



Stratégie 2019-2022

— **Recherche,
innovation
et savoirs**

#MondeEnCommun





SAVOIRS ET INNOVATION POUR UN MONDE EN COMMUN(S)

Pourquoi « un monde en commun(s) » ?

Ce titre reprend la devise de l'Agence française de développement « Pour un monde en commun ». L'AFD finance des projets, accompagne et sensibilise, pour construire un monde plus juste et plus durable, qui ne laisse personne de côté. C'est aussi une référence à la réflexion engagée par l'AFD depuis 2015 sur les communs, une forme de gouvernance partagée dans laquelle une communauté se fixe ses propres règles pour gérer et préserver une ressource (eau, énergie, information, etc.).

Résumé exécutif

Le renforcement des efforts de recherche et la promotion de l'innovation figurent parmi les axes transversaux de la politique française de développement et de solidarité internationale, tels que définis par le Comité interministériel pour la coopération internationale et le développement (CICID). En écho à cette ambition, le groupe Agence française de développement (AFD) fait de la recherche et de l'innovation, et plus largement de la production et du partage des savoirs, la troisième dimension de son Plan d'orientation stratégique (2018-2022).

La présente stratégie propose de renouveler le positionnement du groupe AFD sur la recherche, l'innovation et les savoirs autour de trois fonctions :

- une fonction de réflexion stratégique, au service de l'action ;
- une fonction de catalyseur de l'innovation ;
- une fonction de plateforme pour le partage des savoirs et de l'innovation, en s'appuyant sur une capacité d'évaluation renforcée.

Le groupe AFD s'appuiera sur ses atouts en matière de recherche, d'innovation et de savoirs, que sont :

- son ancrage opérationnel, notamment grâce à ses 85 agences qui lui permettent d'avoir une connaissance fine des contextes ;
- sa spécialisation sur le climat, les inégalités et les communs ;
- sa capacité à fédérer l'écosystème du développement autour de thèmes de recherche qui répondent à un besoin local ;
- sa capacité à alimenter des dialogues sur les trajectoires de développement dans les pays partenaires de la France ;
- son statut, en tant que banque de développement, qui lui permet d'animer des réflexions sur la réorientation des investissements mondiaux vers plus de durabilité, notamment dans le cadre de l'*International Development Finance Club (IDFC)*.

La présente stratégie introduit quatre inflexions majeures :

1. Multiplier les collaborations avec des partenaires de recherche ancrés localement, dans les régions d'intervention du groupe AFD. À horizon 2022, 90 % de tous les nouveaux projets de recherche impliqueront au moins un partenaire de la région concernée par le projet de recherche, et ce afin de favoriser l'appropriation des travaux de recherche par les décideurs. Dans le même esprit de mobilisation de la recherche au plus près des réalités locales, l'AFD continuera à développer des partenariats de dialogue stratégique avec quelques pays dans lesquels elle a une capacité de financement conséquente. À horizon 2022, l'AFD aura ainsi mené des partenariats de dialogue stratégique avec six pays ou organisations régionales.

2. Concentrer l'agenda de recherche sur les priorités de la politique française de développement, en mettant l'accent sur quelques thématiques phares et leurs interactions :

(i) le climat/la biodiversité, (ii) les inégalités et le lien social et (iii) la croissance. Ces thématiques seront étudiées y compris dans les zones de conflit. L'AFD consacrera 80 % des ressources dédiées aux études et travaux de recherche aux priorités thématiques suivantes : 100 % Accord de Paris et biodiversité, 100 % lien social, développement en 3D (Défense-Diplomatie-Développement) et priorité aux acteurs non souverains. Elle dédiera les 20 % restants à des sujets qui permettent d'anticiper le monde de demain et d'accompagner l'adaptation du groupe AFD à un contexte mouvant.

3. Renforcer le soutien à l'innovation et à l'expérimentation.

En interne, comme en externe, le groupe AFD explorera de nouveaux modes, outils, méthodes d'organisation ou processus de décision adaptés à la complexité des enjeux du développement. Il déploiera des dispositifs favorisant une prise de risque plus importante sur des projets innovants porteurs de changements systémiques. Le groupe AFD contribuera pleinement à la mise en œuvre des engagements pris par le président de la République à Vivatech en 2018 sur le financement de l'innovation numérique, en particulier par la mobilisation des financements de sa filiale Proparco.

4. Mieux évaluer et mieux capitaliser pour apprendre et transmettre. Conformément au souhait du président de la République de « renforcer la culture de l'évaluation » (Discours de Ouagadougou, novembre 2017), l'AFD étendra le champ de ses évaluations selon trois axes principaux, à horizon 2020 :

- élargir le portefeuille des projets évalués : dès 2020, l'AFD s'engage à ce que 50 % des projets qu'elle finance soient évalués.
- accentuer l'effort sur la région du Sahel : dès 2020, 75 % des projets mis en œuvre au Sahel seront évalués.
- mettre l'accent sur les prêts de politique publique : à partir de 2020, chaque année, l'AFD évaluera au moins 50 % des prêts de politique publique achevés.

Les évaluations ont un objectif de redevabilité mais aussi de capitalisation, cette fonction de gestion des connaissances ayant vocation à être étendue à Expertise France après son intégration au sein d'un groupe AFD élargi.

L'ensemble des directions de l'AFD et des entités du groupe concernées par les questions de recherche et d'innovation seront impliquées dans la mise en œuvre de la stratégie. Le suivi des cibles pour les quatre engagements sera effectué sous le pilotage de la direction Innovation, recherche et savoirs.

Un bilan succinct à mi-parcours de cette stratégie sera présenté au Conseil d'administration de l'AFD en 2021. La révision de la présente stratégie est prévue à échéance 2022.

SOMMAIRE

1. CONTEXTE	5
1.1 Un nouveau paradigme : repenser les trajectoires de développement durable	6
1.2 Un nouveau cadre : renforcer l'action collective	7
2. LE POSITIONNEMENT DU GROUPE AFD SUR LA RECHERCHE, L'INNOVATION ET LES SAVOIRS	8
2.1 Les atouts du Groupe AFD	9
2.2 Une approche renouvelée autour de trois fonctions	10
2.2.1 Une fonction de réflexion stratégique, au service de l'action	10
2.2.2 Une fonction de catalyseur de l'innovation, pour des transformations pérennes	10
2.2.3 Une fonction de plateforme, pour le partage des savoirs et de l'innovation	10
2.3 Les inflexions de la stratégie	10
3. STRATÉGIE	12
3.1. Engagement 1 : Mobiliser les savoirs et l'innovation au service des politiques publiques	13
3.1.1. Favoriser les synergies entre la recherche et les politiques publiques	13
3.1.2. Contribuer au partage des savoirs	13
3.1.3. Mettre à disposition les savoirs pour stimuler le débat sur le développement durable	15
3.2. Engagement 2 : Concentrer la production de savoirs sur les interactions entre climat, lien social et croissance.	17
3.2.1. Concilier climat, lien social et croissance	17
3.2.2. Anticiper le monde de demain	19
3.3. Engagement 3 : Expérimenter et soutenir l'innovation en faveur du développement durable	20
3.3.1. Explorer les nouvelles frontières du développement durable	20
3.3.2. Soutenir les innovations à fort impact	20
3.3.3. Mieux anticiper dans des contextes mouvants	22
3.4. Engagement 4 : Évaluer et capitaliser pour apprendre et transmettre.	23
3.4.1. Évaluer avec, pour et par les autres	23
3.4.2. Faire du groupe AFD une organisation apprenante	24
LISTE DES SIGLES	26



1.

CONTEXTE

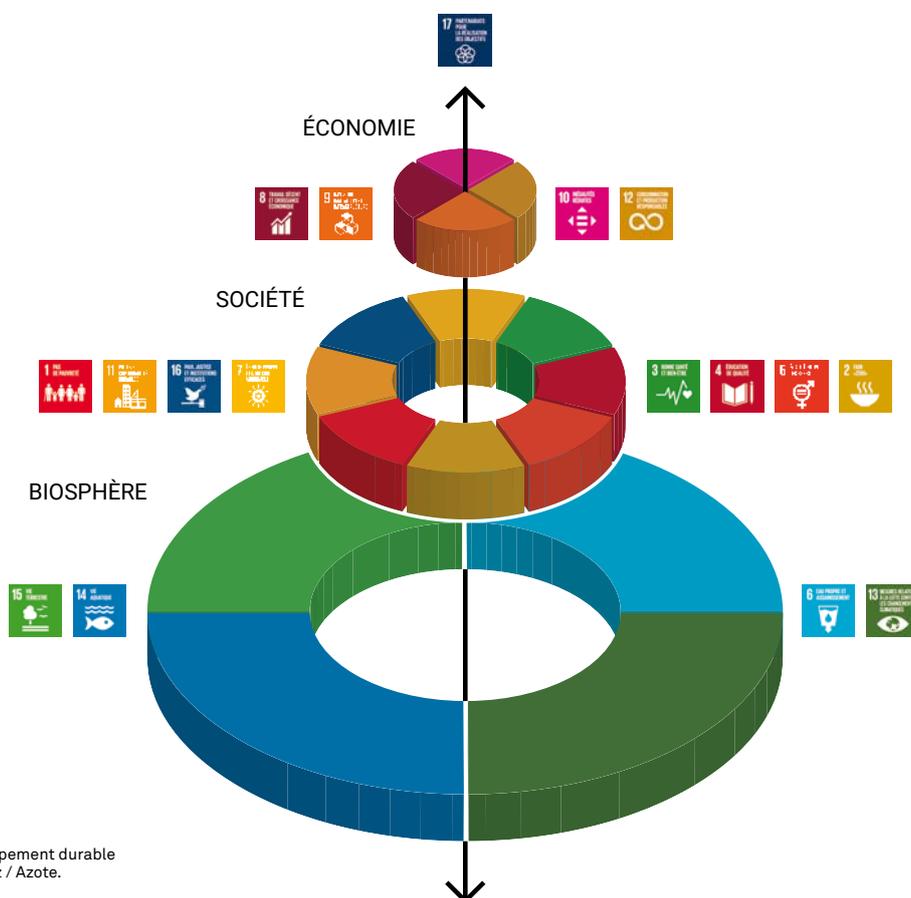
1.1. UN NOUVEAU PARADIGME: REPENSER LES TRAJECTOIRES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Tous les États, quelles que soient leurs situations économiques, politiques ou sociales, doivent relever le même défi : assurer la prospérité et le bien-être de leur population, dans un monde soumis à des risques majeurs (effets du dérèglement climatique, épidémies, etc.) et à de fortes contraintes (épuisement des ressources naturelles, effondrement de la biodiversité, exacerbation des fragilités, etc.).

Comment accompagner les changements de modèle économique pour viser à la fois la prospérité économique et la préservation des écosystèmes ? Comment concilier les luttes, pour le climat, et contre les inégalités ? Dans des contextes de retour de l'endettement, de fragilités et de délitement du lien social, comment améliorer l'accès de toutes et de tous à une éducation de qualité, à des services de santé adaptés et à l'emploi décent ? Comment mettre la révolution numérique et technologique au service de l'humain et de son bien-être ? Comment minimiser les contradictions qui peuvent découler de la mise en œuvre de chacun des objectifs de développement durable (ODD) et maximiser les synergies entre les actions et les politiques publiques visant à les promouvoir ?

