ambition d'un financement durable en totalité, en cohérence avec son alignement sur l'Agenda 2030. Pour présenter *in fine* aux marchés financiers non pas des projets mais le groupe AFD lui-même et contribuer à l'entraînement des autres institutions financières, en premier lieu les banques publiques de développement.

3.1 Les trois priorités d'investissement solidaire et durable du groupe AFD

La proposition de valeur du groupe AFD s'organise autour de trois priorités d'investissement solidaire et durable intégrées.

INFRASTRUCTURES DURABLES

ET RÉSILIENTES

Une grande partie des populations des pays vulnérables et émergents n'a toujours pas accès aux services de développement de base (eau et assainissement, infrastructures rurales, énergie durable, transport, logement, éducation, soins de santé, etc.) en raison d'un déficit d'investissement dans des services accessibles, abordables, résilients, et dans des infrastructures bien conçues, adéquatement exploitées et entretenues. Les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées aux infrastructures existantes (79% des émissions totales) et le besoin d'investissement pour atteindre les ODD (plus de 6 milliards de dollars par an jusqu'en 2030) nécessitent une réponse forte en faveur des infrastructures durables.

En cohérence avec les conclusions du Sommet pour un nouveau pacte financier de 2023 et conformément à l'objectif politique du Conseil présidentiel pour le développement (CPD), le Groupe renforcera la mobilisation de l'expertise et les financements privés et publics pour les infrastructures stratégiques, de qualité et durables dans les pays en développement, au travers de la mobilisation de l'AFD, de Proparco, d'Expertise France et de STOA. Le Groupe saura accompagner le développement ou la transformation durable d'infrastructures locales (petites unités solaires hors réseau, barrages collinaires, installations et équipements scolaires et de santé, centres sportifs, etc.) comme de grandes infrastructures nationales (centrales électriques, usines de traitement de l'eau et de l'assainissement, transports de masse urbains intégrés, logements, etc.) ou régionales (interconnexion électrique, infrastructures portuaires, télécommunications, etc.).

Cette ambition se traduira notamment par une contribution à l'initiative *Global Gateway* en Afrique, aux enjeux de

convergence européenne dans les Balkans et de renforcement de la résilience en Indopacifique. Elle se concrétisera grâce au financement d'infrastructures de qualité, adaptées, pérennes et résilientes, conçues, réalisées et gérées par les acteurs locaux, publics ou privés, répondant aux besoins des populations et renforçant les institutions qui en ont la charge.

ÉCONOMIE ET FINANCE ODD

Construire une économie et une finance durables revient à s'assurer que la croissance est créatrice d'emplois décents, réductrice des inégalités, génératrice d'une prospérité partagée et inclusive, et en capacité de garantir que les fonctions essentielles assurées par la nature perdurent. Le groupe AFD s'engage en particulier à faciliter l'émergence d'une finance à l'échelle locale et internationale alignée sur les ODD. L'Accord de Paris sur le climat a affirmé la nécessité d'aligner les flux financiers sur un agenda durable et l'Accord de Kunming-Montréal a étendu cet engagement à la protection de la biodiversité; ce nouveau paradigme invite le groupe à refonder son action pour soutenir la transformation durable des pratiques des acteurs économiques, en renforçant son soutien sous la forme d'assistance technique.

Dans ce cadre, le Groupe poursuivra son accompagnement des porteurs de projets innovants ainsi que les micro, petites et moyennes entreprises (TPE et PME) et renforcera sa contribution à la mise en place de chaînes de valeur et de systèmes financiers plus durables et inclusifs, en particulier en Afrique. Il mobilisera pour ce faire une gamme de produits renforcée en s'attachant à travailler sur des solutions nouvelles (garanties et assurances notamment). Pour l'atteinte des cibles de l'ODD 2 « faim zéro » et 12 « consommation et production responsables » et au profit d'une meilleure sécurité alimentaire dans ses pays d'intervention, le Groupe accompagnera les exploitations agricoles, en particulier familiales, dans leurs transitions écologiques, ainsi que les acteurs des filières, notamment privés, dans la mise en place d'investissements au profit de systèmes alimentaires durables. Proparco plus particulièrement travaillera activement sur l'enjeu de financement des chaînes de valeur agricoles en Afrique à travers toute sa gamme de produits et cela a été renforcé dans le cadre de l'initiative FARM (*Food and Agriculture Resilience Mission*) lancée en 2023.

Encadré 12

L'offre du groupe AFD pour une gestion durable des minerais critiques de la transition

Dans un contexte de demande accrue en minerais critiques pour la transition énergétique, le groupe AFD renouvellera son positionnement sur le financement de leurs chaînes de valeur. Il s'agira pour le Groupe de prendre en compte les besoins de ses clients et partenaires, et de soutenir la production de minerais critiques en poursuivant deux objectifs simultanés : accélérer la transition énergétique et contribuer à une dynamique de mine plus responsable.

Le Groupe établira pour cela une approche différenciée en fonction du type de minerai et du positionnement dans la chaîne de valeur. Les méthodes d'analyse de l'alignement avec l'Accord de Paris ainsi que celles permettant le calcul des co-bénéfices climat ont été adaptées pour pouvoir appréhender ce secteur avec une priorisation de l'effort sur les minerais les plus critiques. Le Groupe définira de plus les axes d'intervention à privilégier aux différents niveaux des chaînes de valeur, à commencer par les infrastructures liées – énergie, eau, transport et déchets – la gouvernance, la formation et le recyclage. L'ensemble des entités du Groupe seront concernées par la déclinaison opérationnelle de ces axes d'intervention, de manière complémentaire et cohérente.

Le secteur minier peut générer des retombées positives mais reste porteur de risques importants pour les économies, les sociétés et les écosystèmes des pays d'intervention du Groupe. L'AFD définira un cadre de sélectivité permettant d'identifier les projets porteurs d'impacts ODD, aussi bien en termes de décarbonation des filières que d'amélioration des standards de gouvernance et E&S (environnementale et sociale), ou encore en termes de création et distribution équitable de valeur. Le niveau de sélectivité important induit par le positionnement proposé conduira à un nombre limité d'interventions. Cela permettra au Groupe de réinvestir progressivement cette thématique en répondant aux requêtes des partenaires pour lesquels les enjeux liés aux minerais critiques de la transition sont les plus prégnants.



DÉVELOPPEMENT HUMAIN

ET PROGRÈS SOCIAL

Alors que l'indice de développement humain de nombreux pays a été fortement affecté par les crises récentes, le groupe AFD accentuera son action pour ; i) identifier les investissements démultiplicateurs d'impacts sociaux et favorisant des transitions justes, en approfondissant les travaux sur leur mesure ; ii) travailler à un meilleur ciblage des poches de vulnérabilités, sociales, territoriales, économiques et climatiques, en mobilisant les sciences comportementales et les leçons du Fonds d'innovation pour le développement et en favorisant la gestion concertée des communs ; iii) relever le défi du passage à l'échelle des innovations sociales en travaillant sur le financement de long terme des politiques sociales.

Plus particulièrement, dans le domaine de la santé, pour faire face à la pénurie de personnels de santé, enjeu majeur dans ses pays d'intervention, le Groupe cherchera à améliorer la qualité de l'offre de formation dans les opérations financées. Le groupe AFD concentrera ses interventions sur les enjeux de formation et de renforcement de capacités des professions du secteur, notamment en appuyant le développement de formations locales, la diversification de l'offre ou la capacité des pays à proposer des formations au profit des ressources humaines en santé.

L'action du groupe AFD en matière de développement humain priorisera également l'investissement dans la jeunesse, en soutenant l'éducation et la formation des professeurs dans les pays en développement. Dans ce cadre, le groupe AFD financera des opérations à contributions directes et significatives au renforcement des ressources humaines en matière d'éducation, de formation professionnelle et d'insertion dans l'emploi décent.

En renforçant les systèmes de protection sociale et en agissant sur ce *continuum* éducation-formation-emploi, le Groupe restera ainsi fortement engagé dans la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'égalité des chances, qui passent par un accès universel aux services sociaux, que sont l'éducation, la santé et l'action sociale.

Encadré 13

Le groupe AFD du côté de la Francophonie, entre éducation, emploi et ICC

En 2050, 85% des locuteurs de la langue française vivront sur le continent africain, où les enjeux de la Francophonie dépassent la seule dimension linguistique, recouvrant des enjeux à la fois éducatifs, culturels, économiques et géopolitiques. Aux côtés des acteurs majeurs de la Francophonie (l'Organisation internationale de la Francophonie [OIF], l'Assemblée parlementaire de la Francophonie [APF], l'Agence universitaire de la Francophonie [AUF], l'Association internationale des Maires francophones [AIMF], l'Institut français), le groupe AFD intervient en priorité sur les enjeux éducatifs liés à la langue française. Dans de nombreux pays d'intervention du Groupe, le français est à la fois langue d'enseignement – souvent aux côtés d'autres langues locales – et condition *sine qua non* de l'accès à la formation, aux études et, plus tard, à un emploi dans l'économie formelle, notamment dans le secteur tertiaire.

Le groupe AFD poursuivra sa mobilisation avec les nombreux pays dans lesquels le français n'est pas langue d'enseignement ou est en situation de recul. Dans ces pays, le Groupe accompagne les gouvernements qui souhaitent maintenir la place du français dans des contextes d'enseignement plurilingue.



Le succès de ces projets nécessitera de renforcer l'attractivité du français et de démontrer le rôle de cette langue pour l'employabilité des jeunes. Il impliquera la mobilisation des acteurs français et internationaux travaillant sur les enjeux de plurilinguisme incluant le français. Les interventions croissantes du Groupe dans le secteur des industries culturelles et créatives (ICC), y compris *via* des projets en lien avec la promotion de la langue française dans les pays membres de l'OIF, permettront de renforcer ce puissant vecteur de promotion de la langue française et de diversité des expressions culturelles.

Le Groupe accompagnera le déploiement de coopérations trilatérales entre pays francophones, notamment entre pays asiatiques et africains membres de l'OIF, en appuyant le développement et le renforcement des échanges et du partage d'expertise permettant de nourrir des bassins de coopération entre pays ayant la francophonie en partage.

Le Sommet de la Francophonie à Villers-Cotterêts en 2024 a été l'occasion de renforcer plus avant cette priorité stratégique.

