RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
*Liberté*
*Égalité*
*Fraternité*

EXPERTISE FRANCE
GROUPE AFD

# CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

**2024-2026**

**Entre**

l'État

**d'une part**
**et**

Expertise France

**d'autre part**

**Parties signataires**

# L'ÉTAT

Représenté par :

Le ministre de l'Europe et des Affaires étrangères
Le ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
Le secrétaire d'État auprès du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères, chargé de la Francophonie et des Partenariats internationaux

D'une part,

&

# EXPERTISE FRANCE

Représentée par :

Le directeur général

D'autre part.

## Table des matières


**Préambule commun au groupe AFD ..... 5**

**Introduction du Contrat d'objectifs et de moyens d'Expertise France ..... 7**

**Titre I : Expertise France, une agence au service de la politique d'investissement solidaire et durable ..... 9**

**1. Expertise France mobilisera la coopération technique sur les objectifs politiques prioritaires du CPD ..... 9**

**a. Expertise France, une agence engagée pour la planète ..... 9**

**►Objectif 1 : Limiter les impacts du changement climatique et agir pour la préservation de la biodiversité et lutter contre les pollutions ..... 9**

**b. Expertise France, une agence engagée pour la lutte contre les inégalités et le développement économique et social ..... 10**

**►Objectif 2 : Promouvoir l'égalité de genre ..... 10**

**►Objectif 3 : Renforcer les systèmes de santé et de protection sociale et lutter contre les pandémies ..... 11**

Encadré n°1 : L'Initiative ..... 11

**►Objectif 4 : Agir pour l'éducation universelle, l'enseignement supérieur, la formation et l'insertion professionnelles ..... 12**

**►Objectif 5 : Soutenir les TPE et PME innovantes et favoriser un écosystème entrepreneurial inclusif et durable ..... 13**

**c. Expertise France, une agence ayant une plus-value dans son action de promotion et de renforcement des institutions démocratiques et de la citoyenneté ..... 14**

**►Objectif 6 : Renforcer la gouvernance démocratique, économique et financière ..... 14**

**►Objectif 7 : Améliorer la gestion et la gouvernance des migrations ..... 15**

**2. Expertise France contribuera au renforcement de la stabilité internationale et à la prévention des crises et des conflits ..... 16**

**►Objectif 8 : Agir pour la paix, la sécurité et la stabilité ..... 16**

**3. Expertise France se positionnera prioritairement dans les pays les moins avancés (PMA) et les pays vulnérables et fragiles budgétairement ..... 17**

**►Objectif 9 : Développer prioritairement l'activité dans les pays les moins avancés et les pays vulnérables et fragiles budgétairement ..... 17**

**►Objectif 10 : Agir pour le nouveau partenariat avec l'Afrique et développer l'activité sur les autres géographies prioritaires de la politique d'investissement solidaire et durable ..... 18**

**a. Afrique : agir pour un nouveau partenariat et maintenir une relation de confiance avec le continent africain ..... 18**

Encadré n°2 : Expertise France contribuera à la mise en œuvre de l'agenda transformationnel ..... 18

b. Intégration européenne, voisinage Est et pourtour méditerranéen : répondre aux conséquences des guerres et conflits et contribuer à la convergence normative et au partenariat renforcé ..... 19

c. Indopacifique : contribuer à trouver des réponses régionales aux enjeux sécuritaires, économiques et environnementaux ..... 19

d. Amérique latine : accompagner des modèles de développement plus durables et plus inclusifs et développer les partenariats entre pairs ..... 20

4. Expertise France valorisera l'expertise technique et les savoir-faire français à l'international ..... 20

►Objectif 11 : Renforcer la mobilisation de l'expertise ..... 20

Titre II : Expertise France, une agence du groupe AFD qui se transforme pour répondre à une politique française de coopération technique ambitieuse ..... 22

1. Expertise France renforcera son déploiement sur le terrain ..... 22

►Objectif 12 : Accroître la présence sur le terrain, au plus près de nos partenaires et bénéficiaires ..... 22

2. Expertise France renforcera son organisation interne et le pilotage opérationnel de ses activités et projets ..... 22

►Objectif 13 : Contribuer au renforcement des compétences, à la fidélisation et à la mobilité des collaborateurs ..... 22

►Objectif 14 : Assurer une meilleure redevabilité projets et renforcer la responsabilité environnementale de l'agence ..... 23

3. Expertise France renforcera ses synergies avec l'AFD pour contribuer aux objectifs stratégiques du groupe ..... 24

►Objectif 15 : Renforcer les modes de faire et accroître les synergies au sein du groupe AFD ..... 24

a. Inscrire l'action d'Expertise France en cohérence avec celle du groupe AFD ..... 25

b. Renforcer les modes de faire pour accroître les synergies au sein du groupe AFD 25

Titre III : Expertise France, une agence dotée des moyens nécessaires pour répondre à une politique française de coopération technique ambitieuse ..... 27

►Objectif 16 : Définir la trajectoire financière d'Expertise France en cohérence avec la spécificité de son modèle économique ..... 27

1. Le modèle économique ..... 27

2. La trajectoire financière ..... 28

3. Projection du fonds de soutien ..... 28

4. Fonds de cofinancement européen : mobiliser davantage les fonds européens pour le développement durable ..... 29

►Objectif 17 : Renforcer les liens avec l'État ..... 30

►Objectif 18 : Renforcer la productivité et l'efficience ..... 31

Titre IV : Dispositions finales ..... 32

## Préambule commun au groupe AFD

L'Agence française de développement (AFD) est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle de l'État et contribuant à l'action extérieure de la France et à la politique de développement solidaire et de lutte contre les inégalités mondiales, au sens des lois n° 2010-873 du 27 juillet 2010 et n° 2021-1031 du 4 août 2021. Ses statuts sont définis par le code monétaire et financier aux articles L.515-13 et R.515-5 à R.515-25. La mission permanente d'intérêt public de l'AFD consiste à réaliser des opérations financières de toute nature en vue de contribuer, d'une part, à la mise en œuvre de la politique de coopération internationale et de développement de la France, en finançant de manière prioritaire l'accès aux services essentiels dans les pays les moins avancés mais également les biens publics mondiaux, la convergence économique et la lutte contre le changement climatique dans les pays en développement et, d'autre part, au développement des départements et collectivités territoriales d'outre-mer.

Proparco est une société anonyme française, régie par les dispositions du code de commerce et du code monétaire et financier et par ses statuts. Proparco est une institution financière de développement, filiale de l'AFD dédiée au développement du secteur privé dans les pays en développement. Elle intervient sous forme d'opérations de prêts ou de quasi-fonds propres, de participations en fonds propres et de garanties données. Elle peut également souscrire à des émissions obligataires. Ses bénéficiaires sont des acteurs du secteur privé : établissements de crédits ou institutions financières, entreprises, fonds d'investissement ou structures projets, notamment.

Expertise France est l'agence française de coopération technique internationale. En application de la loi de programmation n° 2021-1031 du 4 août 2021, Expertise France a intégré le groupe AFD au 1er janvier 2022. À la date de son intégration, elle est devenue une société par actions simplifiée (SAS) unipersonnelle dont le capital social est intégralement détenu par l'AFD, conformément au décret du 30 décembre 2021 portant approbation de ses statuts. Expertise France participe à des missions d'intérêt public au service de la politique extérieure, de développement, d'influence et de diplomatie économique de la France. Elle contribue notamment au développement de l'expertise technique internationale et à la maîtrise d'œuvre de projets de coopération sur financements bilatéraux et multilatéraux.

Ces trois entités forment le « groupe AFD ». Le plein déploiement de ces capacités rassemblées, auxquelles s'ajoutent celles du fonds à impact STOA créé avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), de la Société Immobilière de Nouvelle-Calédonie (SIC), de la banque SOCREDO et du fonds de garantie SOGEFOM, est une priorité et la condition de succès de l'action du groupe.

L'action du groupe AFD contribue à la mise en œuvre de la politique d'investissement solidaire et durable de la France. À ce titre, elle s'inscrit pleinement dans le cadre multilatéral constitué par les Objectifs de développement durable (ODD) et le Programme de développement durable à l'horizon 2030, l'Accord de Paris sur le climat, le cadre stratégique mondial pour la biodiversité et le Programme d'action d'Addis-Abeba sur le financement du développement. L'action du groupe AFD est indissociable du cadre européen dans lequel s'inscrit la politique de développement française, notamment à travers le consensus européen pour le développement adopté en juin 2017 et le processus de programmation conjointe entre l'Union européenne (UE) et les États membres. Enfin, l'action du groupe AFD décline les orientations politiques et priorités stratégiques nationales fixées par l'État, notamment à travers la loi n° 2021-1031 du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales. Dans ce cadre, l'action du groupe AFD est également guidée par les décisions prises par le Conseil présidentiel du développement (CPD) et le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID).

Le présent contrat d'objectifs et de moyens (COM) entre l'État et Expertise France, ainsi que le COM entre l'État et le groupe AFD pour la période 2024-2026, traduit en objectifs, indicateurs et cibles opérationnelles et ambitieuses, les orientations politiques et priorités de l'État. Les COM du groupe AFD et d'Expertise France sont étroitement coordonnés.

Il est entendu que la plupart des engagements pris au travers du présent COM sont liés à la notification par l'État à Expertise France des crédits de paiement nécessaires à leur tenue. Expertise France présentera annuellement à ses tutelles et à son conseil d'administration un bilan synthétique intégrant les résultats obtenus pour chacun des indicateurs du COM et les projections sur l'année en cours. Afin de garantir la stabilité et la prévisibilité du cadre stratégique fixé au groupe AFD, les engagements pris au

travers de ce COM prévalent, sans s'y substituer, sur les autres orientations que l'État pourrait être amené à fixer au groupe AFD. En cas de modification substantielle et durable des orientations de la politique française de développement solidaire par le CPD ou le CICID, un avenant au présent COM pourra être élaboré afin d'ajuster les objectifs, cibles et indicateurs en conséquence.