Face à la multiplicité des enjeux, la recherche, la production des savoirs et des solutions, ainsi que le partage d'expériences au service d'une plus grande intelligence collective, sont plus que jamais nécessaires. Confrontés à de fortes incertitudes, les pays se doivent de mieux anticiper les risques susceptibles d'entraver leur développement pour les maîtriser efficacement. Ces contraintes, qui généreront des vulnérabilités nouvelles à mesure que leur prise en considération sera reportée, recèlent également des opportunités : nouveaux gisements d'emplois, notamment liés aux transitions écologique et numérique, amélioration des conditions de vie, émergence de solutions fondées sur la nature ou encore mobilités vectrices d'échanges et de partage.

Pour mettre ces opportunités au profit des populations, seule une approche multidisciplinaire, qui interroge les interactions entre économie, société et environnement, permettra de faire émerger des solutions adaptées.



Les objectifs de développement durable
Illustration © J. Lokrantz / Azote.

1.2. UN NOUVEAU CADRE: RENFORCER L'ACTION COLLECTIVE

En 2015, pour répondre à l'urgence de réinventer collectivement un avenir durable, les États instaurent un nouveau cadre d'action. L'Agenda 2030, le Programme d'action sur le financement du développement et l'Accord de Paris façonnent de nouveaux modes de faire et de nouvelles façons de penser le développement durable. L'adoption d'objectifs transversaux et universels révolutionne le monde de l'aide au développement. L'ensemble des acteurs, du Nord et du Sud (États, collectivités locales, secteur privé ou société civile), s'engagent collectivement pour un développement soutenable sur les plans économique, social et écologique. Pour atteindre ces objectifs ambitieux, la nécessité de travailler davantage en partenariat est mise en avant. Approfondir les connaissances scientifiques, renforcer les capacités de recherche, améliorer le partage des savoirs, favoriser l'accès à l'innovation et à la formation font partie des cibles des ODD.

La France a joué un rôle décisif dans la définition de ce nouvel agenda. En 2018, le Comité interministériel pour la coopération internationale et le développement (CICID) présidé par le Premier ministre a rehaussé l'engagement de la France pour la politique de développement. Il a confirmé et détaillé l'objectif fixé par le président de la République de consacrer 0,55 % du revenu national à l'aide publique au développement d'ici 2022. L'accent est mis sur la mise en œuvre des objectifs de développement durable et de l'Accord de Paris, avec une attention particulière sur la relation avec l'Afrique. Quelques secteurs d'action sont prioritaires : les zones en crise, l'éducation, le climat, l'égalité femmes-hommes ainsi que la santé. Le renforcement des efforts de recherche et la promotion de l'innovation figurent parmi les axes transversaux de la politique française de développement et de solidarité internationale.

Conformément à cette ambition renouvelée, le Conseil d'administration de l'AFD a adopté un plan d'orientation stratégique 2018-2022 (POS IV) centré sur cinq engagements :

- devenir la première agence de développement « 100 % Accord de Paris » ;
- renforcer le lien social (activité « 100 % lien social ») ;
- promouvoir une approche en « 3D » – diplomatie, défense, développement – dans les contextes de crise et de fragilité ;
- donner la priorité aux solutions non souveraines ;
- adopter un réflexe partenarial.

Pour mettre en œuvre ces engagements, le groupe AFD s'est doté d'une nouvelle matrice pour son action :

- 1- une nouvelle compréhension du monde articulée autour de grands espaces géographiques que sont le « Tout Afrique », « Les Trois Océans », et les mondes émergents des « Orient » et des « Amériques » ;
- 2- un axe sectoriel qui porte sur l'accompagnement de six transitions : énergétique, numérique et technologique, démographique et sociale, économique et financière, politique et citoyenne, territoriale et écologique ;
- 3- un axe résolument transversal, qui concerne la recherche et l'innovation et fait l'objet de la présente stratégie.

En cohérence avec son positionnement de plateforme bilatérale de mise en œuvre de la politique française de développement, active dans plus de cent pays et dans l'ensemble des territoires français ultramarins, le groupe AFD entend investir davantage dans la compréhension des enjeux d'un monde en commun et dans la mobilisation des compétences indispensables pour en catalyser les transformations.

“

L'ensemble des acteurs, du Nord et du Sud, s'engagent collectivement pour un développement soutenable sur les plans économique, social et écologique.



2.

**LE POSITIONNEMENT
DU GROUPE AFD
SUR LA RECHERCHE,
L'INNOVATION
ET LES SAVOIRS**

2.1. LES ATOUTS DU GROUPE AFD

La présente stratégie s'appuie sur la stratégie de production de connaissances (2014-2018) de l'AFD en lui apportant plusieurs inflexions. Elle cherche à dépasser les concepts de production de connaissances et de production intellectuelle utilisés précédemment pour inclure l'ensemble des activités de production analytique et de partage des savoirs et d'innovation.

À travers la présente stratégie, le groupe AFD cherche à consolider ses atouts en matière de recherche, d'innovation et de savoirs.

• Son ancrage opérationnel

Le groupe AFD s'appuiera sur ses 85 agences sur le terrain, qui sont autant de capteurs et de relais pour faire circuler les savoirs, les expertises et les nouvelles idées et initiatives. L'ancrage opérationnel de ce réseau lui permet d'avoir une connaissance fine des contextes et des problématiques locales des territoires.

• Sa spécialisation sur le climat, les inégalités et les communs

Depuis plusieurs années, le groupe AFD a développé des capacités de recherche et d'évaluation internes pour être à l'avant-garde des questions de transition vers des modes de développement plus durables. Ses recherches portent notamment sur les trajectoires de développement bas-carbone, la ville durable, l'émergence de nouvelles formes de gouvernance comme les communs et les inégalités (thématique phare du G7). La conduite de nouvelles recherches et évaluations dans ces domaines, ainsi que leur capitalisation, permettront au groupe de continuer d'être à la pointe sur ces secteurs. Ces travaux pourront servir de cas d'illustration pour participer au débat d'idées international sur l'atteinte des objectifs de développement durable et leur financement. Pour les autres thématiques, le groupe cherchera à conclure des partenariats avec d'autres acteurs de recherche, tout en conservant une capacité de recherche interne suffisante pour suivre et apprécier la robustesse scientifique des analyses financées. Sur le plan géographique, tout en conservant une cible prioritaire sur l'Afrique, en cohérence avec les priorités géographiques du CICID, le groupe AFD continuera à assumer une fonction d'observatoire de la diversité des politiques et de comparaison des modèles de développement, à travers la conduite d'études qui couvrent plusieurs pays et les Outre-mer.

• Sa capacité à fédérer l'écosystème du développement

La diversité des acteurs avec lesquels le groupe AFD interagit (autorités gouvernementales, collectivités locales, entreprises, organisations de la société civile, fondations, think tanks, instituts de recherche publics et privés, universités, etc.) offre de multiples opportunités de mise en réseau et de croisement des points de vue. Dans le domaine de la recherche, cette capacité à fédérer des initiatives, souvent fragmentées, autour d'un agenda de recherche clairement établi, est particulièrement précieuse. Elle lui permettra de continuer à mobiliser l'écosystème français de la recherche autour de thèmes de recherche ancrés dans des réalités locales.

• Le dialogue de haut niveau de la France avec les pays partenaires

La France a la faculté d'engager un dialogue au plus haut niveau avec les autorités dans les pays partenaires. Pour ce qui est des questions de développement, elle s'appuie sur les compétences de l'AFD pour nourrir le dialogue sur les trajectoires de développement et les politiques publiques nationales dans les pays dans lesquels le groupe AFD intervient. Les activités de recherche, d'évaluation et d'innovation accompagneront la montée en puissance du groupe AFD sur l'appui aux politiques publiques. Le recours accru aux prêts de politique publique dans les pays d'intervention du groupe ira ainsi de pair avec un dialogue renforcé entre le groupe AFD et ses pays partenaires pour améliorer l'impact des politiques publiques en faveur des plus pauvres.

• Son statut de banque de développement

Le groupe AFD continuera à faire valoir son statut particulier de banque de développement, à la fois en s'alliant aux autres banques de développement, réunies dans l'International Development Finance Club (IDFC), pour réorienter les investissements financiers mondiaux vers plus de durabilité, mais aussi en insistant sur son rôle de soutien financier aux pays les plus pauvres.

2.2. UNE APPROCHE RENOUVELÉE AUTOUR DE TROIS FONCTIONS

2.2.1. Une fonction de réflexion stratégique, au service de l'action

Le groupe AFD conduit une mission de réflexion - stratégique, opérationnelle et de prospective-, auprès de ses partenaires. Il agit à l'articulation de la recherche scientifique et des politiques publiques afin de repenser les trajectoires de transition et leur mise en œuvre. Dans une démarche de recherche-action associée à une médiation scientifique, il alimente des dialogues stratégiques sur les politiques publiques avec les pays dans lesquels il intervient, en mobilisant ses compétences internes associées à des capacités locales de recherche. En finançant les travaux et les dispositifs de recherche dans les pays partenaires, le groupe AFD encourage le développement de nouvelles propositions et solutions ancrées dans une société donnée, contextualisées, et ayant vocation à insuffler des transformations à l'échelle locale, mais aussi à l'international. Il entend ainsi traduire les savoirs en propositions d'actions concrètes, au plus près des besoins des populations. Il s'inspire en cela des méthodes des « Think and do tanks » qui visent à alimenter les débats sur les politiques à partir des résultats de la recherche.

2.2.2. Une fonction de catalyseur de l'innovation, pour des transformations pérennes

Dans une dynamique d'innovation partagée entre le Nord et le Sud, le groupe AFD intervient comme un catalyseur et un intermédiaire pour l'émergence et la diffusion de solutions pertinentes au service du développement durable. Trouver des solutions adaptées aux enjeux du développement durable suppose d'imaginer de nouvelles trajectoires, de stimuler la créativité et de libérer le potentiel d'innovation de l'ensemble des acteurs du développement. L'innovation s'applique aujourd'hui dans la conception même des politiques publiques, définies de plus en plus selon des logiques participatives et pluri-acteurs. L'action du groupe AFD vise à susciter des initiatives en dehors des cadres établis, pérennes, ancrées dans les réalités des territoires des pays dans lesquels il intervient.

“

Seule une démarche collective permettra d'atteindre les objectifs de développement durable.

2.2.3. Une fonction de plateforme, pour le partage des savoirs et de l'innovation

Seule une démarche collective, qui reconnaît que le tout est supérieur à la somme des parties, permettra d'atteindre les objectifs de développement durable. Le groupe AFD entend favoriser la mobilisation de l'intelligence collective pour penser autrement les enjeux du développement durable. Cette démarche suppose un changement d'échelle fondé sur la capitalisation et le partage des expériences ainsi que la valorisation des bonnes pratiques. Dans cette perspective, la transparence, la mise en débat, la diffusion la plus ouverte et participative possible des savoirs, ainsi que le renforcement des partenariats avec l'ensemble des acteurs engagés pour le développement durable, sont essentiels. Faciliter l'expression d'une pluralité de réflexions et de contributions sur les trajectoires de développement permet de faire émerger des solutions. Le groupe AFD cherche à connecter les écosystèmes du monde académique et des décideurs entre, et au sein, des différentes régions dans lesquelles il intervient.



2.3. LES INFLEXIONS DE LA STRATÉGIE

L'ensemble des travaux liés à la recherche, à l'innovation et aux savoirs contribue à améliorer la capacité du groupe AFD à remplir son mandat. Ces activités permettent au groupe de mieux définir ses actions et d'enrichir son potentiel d'action. Le groupe AFD continuera à mettre l'accent sur les recherches et les évaluations à visée opérationnelle et stratégique, qui forment des recommandations concrètes utiles à la décision stratégique sur les enjeux du développement durable dans les régions dans lesquelles il intervient. Les travaux de recherche et d'évaluation s'appuieront sur l'expérience du groupe AFD pour identifier, conjointement avec les autorités des régions d'intervention et dans chaque contexte, des pistes de recherche pertinentes.