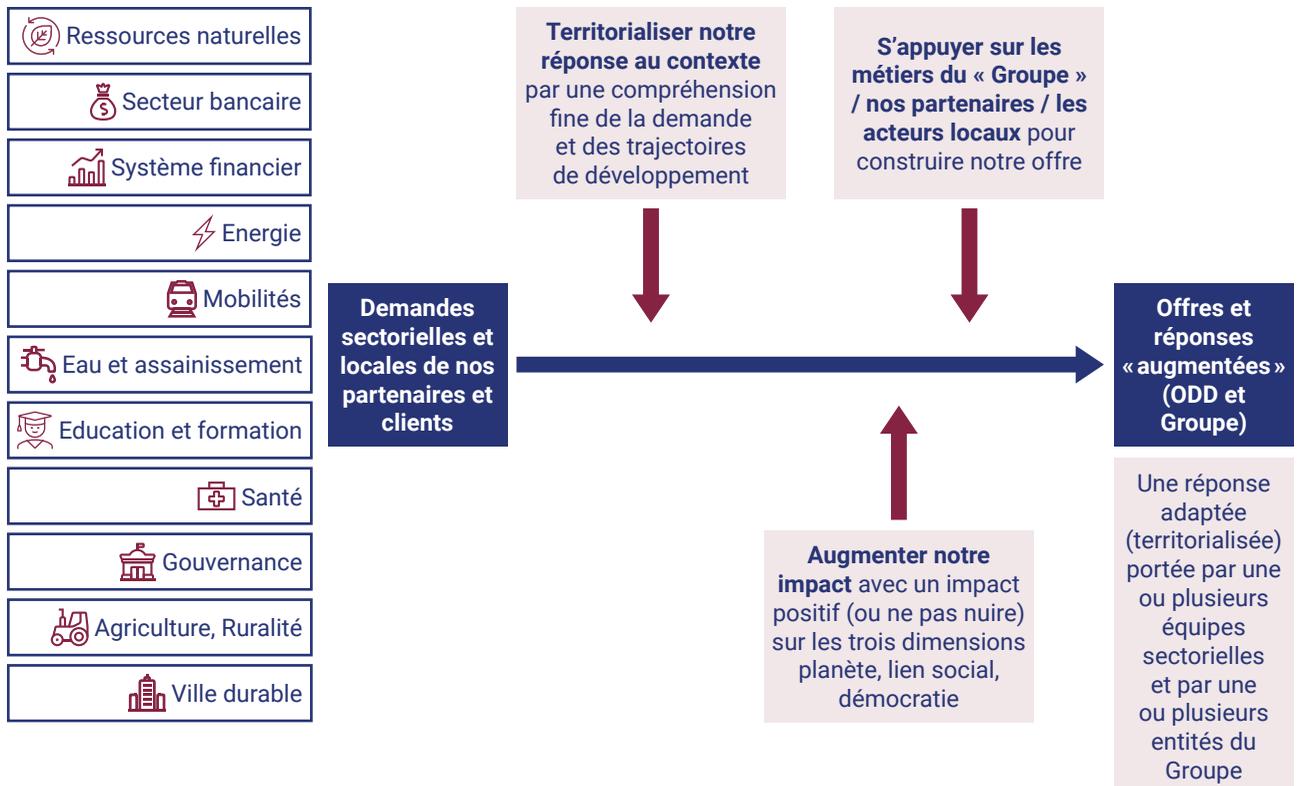


3.2 Planète, lien social, institutions, citoyens et démocratie : pour concilier développement humain et protection de la planète

Les ODD transversaux que sont le climat, la biodiversité marine et terrestre, la pauvreté, l'égalité femmes-hommes, la réduction des inégalités, l'efficacité des institutions, la participation citoyenne ou la paix sont à la fois une gageure au niveau mondial et une condition d'atteinte des ODD sectoriels et de la réalisation de l'Agenda 2030. C'est la raison pour laquelle le groupe AFD intègre désormais ces trois dimensions (i) planète, ii) lien social et iii) institutions, citoyens et démocratie) systématiquement à toutes ses interventions sectorielles.



Un processus qui permet de concilier problématique sectorielle, trajectoire locale et enjeux globaux



PLANÈTE : CONCILIER CLIMAT, NATURE

ET DÉVELOPPEMENT

Première banque publique de développement à s'être alignée avec l'Accord de Paris¹⁰ dès 2017, le groupe AFD entend avoir le même niveau d'exigence entre climat et nature et rehausser en continu son ambition pour la planète. Cela passera par trois marqueurs : accroître sa part de financement dédiée à des projets à valeur transformationnelle, viser l'alignement avec le Cadre mondial biodiversité (CMB)¹¹ adopté à la COP15 et mieux intégrer les enjeux de la transition juste et les vulnérabilités.

Pour répondre à l'engagement de l'Accord de Paris et celui de Kunming Montréal de rendre tous les flux financiers nationaux et internationaux compatibles avec les objectifs de ces accords, le Groupe contribuera à la définition et au financement des trajectoires de développement soutenable de ses partenaires et clients, non seulement en matière d'atténuation du changement climatique, à l'image des partenariats de transitions énergétiques justes (JET-P), mais également en matière d'adaptation et de protection et restauration de la biodiversité. Ces visions nationales ou locales doivent être co-construites avec les acteurs de la société civile associative, privés, la recherche, les institutions nationales et l'écosystème financier local. Le groupe AFD appuiera également ses partenaires dans la déclinaison de ces trajectoires dans les budgets et besoins de financements. Pour accompagner la transformation des acteurs eux-mêmes, une offre et des diagnostics ciblés seront proposés aux partenaires, publics et privés.

Encadré 14

La construction des marchés carbone

La finance carbone est en forte croissance depuis 2019, poussée par les engagements volontaires de décarbonation et la responsabilité sociétale de nombreuses entreprises (RSE) ainsi que par les prémices de la mise en œuvre de l'article 6 de l'Accord de Paris (approche coopérative ou de marché pour échanger les résultats d'atténuation afin d'atteindre les contributions déterminées au niveau national – CDN). La finance carbone représente un important potentiel de financements nouveaux en subvention, issus du secteur privé comme des gouvernements, et sur le long terme de projets d'atténuation et plus globalement de développement durable.

Pour mobiliser ces nouvelles ressources au bénéfice de ses partenaires, l'AFD s'est dotée en 2023 de principes d'intervention dont les piliers sont les suivants : i) contribution réelle aux trajectoires de décarbonation; ii) recherche de co-bénéfices (biodiversité et sociaux); iii) robustesse du suivi-évaluation et renforcement de l'expertise locale. Le groupe AFD est engagé dans une démarche pilote et entend déployer d'ici 2027 une offre adaptée aux besoins de ses partenaires et des pays, en préparant ou facilitant des projets recourant à la finance carbone, en investissant dans des fonds dédiés, en accompagnant la définition de stratégies nationales et de cadres réglementaires issus de l'article 6 ou encore en contribuant à une meilleure transparence et gouvernance des marchés.

Au-delà de 2027, selon les politiques de recours des pays aux mécanismes de l'article 6, la finance carbone pourrait devenir un axe important d'intervention pour l'AFD. Il s'agira de contribuer à construire les meilleurs marchés carbone et en faire des outils à l'échelle, au service des ODD. Ce sujet fera l'objet d'échanges au sein du mouvement Finance in Common (FiCS) pour une participation plus forte des banques publiques de développement sur ces marchés, jusqu'à présent exclusivement privés, pour contribuer à les structurer, les animer et garantir leur intégrité.

10 L'Accord de Paris vise à limiter l'augmentation de la température moyenne à 1,5 °C/2 °C d'ici la fin du siècle.

11 Le CMB ambitionne de neutraliser l'empreinte écologique à l'horizon 2030 et aspire à une humanité qui soit positive pour la nature à l'horizon 2050.

Conscient des vulnérabilités exacerbées par le changement climatique, le Groupe s'attachera à un meilleur ciblage des populations et pays les plus vulnérables, pour le renforcement des actions en matière d'adaptation, pertes et préjudices, gestion et réduction des risques de catastrophe, y associant autant que possible les solutions fondées sur la nature. Il s'agira de mieux cerner la typologie de risques et de développer une adaptation de qualité, transformationnelle, adaptée au niveau local à travers des offres d'accompagnements et des outils innovants. Le Groupe s'assurera que ses actions ont des bénéfices sur l'égalité femmes-hommes et l'inclusion sociale notamment.

En matière d'atténuation du changement climatique, l'objectif de maintenir la hausse de la température à 1,5°C implique des actions sur les leviers afférents aux politiques publiques, projets à effets massifs, au déploiement de techniques et aux acteurs à même de nourrir les changements de paradigmes. Si le Groupe dispose d'un socle solide en la matière, des inflexions sont à apporter pour mieux traiter des enjeux d'emplois et de solidarité, mais également des stocks et de l'arrêt de la construction d'actifs fossiles, travailler à la décarbonation des secteurs « *hard to abate* », la sobriété et l'efficacité énergétique, la limitation des émissions de méthane et les minerais de la transition.

S'aligner aux exigences du cadre mondial de la biodiversité est un processus en construction qui implique notamment de veiller à la cohérence des actions du Groupe avec les stratégies nationales et plans d'action biodiversité définis par les pays eux-mêmes. Cela implique également d'engager l'intégration progressive de la biodiversité à l'ensemble des processus internes et des secteurs d'intervention du Groupe, en commençant par les secteurs exerçant les pressions les plus fortes sur la biodiversité, et de rechercher l'effet transformationnel de ses actions. Le groupe AFD analysera chacune de ses interventions, au niveau des projets et du portefeuille, au regard de son effet sur la biodiversité et s'assurera qu'aucune intervention ne génère un impact négatif résiduel sur la nature.

Conscient des impacts majeurs des chaînes de valeur internationales sur le climat et la nature, le Groupe s'appuiera sur les pouvoirs normatifs des secteurs privé (grands acheteurs, coalitions, etc.) et public (politiques commerciales et fiscales, commande publique, etc.). Il favorisera la diffusion et la qualité des standards (réglementation ou

certification privée) ainsi que le potentiel d'impact des engagements volontaires du secteur privé.

Concomitamment à l'installation des réglementations vertes, le Groupe renforcera son expertise sur les risques de crédit liés à la dégradation du climat et de la nature, avec l'intégration d'un indicateur dédié dans son cadre d'appétence aux risques. Il s'agira également de déployer les méthodologies d'évaluation des risques financiers climatiques, physiques et de transition, et liés à la dégradation de la biodiversité au niveau des clients. La prise en compte de ces risques est un élément indispensable de l'élaboration du *reporting* de durabilité attendu en 2026 dans le cadre de la nouvelle directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)¹².

LIEN SOCIAL : POUR L'ÉGALITÉ ET L'INCLUSION

Le Groupe orientera ses financements et l'expertise technique pour accompagner le développement de sociétés plus justes et inclusives. Cette finalité sera déclinée dans l'ensemble des opérations et s'incarnera en particulier à travers deux objectifs transversaux : i) la réduction des inégalités multidimensionnelles et la promotion de l'inclusion et ii) la promotion de l'égalité de genre avec une approche féministe transformatrice.