## Introduction du Contrat d'objectifs et de moyens d'Expertise France

**Dans un contexte international marqué par la multiplication des crises, la France a fait le choix de se doter d'une politique de développement internationale ambitieuse et bâtie sur un nouveau narratif que la loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales du 4 août 2021, le CPD du 5 mai 2023 et le CICID du 18 juillet 2023 sont venus préciser**. Les moyens budgétaires ont été accrus, et la France s'efforcera d'atteindre l'objectif de consacrer 0,7 % du revenu national brut (RNB) à l'aide publique au développement d'ici 2030. Les instruments, avec notamment l'intégration d'Expertise France au groupe AFD, ont été rationalisés pour plus d'efficacité collective.

Les travaux du CICID consacrent la volonté de passer d'une politique d'aide au développement à une politique d'investissement solidaire et durable (ISD), plus partenariale et plus réactive, tenant compte des objectifs de la France en matière de solidarité internationale, mais aussi de ses intérêts ainsi que de ceux des Français. Cette nouvelle politique s'inscrira dans une relation de coopération plus équilibrée, renforçant la redevabilité quant à l'efficacité des moyens consacrés et adoptant une approche renouvelée vis-à-vis de nos pays d'intervention, axée sur un partenariat plus étroit. **Pour atteindre les ODD des Nations Unies, cette politique d'ISD doit mobiliser, autour de nouveaux partenariats, l'ensemble des moyens publics et privés** en faveur de deux piliers essentiels et complémentaires du développement durable : la lutte contre la pauvreté et les inégalités mondiales d'une part, et la préservation des biens publics mondiaux d'autre part.

**Les orientations données à la nouvelle politique d'ISD de la France ont été affirmées à travers l'adoption de dix objectifs politiques prioritaires**. Ces objectifs concrets et mesurables seront suivis annuellement au niveau des ministres respectivement en charge de l'Économie et des Affaires étrangères.

**Pilier de la politique française d'ISD, la coopération technique française a été restructurée et renouvelée dans son approche.** La France s'est dotée en 2014 d'un opérateur interministériel unique, Expertise France, devenu depuis 2020 la deuxième agence de coopération technique européenne. Elle met en œuvre des projets et déploie des experts au service des priorités françaises dans les États étrangers, en conservant un rôle d'ensemblier de l'expertise, au service des ministères français et en lien étroit avec ses partenaires à l'international.

La coopération technique a dans ce cadre une valeur ajoutée essentielle, en permettant le partage d'expériences, la mise en commun d'intelligences et de bonnes pratiques, pour la définition de solutions adaptées aux contextes locaux en lien avec les pays partenaires.

**Le renforcement de capacités et le partage de connaissances sont des missions dévolues à Expertise France.** L'agence sera le support du partage d'expériences et des échanges entre pairs, qu'il s'agira de renforcer dans les trois prochaines années en développant de nouveaux projets et en déployant un nombre croissant d'experts sur les thématiques et géographies prioritaires de la France.

***

**Expertise France, par son double positionnement d'agence interministérielle de coopération technique et d'opérateur membre du groupe AFD**, est structurée pour répondre de manière efficiente, cohérente et partenariale aux priorités françaises en matière d'ISD. **Le dispositif de coopération technique s'appuie sur un modèle robuste et éprouvé au cours de la période 2020-2023, qu'il s'agira de renforcer lors du triennal 2024-2026,** afin de concrétiser l'ambition française de consolider et rendre plus cohérente notre politique de coopération technique internationale.

Afin de répondre à ces enjeux, l'agence devra poursuivre son développement et accroître sa présence sur le terrain, au plus près de ses partenaires et bénéficiaires. Elle devra également continuer à améliorer son articulation avec les opérateurs français, notamment au sein du groupe AFD, et maintenir un lien étroit avec les ministères français et organisations publiques et privées pourvoyeuses d'expertise. En adéquation avec les priorités définies dans le cadre du Plan d'orientation stratégique (POS) du groupe AFD pour la période 2024-2029, **Expertise France s'attachera à mettre en œuvre des projets structurants et à impact, contribuant à l'atteinte des ODD et des dix objectifs politiques prioritaires définis par le CPD et le CICID**.

***

Le COM 2024-2026 d'Expertise France propose les grandes orientations suivantes :

**1) Au cours du triennal 2024-2026, Expertise France s'alignera sur les dix objectifs politiques prioritaires identifiés par le CPD et le CICID.** L'agence renforcera la qualité et le volume de ses activités, en ligne avec les priorités de la politique d'ISD nouvellement définie.

L'agence répondra au double enjeu de lutte contre la pauvreté et de préservation des biens publics mondiaux en s'engageant :

- **Pour la protection de la planète, par une action en faveur de l'atténuation et de l'adaptation au changement climatique, ainsi que de la préservation de la biodiversité.** L'effort sera porté sur la transition énergétique juste, les enjeux d'économie bleue et la préservation de la biodiversité, le soutien aux démarches locales favorisant la résilience au changement climatique ainsi que la prévention et l'atténuation des effets des catastrophes naturelles ;
- **Pour le développement économique et social et la lutte contre les inégalités mondiales.** L'agence agira pour le renforcement des systèmes de santé, la protection sociale, l'éducation et l'enseignement supérieur, l'égalité de genre, la souveraineté et la sécurité alimentaire, mais aussi l'entrepreneuriat, le soutien à l'emploi et à la formation professionnelle, et l'appui à la construction d'infrastructures stratégiques, de qualité et durables ;
- **Pour le renforcement et la promotion de la gouvernance démocratique, économique et financière, des droits humains, de l'État de droit et de la participation citoyenne, ainsi que de la gestion et gouvernance des migrations.**

L'agence s'attachera à adopter systématiquement et de manière transversale une approche intégrée en matière de climat et biodiversité, de droits humains et d'égalité de genre dans le cadre de ses projets. Forte de son agilité et de sa connaissance des terrains de crises et de conflits, Expertise France continuera également à contribuer à la consolidation de la paix et de la sécurité humaine des populations issues de pays fragiles au sens de l'OCDE.

Sur le plan géographique, **Expertise France interviendra selon les orientations fixées par le CPD/CICID** en mettant la priorité (i) en premier lieu sur **les pays les moins avancés (PMA)** et, dès 2025, **les pays vulnérables et fragiles budgétairement,** (ii) **et en second lieu sur les autres géographies prioritaires de l'État**. Ainsi, l'Afrique, l'Indopacifique, le voisinage Est européen et l'espace méditerranéen ou encore l'Amérique latine seront des zones où Expertise France poursuivra son développement, sur financements bilatéraux et multilatéraux.

**2) Afin d'accompagner son développement et de répondre aux nouvelles orientations de la politique de coopération technique internationale, Expertise France engagera un plan de transformation interne.** Ce plan concernera plus particulièrement : (i) une décentralisation active de son activité opérationnelle pour la rapprocher au maximum du terrain et des populations bénéficiaires ; (ii) une meilleure gestion des ressources humaines et un renforcement des compétences et de l'expertise ; (iii) une consolidation des procédures et un pilotage opérationnel et financier renforcé permettant de sécuriser l'activité et de maîtriser les risques.

La recherche de synergies fonctionnelles et opérationnelles avec le groupe AFD constituera également un axe majeur du COM 2024-2026.Sur le plan opérationnel et en ligne avec le CICID, une consolidation et généralisation des offres AFD/Expertise France combinant appui financier et technique sera poursuivie, notamment dans le cadre d'assistances techniques en appui à des prêts de politiques publiques de l'AFD. Une plus grande efficience du dispositif AFD/EF sera de plus recherchée, à travers le lancement de travaux visant l'instauration d'une comitologie conjointe ainsi que la recherche d'économies via des mutualisations fonctionnelles au sein du groupe.

**3) Expertise France poursuivra la croissance de son activité avec une cible de chiffre d'affaires de 537,8 M€ en 2026.** En s'appuyant sur les dispositifs de fonds de soutien et de cofinancement mis en place par l'État, l'agence profitera de l'opportunité que présente la programmation européenne 2021-2027 afin de **mobiliser davantage de financements européens** en faveur de l'ISD. Expertise France

mettra également en œuvre des projets et programmes prioritaires pour la France et déploiera un nombre croissant d'experts financés par la commande publique française ainsi que par l'AFD.

# Titre I : Expertise France, une agence au service de la politique d'investissement solidaire et durable

## 1. Expertise France mobilisera la coopération technique sur les objectifs politiques prioritaires du CPD

**Expertise France œuvrera au service des dix objectifs prioritaires de la politique française d'investissement solidaire et durable, énoncées dans le cadre du CPD du 5 mai 2023 et déclinées dans les conclusions du CICID du 18 juillet 2023.** L'agence concentrera son action dans les secteurs prioritaires de la politique d'ISD, en cohérence avec la loi de programmation n° 2021-1031 du 4 août 2021, tout en contribuant à l'atteinte des ODD, afin de lutter contre la pauvreté et de relever les défis de la préservation et de la protection des biens publics mondiaux.