La stratégie introduit quatre inflexions principales par rapport aux orientations adoptées jusqu'à présent.

1- Le groupe AFD cherchera à multiplier les collaborations avec les partenaires de recherche ancrés localement, et ce afin de favoriser l'appropriation des travaux de recherche par les décideurs, de formuler des questions de recherche au plus près des réalités locales et de renforcer l'écosystème de recherche dans les régions dans lesquelles le groupe intervient. À cet effet, le groupe AFD s'appuiera prioritairement sur le réseau partenarial des organismes de recherche français présents dans les pays d'intervention du groupe. La collaboration avec les partenaires de recherche ancrés localement permettra également d'assurer une meilleure pérennisation des projets de recherche grâce au transfert des connaissances. L'AFD continuera à développer les mémorandums de dialogue stratégique avec quelques pays dans lesquels elle a une capacité de financement conséquente afin de structurer l'échange et de favoriser les interactions entre acteurs de la recherche et décideurs autour de quelques thématiques de recherche.

2- Le groupe AFD concentrera son agenda de recherche sur les secteurs de la politique française de développement, en mettant l'accent sur quelques thématiques phares : le climat/la biodiversité, les inégalités et le lien social et la croissance économique, y compris dans les zones de conflit. Pour contribuer au changement de paradigme sur le développement durable et à l'analyse de la complexité, le groupe AFD travaillera en priorité sur des enjeux transversaux, qui se situent aux interactions entre climat, économie et société, là où affluent les tensions inhérentes au développement durable. La pluridisciplinarité doit devenir une marque de fabrique du groupe AFD. En lien avec des partenaires, le groupe AFD cherchera à explorer de nouveaux domaines, notamment dans le secteur technologique, tels que l'intelligence artificielle, la blockchain ou l'intelligence des objets, et à conserver une capacité d'anticipation sur les futurs possibles dans un monde de mutations accélérées.

3- Le groupe AFD soutiendra l'innovation et l'expérimentation. En interne, il consolidera la dynamique naissante de structuration des activités liées à l'innovation, formalisée depuis 2017 avec la création d'une cellule dédiée à l'innovation à l'AFD. En interne, comme en externe, il explorera de nouveaux modes, outils, méthodes d'organisation ou processus de décision adaptés à la complexité des enjeux du développement. Il favorisera l'expérimentation pour co-construire des innovations avec ses partenaires.

4- Le groupe AFD adoptera une position réflexive sur son action en l'évaluant mieux et en se structurant en tant qu'organisation apprenante. Pour gagner en pertinence dans la réponse aux enjeux de développement durable, les résultats des évaluations et des travaux de la recherche alimenteront les opérations menées par le groupe AFD et ses réflexions stratégiques. Dans l'esprit de « l'AFD plateforme », les échanges de bonnes pratiques et la capitalisation avec les partenaires de l'AFD seront essentiels.

L'ensemble des activités liées à la recherche, à l'innovation et aux savoirs accompagnent et participent de l'augmentation constante des moyens confiés au groupe AFD, par le gouvernement français, ou délégués par d'autres institutions (Union européenne, Partenariat mondial pour l'éducation, Fonds vert pour le climat notamment). Elles contribuent à enrichir et compléter l'offre financière du groupe. Dans le contexte d'une concurrence accrue sur le marché du financement du développement, la production et le partage des savoirs, et l'innovation, sont donc des éléments essentiels pour renforcer l'influence de la France et l'attractivité du groupe AFD.

L'intégration d'Expertise France, agence de référence de la coopération technique internationale française, au sein du groupe AFD, a été décidée à l'occasion du CICID du 8 février 2018. Un projet stratégique conjoint est en cours de finalisation en interaction avec les ministères de tutelle des deux établissements. Dans la perspective de l'intégration et sans préempter les orientations du projet stratégique, les capacités d'Expertise France pourraient venir compléter les solutions financières proposées par l'AFD. Dès lors, les modalités de production et de partage des savoirs qui font l'objet de la présente stratégie pourraient être étendues aux activités d'Expertise France, notamment en matière d'ingénierie de projets et d'assistance technique. Par exemple, dans le domaine de la formation, la capacité d'ingénierie de projets d'Expertise France et les savoirs de ses experts pourraient être mis à profit pour démultiplier l'offre de formation conçue par le groupe AFD et déployer plus largement ses programmes.



3.

STRATÉGIE

3.1. ENGAGEMENT 1 :

Mobiliser les savoirs et l'innovation au service des politiques publiques

Le groupe AFD se positionne à l'interface entre le monde académique et le monde des décideurs, et plus largement, des acteurs du développement, au Nord comme au Sud. Les travaux de recherche et d'évaluation du groupe permettent d'informer la prise de décision pour améliorer l'impact des politiques publiques sur les territoires. Les conclusions du CICID de novembre 2016 ont ouvert à l'AFD un mandat portant sur l'enseignement supérieur et la recherche : « L'AFD promouvra plus systématiquement la recherche et l'enseignement supérieur dans les opérations qu'elle finance ». Par ses activités de diffusion et de valorisation des travaux de recherche et d'évaluation, le groupe AFD entend mettre l'ensemble des savoirs au service de l'action pour le développement durable.

3.1.1. Favoriser les synergies entre la recherche et les politiques publiques

Les travaux de recherche soutenus par le groupe AFD visent à produire des savoirs et savoir-faire permettant d'éclairer les décisions de politique publique et leur mise en œuvre. Dans certains pays avec lesquels la France entretient des liens privilégiés et dans lesquels l'AFD dispose d'une capacité de financement conséquente, l'Agence alimente un dialogue stratégique sur les politiques publiques. Ainsi, en 2016, elle a initié un dialogue en Côte d'Ivoire pour accompagner la transition du modèle de croissance ivoirien vers plus de durabilité et de cohésion sociale. Cette nouvelle forme de partenariat crée un espace d'interaction et de débat entre le monde de la recherche et les décideurs pour aider à la formulation des politiques publiques. Par ce biais, l'AFD finance des activités de recherche sur des thématiques d'intérêt choisies par les autorités du pays et sur lesquelles elle a développé une expertise. Ces activités mobilisent des centres de recherche locaux, en partenariat avec des institutions de recherche françaises. L'AFD contribue également à la formation de futurs chercheurs en incluant des doctorants dans certains programmes de recherche. Les résultats de recherche font l'objet d'une discussion au niveau ministériel. Forte de cette expérience réussie en Côte d'Ivoire, qui se poursuivra en 2019-2021 à la demande des autorités ivoiriennes avec la signature d'un deuxième mémorandum, la démarche a été étendue à la Tunisie en 2018 et au Maroc en 2019. L'AFD souhaite continuer à développer cette nouvelle forme de partenariat. **À l'horizon 2022, l'AFD aura mené des partenariats de dialogue stratégique avec six pays ou organisations régionales.**

3.1.2. Contribuer au partage des savoirs

→ Appuyer la recherche ancrée localement

Pour favoriser la co-construction de solutions et le partage des savoirs, **l'AFD multipliera les collaborations avec les partenaires de recherche issus des zones dans lesquelles elle intervient** (que ce soient les centres de recherche, les universités, les think tanks, les instituts nationaux de statistiques, les institutions régionales comme l'UEMOA ou continentales comme l'UNECA ou la CEPALC). À horizon 2022, 90 % de tous les nouveaux projets de recherche¹ devront impliquer au moins un partenaire de la région concernée par le projet de recherche. Lorsque les projets de recherche sont mis en œuvre dans le cadre de partenariats mixtes associant partenaires locaux et internationaux, le groupe AFD s'assurera que ces partenariats garantissent des rôles équilibrés et que les partenaires issus des régions concernées puissent effectivement jouer un rôle central dans ces projets. L'AFD pourra s'appuyer sur le réseau partenarial des organismes de recherche français présents dans ses pays d'intervention.

“

À horizon 2022, 90 % de tous les nouveaux projets de recherche devront impliquer au moins un partenaire de la région concernée par le projet de recherche.

Tout en étant ouverte à soutenir la recherche dans l'ensemble de ses pays d'intervention, y compris anglophones ou hispanophones, l'AFD sera attentive à promouvoir la recherche des pays africains de l'espace francophone, qui souffre d'un déficit de connexion aux réseaux de recherche internationaux. Elle cherchera notamment à soutenir la diffusion et la vulgarisation de la recherche africaine.² L'AFD accentuera l'ancrage africain de la revue *Afrique Contemporaine*.

¹ Pour les projets de recherche qui font l'objet d'un passage en Comité de Recherche et Développement (CORED), comité interne de l'AFD.

² À cet effet, en 2019, l'AFD pourrait appuyer l'installation à Dakar d'un bureau de The Conversation France, média en ligne d'information et d'analyse de l'actualité qui se fonde sur l'expertise de chercheurs.

L'AFD mènera des projets visant à renforcer les capacités de recherche et de valorisation de la recherche produite par les institutions des pays et régions dans lesquels elle intervient. Elle favorisera ainsi l'élaboration d'agendas de recherche au niveau national, le développement de réseaux de chercheurs et l'appropriation des travaux de recherche sur le long terme. Dans le cadre de la plateforme APPRENDRE (Appui à la professionnalisation des pratiques enseignantes et au développement de ressources) soutenue par l'AFD, qui cible l'ensemble des pays francophones en développement, un volet de 4 M€ vise par exemple à développer les capacités et productions de recherche en éducation des pays bénéficiaires.

Accompagner les organismes de recherche du continent africain

Sur le continent africain, région faiblement représentée dans la production scientifique mondiale³, l'AFD appuiera la consolidation des institutions ou laboratoires de recherche et leur mise en réseau, en complément d'approches plus individuelles de soutien aux chercheurs, enseignants-chercheurs ou doctorants.⁴

L'AFD pourrait cofinancer, avec la Banque mondiale, le programme African Centers of Excellence (ACE Impact)⁵, troisième phase du projet régional sur le renforcement des capacités des centres d'excellence en Afrique. Les deux premières phases du projet ont permis de soutenir 46 centres de recherche, répartis dans 16 pays sur l'ensemble du continent. Le projet entend stimuler la qualité et l'attractivité de l'enseignement supérieur en Afrique subsaharienne, grâce à la structuration de hubs régionaux et l'appui aux capacités de formation et de recherche. Il vise à répondre à la pénurie de main d'œuvre qualifiée en Master-doctorat dans des secteurs en plein essor (industries extractives, énergie, infrastructures, santé, télécoms, etc.), mais aussi à contribuer à la visibilité et à la pertinence de la recherche sur le continent.

L'AFD poursuivra l'exécution d'un appui direct au système de recherche publique en Côte d'Ivoire, dans le cadre du Contrat de désendettement et de développement (C2D). 6 M€ sont ainsi consacrés à la structuration institutionnelle de la recherche ivoirienne, auxquels s'ajoutent des appuis directs spécifiques sur des équipements scientifiques à destination des établissements d'enseignement supérieur. Elle instruira en 2019 et 2020 différents projets d'appui à Djibouti, au Niger, au Congo ainsi qu'à un programme de partenariats entre établissements universitaires et de recherche africains et français intégrant le soutien à des formations doctorales et le développement de la recherche.