Le Groupe contribuera plus activement à la réduction des inégalités multidimensionnelles en augmentant progressivement ses efforts en la matière via le financement (i) de politiques publiques ayant pour finalité la réduction des inégalités et l'inclusion dans les secteurs sociaux ; (ii) de politiques fiscales et budgétaires redistributives ; (iii) de projets d'infrastructures permettant l'accès à des services de qualité dans des territoires désavantagés et au bénéfice de populations défavorisées et/ou pauvrement desservies. Ainsi le Groupe mettra à disposition des outils et moyens pour renforcer la qualité des opérations, avec la mise en place d'un indicateur « *égalité et inclusion* » et d'un cadre de résultats et de redevabilité renforcé.

Cette attention se matérialisera également dans l'investissement de la dimension juste des efforts de transition énergétique. Les situations d'inégalités sociales constituant souvent un frein à aux efforts de transition.

¹² Voir annexe 3, « Le reporting de durabilité, un levier de transformation ».

Par ailleurs, en cohérence avec l'engagement à être un Groupe féministe, le groupe AFD agira en faveur de l'égalité de genre avec une double ambition : (i) l'intégration transversale du genre (CAD 1) dans tous les secteurs d'interventions dans la continuité des efforts entrepris depuis une dizaine d'années et (ii) un engagement renforcé en faveur de l'émancipation des femmes à travers l'accompagnement de projets dont l'objectif principal est la réduction des inégalités de genre (CAD 2). Le Groupe adoptera une approche féministe structurante qui cible des transformations profondes et pérennes en interrogeant les rapports de pouvoirs existants entre les hommes et les femmes, les jeux d'acteurs et les normes sociales qui favorisent les inégalités.

Le groupe AFD agira de manière renforcée et combinée pour renforcer les trois types d'autonomies en faveur des femmes et des filles :

- ▶ La promotion de l'autonomie physique et du droit des femmes et des filles à disposer de leur corps qui recouvre toutes les actions en matière de promotion des droits et de santé sexuels et reproductifs et la lutte contre toutes les formes de violence basées sur le genre.
- ▶ La promotion de l'autonomie économique par le financement de projets encourageant notamment le renforcement de l'accès à l'éducation, à la formation et à la protection sociale, la promotion de l'égalité professionnelle, le développement du travail décent, le développement de l'entrepreneuriat féminin et l'accès aux services financiers.
- ▶ La promotion de l'autonomie politique et l'accès la justice via le renforcement des cadres législatifs, le financement de centres d'assistance juridique, la formation des agents de justice et de police, des programmes de protection pour les femmes victimes de violences, etc.

Le soutien, le renforcement et la mise en réseau des mouvements et organisations féministes, à travers le Fonds de soutien aux organisations féministes (FSOF) sera recherché. Le soutien aux secteurs du sport et des industries culturelles et créatives (ICC) sera également renforcé et constituera un levier spécifique pour l'atteinte de cette finalité compte tenu de leur fort potentiel en terme de cohésion sociale et d'émancipation citoyenne.



Encadré 15

Le sport pour toutes et tous, au service des ODD et des jeunes

Fédérateur et vecteur de cohésion sociale, le sport est cité dans l'Agenda 2030 des Nations unies pour contribuer à l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD), notamment en matière de santé, d'éducation, d'égalité femmes-hommes ou encore d'inclusion. À l'aune de cette conviction très forte, et dans un contexte démographique qui soulève de nombreux défis à l'adresse de la jeunesse, le groupe AFD a fait du sport un accélérateur d'investissements solidaires et durables.

Depuis l'adoption de sa stratégie « sport et développement » en 2019, le groupe AFD a ainsi ouvert : (i) un espace inédit d'investissements et d'impacts en finançant 200 projets dans plus de 50 pays, pour un montant total de près de 200 millions d'euros impactant près de 10 millions de jeunes ; (ii) un espace de dialogue en incitant les États à intégrer le sport dans leurs politiques publiques ; et (iii) un espace de mobilisation et de partenariats en nouant des collaborations avec des organisations sportives de renommée internationale (Comité international olympique, Paris 2024, Dakar 2026, FIFA / Fédération internationale de football association, National Basketball Association-NBA/ Basketball Africa League / BAL), des fédérations sportives, des associations et des athlètes engagés au service du développement.

Fort de ce premier bilan, le groupe AFD a vocation à passer à l'échelle son action sportive, dans une logique « sport pour toutes et tous », par le financement et l'accompagnement des politiques publiques, des entrepreneurs du sport, de la société civile et des acteurs du mouvement sportif, autour des enjeux clés du secteur comme les infrastructures sportives de proximité ou le renforcement de capacités des acteurs sportifs. Le Sommet « *Sport for Sustainable Development (S4SD)* » co-organisé avec le CIO à Paris le 25 juillet 2024 : qui a réuni 500 participants et près de 60 chefs d'États et de gouvernements, des dirigeants d'organisations internationales, de banques publiques et de membres du mouvement olympique et paralympique a permis de fixer un nouveau cap au service des Objectifs de développement durable, décliné en 10 engagements

répartis en 5 grandes priorités permettant de renouveler l'engagement commun du monde du sport et du secteur financier : l'éducation et l'emploi, la santé et la nutrition, l'égalité et l'inclusion, le financement et la mesure d'impacts, et enfin la durabilité et l'héritage.

CITOYENS, INSTITUTIONS ET DÉMOCRATIES

Les enquêtes qui mesurent l'état de la démocratie indiquent son reflux à l'échelle mondiale. On observe, au Nord comme au Sud, un rétrécissement de l'espace civique, une baisse de confiance dans les cadres et principes de la démocratie et un regain de popularité de formes d'autorité politique fortes, réputées capables de mieux concevoir des politiques publiques et d'offrir des services publics de base. La montée des inégalités et le sentiment d'un éloignement des institutions et des élites dirigeantes constituent par ailleurs, dans de nombreux pays au Nord comme au Sud, un phénomène aggravant ce désenchantement démocratique.

Le recul démocratique récent doit néanmoins être relativisé dans une vision historique non pas seulement de flux et reflux démocratiques, mais bien de transformation permanente des formes démocratiques aux enjeux contemporains.

Dans cette perspective de long terme, il convient de distinguer les pratiques démocratiques contemporaines, notamment dans leurs dimensions procédurales, qui font l'objet d'une attractivité déclinante, voire d'un rejet dans certaines circonstances, de l'aspiration croissante à un idéal de « démocratie substantive », c'est-à-dire la forme d'organisation permettant la construction par la délibération entre égaux d'un projet collectif et la définition de politiques publiques efficaces et inclusives. Tout montre en effet que l'universalité de l'aspiration démocratique demeure, selon les enquêtes qui essaient de la mesurer.

Dans ce contexte, en tenant compte du contexte politique et institutionnel de chaque pays, et sans chercher à calquer un modèle ou un autre, le groupe AFD entend désormais inclure plus fortement le soutien aux « dynamiques démocratiques » dans ses stratégies d'interven-

tion, dans l'ensemble des pays où il intervient, avec tous ses instruments et auprès de l'ensemble de ses clients et partenaires – les ministères mais aussi les collectivités locales, les entreprises, le système financier, les sociétés civiles locales et internationales et le monde de la recherche.

Le groupe AFD ne se situera évidemment pas dans la conditionnalité démocratique. Cette nouvelle ambition implique en effet de tenir compte de la multiplicité des approches et impose dialogue, prudence et adaptation aux contextes politiques, géographiques et économiques. Concrètement, cela signifie : (i) s'inspirer de pratiques démocratiques renouvelées dans le monde, (ii) considérer les processus démocratiques à toutes les échelles, y compris à l'échelle de projets sectoriels/d'infrastructures et (iii) capitaliser et démultiplier les types d'appuis déjà mis en œuvre.

Il ne s'agit donc pas de transformer des régimes politiques, ni de travailler uniquement avec les pays engagés dans une démarche démocratique.

Cette nouvelle ambition, renforcée par rapport à la précédente stratégie de l'AFD, orientera les activités du Groupe dans ses relations avec les États, mais également à travers le soutien aux ONG, les coopérations techniques conduites par Expertise France ou encore le financement de décentralisation et de soutien aux autorités locales.

Ainsi le Groupe agira à trois niveaux :

- ▮ Il appuiera les dynamiques de participation et d'organisation citoyenne en tenant compte des contextes politiques propres à chaque pays. Dans un contexte de recul de la démocratie « formelle », la participation citoyenne peut permettre aux institutions publiques de mieux répondre aux besoins des usagers/ bénéficiaires finaux et de favoriser l'appropriation et une responsabilité partagée. C'est le niveau de la citoyenneté et de la vie associative, celui de projets de développement conçus comme des espaces démocratiques. À ce titre, l'approche territoriale et le soutien des acteurs à l'échelon local seront déterminants.
- ▮ Il accompagnera également les institutions publiques (ministères, entités délégataires, agences de services publics, collectivités locales, institutions financières, régulateurs etc.) pour une meilleure efficacité et transparence de l'action publique dans la délivrance des services aux usagers et citoyens, en

identifiant l'ensemble des leviers organisationnels et institutionnels leur permettant d'atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels, contribuant ainsi au développement de la confiance des citoyens.

- ▮ Il contribuera enfin au renforcement de l'État de droit et des fondamentaux démocratiques. Dans les contextes les moins favorables, l'action du groupe AFD devra chercher à s'inscrire dans les lieux, parfois circonscrits, où naissent les droits, les libertés et les espaces délibératifs, notamment au sein de la société civile.

Le groupe AFD s'attachera à promouvoir et protéger les droits humains en cohérence avec les engagements et priorités de la LOP-DSLIM (loi d'orientation et de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales), du CPD (Conseil présidentiel du développement) et du CICID (Comité interministériel de la coopération internationale et du développement). En cohérence avec son engagement 100% ODD, le Groupe sera particulièrement attentif au *continuum* entre les droits humains conventionnels (économiques, sociaux, culturels, civils et politiques), et le droit à un environnement sain. La question spécifique de la préservation des droits des populations autochtones au cœur des enjeux de transition juste fera à ce titre l'objet d'une attention particulière. Le Groupe explorera également – dans le cadre de ses travaux prospectifs – des champs émergents tels que les droits de la nature.