Expertise France mobilisera l'ensemble des instruments de coopération technique à sa disposition (dialogue entre pairs, renforcement de compétences, fournitures de matériels, séminaires et voyages d'études, etc.) et mobilisera l'expertise française mais également européenne et locale adaptée, pour **co-construire avec ses partenaires des projets et programmes à fort impact.**

Dans ce cadre, l'activité d'Expertise France visera à renforcer les efforts de nos pays partenaires en faveur de la planète (1.a.) et de la lutte contre les inégalités mondiales (1.b.). Dans le cadre de cette ambition, la valeur ajoutée de l'agence réside dans son cœur de métier : promouvoir la gouvernance démocratique, économique, financière et migratoire (1.c.) et renforcer la sécurité humaine pour les populations dans les contextes fragiles au sens de l'OCDE (1.d.).

### a. Expertise France, une agence engagée pour la planète

**Expertise France, pleinement alignée sur l'Accord de Paris et le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal, se fixe comme objectif de soutenir les institutions résilientes et favorables à la protection et la conservation de la nature.** Dans cette optique, l'agence renforcera davantage son action dans la lutte contre le changement climatique, ainsi qu'en faveur de la préservation et de la gestion durable de la biodiversité.

#### ►Objectif 1 : Limiter les impacts du changement climatique et agir pour la préservation de la biodiversité et lutter contre les pollutions

Si les questions relatives au climat, à la biodiversité et aux pollutions ont longtemps été traitées séparément, les trois crises sont intimement liées et les solutions peuvent converger. Expertise France promouvra donc une gestion intégrée du climat, de la biodiversité et de la pollution afin d'accélérer l'action des décideurs politiques et des organisations. Dans la même logique, les populations les plus vulnérables sont les plus touchées par le changement climatique, Expertise France cherchera donc à soutenir une transition juste et à promouvoir l'adaptation au changement climatique mais aussi la prévention et la gestion des catastrophes naturelles.

Ainsi, l'agence se positionnera autant que possible contre les facteurs directs et indirects de pressions sur le climat, la biodiversité et la pollution par le renforcement de son action dans les thématiques suivantes :

- **La transition vers une économie bas carbone** par (i) des programmes d'appui à la définition de trajectoires bas carbone et des politiques énergétiques durables des états partenaires, (ii) un appui au déploiement de projets d'efficacité énergétique, de soutien aux énergies renouvelables, de mobilité et de modes de transports bas carbone, de développement urbain durable, inclusif et résilient, (iii) le soutien à la dimension « juste » de la transition à travers la formation professionnelle aux emplois verts et l'appui à l'entrepreneuriat vert et inclusif mais aussi la protection sociale adaptative et enfin (iv) un appui aux systèmes financiers pour réorienter les flux et aligner les acteurs avec l'accord de Paris et l'accord de Kumming Montréal en particulier les banques publiques de développement ;

- **La protection de la biodiversité**, en soutenant les projets de conservation, de restauration et de lutte contre la pollution de l'environnement et d'utilisation durable de la biodiversité, se concentrant notamment sur (i) la gestion et l'extension des aires protégées, (ii) l'appui à la transition du secteur agricole et de la pêche (promotion des pratiques agro-écologiques), (iii) l'appui à la réforme des politiques publiques et des subventions néfastes pour la biodiversité, (iv) la valorisation des filières économiques et des chaînes de valeur durables valorisant la biodiversité et les services écosystémiques ;
- **L'adaptation au changement climatique** en promouvant en particulier les solutions fondées sur la nature et mise en œuvre par les communautés ainsi que l'émergence des solutions contextualisées et de la gouvernance locale des politiques d'adaptation (« locally led ») ;
- **La gestion des catastrophes naturelles** à la fois à travers les systèmes d'alerte mais aussi via le renforcement de la protection civile, des systèmes assuranciels et de la protection sociale adaptative afin de contribuer à l'agenda « pertes et préjudice » tel que mis en place lors de la COP27 ;
- **La promotion de l'économie circulaire et l'appui aux services essentiels durables et respectueux de l'environnement**, à travers le renforcement des opérateurs, du cadre institutionnel et de la régulation, des partenariats public-privé (PPP), ainsi que l'appui à la préparation de grands projets d'infrastructures auprès des maîtrises d'ouvrages, qui intègrent les enjeux climatiques et environnementaux et diminuent leur impacts environnementaux notamment dans les domaines de l'énergie, de l'eau et de l'assainissement et de la gestion des produits chimiques, des déchets ou des transports.

| N° | Indicateurs | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **1** | **Nombre d'institutions publiques locales, nationales et supranationales accompagnées sur le climat, la biodiversité, l'économie circulaire, les produits chimiques, les déchets, l'eau et l'assainissement ou l'énergie qui ont eu pour effet le développement, le renforcement et la mise en œuvre d'une politique publique en faveur de l'environnement et la lutte contre le changement climatique** | 125 | 135 | 145 |
| **2** | **Part du volume financier des nouveaux projets signés qui contribuent aux objectifs environnementaux (marqués CAD1 ou CAD2, marqueurs de Rio de l'OCDE)** | 20 % | 20 % | 25 % |

### b. Expertise France, une agence engagée pour la lutte contre les inégalités et le développement économique et social

Expertise France visera prioritairement à **réduire les inégalités multidimensionnelles, dont les inégalités de genre, à améliorer le bien-être et l'accès aux biens et services essentiels, à favoriser l'insertion socio-économique des populations et à renforcer le secteur privé pour le développement économique et social**.

L'agence aura également pour priorité de développer **une approche transversale fondée sur les droits humains**, permettant de décliner la stratégie française en la matière, et de promouvoir le renforcement des capacités d'accès aux droits des populations.

#### ►Objectif 2 : Promouvoir l'égalité de genre

La loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales prévoit que **75 % des volumes annuels d'engagements de l'aide bilatérale programmable aient l'égalité entre les femmes et les hommes pour objectif principal ou significatif (CAD2 et/ou 1) et 20 % pour objectif principal (CAD2) d'ici 2025**. Dans ce cadre, Expertise France s'attachera à assurer la contribution de l'agence à l'atteinte de cet engagement.

Expertise France inscrit son action dans les stratégies de la France en la matière[1] et cherchera à la fois à se positionner sur les projets/programmes européens et internationaux dont l'objectif principal est l'égalité de genre (CAD2) mais aussi à faire de l'égalité de genre un objectif spécifique (CAD1) de ses

[1] Stratégie internationale de la France en matière de diplomatie féministe, en cours de renouvellement pour la période 2024-2028, et stratégie internationale de la France en matière de droits et santé sexuels et reproductifs.

programmes et projets, dans l'ensemble des thématiques de l'agence. Ainsi, **la promotion de l'égalité de genre, en particulier à travers les trois niveaux d'autonomisation des femmes et des filles (politique, économique et physique), et la lutte contre les violences fondées sur le genre** constituent l'une des priorités majeures de la coopération technique, qu'Expertise France traduira à travers l'intégration renforcée du genre dans les projets que l'agence met en œuvre.

L'agence continuera ses efforts à travers l'adoption d'une nouvelle Feuille de route 2024-2026 qui intégrera les orientations fixées dans la Stratégie internationale de la France en matière de diplomatie féministe.

Expertise France portera également une attention particulière aux thématiques genre et climat, genre et inclusion sociale, genre et migrations, droits et santé sexuels et reproductifs, en lien avec la stratégie internationale de la France en la matière, y compris l'éducation complète à la sexualité et accès aux droits des femmes, des filles et LGBTQIA+.

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **3** | **Part des nouveaux projets signés sur financements français ayant pour objectif principal ou significatif l'égalité de genre (marqués CAD1 ou CAD2 au sens de l'OCDE)** | ≥60 % | ≥75 % | >75 % |

**►Objectif 3 : Renforcer les systèmes de santé et de protection sociale et lutter contre les pandémies**

La crise de la Covid-19 a mis en lumière la nécessité de rendre les systèmes de santé efficaces et résilients au travers de l'approche « **une seule santé – One Health** », démarche qui promeut une approche intégrée, systémique et unifiée de la santé publique, animale et environnementale aux échelles locales, nationales et internationale et qui vise notamment à mieux affronter les maladies émergentes à risque pandémique.

Par ailleurs, la loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales du 4 août 2021 définit la **santé comme un bien public mondial** qu'il est nécessaire de préserver par les moyens de la coopération technique internationale.

Lors de la 7e conférence de reconstitution du Fonds mondial de lutte contre le sida/VIH, la tuberculose et le paludisme (FMSTP) de septembre 2022, la France a renforcé sa contribution avec une composante de coopération technique augmentée dont la mise en œuvre est confiée à Expertise France (voir encadré n°1).

**Encadré n°1 : L'Initiative**

Lors de la 7e conférence de reconstitution des ressources du FMSTP, **la part du budget de L'Initiative est passée à 20 %** de la contribution française au FMSTP, **qui a elle-même été augmentée de 23 %**.

Pour accompagner cette montée en puissance, L'Initiative a mis à jour la stratégie adoptée en 2020, toujours alignée avec la stratégie française en santé mondiale. Cette stratégie permet à L'Initiative d'intensifier son travail, notamment là où les défis sont les plus grands, au sein des pays éligibles, par une **approche complémentaire à celle du FMSTP** qui concentre ses appuis là où leur impact sera le plus fort. Au travers d'un mécanisme de capitalisation et de synthèse des connaissances, L'Initiative apporte une connaissance et un savoir utiles au pilotage français du FMSTP et à la dynamique partenariale globale, encourageant ainsi l'alignement des acteurs dans la lutte contre les pandémies et le renforcement des systèmes de santé.

Les actions couvriront notamment l'accès aux financements du FMSTP, les ressources humaines en santé, mais aussi les réseaux de laboratoires, les produits de santé et leur régulation, et autres priorités d'actions qui seront mises en œuvre au moyen de la modalité « Accélérateur » pour renforcer les systèmes de santé en luttant contre le sida/VIH, le paludisme et la tuberculose.