Dans les zones ou thématiques prioritaires d'intervention du groupe AFD, des initiatives de mise en réseau de la recherche, qu'elles soient déployées au niveau national, régional ou continental, pourront être soutenues. En Afrique, des réseaux, telle que la proposition de création de l'African Research Capacity ou la Chaire Sahel, lancée en 2018 pour constituer un espace de réflexion sur l'impact des politiques menées au Sahel, contribuent à l'effort de mise en lien des travaux de recherche avec les actions de développement.

Pour accompagner les acteurs du changement dans les administrations partenaires, et plus largement contribuer au renforcement des capacités et à la culture d'innovation des personnalités à haut potentiel des pays du Sud, **l'AFD soutiendra des projets qui misent sur l'intelligence collective, via l'offre de formation du Campus du développement :**

- Le Master MODEV (Maîtrise d'ouvrage pour le développement), créé par l'AFD avec l'Université Clermont-Auvergne, pourrait être revisité et co-construit avec des partenaires universitaires africains et français, et ce afin d'intégrer des formats plus participatifs, d'améliorer l'impact de la formation et d'accroître le nombre de bénéficiaires.
- Une nouvelle phase, plus ambitieuse, des programmes Lead Campus et Young Leaders, destinés aux personnalités à haut potentiel dans les pays du Sud, pourrait être lancée. Le programme Lead Campus pourrait être déployé dans quatre pays africains.
- Le Social and Inclusive Business Camp, qui accompagne des initiatives entrepreneuriales dans l'accélération de leur projet, pourrait être déployé dans deux pays du Sud chaque année.
- Le programme PLAY, qui développe la créativité par l'animation de l'intelligence collective, pourrait également être expérimenté sous de nouveaux formats en partenariat avec des acteurs du Sud.

Sur la base de l'expérimentation faite avec la Corporation andine de développement (CAF) sur les villes durables, l'AFD continuera à développer ses formations en partenariat avec des acteurs des pays et territoires dans lesquels elle intervient, et notamment avec les membres de l'IDFC.

³ Seuls 2,6 % des publications scientifiques recensées au plan mondial sont issues de la recherche africaine, et l'Afrique ne compte que pour 1,3 % des dépenses mondiales de recherche et développement. « Recherches africaines et rôles de l'aide internationale : le cas des sciences sociales », Note Technique AFD n°52, mars 2019.

⁴ Un exemple d'approche plus individuelle réside dans le financement de bourses individuelles sur appel à projets (cf. projet de l'African Research Center).

⁵ L'appui de l'AFD devrait en particulier porter sur trois pays : Côte d'Ivoire, Nigeria et Bénin.

→ Mobiliser le groupe AFD comme plateforme bilatérale de mise en œuvre de la politique française de développement

Le groupe AFD entend encourager la mobilisation des acteurs français et internationaux pour le financement et la mise en œuvre du partage des savoirs au service du développement dans les territoires dans lesquels il intervient. Par le biais des partenariats et le lancement d'initiatives communes, il cherchera à construire des passerelles entre acteurs du Sud et du Nord. L'AFD adoptera à cet effet une démarche partenariale cohérente avec les institutions françaises et internationales impliquées dans des activités de recherche et d'innovation sur les politiques de développement :

- les banques de développement, qu'elles soient nationales (en particulier les membres de l'IDFC) ou multilatérales (comme la Banque mondiale);
- l'Union européenne;
- les organisations internationales;
- les principales universités et établissements de recherche ;
- les think tanks;
- les fondations;
- les entreprises;
- les organisations de la société civile.

En fonction des contextes et des apports possibles des partenaires, le groupe AFD choisira le mode d'action le plus pertinent, entre trois modalités principales: « faire soi-même », « faire avec » et « faire faire ».

Le groupe AFD promouvra les synergies entre ses partenaires de recherche issus des territoires dans lesquels il intervient et les autres bailleurs de la recherche avec lesquels il entretient des liens étroits, notamment l'Union européenne et la Banque mondiale.

Le groupe AFD cherchera à maximiser les synergies avec les partenaires français sur des projets pour lesquels leurs compétences, actions et expertises s'avèrent complémentaires. Il cherchera à mobiliser des moyens conjoints pour renforcer l'efficacité globale des actions de la France dans les pays communs d'intervention. L'AFD cherchera en particulier à renforcer ses relations avec l'IRD et le CIRAD, partenaires de longue date, mais aussi avec le réseau des UMIFRE (Unités Mixtes – Instituts français de recherche à l'étranger), et étudiera la possibilité d'explorer les synergies avec les campus dans les pays en développement bénéficiant d'un appui du gouvernement français.

Renforcer les liens avec les acteurs français de la recherche au Sud - focus sur les partenariats avec l'IRD et le CIRAD, deux organismes publics au service du renforcement de la recherche au Sud.

• Reconnue pour son excellence scientifique et ses liens étroits avec les équipes universitaires des pays du Sud, l'IRD est un partenaire précieux pour le groupe AFD. Depuis 2012 et la signature d'un premier accord-cadre de partenariat trisannuel, les deux institutions sont engagées dans une démarche de programmation d'actions conjointes en matière de recherche sur le développement durable, matérialisée par exemple par des projets comme celui sur le suivi des ressources en eau dans le bassin du Congo ou Arc d'Émeraude sur la préservation des écosystèmes littoraux du Gabon. Le nouvel accord-cadre de partenariat 2019-2022 permettra d'approfondir les collaborations sur des axes thématiques transversaux: le cycle de l'eau et le climat; les dynamiques urbaines; la préservation et la valorisation de la biodiversité; la résilience des océans et des zones littorales face aux changements globaux ou encore l'évaluation scientifique d'impact de projets et/ou de programmes de développement en lien avec les partenaires du Sud. La valorisation de ces axes prioritaires dans les pays partenaires pourra s'appuyer sur l'approche de la *Sustainability Science* ou science du développement durable, promouvant l'interdisciplinarité et le rapprochement entre les connaissances scientifiques et les savoirs des autres acteurs du développement.

• L'AFD a développé un partenariat étroit avec le CIRAD, principal organisme français de recherche agronomique sur le développement. Formalisée depuis 2005 par le biais d'un accord-cadre de partenariat qui sera renouvelé en 2019, la collaboration entre l'AFD et le CIRAD porte sur des sujets d'intérêt commun: le développement territorial, la structuration des filières, la transition climatique et environnementale, ou encore l'agro-écologie. Le partenariat se traduit par le financement conjoint de programmes de recherche menés par le CIRAD (à l'image du projet de géoprospective territoriale Niayes 2040); le financement de projets pour lesquels le CIRAD est partenaire et l'organisation d'événements conjoints (par exemple au Salon de l'agriculture).

Contribuer à fédérer l'expertise française sur les questions de développement: l'exemple de l'Initiative pour le développement et la gouvernance mondiale.

L'AFD soutient, depuis 2007, le projet IDGM « Initiative pour le développement et la gouvernance mondiale ». Le projet a permis de fédérer les expertises de la FERDI et de l'IDDRI, partenaires de longue date de l'AFD, autour d'un agenda commun de recherche sur l'efficacité des politiques de développement, le développement durable (en particulier sur les aspects biodiversité et politiques climatiques) et la gouvernance globale. Signe du succès de cette initiative, le gouvernement français a renouvelé en février 2019 et pour cinq ans supplémentaires, le label de Laboratoire d'excellence (LabEx) au projet IDGM+ (deuxième phase du projet IDGM), accordé en 2011 à la FERDI, à l'IDDRI et au CERDI dans le cadre du programme « Investissements d'avenir ». Le soutien de l'AFD à l'IDGM+ s'achevant début 2023, l'AFD engagera, d'ici 2022, une réflexion sur l'avenir du partenariat de l'AFD avec les acteurs d'IDGM+.

⁶ Pour les projets qui font l'objet d'un passage en CORED.

3.1.3. Mettre à disposition les savoirs pour stimuler le débat sur le développement durable

Les programmes de recherche, les études et les évaluations financés par le groupe AFD doivent alimenter les débats des décideurs, des praticiens et des chercheurs intéressés par le développement. **Pour chaque travail de recherche financé⁶, un plan de valorisation sera élaboré.** Les plans de valorisation cibleront en priorité les décideurs politiques, le monde académique intéressé par les questions de développement durable et l'écosystème du développement durable (bailleurs, ONG, fondations, entreprises, journalistes, etc.). Les plans de valorisation disposeront également d'un volet interne au groupe AFD pour faciliter l'appropriation de ces travaux par l'ensemble du groupe. Ils permettront notamment de mettre en valeur la contribution des partenaires dans l'élaboration des travaux.

L'AFD s'attachera à diffuser largement les résultats de ses travaux de recherche et d'évaluation. Dans le cadre de son mandat sur l'éducation au développement et à la solidarité internationale qui lui a été confié par le CICID, les travaux de recherche et d'évaluation nourriront des publications sur le développement durable et l'aide au développement à l'attention du grand public ainsi que des supports pédagogiques. Ils permettront notamment de sensibiliser sur les enjeux du développement.

En fonction des projets et des contextes, le groupe AFD mobilisera une diversité de formats et de canaux pour partager les savoirs sur le développement durable : web, réseaux sociaux, organisation d'ateliers, conception de modules de formation dédiés, vidéos explicatives, rédaction d'entretiens de décryptage pour des médias, articles de blog ou publications institutionnelles. Le groupe AFD développera en particulier la communication numérique sur ses travaux et explorera des formats de partage des savoirs accessibles au plus grand nombre et ludiques : bande dessinée, vidéos courtes, infographies, formats documentaires plus longs, *motion design*, *serious games*. Les outils de visualisation des données seront utilisés pour faciliter la compréhension des travaux de recherche. Le groupe AFD cherchera également à accroître la visibilité de ses travaux de recherche dans la presse et les médias, locaux et internationaux. À cet égard, l'organisation de la conférence internationale bisannuelle de l'AFD sera une bonne opportunité pour faire valoir, auprès de la presse et du public, le positionnement de l'agence sur un thème donné.⁷



Le groupe AFD développera la communication numérique sur ses travaux et explorera des formats de partage de savoirs accessibles au plus grand nombre.

Afin de favoriser la dissémination des données de recherche, qui constituent un bien commun, l'AFD encouragera l'usage de données ouvertes, collectées et analysées dans une démarche transparente et collaborative, en accord avec le règlement général de l'Union européenne sur la protection des données. **L'AFD mettra systématiquement à disposition du public, sauf objection explicite de ses partenaires, les données récoltées dans le cadre des travaux de recherche et des études financés par l'AFD.** Dans l'esprit du Partenariat pour un gouvernement ouvert,⁸ elle élaborera un cadre juridique simple pour établir la gouvernance de l'Agence en matière d'*open data*. Cette démarche *open source* s'appliquera également aux contenus produits par l'AFD (infographies, textes, travaux de recherche...). À cet effet, l'usage des contenus et visuels sous licence *creative commons* sera encouragé.

La refonte de l'offre éditoriale de l'AFD sera mise en œuvre. Deux nouvelles séries verront le jour - les « Policy briefs » et les « Policy papers » - pour nourrir les débats et proposer des recommandations de politique publique sur des sujets de développement. Les coéditions en partenariat avec des bailleurs ou des éditeurs seront favorisées, quand cela est pertinent, pour accroître l'effet de levier en termes de diffusion et de valorisation sur des thématiques clés pour l'AFD. En 2020, l'AFD publiera son premier « Repères » annuel sur l'Afrique en partenariat avec la maison d'édition La Découverte. L'AFD diversifiera ses collaborations avec des revues spécialisées sur le développement, à l'instar de la Revue d'Economie du Développement et de la Revue internationale des études du développement. Pour accroître sa visibilité auprès des publics non francophones, la traduction en anglais des séries sera systématisée pour les publications à l'attention des décideurs (Questions de développement, Policy papers) et, aussi souvent que cela paraîtra pertinent, dans la langue du pays concerné par la publication.