Encadré 16

Innover pour soutenir la démocratie substantive

Une innovation démocratique se définit par la transformation du rapport au fonctionnement classique des organisations et du pouvoir vertical, en expérimentant de nouvelles modalités d'ouverture, de co-production et de co-construction de l'action et de la décision publiques, contribuant à construire de la confiance. Les services numériques, l'*open innovation*, l'orientation des services publics vers l'utilisateur ou encore les actions de rupture croisée OSC/institutions seront des thèmes centraux de ces innovations. De plus, la démocratie civile se nourrissant de la démocratie sociale, et celle-ci étant un facteur de développement et de renforcement des droits, le Groupe explorera la possibilité d'accompagner le renforcement des cadres du dialogue social en entreprise et des organisations patronales et de salariés qui le servent.

L'ambition du groupe AFD dans ce domaine est en résonance avec la nouvelle Fondation pour l'innovation démocratique en Afrique que préside le professeur Achille Mbembé, qui soutient une approche novatrice de la démocratie – la démocratie substantive, démocratie par le bas – pour créer un lieu inspirant pour soutenir des acteurs démocratiques africains. Cette notion de démocratie substantive constitue une approche innovante et élargit la démocratie à la délibération, la reconnaissance et la redistribution.

Le Groupe appuiera également, sur les autres continents, des innovations démocratiques par des outils dédiés et en faisant circuler les innovations démocratiques, et en s'en inspirant.

3.3 Quatre échelles d'action complémentaires pour plus d'impacts

Afin d'accroître l'impact de ses financements, le groupe AFD mobilisera ses compétences techniques et son expérience du développement durable au-delà de l'alignement ODD des seuls projets pour agir aussi à l'échelle des acteurs, des systèmes et des trajectoires.

ACCOMPAGNER LES TRAJECTOIRES ODD

DES PAYS ET DES TERRITOIRES

La notion de trajectoire est surtout utilisée à l'échelle des pays, voire des territoires. Pour le groupe AFD, l'enjeu sera (i) de contribuer à la définition et au suivi de ces trajectoires, pour faire en sorte qu'elles soient l'objet de dialogue de politique publique, et (ii) de contextualiser la stratégie du groupe compte tenu de la réalité des pays et de leurs difficultés spécifiques. Le Groupe développera des programmes de recherche, en lien étroit avec les gouvernements, banques centrales et banques de développement, visant à conduire des diagnostics approfondis sur les risques financiers climatiques et à élaborer des recommandations sur la gestion des risques pour les acteurs non souverains. À cet effet, le Groupe poursuivra le déploiement de deux outils de modélisation complémentaires – ESTEEM et GEMMES – pour accompagner les pays face aux risques climatiques, physiques et de transition, et analyser les dimensions macroéconomiques des transitions écologiques. L'AFD mobilisera également les outils d'analyse d'économie politique, de diagnostic des inégalités multidimensionnelles et d'analyse de l'incidence budgétaire et fiscale sur les inégalités et la pauvreté.

ALIGNER LES PROJETS EN COHÉRENCE AVEC

LES TRAJECTOIRES ODD

Le groupe AFD s'assurera du bon alignement des projets qu'il finance avec les ODD, à travers les appuis transversaux aux équipes opérationnelles et du dispositif d'analyse et d'avis développement durable comme évoqué plus

haut (voir introduction de la partie 3). Le dispositif sera étendu de manière adaptée à l'ensemble des entités du Groupe. Il renforcera l'implication des clients et partenaires dans cette analyse. Le Groupe cherchera à favoriser les impacts structurants et systémiques de ses financements pour la réalisation des ODD. Enfin, il poursuivra le travail avec le secteur financier dans le but de converger vers des méthodologies partagées en la matière.

INVESTIR DANS LA TRANSFORMATION

DES ACTEURS ET DE LEURS SYSTÈMES

Au-delà des projets, l'appui à des trajectoires de développement durable nationales et régionales reposera sur l'accompagnement et la transformation de grands acteurs nationaux – des systèmes dans lesquels ils s'intègrent et des processus qui les relient – identifiés comme agents de changement structurants. Il s'agira, selon les cas, des ministères, municipalités, régions, compagnies de services publics, banques centrales et de développement, entreprises privées, grandes ONG, médias, etc. Le Groupe devra se doter d'une meilleure capacité à identifier, prioriser et suivre ces clients structurants, y compris dans ses systèmes d'information, et à rendre des comptes sur leur transformation, pour justifier quand cela est nécessaire les risques pris initialement pour les accompagner.

À l'échelle des acteurs non étatiques, le Groupe engagera le dialogue avec les régulateurs au niveau national pour les accompagner dans leurs efforts d'alignement avec l'Accord de Paris et l'accord de Kunming-Montréal. Cette action passera par des financements « *corporate* », de la coopération technique et des échanges d'expériences entre pairs. Elle s'appuiera sur les démarches engagées par l'AFD avec ses pairs du Club IDFC et du mouvement FICS pour définir des principes communs d'alignement avec les ODD. Être attentif aux transformations des acteurs, c'est également s'ouvrir à des démarches mobilisant des vecteurs de transformations d'ordre émotionnel reposant notamment sur les arts et la créativité.



CONTRIBUER AU PLAIDOYER EUROPÉEN ET INTERNATIONAL POUR L'ALIGNEMENT ODD

Enfin, pour contribuer à la généralisation progressive de l'alignement climat, biodiversité et ODD à l'ensemble de l'investissement mondial, l'émergence aussi rapide que possible d'une qualification de cet alignement universelle est indispensable : quels sont les flux financiers et catégories d'actifs qui y contribuent et quels sont ceux qui, au contraire, nous en éloignent ?

Pour parvenir à cette définition commune, le groupe AFD accroîtra son action au sein des coalitions de banques publiques de développement (JEFIC, Club IDFC, FiCS) et des associations et organisations professionnelles privées (ICMA notamment). Représentant environ 15% de l'investissement mondial, les banques publiques de développement constituent en effet une coalition forte et crédible pour travailler à l'émergence de nouvelles normes et pratiques. IDFC et FiCS permettent aussi aux banques de progresser en termes de gouvernance interne et externe (mandats, modèles financiers, régulation, etc.). Le Groupe engagera un plaidoyer auprès des institutions de l'Union européenne afin que la réglementation prenne mieux en compte l'action internationale des acteurs financiers et permette une convergence avec le dispositif d'alignement ODD des bailleurs internationaux du développement. Le groupe AFD portera enfin ce plaidoyer en contribution à l'ambition politique française de promouvoir une nouvelle métrique de l'action internationale de solidarité en faveur des ODD au niveau international, l'Investissement solidaire et durable (ISD).

Le groupe AFD agira avec ses partenaires pour faire converger les normes, pratiques et standards des investissements avec ceux de la finance climat-biodiversité (TCFD¹³/TNFD¹⁴) et avec les ODD. Le dialogue avec l'Union européenne sur l'application de la taxonomie européenne, avec le système des Nations unies et d'autres acteurs de référence (EFRAG¹⁵, IPSAS¹⁶, ISSB¹⁷), sera essentiel à l'émergence nécessaire d'un standard de la finance durable, compatible avec les ODD.

¹³ Task force on climate-related financial disclosures.

¹⁴ Taskforce on nature-related financial disclosures.

¹⁵ European Financial Reporting Advisory Group.

¹⁶ International Public Sector Accounting Standards.

¹⁷ International Sustainability Standards Board.

Encadré 17

Une nouvelle métrique de l'action internationale pour le développement durable

La nouvelle politique d'investissement solidaire et durable (ISD) de la France nécessite pour son suivi une autre métrique que l'aide publique au développement (APD) définie et mesurée par le CAD (Comité d'aide au développement) de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), à des fins de comparaison internationale pour le suivi de l'engagement pris en 1970 par les pays développés de consacrer 0,7% de leur revenu à l'aide aux pays en développement.

Le groupe AFD contribuera aux travaux pour la définition et la promotion de cette nouvelle métrique de la solidarité internationale, qui valorisera l'ensemble des flux publics internationaux participant à la réalisation des ODD. Elle visera en particulier à mieux reconnaître l'effet de levier de l'action publique sur les financements privés et publics, notamment en matière de climat et de biodiversité, ou de transition juste. Cette approche valorisera l'ensemble des activités du groupe AFD qui contribuent à la réalisation des ODD et au partenariat international, et qui ne sont pas comptabilisables au sens strict comme APD. La définition de cette métrique sera mise à contribution de la construction de futures normes mondiales pour une finance alignée aux ODD.



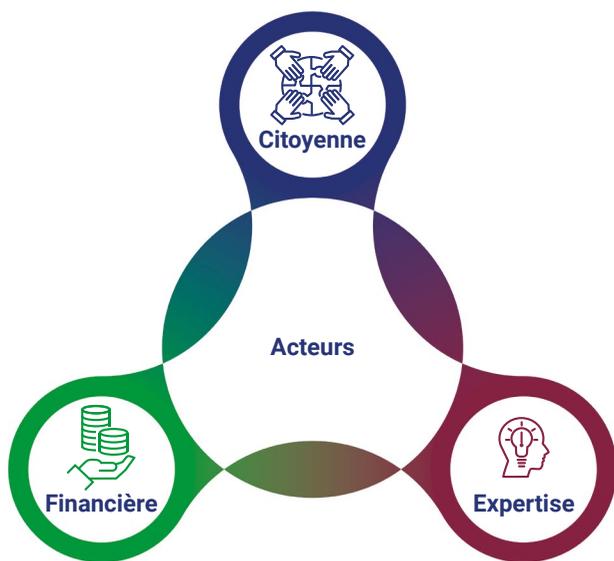
Un engagement d'amplification et d'entraînement :

le groupe AFD plateforme de mobilisation

Le groupe AFD entend enfin jouer un rôle pour amplifier son action et participer à la mobilisation des forces de changement pour atteindre les ODD. Il souhaite mobiliser autour de trois canaux prioritaires et complémentaires :

- 1. La mobilisation financière**, pour accroître et réorienter qualitativement des ressources additionnelles. Dans les pays en développement, l'investissement représente déjà plus de 10 000 milliards de dollars par an, autant que dans les pays à revenu élevé. Il est à 80 % privé et à 90 % domestique. Malgré l'intérêt croissant pour la finance à impact, la finance privée a besoin d'intervention et de régulation publique pour s'orienter plus rapidement vers les ODD.
- 2. La mobilisation citoyenne et partenariale.** L'engagement des forces de la nation, qu'il s'agisse de la société civile, des jeunes, des leaders d'opinion et des citoyens eux-mêmes, est un levier d'action encore sous-exploité par les institutions de développement.
- 3. La mobilisation des savoirs, de la technologie et de l'expertise.** Il s'agit pour le groupe AFD d'œuvrer, de soutenir, capitaliser et valoriser les savoirs et savoir-faire, les innovations et les compétences utiles à la réalisation de sa mission.