Ainsi, en cohérence avec la Stratégie française de santé mondiale, Expertise France cherchera à renforcer les capacités des pays partenaires à mener des **politiques de santé durables et efficientes**, axées en priorité sur :

- La lutte contre le sida/VIH, le paludisme et la tuberculose, en lien avec les engagements français au FMSTP ;
- Les droits et la santé sexuels et reproductifs ;
- La santé maternelle, néonatale et infantile ;
- L'offre de soins, de l'hôpital à la santé communautaire ;
- Les laboratoires de santé publique ;
- Les déterminants de la santé.

Les leviers pour agir porteront principalement sur le renforcement des systèmes de santé via un appui à la **gouvernance**, aux **produits de santé**, aux **ressources humaines** en santé et à **la couverture sanitaire universelle** (CSU).

En matière de protection sociale, les projets mis en œuvre par Expertise France viseront au développement de systèmes, notamment nationaux, de protection sociale et à la couverture sociale et à la couverture santé universelle (CSU), permettant ainsi de réduire les barrières à l'accès aux services de base pour les populations. Expertise France s'inscrira dans une **approche globale de protection sociale** qui permet aux individus et aux communautés de faire face aux problèmes de santé, ainsi qu'aux coûts indirects de la maladie et de l'invalidité.

Enfin, Expertise France cherchera à mobiliser en priorité une **expertise technique française**, notamment des principaux acteurs du système français de santé et de protection sociale, mais aussi **francophone** et **européenne**, pour répondre aux attentes techniques des partenaires.

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **4** | **Nombre de personnels de santé formés** | 11 000 | 14 000 | 17 000 |

**►Objectif 4 : Agir pour l'éducation universelle, l'enseignement supérieur, la formation et l'insertion professionnelles**

**Expertise France concentrera son action pour assurer les moyens de réalisation du cycle de vie personnelle et professionnelle des individus depuis la toute première enfance jusqu'au plus grand âge**. Plus spécifiquement, l'agence agira directement pour l'éducation universelle, l'enseignement et la formation supérieurs, l'insertion professionnelle, l'accès à l'emploi salarié et l'entrepreneuriat, le travail décent, en particulier dans une logique d'accompagnement des transitions climatique et énergétique justes en cours ou à venir.

Expertise France se positionnera prioritairement sur les projets financés par l'UE et la France pour :

- **L'accès universel à un socle commun de connaissances et compétences fondamentales**, notamment à travers la formation des enseignants et des cadres éducatifs et la qualité des systèmes éducatifs ;
- **L'insertion sur le marché du travail, des jeunes en particulier**, en appuyant les politiques publiques et dispositifs d'orientation et de formation professionnels adaptés aux contextes économiques locaux et la promotion de partenariats entre les acteurs publics, privés et sociaux ;
- **L'appui aux dispositifs de formation et aux politiques de l'emploi** et à leur bonne articulation ;
- **L'autonomisation des filles et des femmes** en soutenant l'égalité de genre sur l'ensemble du continuum de formation, et en favorisant l'accès à l'éducation, à l'emploi et à l'entrepreneuriat ;
- **L'appui au développement des systèmes d'enseignement supérieur**, à leur gouvernance et au pilotage, à la formation des formateurs, à la création de filières et cursus de formation, en favorisant le dialogue entre acteurs français et pays partenaires, en lien avec la projection de l'enseignement supérieur français à l'international.

Enfin, Expertise France appuiera les pays partenaires dans la conduite de politiques publiques en vue **d'accompagner des transitions justes, notamment énergétique et numérique**, répondant à des objectifs **de réduction des inégalités et de renforcement de la cohésion sociale**.

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **5** | **Nombre d'établissements d'enseignement général et d'enseignement technique et de formation professionnelle accompagnés** | 300 | 325 | 350 |

**►Objectif 5 : Soutenir les TPE et PME innovantes et favoriser un écosystème entrepreneurial inclusif et durable**

**Le soutien au développement économique inclusif et durable est un axe majeur dans la lutte contre la pauvreté.** En effet, le renforcement de l'accès aux services financiers pour les TPE-PME notamment, et de l'amélioration du climat des affaires le développement d'un écosystème entrepreneurial pérenne et d'une innovation numérique responsable contribuent aux ODD et concourent à une transition économique juste. Dans ce contexte et alors qu'Expertise France prendra part à la deuxième phase de l'initiative Choose Africa, l'agence se positionnera sur les financements français et européens visant **une croissance économique inclusive et durable** à travers :

⇨ **1. Le soutien à un entrepreneuriat inclusif, durable et innovant :**

L'agence s'attachera à renforcer **l'entrepreneuriat inclusif et durable** en accompagnant plus particulièrement : (i) les projets de finance verte et de promotion d'un entrepreneuriat vert, circulaire et sobre, (ii) les projets de soutien à l'entrepreneuriat féminin et des jeunes et (iii) les projets de développement d'un entrepreneuriat social, solidaire et résilient, catalysant les ressources et savoir-faire des diasporas.

Expertise France concentrera également ses efforts sur **l'accès aux financements** afin (i) de contribuer à la mise en place de cadres normatifs favorables à l'investissement, (ii) de soutenir le développement de la chaîne de financement (fonds d'amorçage, fonds et banques d'investissement, mécanismes de garantie, institutions de microcrédit, outils de financement innovants) et (iii) de faciliter l'accès des entreprises au crédit bancaire (formulation des besoins, formation du personnel des institutions financières, médiation du crédit).

Expertise France poursuivra et renforcera ses interventions en faveur de **l'innovation technologique et de la transition numérique**. L'agence s'appuiera sur son expertise reconnue en matière de **soutien aux écosystèmes d'innovation technologique** afin de faire émerger des solutions numériques plus locales et plus efficaces pour résoudre des problèmes liés à la pauvreté et au développement durable (e-learning et enseignement, e-santé et protection sociale, e-commerce et sécurité alimentaire, *smart* agriculture, etc.). Expertise France continuera d'**accompagner des administrations publiques dans leur transition numérique**, afin d'améliorer la qualité des services publics et leur accessibilité. Elle amplifiera ses actions en matière de coopération dans le domaine de la **cybersécurité**, afin de renforcer les cadres légaux et réglementaires, en accord avec les modèles européens de régulations des nouvelles technologies (protection des données personnelles, lutte contre les cyberviolences, déploiement de intelligences artificielles, etc.) et protéger les entreprises et services publics face aux menaces en ligne. Expertise France favorisera la diffusion de technologies de pointe, en particulier pour une intelligence artificielle inclusive et une utilisation plus massive des technologies géospatiales, en s'appuyant sur une expertise française publique et privée reconnue.

⇨ **2. Le renforcement de l'écosystème entrepreneurial :**

**Afin de promouvoir un écosystème favorable aux investissements privés** et des activités économiques durables et créatrices d'emploi local, Expertise France se positionnera sur les financements bailleurs permettant d'articuler les actions suivantes :

- L'appui aux banques publiques d'investissement, caisses de dépôt et dispositifs en faveur de l'entrepreneuriat dans les pays partenaires : mise en place de cadres normatifs favorables à l'investissement, accompagnement des banques d'investissement bénéficiant de lignes de crédit dans le cadre de Choose Africa 2 et développement des guichets uniques, élaboration de politiques publiques en faveur de l'autonomisation économiques des femmes, dématérialisation des procédures administratives, appui aux agences de promotion des investissements ;
- Le **commerce et l'appui à l'export** : appui au développement du commerce et des exportations, aux zones économiques inclusives et durables, aux agences de promotion des exportations et à la stratégie d'industrialisation ;

- L'**intégration économique régionale** : appui à la mise en œuvre des accords commerciaux, développement intégré des corridors, notamment dans le cadre de Global Gateway, appui aux organisations régionales (communautés économiques régionales, OHADA) ;
- Les **investissements et les PPP** : cadre juridique et institutionnel PPP, stratégie nationale PPP, appui à la planification des projets PPP, renforcement des capacités des institutions publiques, appui direct à des projets d'infrastructures réalisées en PPP (études de préfaisabilité, de faisabilité, passation, transaction), à la phase de suivi et d'exploitation de projets PPP, à la priorisation des investissements publics, aux évaluations (gestion des investissements publics PIMA, méthodologie d'évaluation des systèmes de passation des marchés MAPS).

**En accord avec le mandat diplomatie économique et d'influence d'Expertise France et les conclusions du CICID du 18 juillet 2023, l'agence veillera à renforcer l'influence économique de la France, dans le plein respect du maintien du principe du déliement de l'aide**, en (i) renforçant le dialogue avec les entreprises françaises, notamment dans le cadre des filières stratégiques pilotées par l'État ou dans les échanges avec le MEDEF international, afin qu'elles se positionnent mieux sur les appels d'offres internationaux et capitalisent davantage sur les projets mis en œuvre et (ii) en valorisant dans les dossiers d'appel d'offres des approches plus vertueuses au bénéfice de projets durables et inclusifs (climat, biodiversité, lien social) et des critères de garantie des meilleurs standards environnementaux et sociaux.

En outre, l'atteinte de cet objectif passe également par l'appui aux secteurs de la culture, du patrimoine et du sport (cf. encadré page 18).