L'AFD contribuera à favoriser l'excellence des travaux de recherche sur le développement durable. Avec la Chaire UNESCO/IEDES, l'AFD soutiendra le prix pour les jeunes chercheurs au Sud. En France, l'AFD lancera chaque année trois appels à projets pour financer des thèses dans le cadre de bourses CIFRE.⁹ L'AFD lancera un grand prix de la recherche sur la biodiversité.

⁷ À titre d'exemple, l'édition 2018 avait pour thème les inégalités et le lien social : <https://www.afd.fr/fr/conference-internationale-inegalites-et-lien-social-2018>.

⁸ Le Partenariat pour un gouvernement ouvert est une initiative lancée en 2011 pour promouvoir une démocratie ouverte, partagée et transparente, notamment via l'usage des nouvelles technologies.

⁹ Le dispositif CIFRE (Conventions industrielles de formation par la recherche) est un dispositif du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche français qui vise à favoriser les échanges entre les laboratoires publics de recherche et les milieux socio-économiques et à contribuer à l'emploi des docteurs dans les entreprises.

3.2. ENGAGEMENT 2: Concentrer la production de savoirs sur les interactions entre climat, lien social et croissance

Le groupe AFD axera ses efforts de recherche sur les priorités de la politique française de développement, en se concentrant sur les interactions et les potentielles contradictions entre quelques thématiques structurantes, à savoir (i) le climat et la biodiversité; (ii) les inégalités et le lien social et (iii) la croissance économique durable, y compris dans les zones de conflit. Sur ces sujets, le groupe AFD cherchera à constituer des équipes pluridisciplinaires qui lui permettront de (i) disposer d'un effet de levier suffisant pour impulser des dynamiques de transition dans les pays qu'il accompagne; (ii) alimenter, sur une base scientifique solide, les opérations et les stratégies du groupe AFD (et notamment ses indicateurs de suivi et de réalisation) et (iii) contribuer à l'influence des positions de la France dans les débats européens et internationaux.

En conséquence, **l'AFD consacra 80 % des ressources dédiées aux études et travaux de recherche aux priorités thématiques suivantes mises en avant dans son plan d'orientation stratégique: 100 % Accord de Paris et biodiversité, 100 % lien social, 3D (Défense-Diplomatie-Développement) et priorité aux acteurs non souverains.** Afin de conserver une capacité d'exploration des sujets émergents dans les débats nationaux ou internationaux sur le développement, **elle consacra les 20% restants à des sujets qui permettent d'anticiper le monde de demain et d'accompagner l'adaptation du groupe AFD à un contexte mouvant.** En cohérence avec les priorités géographiques du groupe AFD, les efforts de recherche de l'AFD se concentreront en particulier sur l'étude des enjeux du continent africain.

Par ses travaux, le groupe AFD cherchera à réduire les tensions inhérentes à la conciliation des enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Les travaux se situeront au croisement de plusieurs disciplines: l'économie – discipline dans laquelle le groupe AFD a développé une forte capacité de recherche interne depuis de nombreuses années –, mais aussi les sciences de l'environnement, la sociologie, la démographie, l'anthropologie, les sciences politiques, etc. Ces travaux rejoignent l'approche de la *sustainability science* ou science du développement durable qui vise à mobiliser l'ensemble des disciplines pour transformer les modèles de développement dans le sens de la durabilité. Ces travaux permettront notamment au groupe AFD de réinvestir le temps long, seule échelle temporelle pertinente si l'on souhaite s'attaquer aux enjeux de gestion et de préservation des espaces naturels, mais aussi aux dynamiques économiques et sociales structurelles.

3.2.1. Concilier climat, lien social et croissance

Les études, travaux de recherche et d'évaluation de l'AFD permettront d'appuyer la définition de trajectoires de développement bas-carbone et résilientes, qui intègrent les enjeux économiques et sociaux.

→ 100 % Accord de Paris et biodiversité

En accord avec la stratégie « climat-développement » de l'AFD 2017-2022, **les études, travaux de recherche et d'évaluation permettront au groupe AFD de développer une forte capacité d'analyse des dynamiques de transition et des trajectoires nationales compatibles avec l'objectif de l'Accord de Paris:**

- L'AFD poursuivra la mise en œuvre du programme GEMMES (*General Monetary and Multisectoral Macrodynamics for the Ecological Shift*) qui modélise l'impact du changement climatique sur la dynamique macroéconomique des pays. Ce programme, mis en œuvre systématiquement avec des partenaires locaux, sera déployé dans au moins six pays (Côte d'Ivoire, Brésil, Vietnam, Colombie, Maroc, Tunisie).
- L'AFD conduira des analyses approfondies pour étudier les changements d'approche nécessaires à la transition énergétique et écologique. Elle examinera par exemple les impacts sociaux des transitions bas-carbone, les éventuelles barrières à la mise en œuvre de politiques climat, ou les opportunités en la matière comme la valorisation des services climatiques. Ces travaux faciliteront l'atteinte des objectifs de la Facilité 2050, dédiée à l'élaboration des stratégies de long terme de développement bas-carbone et résilient dans les pays.
- Les travaux sur les risques financiers climatiques se poursuivront pour mieux étudier les choix d'investissement dans des secteurs soumis i) à des risques de transition, c'est-à-dire dont les environnements d'affaires sont susceptibles d'être touchés par des évolutions suscitées par la transition écologique, et ii) à des risques physiques, c'est-à-dire des environnements où les performances économiques et financières seraient affectées par le climat. Ce travail sur les risques climatiques alimentera également les réflexions du groupe AFD sur l'exposition de son propre bilan aux détériorations physiques, et les moyens de la réduire.

Pour contribuer à réorienter les flux financiers mondiaux vers des investissements compatibles avec une trajectoire 2°C (et, si possible, 1,5°C) et résiliente, l'AFD développera des méthodologies et approfondira la réflexion sur les normes, indicateurs et modes de faire qui sous-tendent les modèles pour un développement plus durable. L'AFD contribuera en particulier à l'élaboration des outils et/ou analyses suivants :

- un indice agrégé faisant apparaître les tensions entre les enjeux économiques, environnementaux et sociaux ;
- une méthodologie pour améliorer les évaluations des impacts des projets pour le climat, en particulier sur le volet de l'adaptation et de la résilience climatique ;
- la conception d'outils de financements innovants, avec un effet de levier sur les ressources privées, qui favorisent des investissements plus durables.

La mise en œuvre de l'Accord de Paris suppose des actions et des changements de pratiques au plus près des territoires. L'AFD enrichira et déploiera son parcours de formation à destination des acteurs des collectivités locales et du secteur privé pour penser et construire des territoires durables. Elle poursuivra et améliorera la production de MOOC dans ces domaines (transitions écologiques et énergétiques, villes durables, mobilité durable, etc.) en collaboration avec ses partenaires.

Les travaux du groupe AFD chercheront également à approfondir et soutenir l'enrichissement de la réflexion en matière de préservation de la biodiversité et de gestion des écosystèmes. Pour lutter contre l'érosion de la biodiversité, des travaux sur le financement de la gestion de la biodiversité et sur l'intégration de cet enjeu dans les politiques publiques ainsi que dans les secteurs d'intervention de l'AFD (appuis financiers, soutien au secteur privé, projets urbains, etc.) pourront être menés. En matière de gestion des écosystèmes, les études pourront porter sur le déploiement des pratiques agro-écologiques, la durabilité des systèmes de production agricole (y compris l'élevage et la forêt), la protection des espaces naturels, ou encore la contribution des solutions fondées sur la nature à l'adaptation aux dérèglements climatiques.

→ 100 % Lien social

L'AFD renforcera sa compréhension du lien social, dans ses pays d'intervention et dans les Outre-mer, tout en réfléchissant aux notions connexes d'inclusion, de justice et de mixité sociale. **Les travaux de l'AFD permettront d'interroger les effets des projets et des politiques publiques soutenus par l'AFD sur le lien social.** Au travers de nouvelles approches plus expérimentales associant par exemple la culture ou le sport, ils faciliteront la compréhension de la notion de lien social, du point de vue des sociétés. Ils permettront d'identifier et de partager des solutions pour que l'appui aux politiques publiques et aux coalitions d'acteurs, ancrées localement, restaure et renforce le lien social au niveau des territoires. En s'appuyant sur les travaux existants portant sur l'indicateur de capacité relationnelle et de cohésion sociale,

les travaux de recherche financés contribueront à la création d'indicateurs pour qualifier et mesurer la densité et la qualité du lien social.

Les déchirures du lien social adviennent dans des contextes d'exclusion économique et sociale. **Pour promouvoir le lien social, l'AFD renforcera ses travaux sur les inégalités, thème central de la présidence française du G7,** avec l'appui de l'Union européenne qui en fait également une priorité. Elle approfondira les travaux sur l'égalité entre les femmes et les hommes, déclarée grande cause du quinquennat.

Elle poursuivra ses travaux sur les communs, créateurs de lien social, et plus largement, sur les nouvelles formes de gouvernance permettant la participation des populations aux processus de décision et d'évaluation (cf. encadré). Elle s'efforcera de développer une démarche au croisement de l'ethnographie, de la sociologie et de l'anthropologie, pour mieux comprendre les phénomènes sociaux à l'œuvre dans chaque pays où elle intervient. Elle travaillera sur les questions de genre, d'inégalités femmes-hommes, d'insertion économique et sociale, de formation, d'emploi, de protection sociale, de cohésion sociale et territoriale, y compris dans des contextes où les emplois sont majoritairement informels et où la transition démographique n'est pas achevée. Elle contribuera à l'inclusion sociale des personnes en investissant dans les domaines d'action catalyseurs de cohésion sociale, et en particulier ceux qui s'adressent notamment aux jeunes sur le continent africain, comme le sport ou les industries culturelles et créatives. Enfin, elle questionnera l'impact des interventions qu'elle finance sur le lien social dans les territoires dans lesquels elle intervient.

Les communs, forme de gouvernance au service du lien social et de la préservation des ressources naturelles.

Succédant à l'héritage des biens publics mondiaux, les communs nourrissent un nouveau récit sur le développement qui renouvelle la conception de la gouvernance des ressources. Depuis 2015, l'AFD mène un programme de travail ambitieux sur cette thématique transversale. Via la production d'articles de recherche couvrant un large spectre d'analyse (foncier, gestion des ressources naturelles, emploi, santé, transport, accès à l'eau ou à l'énergie, irrigation, économie collaborative, numérique), l'AFD s'est positionnée comme un acteur important sur ce sujet. Dans les années à venir, elle poursuivra ce travail engagé en élargissant les axes de recherche, notamment pour étudier les communs dans les pays en crise ou les communs globaux (océans, biodiversité). Elle poursuivra la traduction opérationnelle du concept dans les activités de l'AFD, par exemple en accompagnant la structuration de communs locaux spécifiques autour de la gestion de ressources naturelles ou d'infrastructures, ou en renforçant la participation dans les processus de décision des projets soutenus par l'AFD.

Les Outre-mer, territoires privilégiés d'étude des interactions

La Trajectoire Outre-mer 5.0 du gouvernement français vise à traduire, à l'échelle des territoires, les 17 objectifs de développement durable en insistant sur cinq objectifs : zéro déchet, zéro exclusion, zéro pollution, zéro vulnérabilité, zéro carbone. Les travaux de recherche, d'évaluation et d'innovation concourront à la mise en œuvre de cette stratégie et à celle du groupe AFD sur les Trois océans et sera mise en œuvre en partenariat avec les acteurs présents dans les territoires. Dans cette perspective, plusieurs travaux seront engagés en 2019.