Une mobilisation en 3 dimensions



Construire des coalitions et communautés d'acteurs pour démultiplier nos impacts

4.1 Mobiliser les financements vers les ODD

Réaliser les ODD c'est accélérer l'effort de mobilisation pour aligner le système financier sur l'agenda du développement durable, c'est-à-dire pour chercher à rendre durable l'ensemble de la finance mondiale, financer les biens communs et allouer une part plus sûre et automatique d'investissements aux pays et populations les plus vulnérables. En réponse aux objectifs fixés par le CPD et le CICID en 2023, cette réorientation vers les ODD d'une plus grande partie des financements disponibles, publics et privés, nationaux et internationaux fait désormais partie du mandat du groupe AFD.

CO-FINANCER ET AMPLIFIER LA DÉLÉGATION

DES FONDS PARTENAIRES

Le groupe AFD s'appliquera à consolider et à amplifier les cofinancements, notamment par la mobilisation des banques régionales de développement et des acteurs multilatéraux. Avec ses partenaires européens et internationaux, le Groupe renforcera les accords de délégation de tâches et leur suivi ainsi que le pilotage stratégique des accords de cofinancement.

Le Groupe poursuivra son action pour obtenir la délégation de fonds de ses partenaires, en particulier européens. En effet, l'Union européenne contribue à près de 50 % de l'APD mondiale, à travers l'action de ses États membres et de la politique européenne de développement. Le Groupe agira en partenariat avec ses pairs et les institutions européennes, en mode #TeamEurope/#EquipeEurope. Il contribuera à l'émergence d'une offre financière européenne conjointe, au sein des trois grands réseaux européens de financement du développement : JEFIC, *Practitioner's network* et EDFI.

Le Groupe cherchera aussi à mobiliser d'autres acteurs, publics et privés, tels que les grandes fondations philanthropiques mais aussi des fonds souverains des pays émergents et des pays non OCDE, autour de thématiques d'intérêt commun. Il teste dans cet esprit un métier d'arrangeur pour accompagner la démultiplication d'impacts

des projets en passant d'une approche contrainte par les financements disponibles du Groupe à une approche de mobilisation répondant aux besoins des territoires. Le modèle économique de cette activité, s'agissant des banques publiques, devra être stabilisé.

Une réflexion sera conduite pour évaluer la capacité des différents instruments du groupe (AFD, Proparco, OSC, FFEM, FID, Campus Groupe, Expertise France, expertise en matière de crédit-carbone et de compensation, etc.) à s'ouvrir et se mettre à la disposition de nouveaux partenaires. Un modèle économique de la mobilisation sera défini pour pouvoir répondre aux attentes de ces nouveaux partenaires, sans mettre en péril les équilibres du Groupe.

MOBILISER LE SECTEUR PRIVÉ AU SERVICE

DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le CICID de juillet 2023 a renforcé la dimension d'influence économique dans le mandat du groupe AFD, sans revenir sur le maintien du principe de déliement de l'aide. Mobiliser le secteur privé devra permettre de renforcer la part de celui-ci dans le financement des ODD dans les pays émergents ainsi que sur les marchés et secteurs matures des pays en développement. En tant qu'institution financière de développement, Proparco, filiale du groupe AFD, est amenée à jouer un rôle catalytique auprès d'acteurs privés, et tout particulièrement d'acteurs institutionnels privés, pour mobiliser davantage de flux financiers en direction des géographies d'intervention et des thématiques prioritaires de son mandat.

Proparco a ainsi identifié, dans le cadre de sa stratégie de « *mobilisation active* », trois modalités spécifiques pour accroître la mobilisation des flux privés en faveur des ODD : (i) le transfert de risques pour augmenter la capacité d'action de l'institution ; (ii) le positionnement de Proparco comme investisseur de référence pour inciter les acteurs privés à s'engager sur les secteurs et géographies d'intervention du Groupe ; (iii) la structuration et l'innovation financière pour proposer aux investisseurs privés de nouveaux produits financiers compatibles avec leurs cadres d'investissement. Cette approche renouvelée implique de nouveaux indicateurs de pilotage et un accès à de la ressource concessionnelle.

Plus largement, le groupe AFD dans son ensemble entend mobiliser les savoir-faire utiles des entreprises françaises pour la réalisation des ODD dans les pays en développe-

ment, en particulier dans le cadre des filières prioritaires identifiées par le CICID : ville durable, santé, agriculture, transports, numérique, transition énergétique, industries culturelles et créatives (ICC). Le groupe AFD participera activement aux comités de filière stratégiques organisés par la Direction générale du Trésor, qui réunissent l'ensemble de l'Équipe France et des représentants des filières. Ces comités permettent de définir avec les filières les axes prioritaires (thématiques, sectoriels, géographiques) sur lesquels doivent être principalement orientés les différents outils publics de soutien à l'international. Ils favorisent l'identification d'une nouvelle méthode de travail entre représentants des filières et acteurs publics pour soutenir le développement des entreprises françaises à l'international.

En rappelant le cadre de l'aide déliée, le Groupe sensibilisera ces acteurs aux opportunités de marchés en lien avec ses financements et les aidera à se rapprocher de leurs partenaires étrangers. Le dialogue qualitatif avec l'écosystème privé français sera poursuivi à l'image du partenariat récemment renouvelé avec SUEZ afin d'encourager des échanges des bonnes pratiques, l'identification de projets dans le cadre d'échanges avec le secteur privé, l'organisation d'ateliers techniques et la structuration d'initiatives communes en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE). Ce type de partenariat permet en effet un renforcement de capacités mutuelles, améliore notre compréhension de la filière et renforce notre capacité à mobiliser l'expertise technique française à l'international. Le groupe AFD soutient la mobilisation française pour le financement d'infrastructures durables, notamment grâce au fonds à impact STOA avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

Le groupe AFD travaillera avec les acteurs de l'Équipe France (DG Trésor, Bpifrance, Business France) à une plus grande lisibilité et complémentarité des instruments pour répondre au mieux à la demande de savoir-faire français provenant de nos partenaires, y compris par la recherche accrue de co-financements entre les financements du groupe AFD et les instruments de soutien à l'export. Le Groupe participera aux initiatives de l'Union européenne visant à accompagner les entreprises européennes dans le cadre des financements Global Gateway. Le Groupe poursuivra le travail de renforcement des exigences qualitatives des dossiers d'appel d'offres, afin de favoriser les offres relevant des meilleurs standards. À ce titre, les travaux conduits en concertation avec le secteur privé français sur le rehaussement des clauses sociales, environnementales et de gouvernance des dossiers d'appels d'offres des mar-

chés financés par le groupe AFD seront poursuivis et amplifiés en faveur de pratiques toujours plus vertueuses. Le groupe AFD sera attentif aux enjeux relatifs aux distorsions de concurrence induites par certaines entreprises non-européennes, bénéficiant de subventions excessives, sur la base des analyses européenne et française en la matière. Le soutien au développement de l'Économie sociale et solidaire qui promeut un modèle d'entreprise établissant un pont entre la force de l'engagement citoyen et une économie non lucrative dédiée à l'intérêt général, sera renforcé en lien avec les acteurs français de l'ESS.

Parallèlement, le groupe AFD travaillera à la création d'un environnement des affaires favorable à la mobilisation du secteur privé, lucratif comme non lucratif, dans ses pays d'intervention en travaillant sur l'amont, le cadre réglementaire, normatif et institutionnel, avec notamment le déploiement de l'expertise technique internationale dans le cadre d'une offre groupe AFD, avec Expertise France.

Encadré 18

Une nouvelle stratégie pour Proparco

Filiale du groupe AFD dédiée au secteur privé, Proparco a renouvelé en décembre 2022 son cadre stratégique d'intervention pour les cinq prochaines années. Proparco concentrera son action autour de trois enjeux, en écho aux ambitions du Groupe en matière de développement durable : (i) Agir pour une économie durable et résiliente en favorisant l'accès aux opportunités économiques et la résilience des écosystèmes locaux; (ii) Agir pour la planète en investissant en faveur du climat et de la biodiversité; et (iii) Agir pour plus d'égalités de genre, socio-économiques et territoriales.

Proparco différenciera ses approches opérationnelles pour adapter son action aux besoins de ses clients : (i) « Explorer » pour financer l'innovation et opérer dans des environnements fragiles; (ii) « Renforcer » pour maximiser les impacts des projets financés au travers notamment d'un meilleur suivi et d'un appui extra-financier accru; (iii) « Amplifier » pour accompagner sur le long terme les partenaires clés de Proparco. Enfin, Proparco contribuera à l'engagement Groupe de mobilisation en déployant une stratégie de « mobilisation active » pour catalyser l'épargne privée.

ORIENTER LES FLUX FINANCIERS

ET LES INVESTISSEMENTS VERS LES ODD

Pour orienter plus efficacement et qualitativement les flux financiers vers le développement durable, le Groupe actionnera plusieurs leviers complémentaires, qui ont tous pour objet de faire évoluer les rôles et responsabilités des acteurs financiers.

Tout d'abord, le Groupe interrogera plus systématiquement l'effet de levier des outils financiers qu'il emploie, en positionnant les ressources sur les verrous ou les freins qui empêchent les initiatives, et il soutiendra la transformation des systèmes financiers par la prise en compte des risques financiers climatiques et le développement de plans de transition chez les acteurs non souverains.

Parallèlement, le Groupe agira sur la mobilisation des ressources domestiques par le renforcement des réseaux d'épargne et de crédit, des capacités fiscales (collecte de l'impôt) et des banques publiques de développement. Il agira en faveur de la mise à niveau des systèmes financiers nationaux aux standards du groupe d'action financière sur le blanchiment de capitaux (GAFI) et aux standards de l'OCDE en matière de fiscalité internationale, par l'évaluation des impacts des mesures fiscales incitatives (conventions de non double imposition par exemple) ou encore par l'amélioration des capacités de négociation des traités bilatéraux d'investissement des pays.

Enfin, le groupe AFD poursuivra ses financements à destination des entreprises et banques publiques et s'ouvrira de manière plus volontariste à de nouveaux acteurs (fondations, fonds d'investissement, fonds souverains, diasporas, etc.) afin d'inciter, de promouvoir et d'accompagner la redirection des flux financiers d'un nombre croissant d'acteurs économiques vers des secteurs décarbonés, soutenables et résilients. Le Groupe accompagnera également ces acteurs dans leurs transformations, en proposant des offres d'accompagnement de la transition à destination de toutes les typologies de partenaires et clients, de généraliser un diagnostic aux banques clientes du Groupe et de les accompagner à la mise en place de transition.