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **6** | **Nombre de TPE/PME africaines soutenues** | 1 000 | 1 200 | 1 400 |

### c. Expertise France, une agence ayant une plus-value dans son action de promotion et de renforcement des institutions démocratiques et de la citoyenneté

**La gouvernance démocratique et l'État de droit sont des conditions essentielles pour la réalisation des ODD.** La France agit pour la refondation de l'État, favorise la décentralisation et l'émergence d'acteurs locaux, l'action publique efficace et transparente, l'accès aux données publiques et la représentation équilibrée des femmes et des hommes à tous les niveaux de décision. À cet égard, et selon les orientations de la loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales du 4 août 2021, **Expertise France s'engagera à accompagner et renforcer les institutions et les pratiques démocratiques en promouvant le dialogue, la transparence et la participation citoyenne, et en intégrant une approche fondée sur les droits humains.**

#### ►Objectif 6 : Renforcer la gouvernance démocratique, économique et financière

**Le renforcement et la promotion de la gouvernance démocratique, économique et financière dans les pays partenaires d'Expertise France sont au cœur du mandat de l'agence depuis sa création**. Par cet objectif, Expertise France se positionnera sur le très large panel d'actions que recouvre le champ de la gouvernance démocratique, économique et financière.

1) Sur le volet démocratique, l'agence œuvrera notamment sur différents axes :
- **L'accès universel à la justice et aux droits,** notamment la lutte contre l'impunité et l'accès au droit pour les victimes des crimes les plus graves (atrocités de masse), et plus largement **le renforcement de l'État de droit et l'indépendance de la justice**, sans oublier la justice environnementale ;
- **Les libertés d'expression et d'information** et le **lien permanent avec les populations et plus particulièrement la société civile**. En s'adaptant aux contextes socio-politiques, l'agence soutiendra les **dynamiques participatives** associant les citoyens, les collectivités et les organisations de la société civile (OSC) autour de thématiques phares des pays partenaires. Elle s'attachera à soutenir des actions visant à promouvoir et protéger l'ensemble des droits civils, politiques, économiques sociaux, culturels et environnementaux (y compris via l'éducation aux droits et le soutien aux défenseurs), conformément à la priorité CICID 8 et la stratégie « droits humains et développement » ;

- Les phénomènes de **migrations**. Une attention particulière sera portée à la bonne coordination des politiques de migrations aux niveaux national et régional ainsi qu'à l'insertion et l'accès aux droits des migrants ;
- **La modernisation de l'État aux niveaux central et local**. Les moyens de la transition démocratique se traduiront par le **dialogue entre pairs et le partage d'expériences**, afin d'accompagner au mieux la modernisation des États partenaires et de parvenir à construire ensemble des institutions ouvertes, redevables et adaptées aux contextes locaux. Expertise France se saisira également **du numérique et de l'innovation** pour accélérer la transition démocratique et favoriser la participation citoyenne à la vie publique ;
- **La coopération parlementaire**, notamment le renforcement des capacités institutionnelles et l'appui aux institutions parlementaires.

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **7** | **Nombre de structures soutenues en faveur du renforcement de l'État de droit et de la justice, de la promotion des droits humains et de la participation citoyenne** | 800 | 840 | 880 |

2) Complémentaire à la gouvernance démocratique, **la gouvernance économique et financière constituera également une priorité pour Expertise France**.

Conformément au **plan d'investissement stratégique pour le développement 2024-2027** (PISD II) et à la **stratégie anticorruption de la France dans son action de coopération 2021-2030**, Expertise France renforcera son action pour une meilleure **mobilisation des ressources intérieures** afin d'améliorer les capacités de financement des politiques ciblant trois axes principaux :

- **La mobilisation des ressources intérieures publiques et privées**, en accompagnant les réformes engagées pour sécuriser les recettes budgétaires et simplifier les formalités locales et douanières, et en promouvant l'utilisation de l'épargne, y compris les transferts des diasporas ;
- **La lutte contre la corruption et les flux financiers illicites** par l'amélioration de la performance et de la redevabilité dans l'utilisation des fonds publics, pilier central pour renforcer la confiance des populations et créer **un climat favorable aux investissements privés** et au développement économique ;
- **Le traitement des données statistiques** pour renforcer la production et l'utilisation des données qui constituent un enjeu transversal et un outil d'aide à la décision important pour la mise en œuvre des politiques publiques.

L'agence accordera également une importance particulière à la **gestion des dépenses publiques** et au renforcement de capacité des **corps de contrôle** (Cour des comptes, inspection des finances, etc.).

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **8** | **Nombre d'institutions publiques accompagnées dans la mobilisation des ressources intérieures** | 260 | 280 | 300 |

**►Objectif 7 : Améliorer la gestion et la gouvernance des migrations**

Expertise France contribuera à l'objectif politique du CPD sur le champ des migrations en apportant un appui aux pays partenaires et en renforçant l'ensemble des acteurs du champ migratoire (institutions, collectivités locales, société civile, acteurs de la recherche etc.). En particulier, Expertise France agira en faveur de migrations sûres, dignes, ordonnées et régulières et s'efforcera de rendre opérationnelle l'approche "triple gagnant" pour une migration au bénéfice du migrant, du pays d'origine et du pays d'accueil.

En partenariat avec les opérateurs du ministère de l'intérieur et spécifiquement CIVIPOL et l'OFII, Expertise France propose des solutions couvrant cinq axes d'intervention : (i) capital humain (maximiser les apports des migrations pour le développement) ; (ii) mobilité et migration circulaire (promouvoir les voies légales de migration et accompagner les migrants sur leur parcours migratoire, en amont, pendant, à destination ou lors du retour et de la réintégration) ; (iii) protection des personnes migrantes et lutte contre les migrations irrégulières et sécurisation des frontières (garantir la protection, le respect

des droits et la dignité des migrants et contribuer à l'amélioration de la gestion des frontières sur la base d'une approche fondée sur les droits humains ; (iv) lutte contre la traite des êtres humains et le trafic des migrants ; (v) retour, réinsertion et intégration durable (renforcer l'accès aux droits des personnes migrantes et l'accompagnement au retour et à la réinsertion socioéconomique des citoyens de retour).

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **9** | **Nombre de structures soutenues dans le cadre de projets migration s'inscrivant dans les piliers 2 à 5 de La Valette** | 88 | 97 | 97 |

## 2. Expertise France contribuera au renforcement de la stabilité internationale et à la prévention des crises et des conflits

**La loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales consacre la paix et la sécurité en biens publics mondiaux à construire et à conserver.** L'objectif principal est la mise en place d'actions complètes permettant de traiter les causes et conséquences multidimensionnelles des crises complexes afin d'apporter une réponse durable aux déséquilibres les plus importants affectant la paix et le développement. Elle vise, par ailleurs à faciliter la mobilisation de divers acteurs : gouvernements, collectivités territoriales, société civile, secteur privé, communautés, etc., en développant des interventions adaptées aux réalités locales, en s'attaquant aux causes profondes des fragilités. En cela, elle contribue à la fois à répondre aux causes des déséquilibres internationaux et à renforcer l'influence de la France.

### ►Objectif 8 : Agir pour la paix, la sécurité et la stabilité

Pour le triennal à venir, Expertise France entend conserver son rôle d'acteur de référence assurant la mise en œuvre de programmes de **prévention, de stabilisation et de sécurisation des populations face aux facteurs internes (crises sécuritaires, menace terroriste, etc.) et externes (catastrophes naturelles ou conséquences du changement climatique)**, en coordination avec Civipol[2], le cas échéant. Plus spécifiquement, Expertise France concentrera son positionnement :

- En matière de réduction des risques, Expertise France continuera à travailler **en priorité sur les risques naturels** et **les risques nucléaires, radiologiques, biologiques et chimiques**. L'agence mettra en avant sa capacité unique à **appuyer les systèmes nationaux de protection civile** afin de prévenir et de limiter l'impact des catastrophes sur les vies humaines et les biens, privilégiant des actions de **prévention, d'adaptation**, et le **renforcement des capacités opérationnelles**. Dans les secteurs de la **stabilisation et de la résilience des populations**, l'agence poursuivra ses activités (i) de **renforcement de la société civile**, (ii) de **relèvement socio-économique** et (iii) **de gouvernance et relèvement local** en favorisant l'approche territoriale intégrée, notamment par le retour des services de base. Expertise France entend également développer des interventions spécifiques en matière de médiation pour la paix ;
- **Sur le renforcement des forces de défense et de sécurité**, les interventions couvriront autant (i) **la réforme et la gouvernance des secteurs de sécurité** que (ii) la mise en œuvre de **programmes de coopération de défense au profit de forces militaires y compris en opération**, à travers la livraison d'équipements, le renforcement de capacités et la formation. Le renforcement du lien de confiance entre populations et forces de sécurité fera l'objet d'une attention toute particulière ;
- **En matière de lutte contre les menaces globales**, les activités se concentreront notamment sur (i) la **sécurité et la sûreté maritimes et portuaires**, (ii) les **menaces hybrides**, notamment le contrôle des biens à double usage, **et la cyber-sécurité**, et enfin (iii) la **lutte contre la criminalité organisée et la prévention du terrorisme**, dont les différents effets ne cessent d'affecter toujours plus la sécurité humaine. Expertise France travaillera en lien étroit avec Civipol comme convenu dans la convention cadre avec le ministère de l'Intérieur et entend par ailleurs mobiliser ses bailleurs en valorisant des offres de service dédiées **en matière de criminalité et justice environnementales** et de **lutte contre le trafic de biens culturels**.

[2] Dans le cadre fixé par la convention entre le ministère de l'Intérieur et Expertise France du 1er février 2019, renouvelée par avenants.

Expertise France tiendra compte de manière transversale des nexus sécurité-climat et humanitaire-développement-paix, de l'approche basée sur les droits humains, de l'égalité de genre et de la promotion de l'agenda Femmes, Paix, Sécurité. L'agence renforcera l'intégration d'analyses de contextes sensibles aux conflits, tant lors de la conception que dans la mise en œuvre des actions qui lui seront confiées.