- Une analyse sur la fabrique des politiques publiques à La Réunion sera initiée, en partenariat avec le CEVIPOF de Sciences Po.
- Une évaluation au champ large des activités de l'AFD en Nouvelle Calédonie sera menée.
- Une offre de formation sur les objectifs de développement durable destinée aux cadres des collectivités territoriales sera lancée.
- Fin 2019, l'AFD organisera une conférence sur la recherche et l'innovation dans les Outre-mer, en associant les partenaires institutionnels du projet CEROM – Comptes Economiques Rapides pour l'Outre-mer – (INSEE, IEDOM,...) et l'IRD. Cette conférence visera à améliorer l'impact social et environnemental de programmes de recherche (notamment en rapprochant les acteurs de la recherche de ceux de la société civile) ainsi que l'efficacité économique des dispositifs d'appui à l'innovation.

→ Approfondir les réflexions sur les vulnérabilités dans les zones de crise

La fragilisation des États et des sociétés dans plusieurs zones d'intervention prioritaire de l'AFD (au Sahel et au Levant, notamment) incite l'AFD à travailler sur les vulnérabilités dans les zones de crise et à s'engager pour une meilleure articulation des politiques de défense, de diplomatie et de développement, selon une approche qualifiée de « 3D ». Les études, travaux de recherche et capitalisation, évaluations et formations contribueront à l'opérationnalisation de cette approche, en lien avec la mise en œuvre concrète de la démarche 3D engagée à travers le partenariat entre l'AFD et l'État-major français des Armées, l'accord entre l'AFD et la force Barkhane et la mise à disposition d'un agent AFD auprès de la force Barkhane comme conseiller développement. Ils permettront de mieux comprendre les contextes d'intervention, les dynamiques locales et les stratégies des acteurs en présence (opérateurs de développement comme forces armées).

Dans ces zones de crise, tirer les leçons de l'expérience, y compris des projets menés par d'autres institutions de financement du développement, est capital pour identifier un savoir partageable à réinvestir dans les nouvelles opérations qui seront mises en œuvre dans des contextes similaires. L'AFD s'attachera à renforcer le suivi-évaluation de ses activités dans les zones de crise pour renforcer sa réactivité dans des situations nécessairement évolutives. À l'instar du projet « Savoirs Sahel » (cf. encadré), **les projets de recherche de l'AFD permettront de mieux comprendre les causes de l'insécurité et de réfléchir**

aux politiques, régaliennes ou de développement, pouvant apporter des réponses adaptées à chaque territoire. Ils s'attacheront à identifier et promouvoir les savoirs locaux, au plus près des réalités du terrain.

Le projet Savoirs Sahel

Le projet Savoirs Sahel contribuera à structurer la production et la mise en valeur des connaissances sur le Sahel. De portée régionale et multisectorielle, le projet permettra de financer des travaux de recherche appliquée et de développement expérimental sur des sujets innovants, pour comprendre et anticiper les transformations du Sahel : peuplement, éducation et emploi non formel, gouvernance, agro-écologie et climat. Le projet permettra à l'AFD de mieux connaître les dispositifs de recherche sahéliens. Il entend également accompagner une communauté sahélienne de leaders pour faciliter la mise en réseau des acteurs dans la région. Des synergies seront recherchées avec d'autres membres de l'Alliance Sahel.

2.2. Anticiper le monde de demain

Dans un monde en pleine mutation, l'AFD se doit de poursuivre le renforcement de sa capacité à déceler les thématiques qui structureront le monde de demain et à contribuer à en faire émerger de nouvelles. Ainsi, l'Agence poursuivra la veille sur les sujets du développement dans les secteurs clés d'intérêt pour la France. En lien avec des think tanks et organismes de recherche français, européens et internationaux, l'AFD développera sa capacité d'analyse des enjeux globaux du développement durable et de son financement, afin de contribuer au rayonnement de la vision française du développement. Ces travaux permettront notamment à l'AFD d'explorer ses nouveaux mandats (géographiques et sectoriels) et d'entamer la réflexion sur ce que pourraient être les futurs axes stratégiques de son action pour penser le Plan d'orientation stratégique de demain. En lien avec des acteurs de la prospective, le Campus du développement mettra sur pied des formats pédagogiques adaptés à la compréhension de certains des enjeux clés de demain et proposera des outils innovants pour imaginer des futurs souhaitables.

Le Conseil scientifique de l'AFD

Le Conseil scientifique de l'AFD est une instance consultative de l'AFD qui a un rôle d'interface entre le monde académique d'une part et les opérations et stratégies de l'AFD d'autre part. Il réunit une à deux fois par an une quinzaine de membres de la communauté scientifique de différentes disciplines (économie, sociologie, sciences du climat, démographie) et d'horizons variés (Mexique, Liban, Inde, Côte d'Ivoire, Chine, Togo)¹⁰ autour d'un sujet clé pour le développement durable. Les débats alimentent l'agenda stratégique de l'AFD. En 2018, les thèmes de « l'Afrique à 2 milliards d'habitants en 2050 » et des « migrations » ont été abordés. En 2019, la session portera sur « les nouvelles routes de la soie ».

¹⁰ Sont membres du Conseil scientifique en mars 2019 : Gaël Giraud (France), Francis Akindès (Côte d'Ivoire), Kaushik Basu (Inde), Elisabeth Clavier de Saint-Martin (France), Jaime De Melo (Suisse), Guy Gilbert (France), Jean-Paul Moatti (France), Charbel Nahas (Liban), Sunita Narain (Inde), Kako Nubukpo (Togo), Maria Eugenia Ibararan (Mexique), Hervé Le Bras (France), Hervé Le Treut (France), Jean-Michel Severino (France), Thomas Sterner (Suède), Lun Zhang (Chine).

3.3. ENGAGEMENT 3 :

Expérimenter et soutenir l'innovation en faveur du développement durable

L'AFD cherchera à explorer de nouveaux sujets à la frontière de ses opérations, à favoriser la dynamique d'innovation pour le développement, auprès de ses partenaires comme en interne, et à mieux anticiper pour gagner en agilité dans un contexte mouvant.

3.3.1. Explorer les nouvelles frontières du développement durable

→ Explorer les frontières technologiques

Par le biais de travaux de recherche et d'innovation, l'AFD explorera les frontières technologiques du développement durable (outils, usages, éthique) et investiguera le champ des possibles que laissent entrevoir les technologies émergentes. La technologie numérique, en particulier, offre de multiples opportunités pour mettre en œuvre une gestion adaptative des écosystèmes (état du sol, disponibilité en eau, suivi météorologique, etc.) à différentes échelles spatiales et mener un meilleur pilotage des politiques publiques, au plus près des besoins. L'utilisation de dispositifs d'imagerie satellitaire, de systèmes rapides de saisie des données (via des agents capteurs) ou de traitement automatique des données peuvent par exemple contribuer à optimiser la gestion des services publics, en ville comme en milieu rural. L'utilisation de ces technologies n'est cependant pas dénuée de risques (effets du déploiement de ces technologies numériques sur la création d'emploi, sur les équilibres sociaux ou sur les apprentissages), qu'il conviendra de mesurer. Dans le respect des droits de l'homme et notamment du droit à la vie privée à l'ère numérique, **le groupe AFD soutiendra des projets de recherche qui explorent le rôle des nouvelles technologies (data science, intelligence artificielle, blockchain...) pour le développement durable.** Il poursuivra notamment ses échanges avec la KfW, la BNDES et la DBSA sur l'usage de la *blockchain* pour la transparence des finances publiques et l'efficacité de l'aide. Une attention particulière sera portée à la souveraineté numérique, la neutralité du net et la protection des données personnelles.

Le groupe développera, en lien avec des expertises en sciences cognitives, une meilleure compréhension des facteurs d'apprentissage et de partage des savoirs au 21^e siècle et concevra des formations sur ce sujet et des formats pédagogiques qui s'inspirent des leçons de ces recherches.

→ La frontière financière : le financement des objectifs de développement durable, en favorisant la mobilisation du secteur privé

L'ampleur de l'action requise pour atteindre les objectifs de développement impose d'explorer de nouvelles sources de financement du développement, au-delà de l'aide publique au développement et des finances publiques. **La production, le partage des savoirs et l'innovation contribueront à la réflexion sur la réorientation des investissements, publics et privés, en faveur d'investissements plus durables,** illustrée par la notion d'investissement pour le développement durable. L'AFD cherchera à éclairer les décisions de politique publique en étudiant le mixage des investissements privés et publics, les effets des partenariats publics-privés et des privatisations sur l'économie et la dépense publique, la qualité de la dépense publique, les effets de levier induits par les innovations financières, la mobilisation accrue des recettes fiscales ou encore la gouvernance des entreprises publiques. L'AFD poursuivra le déploiement de communautés permettant l'échange de pratiques sur les sujets liés au développement d'un secteur privé responsable et des investissements verts.

3.3.2. Soutenir les innovations à fort impact

Fort de sa proximité avec les acteurs de terrain, le groupe AFD continuera à soutenir le développement de projets innovants à fort impact pour accélérer le développement durable. Le groupe AFD souhaite soutenir toute forme d'innovation (gouvernance, innovation sociale, technologique...) visant à accélérer les transitions, à renforcer l'efficacité de ses actions et à amplifier les impacts de développement durable. Cela implique de structurer les connexions aux écosystèmes locaux avec un spectre le plus large possible, ouvert sur les communautés d'acteurs au-delà des interlocuteurs et partenaires traditionnels du groupe AFD. Ces communautés créatives et innovantes, qui imaginent et mettent en œuvre de nouvelles solutions, constituent un vivier potentiellement riche et performant pouvant inspirer le groupe AFD dans le renouvellement de ses approches. Le groupe AFD au travers de son réseau s'attachera à identifier ces communautés et les innovations remarquables sur le terrain, grâce à une veille active et à la remontée structurée d'informations. Pour stimuler et soutenir ces dynamiques, le groupe pourra lancer des campagnes d'appels à projets innovants et organiser, en France et dans les pays d'intervention du groupe, des événements afin de développer les échanges avec ces écosystèmes.

Le groupe AFD adoptera un processus permettant d'expérimenter de nouvelles approches. Il déploiera des dispositifs et des processus adaptés à la diversité des acteurs favorisant, dans le cadre d'une démarche structurée, une prise de risque plus importante sur des projets innovants porteurs de changements systémiques et permettant de gagner en efficience.

Le groupe AFD développera une démarche structurée de soutien à l'entrepreneuriat et aux start-ups, associant l'AFD et Proparco, pour apporter les financements aux acteurs du secteur et accompagner l'écosystème et les incubateurs de start-ups. Dans la ligne des annonces du président de la République au salon Vivatech en 2018, l'AFD mettra en place, dès 2019, une facilité Innovation d'un montant de 15 M€ destinée à soutenir les start-ups. En complémentarité des financements de Proparco, cette facilité comprendra à la fois un dispositif de financement des start-ups africaines et un volet d'assistance technique visant à appuyer la structuration des écosystèmes numériques africains et à renforcer les capacités des acteurs de la chaîne de valeur entrepreneuriale.

S'inspirant en partie des modalités mises en œuvre dans le secteur privé, l'AFD développera une approche « d'innovation ouverte, sociale et verte », qui visera à rechercher, auprès du vivier de jeunes entreprises, communautés ou organisations de la société civile et de l'économie sociale et solidaire, les solutions innovantes répondant à des enjeux concrets, sans être prescriptif. Dans cette démarche, le groupe AFD veillera à assurer les conditions de développement et de pérennisation des activités de ces acteurs.