Encadré 19

Mobiliser les banques publiques de développement à travers IDFC et FiCS

Le Groupe agira en faveur de la transformation des systèmes financiers. Dans cette perspective, le club IDFC sous la présidence et l'impulsion de l'AFD, de 2018 à 2023, a été à l'initiative du mouvement Finance en Commun (FiCS), qui rassemble les 530 banques publiques de développement et a permis de mettre en lumière leur rôle dans le financement des économies et leur potentiel pour réorienter la finance vers les enjeux de développement durable. Le Groupe s'appuiera sur les réseaux IDFC et FiCS, mais aussi sur le réseau des organisations internationales basées à Paris pour poursuivre un plaidoyer multilatéral (G20, COP, ONU) cohérent avec les positions de la France et européennes en faveur d'un alignement du système financier avec le développement durable.



© Maheder Haileelassie Tadese / AFD

4.2 Mobiliser les citoyens

Ce deuxième axe de mobilisation répond à la demande de passage à l'échelle exprimée par les partenaires du Groupe issus de la société civile française et internationale, lors de la consultation lancée en amont de l'élaboration de la présente stratégie¹⁸. Le Groupe a pour objectif de toucher au moins un jeune français sur deux à travers ses actions. Pour cela, et en lien avec la société civile française, le Groupe déploiera à plus grande échelle son mandat d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI). Le Groupe capitalisera sur l'expérience acquise avec le Ministère de l'Éducation Nationale pour la production d'outils pédagogiques, la formation des cadres et enseignants sur les ODD. Enfin, le Groupe s'engage à renforcer le *continuum* sensibilisation-engagement. C'est le sens de la plateforme « *Tilt!* » et du partenariat renforcé avec France Volontaires.

Encadré 20

Le groupe AFD soutiendra les jeunes comme actrices du développement durable

La participation des jeunes – acteurs à part entière – à la vie politique, sociale, environnementale et économique est une nécessité pour avancer vers un développement inclusif et durable. Le groupe AFD favorisera la place des jeunes comme acteurs dans les opérations qu'il soutient. Le Groupe renforcera ses liens avec le volontariat, dans le cadre de l'accord de partenariat signé en 2021 entre le groupe AFD et France Volontaires (FV).

Dans le cadre de son engagement pour les jeunes, le groupe AFD poursuivra son soutien au développement du volontariat international, en mobilisant davantage de financements, de partenariats avec les OSC, les organismes publics, en faveur d'une plus grande intégration des jeunes volontaires auprès des maîtrises d'ouvrage des projets accompagnés par le groupe AFD. Il s'agira également de soutenir la venue en France de volontaires internationaux issus des pays en développement, dans un principe de réciprocité.

18 <https://consultation-numerique.afd.fr/>

AGIR EN PARTENARIAT AVEC

LES ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Le groupe AFD approfondira encore son dialogue et son partenariat stratégique avec les organisations de la société civile (OSC) autour des grands enjeux de l'agenda du développement durable et de son financement. Dans cette perspective, les OSC et le groupe AFD développeront des mobilisations communes, en lien avec leurs réseaux internationaux respectifs (FORUS, CAN international, FICS...) lors d'événements internationaux et de nouveaux partenariats seront lancés et élargis sur les thématiques prioritaires (genre, climat, biodiversité, innovation, éducation, droits humains, jeunesse).

Sur le plan opérationnel, le Groupe poursuivra la dynamique de croissance de ses financements transitant par des OSC françaises, internationales et locales, en soutien à leurs initiatives. En 15 années de partenariat, le groupe AFD aura engagé 2,5 milliards d'euros, multipliant par cinq son soutien à la société civile organisée. Ce soutien accéléré depuis 2017 a permis notamment d'accompagner plus de 2000 projets, représentant 480 OSC françaises soutenues directement et plus de 8000 acteurs locaux bénéficiaires.

Le groupe AFD a ainsi contribué à la croissance du tissu associatif français de solidarité internationale (local et national), à ses capacités d'emplois et de mobilisation financière et citoyenne (volontariat, et bénévolat).

En 2022, l'AFD s'est aussi attachée à consolider sa relation avec les OSC locales, en leur ouvrant pour la première fois en direct l'accès au financement grâce à un appel annuel à manifestation d'intention. En 2023, l'AFD a alloué aux OSC 444 millions d'euros, dont 163 millions à travers le dispositif Initiatives-OSC pour 161 projets portés par 119 OSC françaises et leurs partenaires locaux et 20 OSC de droit local. La formalisation d'une division au sein du groupe AFD, comme plateforme privilégiée de la relation avec les OSC, mais également ouverte à d'autres partenaires financiers qui souhaitent mobiliser des fonds (via des délégations de fonds ou des financements conjoints par exemple), sera mise à l'étude dans le cadre de la présente stratégie. Le Groupe agira aussi dans le sens de la structuration et d'un renforcement de la société civile, en France comme dans les pays partenaires, mais aussi dans ses capacités individuelles et collectives de mobilisation

citoyenne, d'actions de développement et d'innovation, ou encore de sensibilisation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI). Une réflexion est engagée sur un financement accru en faveur des acteurs de l'ESS français qui souhaitent développer leur action à l'international.

Par ailleurs, à l'échelle des Outre-Mer, un programme de coopération régionale à destination des OSC ultramarines a été créé début 2024 avec une phase pilote de deux ans dans cinq territoires : Réunion, Mayotte, Guadeloupe, Martinique et Guyane. Ce programme vise à identifier et structurer des partenaires dans les territoires pouvant appuyer des actions de mise en réseau et de renforcement de capacités des OSC ultramarines qui ne sont pas en capacité aujourd'hui de solliciter le guichet OSC de l'AFD. À terme, ce programme a vocation à appuyer des actions de terrain à une échelle régionale sur des thématiques à forts enjeux locaux (adaptation au changement climatique, inégalités, entrepreneuriat social, biodiversité, migrations, prévention des catastrophes).

MOBILISER ET SENSIBILISER

LES COLLECTIVITÉS LOCALES

ET LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

Être un acteur de la mobilisation citoyenne pour les ODD, c'est enfin multiplier et intensifier les rencontres et échanges avec les décideurs publics et l'écosystème institutionnel, en France et à l'étranger. Le groupe AFD appuiera, notamment à travers sa filiale Expertise France, le dialogue avec les administrations sur leurs priorités en matière de coopération internationale. Le Groupe renforcera également l'appui apporté aux collectivités locales françaises dans leurs actions extérieures et leurs coopérations de territoire à territoire. Il approfondira le dialogue avec l'ensemble des acteurs territoriaux qui sont porteurs de l'agenda de la solidarité internationale, à l'échelle locale et assurent le lien avec les citoyens et la sensibilisation de ces derniers à l'importance de l'action de coopération et d'investissement solidaire et durable pour le développement. Le Groupe entretiendra également un dialogue institutionnel rapproché avec les établissements publics français présents à l'international.

Encadré 21

L'Agence française de développement et la Caisse des dépôts et consignations : une alliance stratégique renouvelée

La Charte d'alliance stratégique entre la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et l'Agence française de développement (AFD), signée en 2016 puis renouvelée en 2021, a été renouvelée et révisée en juin 2024. Cette charte vise à renforcer la coopération entre les deux institutions pour assurer la complémentarité des dispositifs français de financement au service des Objectifs de développement durable (ODD), de la transformation écologique et de la cohésion sociale, portés par la CDC et l'AFD, pour un déploiement coordonné sur le territoire français et à l'international.

Les thématiques phares de cette alliance recoupent les missions et activités des deux institutions, parmi lesquelles (i) la finance à impacts, avec l'objectif d'atteindre simultanément la rentabilité économique et la création d'un impact social et environnemental positif et mesurable, en particulier par le financement des ODD et (ii) le financement du climat, avec un objectif de compatibilité avec la feuille de route de l'Accord de Paris, en particulier par le financement de l'adaptation des territoires au changement climatique.

Le focus géographique de cette alliance est mis sur l'Afrique et sur les Outre-mer français (territoires d'intervention communs qui se caractérisent par une vulnérabilité particulière au changement climatique). D'autres pays et territoires pourront faire l'objet d'une approche concertée.

Les modalités de l'alliance sont (i) des instruments de financements communs (poursuite des instruments existants comme STOA, et possible création d'un nouvel instrument pour répondre aux enjeux d'adaptation au changement climatique dans les Outre-mer); (ii) la recherche de synergies et de co-financements sur des sujets communs (par exemple, en Outre-mer et en Afrique pour promouvoir les Caisses de dépôts locales); (iii) le partage d'expertises et d'outils sur l'alignement ODD, sur la finance climat et biodiversité, mais également sectoriels (aménagement des territoires, eau, énergie) et financiers; (iv) l'approfondissement d'une culture professionnelle commune.

La nouvelle alliance contribuera à ancrer (i) l'approche Groupe avec l'intégration d'Expertise France, déjà mobilisé sur la coopération structurée en Afrique, comme signataire de la nouvelle charte et (ii) le développement d'un réflexe partenarial accéléré vis-à-vis des filiales respectives.

4.3 Mobiliser les expertises et les savoirs pour les ODD

La troisième conviction du groupe AFD est l'importance de la mobilisation des savoirs et de l'expertise en complément des instruments financiers pour accompagner les investissements pour le développement durable. Cette mobilisation est fondée sur la capitalisation, la mutualisation et le partage des savoirs : qu'il s'agisse de savoir expert pour expliquer ou orienter, ou des savoir-faire pour mettre en œuvre et mesurer l'impact de nos réalisations.



© Meheder Hailelassie Tadese / AFD

Encadré 22

Une ambition renforcée pour Expertise France

Avec son intégration depuis le 1^{er} janvier 2022 au groupe AFD, Expertise France met au service de l'ensemble du Groupe sa capacité à mener des projets de coopération technique sur le terrain et de mobiliser les savoir-faire pour renforcer les politiques publiques de nos pays partenaires.

Le CPD, le CICID et le CIOM de 2023 ont engagé un mouvement de renforcement de la coopération technique. Expertise France y participera dans une triple dimension : (i) mobiliser davantage de financements au profit du développement durable, en particulier dans le cadre des initiatives « Équipe Europe » ; (ii) mieux articuler l'effort multilatéral de la France et son action bilatérale, sur le modèle de ce que conduit « L'Initiative » dans le champ de la santé mondiale ; (iii) renforcer le dialogue de pairs à pairs et le partage d'expériences, dans le cadre notamment du déploiement de 500 experts techniques internationaux d'ici 2027. Cette ambition se traduira par une croissance d'environ 60% de son activité dans les trois prochaines années, en direction notamment des nouvelles géographies prioritaires : pays émergents, voisinage de l'Est de l'Europe, Indopacifique.