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **10** | **Nombre de structures soutenues en vue d'assurer la sécurité humaine[3] dans les contextes fragiles au sens de l'OCDE** | 160 | 175 | 190 |

### 3. Expertise France se positionnera prioritairement dans les pays les moins avancés (PMA) et les pays vulnérables et fragiles budgétairement

Expertise France intervient dans plus d'une centaine de pays. **Expertise France, dans la lignée du POS 2023-2027 du groupe AFD, renforcera son intelligence géographique pour mieux appréhender les contextes locaux et répondre de manière efficace aux besoins et enjeux des pays partenaires.**

En partant directement des demandes et besoins exprimés localement et forte d'une expertise multisectorielle et transversale, **l'agence développera son activité dans les PMA et les pays vulnérables et fragiles budgétairement. Elle adaptera son positionnement aux enjeux de chaque région**, en cohérence avec les nouvelles orientations du CICID et les géographies d'intérêt de la France.

**►Objectif 9 : Développer prioritairement l'activité dans les pays les moins avancés et les pays vulnérables et fragiles budgétairement**

**Les pays les moins avancés (PMA) et les pays vulnérables et fragiles budgétairement (par exemple certains petits États insulaires en développement, le groupe V20, etc.) sont souvent confrontés à une combinaison d'extrême pauvreté et de fragilités. Cette réalité justifie la nouvelle orientation visant à consacrer au moins 50 % des crédits bilatéraux de l'État à ces pays.**

De plus, il est courant que ces pays n'aient pas accès aux marchés financiers ou présentent des niveaux d'endettement et/ou des vulnérabilités nécessitant un niveau élevé d'accompagnement. Par conséquent, il est essentiel de mobiliser la coopération technique en réponse aux besoins, pour accompagner l'émergence d'un cadre favorable aux investissements et aux ODD.

**Le traitement des fragilités et des vulnérabilités nécessite donc d'adopter une approche globale intégrée et complémentaire.** Le changement climatique engendre en particulier des coûts macroéconomiques plus importants dans les pays en situation de fragilité[4]. Les événements climatiques ont des répercussions plus conséquentes dans ces régions, en raison de leur localisation géographique en particulier dans les zones côtières et les zones de stress hydrique, de la persistance des conflits, de leur dépendance à l'agriculture pluviale et de résilience plus faible aux catastrophes naturelles.

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **11** | **Part du montant des contrats signés sur financements français dans les PMA et les pays vulnérables et fragiles budgétairement[5]** | ≥50 % | ≥50 % | ≥50 % |

[3] Les thématiques ici incluses sont les suivantes : renforcement des forces de sécurité et de défense, lutte contre les menaces globales et renforcement des institutions de la chaine pénale, protection civile, prévention des risques NRBC et réduction des risques de catastrophe

[4] Climate Challenges in Fragile and Conflict-Affected States, International Monetary Fund, August 30, 2023.

[5] La liste de pays vulnérables et fragiles budgétairement sera intégrée à la cible à partir de 2025, une fois sa définition arrêtée par l'État.

## ►Objectif 10 : Agir pour le nouveau partenariat avec l'Afrique et développer l'activité sur les autres géographies prioritaires de la politique d'investissement solidaire et durable

**Si les PMA et les pays vulnérables et fragiles budgétairement constituent la priorité pour l'intervention d'Expertise France, son mandat et la variété de ses outils lui permettent d'agir au service de la politique française de développement et d'ISD, d'influence et de diplomatie économique de la France dans de nombreuses géographies.**

### a. Afrique : agir pour un nouveau partenariat et maintenir une relation de confiance avec le continent africain

**Conformément aux orientations fixées par le président de la République dans le discours d'Ouagadougou en 2017, et précisées et actualisées à l'occasion du sommet Afrique France de Montpellier en 2021 et lors du discours du 23 février 2023, Expertise France s'engage à contribuer au renouvellement de la relation entre la France et les pays du continent africain.** L'action d'Expertise France est clé pour nourrir, renforcer et renouveler les liens profonds et historiques entre les sociétés africaines et la société française.

**L'Afrique continuera d'occuper une place centrale dans les activités d'Expertise France.** Malgré les nombreux défis que le continent traverse (conséquences à long terme de la crise sanitaire, changement climatique, conséquences en termes d'insécurité alimentaire et d'inflation découlant de la guerre d'agression menée par la Russie en Ukraine), **l'Afrique reste un continent d'opportunité**, avec une population d'avenir dont la moitié aura moins de 25 ans en 2050. Forte de cette jeunesse, de sa diversité et de ses talents, la région dispose d'un potentiel considérable pour parvenir à générer des trajectoires de développement durable.

**Expertise France s'attachera à mettre en œuvre des projets multisectoriels, sur tous les champs du développement durable, et notamment sur les thématiques de l'agenda de renouveau par le biais de l'appui aux secteurs des industries culturelles et créatives, du patrimoine et des enjeux mémoriels, de l'entreprenariat et l'innovation, de la formation professionnelle, du sport et de l'agriculture, avec toute la palette d'acteurs, et en intelligence géographique sur l'ensemble du continent.** L'agence cherchera également à élargir sa présence, actuellement fortement concentrée en Afrique du Nord et de l'Ouest, pour s'étendre vers d'autres régions d'Afrique notamment en Afrique de l'Est, en Afrique australe et en Afrique centrale. L'agence s'attachera par ailleurs à renforcer la valorisation des diasporas africaines dans ses activités, en cohérence avec les orientations fixées par les autorités. En Afrique de l'Ouest, l'agence cherchera à intervenir encore davantage en collaboration avec ses pairs européens du *Practitioners' Network*.

**Encadré n°2 : Expertise France contribuera à la mise en œuvre de l'agenda transformationnel**

Expertise France contribuera à **la préservation et la valorisation du patrimoine culturel, à la diversification du tourisme et à l'appui aux industries culturelles et créatives et au sport**, qui constituent d'importants leviers de développement économique, générateurs d'emplois, contribuant à la cohésion sociale, à la mobilisation de la jeunesse et à l'attractivité des territoires, en particulier africains.

Les priorités d'actions de l'agence s'étendront sur :

- **La coopération muséale** : gouvernance, modèle économique, programmation culturelle et scientifique, scénographie, médiation culturelle, politique des publics, montage d'expositions, transition numérique ;
- **La conservation, restauration et valorisation du patrimoine** : cadre réglementaire, inventaire, conservation préventive, restauration, chantier-école, appui à la création de filières métiers, numérisation 3D, études d'impact, plan de gestion, préparation au classement UNESCO, stratégie touristique ;
- **Le soutien aux industries culturelles et créatives** : structuration d'écosystèmes, cadre légal et réglementaire, formation professionnelle, appui technique et financier, mise en réseau ;
- **Le soutien et la promotion du sport** : développement des pratiques sportives, appui à la société civile et à l'entreprenariat, jeunesse, santé, égalité femmes-hommes, éducation, citoyenneté et e-sport ;

- **L'agriculture durable des territoires** : conception et mise en œuvre de politiques agricoles, programmes de formation adaptés aux acteurs des filières, études pour la valorisation et la commercialisation des produits, structuration des filières agricoles ;
- La formation professionnelle, l'entrepreneuriat et l'innovation, conformément aux dispositions des objectifs 4 et 5.

### b. Intégration européenne, voisinage Est et pourtour méditerranéen : répondre aux conséquences des guerres et conflits et contribuer à la convergence normative et au partenariat renforcé

**Expertise France sera mobilisée pour répondre aux conséquences de la guerre d'agression russe, mais également accompagner la reconstruction en Ukraine.** Elle pourra s'appuyer sur sa présence historique dans les secteurs de la justice, de la gouvernance, de la santé et de la protection sociale.

La **guerre menée par la Russie en Ukraine** a accentué la priorité française et européenne sur **le voisinage Est européen**, et notamment sur les **pays candidats à l'adhésion à l'UE** (Macédoine du Nord, Monténégro, Serbie, Albanie, Moldavie et Ukraine), qui devront mettre en œuvre les réformes politiques et économiques nécessaires et se préparer aux droits et obligations qui découlent de l'adhésion à l'UE. **Expertise France est ainsi particulièrement présente sur les thématiques de la gouvernance, de l'État de droit et du soutien à la justice.**

**Dans les pays du Proche et Moyen-Orient**, traversés par de multiples conflits et une forte instabilité, Expertise France accompagne les autorités locales, étatiques ou non, vers une **stabilité accrue et une trajectoire de développement.** Au Liban, dans les Territoires palestiniens et en Irak, l'action d'Expertise France contribue à l'objectif **d'établissement, de renforcement ou de reconstruction d'institutions publiques solides** (finances publiques, gouvernance des infrastructures stratégiques, lutte contre la corruption, justice, défense et protection civiles) et de soutien au développement du secteur privé (numérisation de l'économie et entreprenariat féminin). La fourniture de services essentiels à la population (gestion de la ressource en eau, développement local agricole, fourniture de services de santé) constitue une priorité dans le Nord Est syrien et au Yémen. En Jordanie, Expertise France interviendra sur les enjeux de gouvernance, de stabilité et de cohésion sociale incluant la paix et la stabilité. Un intérêt particulier sera porté dans la région à la participation et à la contribution des femmes à la vie publique et aux économies nationales.

Dans l'ensemble de ces espaces en crise, les activités d'Expertise France s'inscriront en complémentarité de l'action humanitaire, de stabilisation et de développement portée par l'ensemble des acteurs français.

**Une attention particulière sera portée aux Balkans occidentaux, où la présence de l'agence est historique mais gagnerait à s'affirmer encore davantage.** Elle repose avant tout sur un réseau dense d'experts techniques internationaux (ETI) dans le domaine de la gouvernance. Le secteur de la justice présente de nombreuses opportunités pour Expertise France, avec des besoins clairs et identifiés, une expérience passée de l'agence et une mobilisation forte de l'expertise publique française. Le programme Socieux+ dédié à l'emploi et à la protection sociale se renforcera au cours des trois prochaines années dans les six pays des Balkans occidentaux.