L'AFD évaluera les effets de ces approches avant de les faire passer à l'échelle. Cette démarche est résolument collaborative, ouverte et pluridisciplinaire. Elle repose également sur des principes de transparence et de pilotage des performances, permettant de capitaliser sur les expérimentations sans peur de l'échec et de partager ces expériences et ces solutions innovantes avec tous les acteurs du Sud et du Nord.

“

L'AFD favorisera la structuration d'écosystèmes territoriaux de l'innovation, en particulier dans les territoires d'Outre-mer.

La diversité des secteurs de l'innovation soutenus par l'AFD

L'appui à l'innovation concerne l'ensemble des secteurs d'activité de l'AFD (énergie, santé, biodiversité, eau, numérique, agriculture, éducation, etc.). Quelques exemples :

L'initiative Digital Africa, soutenue par l'AFD, vise à accélérer la dynamique entrepreneuriale africaine et à accompagner les projets d'innovation numérique. L'initiative prévoit la mise en place d'une plateforme web de partage et de mise en réseau pour les start-ups et leurs écosystèmes (<https://digital-africa.co>), l'organisation d'événements favorisant la rencontre des innovateurs et de leurs partenaires et clients sur le continent, ainsi que la création d'un label permettant d'identifier et de valoriser les acteurs émergents d'un entrepreneuriat africain innovant, durable et inclusif.

À travers le nouveau dispositif de pépinière urbaine, l'AFD teste de nouvelles modalités d'intervention afin de mieux intégrer les habitants dans la construction des projets urbains. L'objectif est de concevoir des dispositifs d'innovation frugale pour faire émerger et accompagner des micro-projets urbains centrés sur l'initiative et la compétence des habitants, en amont des opérations d'ampleur financées en parallèle par l'AFD. Des projets pilotes seront testés en 2019 au Burkina Faso, en Inde et en Tunisie.

Convaincue que l'innovation émerge de l'intelligence collective et du partage des expériences, l'AFD entend fédérer l'ensemble des acteurs de l'innovation pour le développement durable autour de l'émergence de nouvelles solutions. Elle favorisera notamment la structuration d'écosystèmes territoriaux de l'innovation, en particulier dans les territoires d'Outre-mer. Elle organisera des rencontres et des conférences sur le thème de l'innovation, autour de régions et thématiques phares, croisant approches ou domaines innovants et enjeux de développement durable.

Le Fonds français pour l'environnement mondial

Le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), hébergé par l'AFD, est un promoteur d'innovation en faveur de la protection de l'environnement et du développement durable dans les pays en développement. Son action, qui porte sur cinq thématiques prioritaires pour la période 2019-2022 (protection et valorisation de la biodiversité; forêts et terres agricoles durables; résilience des écosystèmes aquatiques; transition énergétique et villes résilientes; cycle de vie des produits, pollutions et déchets), permet de tester des solutions innovantes pour en tirer des enseignements. Ces solutions peuvent ensuite être déployées dans d'autres lieux et/ou à plus grande échelle, notamment via des projets de l'AFD.

La formation à la créativité et à la posture d'innovation est indispensable pour la diffusion des bonnes pratiques d'innovation et pour penser et agir autrement. Le groupe AFD continuera de structurer une offre diversifiée de formations dédiées à l'innovation à l'attention de ses partenaires, comme des agents du groupe. Au sein du groupe AFD, les capacités d'innovation et l'interdisciplinarité seront promues et accompagnées auprès des agents à tous les niveaux et dans tous les métiers. Les dispositifs d'accompagnement et d'incubation de projets, mis en œuvre par les agents du groupe AFD et structurants pour le collectif, encourageront la participation des agents au processus d'innovation. Des propositions de rencontres, d'ateliers et de *learning expeditions* seront développées pour favoriser l'ouverture des esprits à de nouveaux domaines et de nouvelles pratiques (organisation « d'ateliers décalés » sur des disciplines inédites à l'AFD telles que les neurosciences ou le biomimétisme; expériences interactives et espaces de dialogue avec des entrepreneurs sociaux et des start-ups dans des Lab ou des lieux peu familiers du monde du développement, etc.).

Le programme Intrapreneuriat

L'AFD expérimente une nouvelle démarche au sein de son organisation afin de promouvoir un principe : le droit à l'initiative. Ce type de programme qui se développe aujourd'hui dans plusieurs établissements publics ou privés permet de générer des dynamiques entrepreneuriales pour innover et contribuer à un renouvellement de la culture d'entreprise. Une première promotion de six projets a pu être accompagnée au second semestre 2018 afin de passer de l'idéation au prototype, du prototype au pilote ou du pilote à l'échelle. Une deuxième promotion est en préparation en 2019. Ce processus permet de traiter une grande diversité d'initiatives (opérations, métiers, transformation organisationnelle ou technologique, etc.) avec des niveaux variés de sophistication de l'innovation.

3.3.3. Mieux anticiper dans des contextes mouvants

L'AFD agit dans un environnement rapidement évolutif par nature. Mieux comprendre les évolutions socioéconomiques des pays dans lesquels elle intervient, et analyser les opportunités dans les pays qui émergent, sont indispensables à son action. Dans une optique de juste évaluation des risques, les études et travaux de recherche de l'AFD s'attachent ainsi à caractériser les mécanismes et les déterminants (économiques, financiers, sociopolitiques, climatiques) des crises; ceci afin de concevoir des actions aux retombées positives pour les populations touchées ou rendues vulnérables par ces évolutions. L'AFD maintiendra son suivi permanent sur les trajectoires macroéconomiques et diversifiera ses analyses sur d'autres géographies à potentiel. En s'appuyant sur ces travaux, elle publiera des analyses sur des sujets transversaux liés à la macroéconomie, qui peuvent intéresser l'ensemble de l'écosystème du développement.

Ces dernières années, l'AFD a ajouté à ses analyses des éléments pour mieux comprendre l'univers sociopolitique de ses pays d'intervention. Les vulnérabilités de nature politique, démographique ou historique peuvent en effet durablement enrayer les processus de développement et conduire à une dégradation marquée des composantes économiques et financières du risque dans les pays. Le phénomène est similaire sur le climat. D'ici 2022, l'AFD enrichira encore son analyse macroéconomique en développant des indicateurs sur les risques physiques climatiques et les risques de transition. Ces indicateurs viendront alimenter le dialogue de politique publique avec les pays et apporter un éclairage nouveau sur les outils d'analyse utilisés par l'AFD, mais aussi par les autres institutions financières de développement.

“

D'ici 2022, l'AFD enrichira encore son analyse macroéconomique en développant des indicateurs sur les risques physiques climatiques et les risques de transition.

Dans les pays qui traversent des crises économiques ou financières, l'AFD doit concilier son objectif de maîtrise des risques avec son ambition de s'inscrire dans une dynamique contra-cyclique pour relancer l'économie et garantir le maintien des dépenses publiques dans les secteurs sociaux. Les travaux de recherche et d'innovation alimentent les décisions sur le cadre d'appétence aux risques de l'AFD. Ils contribuent au développement d'outils financiers pour intervenir dans des environnements risqués. L'AFD travaillera en particulier à identifier les vulnérabilités liées à l'endettement des acteurs publics comme privés (ménages et entreprises), qui entravent le développement dans des pays où les besoins d'investissement sont criants. L'AFD étudiera, y compris avec les acteurs des pays dans lesquels elle intervient, les implications financières en matière de risques et d'endettement induites par les nouvelles routes de la Soie.

Identifier les facteurs de fragilité d'un pays ou d'une région et les sources de vulnérabilité de sa population est indispensable à tout engagement de l'AFD. De même, il demeure essentiel de surveiller l'évolution de cette fragilité et de prévenir une crise ou un conflit potentiel, leur aggravation lorsqu'ils ont déjà éclaté et leur résurgence possible dans le cadre du relèvement. Dans cette optique, un outil de surveillance des risques liés à la fragilité, au conflit et à la violence sera développé en collaboration avec les autres acteurs de l'approche 3D (Défense-Diplomatie-Développement). L'outil permettra d'alimenter en amont la stratégie de l'AFD dans les pays et les projets en fonction de l'évolution de ces risques, et le cas échéant de s'y adapter. La surveillance des risques constituera ainsi l'opportunité pour l'AFD de travailler plus efficacement dans le domaine de la prévention des crises et conflits, et à terme, d'en faire un axe stratégique d'action.

3.4. ENGAGEMENT 4: Évaluer et capitaliser pour apprendre et transmettre

Pour améliorer la pertinence de ses approches et l'efficacité de ses projets, le groupe AFD s'attachera à constamment améliorer ses opérations et leurs impacts. Il élargira le champ de ses évaluations et en améliorera la capitalisation pour tirer toutes les leçons des succès et des échecs de ses projets. Il déploiera une démarche volontariste de gestion des connaissances (*Knowledge Management*) afin de transformer les savoirs de ses agents en savoirs collectifs, utiles pour le groupe AFD, mais aussi pour ses partenaires.

3.4.1. Évaluer avec, pour et par les autres

Conformément au souhait du président de la République de « renforcer la culture de l'évaluation » (Discours de Ouagadougou, novembre 2017), **l'AFD étendra le champ de ses évaluations selon trois axes :**

→ **élargir le portefeuille des projets évalués :**

dès 2020, l'AFD s'engage à ce que 50 % des projets qu'elle finance soient évalués.

→ **accentuer l'effort sur la région du Sahel**, compte tenu des forts enjeux d'apprentissage et de capitalisation dans la zone: dès 2020, 75 % des projets mis en œuvre au Sahel seront ainsi évalués.

→ **mettre l'accent sur les prêts de politique publique**, outil financier initié en 2008, qui accompagne les politiques publiques, sectorielles ou multisectorielles, des pays partenaires: les rapports d'achèvement de projet comprennent déjà un bilan évaluatif qui sera renforcé. À partir de 2020, chaque année, l'AFD évaluera au moins 50 % des prêts de politique publique achevés.

L'AFD cherchera à évaluer plus systématiquement la prise en compte des risques environnementaux et sociaux dans les projets ainsi que la problématique du genre. Elle s'assurera que les évaluations des impacts environnementaux et sociaux des projets s'améliorent sur les plans qualitatif et quantitatif, notamment pour les projets classés à risque (projets A+ et B selon la classification de l'AFD). **Elle cherchera également à renforcer la prise en compte systématique du genre dans les évaluations et à augmenter le nombre des évaluations portant sur les projets ayant le genre comme objectif principal** (identifiés CAD 2 selon le marqueur de l'OCDE sur l'égalité femmes-hommes).

L'AFD améliorera le dispositif de suivi-évaluation des projets, outil précieux pour le pilotage des activités et des résultats.

Elle renforcera la collecte des données, en s'appuyant notamment sur les nouveaux outils numériques et structurera les remontées d'informations sur les résultats. Ceci lui permettra de mieux rendre des comptes sur les projets financés et ainsi

de passer d'une communication sur les engagements à une communication des résultats conformément à la stratégie de communication 2019-2022 du groupe AFD.

Afin de pouvoir évaluer les résultats et les impacts des projets mis en œuvre dans les zones de crise et de conflits, elle développera, avec les partenaires concernés, et notamment dans le cadre de l'Alliance Sahel, les bases de données et les outils harmonisés de suivi à distance et d'évaluation de projets.