Expertise France mettra également au service du Groupe sa capacité à conduire des projets multi-bailleurs pouvant servir de support à une plus grande mobilisation de ressources publiques et privées. L'agence restera agile en continuant d'apporter des réponses rapides aux situations de crises comme elle a pu le faire en Libye, au Liban et en Ukraine. Fort de son rôle interministériel, Expertise France apportera enfin au groupe AFD sa capacité de mobilisation de l'expertise française, en particulier publique. Pour améliorer la qualité de ses projets et leur impact, elle renforcera sa présence sur le terrain avec une décentralisation de son activité opérationnelle.

Une attention particulière sera portée aux savoir-faire des acteurs de terrain, à la valorisation des savoirs locaux et à leur renforcement. C'est l'une des conditions qui assurera la pertinence des projets que nous finançons en ouvrant la voie vers plus d'impacts. Dans cette perspective, le groupe AFD continuera d'entretenir un dialogue avec les centres de recherche et les *think tanks*, spécialistes du développement durable, des Nord et des Suds. Ce dialogue de proximité permettra la production d'études et de publications capables d'améliorer les pratiques du Groupe, de solliciter leurs regards d'experts dans des débats de politiques publiques, de consolider une réflexion en soutien à l'ambition européenne de promotion de la solidarité et du développement durable.

Enfin, le groupe AFD se positionnera à l'interface entre le monde académique et celui des décideurs. Les travaux de recherche et d'évaluation du Groupe permettront d'informer la prise de décision pour améliorer l'impact des politiques publiques sur les territoires. Le groupe AFD cherchera à créer des initiatives novatrices, notamment le financement de projets d'IA pour le développement durable et contribuera à des groupes de travail multipartites, notamment dans le cadre du Dialogue de Paris.





Ouverture et perspectives

Les engagements stratégiques du POS V doivent permettre au groupe AFD de réaliser le mandat qui lui est confié au service du développement durable, et de le servir dans un contexte troublé où des ruptures brutales et des transformations d'envergure, bien au-delà des schémas de transition, pourront avoir lieu.

Le POS V se veut une stratégie dynamique. Il engage l'activité du Groupe dans un mouvement qui, sans remettre en cause l'approche projet, acte la nécessité de son dépassement pour accentuer notre attention aux territoires, aux acteurs, aux systèmes et aux processus de changement correspondants et à leurs leviers ; pour aller du projet à l'acteur et des acteurs aux systèmes pour l'amplification des impacts et rechercher l'effet le plus transformatif sur les trajectoires de développement durable.

Il traduit le double mandat confié par l'État de solidarité réaffirmée pour le développement des plus vulnérables, et d'indispensable coopération pour mobiliser des investissements durables pour les biens publics mondiaux et une convergence des trajectoires, qui vont au-delà des logiques historiques d'aide.

Le POS V se veut enfin une stratégie prospective et vivante. Parce que nombre des questions abordées dans ce document demeurent ouvertes, et qu'il faudra garder une veille active aux nouvelles questions comme aux innovations qui émergent partout, sous la pression de l'accélération des périls écologiques et des défis sociaux, démocratiques et géopolitiques, ou encore des horizons que laisse entrevoir le développement de l'intelligence artificielle.

Aussi s'agira-t-il, pendant la réalisation du POS V, d'investir pour anticiper déjà les orientations du suivant, à l'horizon de la décennie 2030-2040. Cet effort de décryptage devra être entrepris par le Groupe avec son actionnaire, l'État, ses clients et ses partenaires. Ce travail pourra se nourrir également des nombreuses réflexions des collaborateurs du Groupe interrogeant leurs pratiques professionnelles.

Postface

Cadre d'opérationnalisation, de suivi et de redevabilité

Ce cinquième plan d'orientation stratégique doit être parfaitement cohérent avec la stratégie internationale de l'État, actionnaire du groupe AFD, comme synthétisée dans le Pacte de Paris pour les peuples et la planète (4P) et déclinée dans les contrats d'objectifs et de moyens qui guident l'action de l'AFD et de ses filiales. Les chantiers de transformation de notre entreprise doivent également servir les engagements de ce plan stratégique.

Pacte de Paris pour les peuples et la planète (4P)	Aucun pays ne devrait avoir à choisir entre la lutte contre la pauvreté et la préservation de la planète	Les pays doivent s'appropriier les stratégies en matière de transition	Nous avons besoin d'une impulsion financière et de plus de ressources publiques	Le système financier doit être plus performant : le rôle des capitaux privés	+
POS V Groupe 2025-2030	Le groupe AFD 100 % ODD	Le groupe AFD du côté des autres	Le groupe AFD plateforme de mobilisation		Le groupe AFD, pionnier et unique
COM Groupe 2025-2027 puis 2028-2030	<i>Objectifs sectoriels</i>	<i>Objectifs géographiques</i>	<i>Objectifs de mobilisation</i>		<i>Objectifs Groupe</i>
Projet d'entreprise CAP27	<i>Programme « Redevabilité, expertise et cohérence ODD »</i>	<i>Programme « Confiance clients et partenaires »</i>			<i>Programme « Mieux travailler ensemble » et « performance et dynamiques groupe »</i>

Par ailleurs, ce POS V fera l'objet d'une opérationnalisation sous la forme d'une déclinaison géographique des objectifs stratégiques pour les principaux pays où le groupe AFD est présent. L'AFD, PROPARCO et Expertise France déclineront cette stratégie respectivement au niveau de chaque entité du Groupe, conformément à leurs cadres

stratégiques respectifs. Des feuilles de route transversales et thématiques définiront des plans d'actions pour la mise en œuvre des grands engagements du POS V. Le projet d'entreprise CAP27 accompagnera les transformations du Groupe induites par cette ambition stratégique.

Une révision des stratégies pays élaborées par le Groupe est d'ores et déjà engagée afin de s'adapter à ces nouvelles orientations stratégiques. Ces stratégies pays permettront de contextualiser, d'explicitier les situations, l'intelligence géographique, les attentes et les priorités (du côté des autres). Sur cette base contextuelle, elles présenteront comment la réponse optimisée en mode Groupe et 100% ODD (engagement qualité et impact ODD) sera organisée, ainsi que les moyens dévolus à la mobilisation financière, citoyenne et des expertises dans ce cadre.

Le groupe AFD mettra en place un cadre de suivi et de redevabilité de cette stratégie, impliquant entre autres la création de nouveaux outils permettant d'apprécier la qualité des processus que le POS V cherche à engendrer (du côté des autres, alignement ODD, mobilisation, innovation, transformation, etc.).

En plus des indicateurs sectoriels déclinant les priorités politiques du CICID, d'indicateurs géographiques, de mobilisation et d'influence économique, le Contrat d'Objectifs et de Moyens du groupe AFD pour la période 2025-2027 détaillera également des indicateurs de performance, qui doivent permettre de suivre l'activité du Groupe dans son ensemble.

FAIRE GROUPE		
Document cible : Prog. CAP 27 <i>+ Périmètre / Approche Groupe systématique pour chaque CIP et Feuille de route (FdR)</i>		
CAP 27 – Prog. « Mieux Travailler Ensemble » et « Performance & Dynamiques Groupe »		
CAP 27 Prog. « Redevabilité, Expertise et Cohérence ODD »	CAP 27 Prog. « Confiance Clients & Partenaires »	CAP 27 Prog. « Confiance Clients & Partenaires »
<p>100% ODD</p> <p>Documents cibles : * 3 feuilles de route Groupe transversales (Planète, Lien social, Démocratie)</p> <p>Calendrier : document sur 6 ans avec plan d'action à 3 ans, aligné sur le COM</p>	<p>DU CÔTÉ DES AUTRES</p> <p>Document cible : * Cadres d'intervention Pays (CIP) en format Groupe pour une trentaine de pays / territoires</p> <p>Calendrier : actualisés tous les 4 à 5 ans</p>	<p>MOBILISATION</p> <p>Document cible : * 1 feuille de route Mobilisation avec 3 déclinaisons (financière, citoyenne & expertises)</p> <p>Calendrier : document sur 6 ans avec plan d'action à 3 ans, aligné sur le COM</p>
Lettres d'objectifs – Directions exécutives – triennales		
Feuille de route Recherche, Innovation, Savoirs, Prospective – Groupe AFD		
Feuille de route CAMPUS Groupe		
Feuille de route communication Groupe AFD		
Politiques de redevabilité, suivi & évaluation, transparence & dialogue		
Rapport d'activité Groupe (RARES), rapport de durabilité et bilans COM (AFD - PRO & EF) - annuels		

Annexe 1

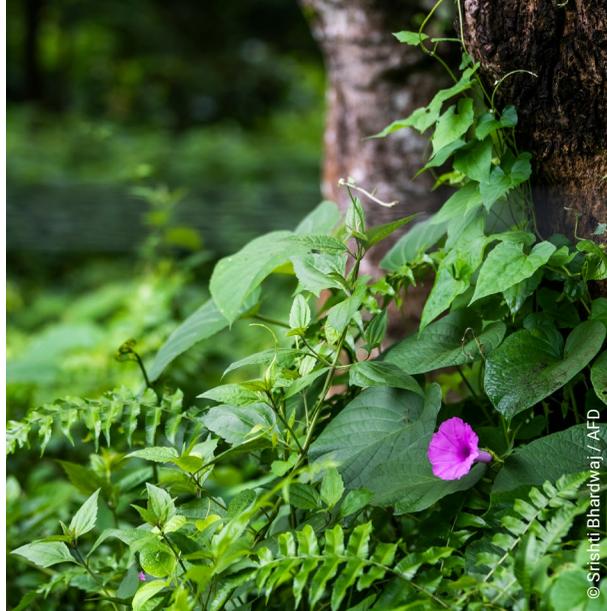
Bilan du POS IV (2018-2022)

Au cours des six dernières années, le groupe AFD a profondément transformé son action autour des cinq engagements structurants suivants : i) 100 % Accord de Paris ; ii) 100 % Lien social ; iii) développement en 3D (défense, diplomatie, développement) ; iv) priorité aux acteurs non souverains et v) réflexe partenarial.

Avec son engagement 100 % Accord de Paris, l'AFD a été le premier bailleur à aligner ses financements sur l'accord de Paris. Depuis 2017, plus de 26 milliards d'euros de financements ont été engagés en faveur du climat, faisant du groupe AFD une référence en la matière auprès des autres bailleurs et partenaires.

L'engagement 100 % Lien social s'est traduit par un réinvestissement des secteurs sociaux de base tels que l'éducation et la santé, et une priorité forte donnée à l'égalité femmes-hommes, participant ainsi à la diplomatie féministe de la France. En 2021, près de 50 % des projets de l'AFD contribuent à l'égalité femmes-hommes. Aujourd'hui, plus de 60 % des projets climat de l'AFD contribuent également à la réduction des inégalités de genre, démontrant l'interdépendance entre le climat et le lien social. Le groupe a commencé à investir avec ambition les thématiques « sport et développement » et « industries culturelles et créatives ».