Pour conforter sa capacité à mobiliser une expertise européenne de qualité sur les enjeux de convergence européenne et de partenariat renforcé, Expertise France prolongera son activité avec la DG REFORM et la DG JUST.

### c. Indopacifique : contribuer à trouver des réponses régionales aux enjeux sécuritaires, économiques et environnementaux

**L'Indopacifique est l'une des priorités de la politique d'investissement solidaire et durable de la France.** La stratégie de la France pour la région repose sur quatre grands piliers : la sécurité et la défense ; l'économie, la connectivité et l'innovation ; la promotion du multilatéralisme et des règles de droit ; l'engagement en faveur de la protection de la biodiversité, la gestion durable des océans et la lutte contre le changement climatique. L'Indopacifique constitue également une des priorités de l'agenda européen de la France. Le projet Forêts, changement climatique et biodiversité (FCCB), partie

intégrante du *Country package* (en initiative Equipe Europe avec la France) en Papouasie-Nouvelle-Guinée constitue une priorité pour l'agence.

**Au sein du groupe AFD et de l'équipe Europe, Expertise France contribuera à la mise en œuvre de la stratégie française et européenne dans la région.** L'agence interviendra dans les domaines de la gouvernance, de la sécurité humaine, de la transition bas carbone, de la préservation de la biodiversité et de la transition numérique. Expertise France y met en œuvre deux grands projets européens : CRIMARIO qui vise à renforcer la sûreté et la sécurité maritimes dans l'ensemble de l'Océan indien, et ESIWA qui a pour but de renforcer la coopération de l'UE en matière de sécurité et de défense en Asie et avec l'Asie. Sur financement AFD, Expertise France met en œuvre le projet Varuna dont l'objectif global est de contribuer à préserver la biodiversité dans la zone du sud-ouest de l'océan indien au bénéfice des habitants de la région.

#### d. Amérique latine : accompagner des modèles de développement plus durables et plus inclusifs et développer les partenariats entre pairs

**En Amérique latine, Expertise France soutiendra, en particulier sur financements UE, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques en matière de durabilité, d'inclusion sociale et de lutte contre les inégalités.**

Les thématiques prioritaires de l'action de l'agence couvriront :

- **Le climat, la biodiversité et l'économie bleue** ;
- **La transition juste** à travers la formation professionnelle, la protection sociale et la justice environnementale ;
- **Les dynamiques sociales**, avec en priorité **l'égalité de genre**, à travers notamment des projets régionaux tels qu'EUROsociAL+ ;
- En lien avec Civipol, **les menaces globales** telles que les différents trafics par voie maritime et la criminalité organisée ;
- **Le numérique**, notamment sur les enjeux de cyber sécurité et de gouvernance des données.

## 4. Expertise France valorisera l'expertise technique et les savoir-faire français à l'international

**La mobilisation d'expertise est un vecteur de développement et d'influence, permettant le partage et la valorisation des savoir-faire français en matière de politiques publiques.** Elle s'inscrit en cohérence et dans le prolongement des politiques conduites en France.

**En tant qu'opérateur de coopération technique française à l'international, Expertise France entend assumer pleinement sa fonction de plateforme française de mobilisation et d'ensemblier de l'expertise, notamment publique.** Expertise France continuera ainsi à faire profiter les opérateurs publics français qui le souhaitent de sa capacité à mobiliser, mettre en œuvre et être redevable de financements internationaux, ce qui se matérialise entre autres par son accréditation européenne.

### ►Objectif 11 : Renforcer la mobilisation de l'expertise

Expertise France contribuera à la mise en œuvre de la politique française de coopération internationale auprès des principales administrations concernées.

Pour ce faire, l'agence s'attachera à **renforcer les liens avec les ministères français** et leurs opérateurs afin de répondre au mieux à leurs attentes et de mobiliser une expertise de qualité pour appuyer nos partenaires et développer des projets, notamment dans le champ de la coopération éducative. En outre, l'agence confortera également ses relations avec les autres acteurs publics (collectivités locales en particulier) et privés (ONG, entreprises) de la coopération technique, afin de consolider et d'élargir ses viviers d'expertise. Expertise France est la **plateforme de mobilisation de l'expertise publique au sein du groupe AFD, dont elle assure l'animation,** et constitue le point d'entrée du groupe sur cette question.

Dans ce contexte, l'agence continuera de réunir a minima annuellement, dans chacun des secteurs concernés, les **comités consultatifs opérationnels** (CCO). Ce dispositif rassemble sur un champ thématique : Expertise France, ses tutelles, les partenaires concernés (ministères, opérateurs etc.) et

l'AFD. Ils permettent d'assurer un **dialogue stratégique et opérationnel** sur les priorités des ministères et leur opérationnalisation à travers les projets développés et mis en œuvre par Expertise France. Ces comités permettent également d'identifier les synergies entre les membres, afin de développer des offres et des projets communs.

Par ailleurs, l'agence continuera d'**assurer l'animation du réseau** et la **valorisation des missions des experts techniques internationaux (ETI) et experts nationaux détachés (END)** qui lui sont confiées par le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (MEAE) et le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (MEFSIN), dans le contexte de la poursuite de la dynamique de création de postes engagée par l'État (perspective de 500 ETI déployés et financés par la direction générale de la Mondialisation (DGM) et la direction générale du Trésor (DGT) d'ici fin 2027. Expertise France assurera le recrutement de ces experts dans des délais compatibles avec la montée en puissance du dispositif**.** Dans le cadre du déploiement des ETI et des END, l'agence continuera également de veiller à la production et à la valorisation de rapports d'activité réguliers sur chacune des missions d'expertise.

L'agence s'appuiera sur **le portail de mobilisation de l'expertise** mis en place en août 2023 qui s'adresse aux experts et permet de (i) mettre en avant les stratégies et savoir-faire français, (ii) présenter un cadre de mobilisation (contractuel, sécuritaire, etc.), (iii) présenter et valoriser les dispositifs existants de mobilisation de l'expertise afin d'entretenir et d'élargir les viviers d'expertise, (iv) accompagner les candidats tout au long du recrutement et (v) accompagner les experts dans le démarrage et la réalisation de leur mission.

Enfin, Expertise France contribuera à l'engagement présidentiel en faveur de la jeunesse dans le cadre du programme présidentiel de mobilisation de la jeunesse annoncé lors du CPD du 5 mai 2023.

| N° | Indicateur | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|
| **12** | **Pourcentage des recrutements qui s'opèrent avec un délai inférieur ou égal à cinq mois entre la « transmission des TDR par le commanditaire » et la « demande d'ANO par Expertise France »** | 80 % | 85 % | 90 % |

## Titre II : Expertise France, une agence du groupe AFD qui se transforme pour répondre à une politique française de coopération technique ambitieuse

Afin de poursuivre sa dynamique de croissance et pour être en mesure de réaliser les engagements qui lui sont confiés par l'Etat, Expertise France doit conforter son modèle économique, accélérer le vaste chantier de sa transformation interne, décentraliser et déconcentrer son activité, communiquer et rendre visibles les résultats de son action.

### 1. Expertise France renforcera son déploiement sur le terrain

**Expertise France souhaite être encore plus à l'écoute de ses partenaires, pour mieux comprendre et identifier leurs attentes**. À cette fin, l'agence investira tout d'abord dans une compréhension accrue des territoires où elle est présente, de leurs acteurs, et des environnements économiques, sociaux et culturels dans lesquels ils évoluent. Cette posture nécessitera de **renforcer et structurer notre intelligence des contextes** en travaillant sur de nouvelles approches et une posture renouvelée.

#### ►Objectif 12 : Accroître la présence sur le terrain, au plus près de nos partenaires et bénéficiaires

**Être au plus proche du terrain garantit à Expertise France une conduite de qualité de ses opérations**, en favorisant une mise en œuvre agile des projets, une bonne appropriation par les partenaires et un alignement systématique sur les besoins et réalités locales.

L'agence devra **poursuivre le mouvement de décentralisation de la responsabilité de ses projets** afin d'assurer une meilleure réactivité et un processus de décision plus efficace et plus proche du terrain. Cette décentralisation devra être appuyée par le développement d'outils adaptés et une évolution du rôle et des responsabilités entre les équipes du siège et celles déployées sur le terrain. Ce changement renforcera également la **transversalité entre les projets de l'agence sur un même territoire** et permettra la **mutualisation des ressources humaines**, notamment sur les fonctions de soutien, et ainsi leur **montée en compétences**.

**Dans le cadre de son projet de transformation interne, Expertise France a également lancé un vaste chantier de décentralisation de son activité.** Ce chantier a impliqué la structuration d'un département géographique au sein de la direction des Opérations, chargé d'accompagner et de piloter l'installation des premières directions Pays de l'agence. Ces directions Pays seront établies aux Comores, en Côte d'Ivoire, en Guinée, en Haïti, en République démocratique du Congo (RDC) et en Tunisie. Elles piloteront directement l'activité opérationnelle de ces pays à partir de 2024.

**L'intégration au groupe AFD a également permis d'accélérer l'obtention d'un cadre d'implantation à l'étranger pour Expertise France.** L'agence dispose désormais d'un statut dans un tiers de ses géographies d'intervention et bénéficie des mêmes conditions d'implantation que l'AFD dans une vingtaine de pays. En lien étroit avec l'AFD et PROPARCO et avec l'appui du MEAE, **l'agence continuera d'œuvrer pour stabiliser et sécuriser son implantation dans ses géographies d'intervention, à travers des accords d'établissement.**

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **13** | **Part du chiffre d'affaires réalisée par des projets dans des pays avec une direction pays d'Expertise France** | 15 % | 20 % | 25 % |

### 2. Expertise France renforcera son organisation interne et le pilotage opérationnel de ses activités et projets

#### ►Objectif 13 : Contribuer au renforcement des compétences, à la fidélisation et à la mobilité des collaborateurs

Afin de porter les enjeux de croissance et de renforcement de notre présence au plus près de nos partenaires, Expertise France consolidera ses moyens humains, son organisation et ses modes de faire.