Pour réorienter les projets qui n'atteindraient pas leurs cibles de résultat, l'AFD encouragera également la conduite d'évaluations à mi-parcours. De manière générale, pour nourrir le dialogue avec les partenaires engagés dans les projets, l'AFD renforcera la qualité des évaluations de projets conduites de façon décentralisée par les agences sur le terrain. Une revue du portefeuille de projets de l'AFD sera menée afin d'améliorer leur « évaluabilité », c'est-à-dire la qualité de leur logique d'intervention et de leur dispositif de suivi-évaluation.

L'AFD poursuivra le recours à des formes d'évaluation non-traditionnelles, comme les évaluations participatives ou filmées, qui facilitent les échanges avec les partenaires, les bénéficiaires et les pairs. Les évaluations participatives permettent ainsi de mieux impliquer les principales parties prenantes, et en particulier les bénéficiaires du projet, dans le processus d'évaluation. Les évaluations filmées, qui donnent à voir les résultats du projet, constituent quant à elles des supports très utiles pour mettre en débat, auprès des parties prenantes, les résultats d'un projet, former les praticiens du développement et sensibiliser plus largement aux enjeux du développement durable.

Pour dépasser l'approche par les chiffres et susciter un débat sur la qualité des projets et l'impact des stratégies d'intervention, les évaluations s'attacheront à expliquer les différences constatées entre les résultats attendus, les réalisations effectives et l'impact final des projets.

“

Dès 2020, l'AFD s'engage à ce que 50 % des projets qu'elle finance soient évalués.

Dans l'esprit de l'AFD « plateforme » au service de la connaissance, l'Agence conduira des évaluations conjointes avec des acteurs reconnus dans le domaine de l'évaluation sur le développement durable (scientifiques, IRD, CIRAD, banques de développement comme la KfW ou la Banque mondiale, acteurs de terrain et organisations de la société civile). Afin d'échanger avec ses pairs et d'améliorer le contenu de ses évaluations, elle continuera à participer à des réseaux de pairs, par exemple celui qui regroupe les évaluateurs de l'IDFC (cf. encadré).

Evaluer et capitaliser en commun, avec les pairs d'IDFC

En 2018, l'AFD a initié un réseau des évaluateurs avec les banques de développement de l'IDFC. Au sein de ce réseau, les services d'évaluation des membres d'IDFC échangent les bonnes pratiques pour nourrir des réflexions croisées et s'inspirer mutuellement des méthodologies d'évaluation utilisées (évaluation par les pairs pratiquée à la KfW, production d'un rapport bisannuel de l'évaluation, etc.). En 2019, un travail a été engagé pour élaborer une méthodologie partagée afin d'évaluer les réductions des émissions de gaz à effet de serre permises par les projets.

L'AFD cherchera à articuler son travail d'évaluation – comme elle le fait avec l'Observatoire de la politique de développement et de solidarité internationale – avec celui mené par la commission indépendante des évaluations, qui pourrait être instituée par la future loi sur la politique de développement. Elle mènera, avec cette commission indépendante, des évaluations sur les grands enjeux de la politique française de développement et nourrira les travaux de la commission avec ses propres travaux d'évaluation de projets.

Pour renforcer la transparence sur son action et faciliter l'échange de bonnes pratiques avec les autres acteurs du développement durable, **l'AFD entend systématiser la publication des résultats de ses évaluations.** L'AFD publie déjà en ligne sur le site afd.fr les rapports de ses évaluations à champ large (géographiques, thématiques, stratégiques et les évaluations scientifiques d'impact). Dès 2019, elle publiera systématiquement, sauf objection explicite de ses partenaires, le résumé des évaluations de ses projets sur le portail opendata.fr. En 2020, cent résumés d'évaluations seront publiés. Tous les deux ans, à partir de 2019, elle éditera un rapport pour faire connaître plus en détail les résultats de ses évaluations. Le premier rapport intitulé « La fabrique de l'évaluation », qui sera publié en 2019, présentera le bilan des activités 2017-2018 et proposera un focus sur la biodiversité.

3.4.2. Faire du groupe AFD une organisation apprenante

Dans un contexte de profonde transformation du groupe AFD (croissance des effectifs, intégration d'Expertise France) et de son écosystème (montée en puissance de nouveaux acteurs, exigence de redevabilité plus forte), la connaissance – de l'environnement, des intérêts de chacun, des expertises présentes, des résultats produits – devient un capital essentiel qu'il est nécessaire de savoir gérer et maximiser. La démarche de gestion des connaissances doit permettre au groupe AFD d'asseoir son champ de compétences et d'expertises en renforçant sa présence là où il est légitime et en maximisant les synergies avec les acteurs situés à la périphérie de son action.

L'AFD adoptera une feuille de route pour ancrer la fonction de gestion des connaissances dans ses processus opérationnels. Cette feuille de route visera un triple objectif : i) renforcer l'efficacité collective par une meilleure mobilisation des savoirs et des compétences disponibles ; ii) développer les ressources humaines du groupe AFD en systématisant l'acquisition et la transmission de connaissances tout au long des parcours professionnels ; iii) nourrir l'innovation et l'intelligence collective en favorisant les collaborations entre les métiers du groupe AFD et avec ses partenaires externes ; contribuant ainsi au rayonnement du groupe AFD en tant que plateforme. Cette feuille de route proposera une architecture qui permettra non seulement d'organiser la collecte et le transfert des savoirs utiles pour l'apprentissage, notamment via les outils de travail collaboratif, mais aussi de structurer les réseaux pour faire travailler ensemble, hors des silos organisationnels, les compétences techniques disponibles. La feuille de route a vocation à intéresser l'ensemble des métiers de l'AFD. En vue d'une meilleure gestion du cycle de vie de l'information, les métiers de la documentation et des archives viendront outiller la gestion des connaissances.



L'AFD adoptera une feuille de route pour ancrer la fonction de gestion des connaissances dans ses processus opérationnels

La démarche de gestion des connaissances est résolument transversale. La feuille de route s'attachera à fédérer les initiatives, en cours de construction au sein de l'AFD, qui dynamisent les pratiques collaboratives, telles que le chantier de transformation numérique, la mise en place de filières d'expertises ou la création de communautés au travers du réseau social d'entreprise. Via la feuille de route, **l'AFD appuiera les communautés de pratique qui travaillent sur des problématiques transversales** (crises et conflits, appuis aux politiques publiques, etc.), **sectorielles** (énergie, transport, etc.) **ou géographiques** (Sahel par exemple) **vers plus de professionnalisation**. Elle cherchera à les articuler avec les réseaux d'information ou d'échange déjà existants et à ouvrir ces réseaux aux partenaires externes.

Une meilleure gestion des connaissances en interne à l'organisation permettra de pointer les expertises manquantes pour mieux chercher à y faire appel en dehors du groupe AFD. L'objectif est de s'appuyer sur les expériences et expertises externes pour apprendre des organisations qui sont les plus en pointe sur des sujets qui préoccupent l'agence (par ex. sur l'adaptation au changement climatique ou les interventions dans les zones de conflit). La mise à disposition d'outils d'animation et de pilotage permettra également de faciliter les échanges avec les partenaires.

Pour favoriser les boucles d'apprentissage et s'assurer que les leçons de l'expérience sont bien intégrées dans les nouveaux projets, l'AFD s'attachera à mieux exploiter les résultats des évaluations de ses projets. Les évaluations au champ large font déjà l'objet d'une capitalisation renforcée avec des ateliers organisés à destination des opérationnels de l'AFD. **Le groupe AFD systématisera, notamment à travers les communautés de pratique, la prise en compte des résultats des évaluations de projet ex-post lors de la définition de nouvelles opérations, dès la phase d'identification des projets**. Dès 2019, une capitalisation des évaluations des prêts de politique publique sera présentée au Conseil d'administration de l'AFD. Cette capitalisation alimentera un travail de bilan et de prospective pour améliorer l'usage de cet outil de financement.

Le Campus du développement : apprendre autrement

Le Campus est un laboratoire d'idées et une plateforme de ressources et d'animation de l'intelligence collective pour accompagner les transitions dans un monde complexe. Il contribue à renforcer les compétences et les projets pour permettre aux partenaires du groupe AFD de devenir acteurs du changement, sensibilisés aux enjeux du développement durable et engagés dans cette transformation vers un monde plus durable. Ses équipes assurent la conception, la gestion et l'animation d'une offre pédagogique innovante de par ses formats (présentiel, digital, hybride) et ses approches (pédagogie engagée, partage entre pairs, mobilisation de l'intelligence collective et de la créativité), ainsi que l'animation dans la durée de communautés apprenantes, adossées aux axes stratégiques du groupe comme aux besoins de ses partenaires. Le Campus propose une offre évolutive, en réponse aux besoins des partenaires et en co-construction avec eux. Il porte et déploie quelques projets phares (cf. partie 3.1.2).

LISTE DES SIGLES

ACE: African Centers of Excellence

AFD: Agence française de développement

BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social / Banque brésilienne de développement

CAF: Corporation andine de développement

C2D: Contrat de désendettement et de développement

CEPALC: Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

CERDI: Centre d'études et de recherches en développement international

CEROM: Comptes économiques rapides pour l'Outre-mer

CEVIPOF: Centre de recherches politiques de Sciences Po

CICID: Comité interministériel pour la coopération internationale et le développement

CIFRE: Convention industrielle de formation par la recherche

CIRAD: Centre de coopération internationale en recherche agronomique

CORED: Comité de recherche et développement de l'AFD

3D: Diplomatie, défense, développement

DBSA: Development Bank of Southern Africa / Banque de développement d'Afrique australe

FERDI: Fondation pour les études et recherches sur le développement international

FFEM: Fonds français pour l'environnement mondial

GEMMES: General Monetary and Multisectorial Macrodynamics for the Ecological Shift – Programme de recherche qui modélise l'impact du changement climatique

IDDR: Institut du développement durable et des relations internationales

IDFC: International Development Finance Club

IDGM: Projet « Initiative pour le développement et la gouvernance mondiale »

IEDES: Institut d'études du développement de la Sorbonne - Paris 1

IEDOM: Institut d'émission des territoires d'Outre-mer

INSEE: Institut national de la statistique et des études économiques

IRD: Institut de recherche pour le développement

KfW: Kreditanstalt für Wiederaufbau / Banque allemande de développement

LabEx: Programme Laboratoires d'excellence

MODEV: Master « Maîtrise d'ouvrage pour le Développement »

MOOC: Massive Open Online Course / Formation en ligne ouverte à tous

ONG: Organisation non gouvernementale

POS: Plan d'orientation stratégique de l'AFD

UEMOA: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMIFRE: Unités Mixtes – Instituts français de recherche à l'étranger

UNECA: United Nations Economic Commission for Africa

UNESCO: Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

Qu'est-ce que l'AFD ?

Institution financière publique et solidaire, l'AFD est l'acteur central de la politique de développement de la France. Elle s'engage sur des projets qui améliorent concrètement le quotidien des populations, dans les pays en développement, émergents et l'Outre-mer.

Intervenant dans de nombreux secteurs — énergie, santé, biodiversité, eau, numérique, formation —, l'AFD accompagne la transition vers un monde plus sûr, plus juste et plus durable, un monde en commun.

Son action s'inscrit pleinement dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD).

Présente dans 115 pays via un réseau de 85 agences, l'AFD accompagne aujourd'hui plus de 4 000 projets de développement. En 2018, elle a engagé 11,4 milliards d'euros au financement de ces projets.

<http://www.afd.fr>



AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

Tél. : +33 1 53 44 31 31 – Fax. : +33 1 44 87 99 39
5, rue Roland Barthes, 75 598 Paris Cedex 12 – France

www.afd.fr