L'AFD a également fait de la question des vulnérabilités et de la résilience l'un des enjeux centraux de sa stratégie opérationnelle. En articulant les savoir-faire complémentaires des acteurs de la diplomatie, de la défense et du développement (communément appelé doctrine 3D), l'AFD a fait de cette approche la pierre angulaire de ses interventions dans les contextes de crise. Depuis 2017, date du lancement de l'Initiative Minka qui s'adresse aux populations les plus vulnérables dans les situations de conflits, l'AFD a engagé près d'un milliard d'euros en réponse aux crises dans les quatre bassins régionaux que sont le Sahel, le Lac Tchad, la République centrafricaine et le Moyen-Orient. Ce fonds « Paix et Résilience Minka » a permis au groupe AFD d'adapter ses interventions dans les zones de crises et de conflits. Plus largement, le



POS IV a permis de progresser dans la compréhension et la réponse aux phénomènes extrêmes et l'adaptation au changement climatique.

Avec la priorité non-souveraine, le groupe AFD s'est engagé à soutenir tous les acteurs non gouvernementaux susceptibles d'enclencher des dynamiques positives de développement (secteur privé, entreprises publiques, banques publiques, collectivités locales, société civile, etc.). En 2021, 55 % des engagements du Groupe ont bénéficié à des acteurs non-souverains. Le groupe AFD continuera à tisser des liens multiples pour les prochaines années afin d'accompagner la transformation des acteurs et accélérer la mise en œuvre des ODD.

Enfin, le réflexe partenarial a permis au Groupe d'accroître et de diversifier ses capacités de financement et de fédérer ses partenaires, en bilatéral ou au sein de coalitions d'acteurs, autour de l'alignement sur l'Accord de Paris et les ODD. Il est devenu le premier partenaire international du groupe Banque mondiale. Il a proposé et animé FICS.

Au niveau géographique, l'Afrique est restée en tête des priorités du Groupe. Sur la période 2018-2021, l'Afrique a été la première région bénéficiaire de nos soutiens avec plus de 20 milliards d'euros de financements, et les pays les moins avancés (PMA) notamment au Sahel ont été les premiers bénéficiaires des ressources en dons. Dans les Outre-mer, l'AFD a profondément revu son positionnement et ses outils, à la demande et avec la confiance du ministère. Enfin, notre action en Amérique latine et en Asie s'est significativement renforcée avec l'augmentation des financements du groupe qui dépassent désormais chaque année 12 milliards d'euros.

Annexe 2

CAP27

Afin de mettre en œuvre sa nouvelle stratégie, une feuille de route pour la transformation du Groupe à l'horizon 2027 a été définie, CAP27. CAP27 vient apporter de la puissance ou compléter des initiatives et projets déjà engagés dans les trois entités du groupe AFD.

La dimension groupe de CAP27 se reflète notamment dans la gouvernance adoptée qui se décline par :

- un sponsoring de la feuille de route au niveau des directions générales des trois entités ;
- des programmes sponsorisés par des membres des Comex (comités exécutifs) des trois entités ;
- une mise en œuvre des transformations par les sachants au sein des équipes métiers des trois entités.

En réponse aux quatre engagements stratégiques, trois enjeux ont été définis comme réponse directe à la réalisation du POS V. Ils sont pris en compte par trois programmes :

- « Performance et dynamiques groupe », en réponse à l'enjeu de « faire groupe ». Pour augmenter les synergies au sein du Groupe et mutualiser la gestion du Groupe pour plus d'efficacité (organisationnelle, opérationnelle, financière et ressources humaines) ;
- « Redevabilité, expertise et cohérence ODD », en réponse à l'enjeu « 100 % ODD ». Pour permettre au groupe de devenir la première institution de développement 100 % ODD ;
- « Confiance clients et partenaires », en réponse aux enjeux « mobilisation » et « du côté des autres ». Pour permettre au groupe de devenir une plateforme de mobilisation capable de répondre au plus près aux besoins de ses clients et partenaires.

La réalisation des engagements stratégiques nécessite par ailleurs l'amélioration de notre fonctionnement interne. Ceci est traité par les programmes suivants :

- « Mieux travailler ensemble », pour transformer notre environnement de travail et nos modes de faire et pour favoriser le bien-être des agents et la collaboration au sein du groupe ;
- « FabRIK », « OpéraSlons » et « Securis », trois programmes informatiques pour doter le groupe de systèmes d'information répondant à ses enjeux stratégiques et lui permettant de mener ses activités de manière efficace et sécurisée ;
- « Austerlitz », le programme du nouveau siège du groupe AFD, pour permettre au groupe de gagner en qualité de vie et conditions de travail (QVCT), en synergie interne et en attractivité avec un programme exemplaire.

La réalisation de chaque programme passe par des projets à mettre en œuvre à l'échelle des trois entités pour atteindre les enjeux et objectifs fixés. Ils seront déployés en mobilisant les expertises pertinentes au sein des métiers et en accompagnant les équipes dans l'appropriation des changements. Dans le cadre de chaque programme, une attention forte sera portée au suivi des résultats chemin faisant et au fait que les changements mis en œuvre apportent réellement les bénéfices escomptés.

Le contenu détaillé de chaque programme et son avancement seront mis à disposition de manière régulière au cours des prochaines années *via* les différents canaux de communication du Groupe et à l'occasion de temps forts dédiés.

Annexe 3

Le reporting de durabilité, un levier de transformation

LA CSRD : LA TRANSPARENCE AU SERVICE

DE LA TRANSITION ENVIRONNEMENTALE

ET SOCIALE

L'Union européenne (UE) a lancé lors du sommet mondial sur le climat en 2019 son Pacte vert, avec l'ambition de devenir le premier continent climatiquement neutre à l'horizon 2050. À cette fin, l'UE a construit un écosystème – directive *Corporate Sustainability Reporting* (CSRD) sur le reporting de durabilité, règlement Taxonomie, pilier ESG¹⁹ des réglementations prudentielles CRR3 – dont l'objectif est d'orienter les flux financiers vers les entreprises durables. Dans le cadre de la CSRD, les entreprises dépassant certains seuils en matière de chiffre d'affaires, de taille de bilan et/ou d'effectifs doivent ainsi produire des données ESG qui seront exploitées par les banques, assurances ou gestionnaires d'actifs. En améliorant la disponibilité et la qualité des données ESG publiées par les entreprises, la CSRD porte l'information de durabilité au même niveau que l'information financière. Avec le principe de « double matérialité » qui est au cœur de la directive, les entreprises doivent faire acte de transparence selon des normes harmonisées (European Sustainability Reporting Standards – ESRS), d'une part sur les effets des enjeux de durabilité sur leur situation et performance financières et, d'autre part, sur les impacts, risques et opportunités générés par leurs activités sur l'environnement et la société. La transparence sur la gestion par les entreprises des questions de durabilité encourage la mise en place d'une trajectoire environnementale et sociale pilotée par une gouvernance dédiée, qui sera analysée par des auditeurs externes.

LE GROUPE AFD ALIGNÉ AVEC LA DÉMARCHÉ

TRANSFORMATIONNELLE DE LA CSRD

Soumis à l'obligation de reporting CSRD en 2026 (données 2025), le groupe AFD engage dès à présent une dé-

marche de mise en conformité qui vise non seulement la transparence sur les données ESG au format requis par les ESRS, mais aussi l'intégration de la durabilité au cœur de la stratégie du Groupe et le déploiement d'une capacité réelle de transformation. Dans son Plan d'Orientation Stratégique (POS) 2025-2030, le groupe AFD s'engage ainsi à devenir la première banque publique de développement 100% ODD, après s'être aligné avec l'Accord de Paris dès 2017. Il met au cœur de son action l'accompagnement des trajectoires ODD des pays et des territoires et contribue au plaidoyer international tout en mobilisant des flux financiers et investissements vers les ODD. Parce qu'il vise à (i) accroître la part transformationnelle de ses interventions, (ii) maximiser les impacts positifs, co-bénéfices et synergies au service de trois enjeux transversaux (la protection du climat et de la nature, la réduction des inégalités et des vulnérabilités multidimensionnelles et le développement institutionnel et démocratique) et enfin (iii) ne pas dégrader les situations de façon significative, le groupe AFD est en convergence avec la démarche de transformation promue par la CSRD.

UNE POLITIQUE RSO RENFORCÉE

Le POS 2025-2030 prévoit que le groupe AFD renforcera sa politique de responsabilité sociétale des organisations (RSO) en cohérence avec le cadre fixé par l'Agenda 2030, tant par la qualité de ses opérations qu'en appuyant la mise en cohérence systématique entre son fonctionnement interne et ses engagements externes. Cette démarche est pleinement alignée avec l'approche par l'impact prônée par la CSRD. Le Groupe s'engage ainsi à réduire son empreinte carbone interne d'ici à 2030 et à améliorer la compensation de ses émissions résiduelles. L'ambition de réduction doit être définie dans le dialogue social d'ici à 2025 et traduite à partir de plusieurs leviers, dont la promotion des achats responsables et une trajectoire bas carbone du Groupe, en cohérence avec la transparence demandée par la directive sur le plan de transition en matière d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. Enfin, par la place importante dédiée, d'une part, à une politique RH ambitieuse notamment sur le plan de la diversité et de l'égalité femmes-hommes et, d'autre part, à ses clients et partenaires, le groupe AFD démontre qu'il met au cœur de son action l'intérêt des parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur. Cela entre, là aussi, en cohérence avec la CSRD qui encourage leur prise en compte dans la stratégie et le modèle d'affaires.

19 ESG : critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.



© Srishti Bhardwaj / AFD

À propos du groupe AFD

Le groupe AFD finance et accélère les transitions pour un monde plus juste, sûr et résilient, en s'engageant pour les populations avec ses partenaires, partout dans le monde. Fort de ses entités complémentaires – l'Agence française de développement pour les financements publics, Proparco pour l'investissement privé responsable, et Expertise France pour l'expertise technique – le Groupe répond à tous les enjeux liés au développement durable.

Engagé dans plus de 160 pays ainsi que dans les Outre-mer, il adapte ses interventions aux réalités du terrain, soutenant activement les initiatives locales. Avec plus de 4 000 projets alignés sur les Objectifs de développement durable (ODD), le groupe AFD, au nom des Français, mobilise tous les acteurs engagés dans le développement économique et la préservation des biens communs : le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes ou encore la santé mondiale. Du côté des autres, pour un monde en commun.



www.afd.fr - Twitter : @AFD_France - Facebook : AFDOfficiel
5, rue Roland-Barthes -75598 Paris cedex 12 -France
Tél. : +33 1 53 44 31 31