Le projet « **Renforcement des compétences** » s'inscrit pleinement dans cette démarche et vise sur les trois prochaines années à :

- **Accélérer la montée en compétences des nouveaux entrants**, siège et réseau, en particulier pour les métiers du projet ;
- **Homogénéiser le niveau de maîtrise des compétences** clés pour l'agence ;
- **Capitaliser et valoriser ces compétences clés**.

En parallèle, la fidélisation des équipes, tant au siège que sur le terrain, restera un enjeu prioritaire. Le projet « **Fidélisation** » piloté par les ressources humaines et associant l'ensemble du management, ciblera **l'engagement professionnel des salariés et les conditions d'un engagement durable** à travers quatre axes :

- **L'amélioration de l'expérience collaborateurs** ;
- **L'amélioration des conditions de travail et de la politique salariale** valorisant l'expérience, la performance ainsi que les expertises à capitaliser ;
- **L'encouragement à la mobilité interne et internationale** et la mise en œuvre de parcours carrière groupe pour une gestion dynamique des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ;
- **L'accompagnement des évolutions professionnelles**.

L'agence encouragera l'égalité professionnelle dans le cadre de sa politique de ressources humaines au siège comme sur le terrain.

Enfin, au sein d'une agence en transformation, membre du groupe AFD, employant des professionnels dans différentes géographies, sur des champs de compétences divers, Expertise France travaillera sur l'identification de ses **marqueurs identitaires**, afin de faire émerger une culture d'entreprise harmonisée.

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **14** | **Taux de départs volontaires** | <9 % | <9 % | <9 % |

**►Objectif 14 : Assurer une meilleure redevabilité projets et renforcer la responsabilité environnementale de l'agence**

**La politique d'ISD est construite dans un esprit de responsabilité partagée** avec les autres bailleurs et les principales organisations internationales pour le développement. Elle fait preuve d'une exigence accrue vis-à-vis des bénéficiaires et promeut **le renforcement de notre cadre de redevabilité et de transparence à l'égard de nos commanditaires et partenaires**, pour s'assurer que les moyens confiés soient utilisés au service du développement durable.

**Expertise France s'attachera à renforcer son cadre de redevabilité, en adoptant, pour le triennal à venir, une politique de redevabilité, cohérente avec celle du groupe AFD).** Cette politique définira la stratégie de l'agence en matière de redevabilité, et intégrera ses engagements en matière de transparence avec un volet dédié à la « Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ».

**L'agence contribuera également à améliorer les compétences de ses équipes opérationnelles en matière de pilotage et de suivi et évaluation.** Dans ce contexte, l'agence mettra en place (i) des formations en gestion de projet et SERA (suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage), (ii) un accompagnement méthodologique par des référents spécialisés dans chaque département technique et (iii) des outils plus performants en matière d'évaluation et de capitalisation.

En synergie avec le groupe AFD, Expertise France a adopté, en 2023, un **dispositif d'analyse et de notation des impacts des projets sur les ODD**. Cet outil permet, dès la phase d'instruction des projets, de faciliter la prise en compte transversale des enjeux de développement durable, afin de les intégrer au mieux dans les opérations de l'agence.

Enfin, Expertise France étudiera, en lien avec l'AFD, dans quelles conditions les résultats des évaluations finales des projets (d'initiative interne ou externe) pourront, à horizon 2026, faire l'objet d'une consolidation.

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **15** | **Fourniture du bilan d'activité annuel intégrant la consolidation des indicateurs de résultats et des notations DD de l'activité opérationnelle** | Bilan annuel | Bilan annuel | Bilan annuel |

Dans une logique d'exemplarité, Expertise France s'engage à développer son activité sur la base d'une trajectoire sobre en carbone et respectueuse de l'environnement, conformément à la stratégie du groupe AFD. L'agence participera ainsi à l'effort national de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES), nécessaire à l'atteinte des objectifs européens pris au titre de l'Accord de Paris.

À cet effet, Expertise France réalisera au moins un nouveau bilan carbone au cours du triennal. Il s'inscrira dans le prolongement d'un premier bilan carbone réalisé, avec l'appui méthodologique de l'AFD, en 2023 au titre de l'activité 2022. Ce dernier avait permis de quantifier les émissions de GES liées au fonctionnement du siège à Paris, ainsi que celles liées aux déplacements (du siège vers les pays bénéficiaires). Dans un contexte de déconcentration de son activité, l'un des enjeux du prochain bilan carbone d'Expertise France sera la prise en compte des Cellules d'appui mutualisées (CAM) sur le terrain et des nouvelles directions pays.

En parallèle, l'agence s'engage à développer une feuille de route pluriannuelle « trajectoire bas carbone » définissant les actions à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif. Des rapports annuels de suivi seront produits et valorisés dans le cadre des engagements de transparence de l'agence.

Le développement de la stratégie bas carbone de l'agence se fera dans une approche groupe, tout en capitalisant sur l'expérience des autres opérateurs français et autres agences européennes, dans une logique d'échanges entre pairs et d'harmonisation des bonnes pratiques. Cette stratégie visera un objectif, cohérent avec le respect des engagements pris au titre de l'Accord de Paris, de baisse des émissions d'Expertise France (y compris celles associées aux projets) entre le bilan carbone réalisé au cours de ce triennal et celui qui sera réalisé sur le triennal suivant (2027-2029) en vertu du cadre légal applicable. Elle pourra tenir compte, si la mesure en est suffisamment robuste méthodologiquement, des effets avérés des projets menés sur les émissions de gaz à effet de serre.

Enfin, le renforcement du volet « responsabilité environnementale » de l'agence permettra également à Expertise France de renforcer son attractivité auprès des salariés, reflétant ainsi un engagement croissant du personnel de travailler selon des pratiques plus sobres en carbone et respectueuses de l'environnement.

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **16** | **Production d'un bilan carbone, d'un plan d'actions annuel issu de la trajectoire bas carbone de l'agence et d'un rapport annuel de suivi** | Plan d'actions | Bilan carbone et rapport de suivi | Rapport de suivi |

### 3. Expertise France renforcera ses synergies avec l'AFD pour contribuer aux objectifs stratégiques du groupe

**L'intégration d'Expertise France au groupe AFD au 1er janvier 2022 a permis la rationalisation du dispositif français d'investissement solidaire et durable, disposant de plus de cohérence et doté d'une meilleure visibilité auprès de nos partenaires**. Elle permet de capitaliser sur les expériences de trois entités complémentaires et de développer des synergies opérationnelles et fonctionnelles assurant une plus grande efficience de nos outils d'intervention. Expertise France se positionnera comme **agence des solutions pour rendre possible les ambitions du groupe AFD** et contribuer ainsi à ses objectifs stratégiques.

**►Objectif 15 : Renforcer les modes de faire et accroître les synergies au sein du groupe AFD**

### a. Inscrire l'action d'Expertise France en cohérence avec celle du groupe AFD

L'intégration d'Expertise France au groupe AFD permet à la France de disposer d'une offre complète et cohérente, associant expertise technique et instruments financiers pour apporter des réponses efficaces et adaptées aux besoins exprimés par nos pays partenaires.

L'offre française dispose ainsi d'une lisibilité et d'une attractivité plus grandes à l'international grâce à la présentation d'une gamme de solutions combinées maximisant l'impact pour les bénéficiaires. Des « offres groupes » auxquelles Expertise France prend part ont déjà été déclinées dans plusieurs secteurs d'intervention du groupe AFD tels que le climat, la santé, le gouvernement ouvert et la participation citoyenne, ou la protection civile et la prévention des risques de catastrophes. Elles permettent la présentation d'un dispositif français rationalisé, en particulier auprès de l'UE qui constitue un bailleur de référence pour l'ensemble des entités du groupe AFD, toutes étant accréditées à recevoir et gérer des fonds délégués de l'UE. Au sein du groupe, Expertise France continuera à s'impliquer activement dans la définition d'offres groupe et de stratégies communes, dans l'objectif d'inscrire son action en cohérence avec celle des autres entités du groupe AFD avec lesquelles elle emménagera dans des locaux communs à Austerlitz à horizon 2027.

### b. Renforcer les modes de faire pour accroître les synergies au sein du groupe AFD

Des chantiers de synergies ont été initiés avec l'AFD depuis 2019, qui seront poursuivis afin d'accroître l'efficience opérationnelle et fonctionnelle au sein du groupe.

**Les synergies opérationnelles seront recherchées aussi bien au siège que sur le terrain,** à travers une clarification de la répartition des tâches entre les équipes, dès les phases d'identification et de formulation de projets. Ces synergies viseront à la fois (i) une plus grande cohérence des portefeuilles de projets groupe AFD dans chaque géographie, en favorisant une coopération technique complémentaire des projets, programmes et politiques publiques financés par l'AFD et Proparco, (ii) un plus grand effet de levier groupe AFD sur les financements de bailleurs tiers grâce à des co-financements de l'AFD et (iii) une optimisation des coûts globaux générés par le développement, la mise en œuvre et la redevabilité sur les projets financés par l'AFD et mis en œuvre par Expertise France.

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **17** | **Mise en place sur le triennal d'un cycle d'instruction et de contractualisation simplifié permettant une meilleure maîtrise des frais entre Expertise France et l'AFD** | Lancement de l'expérimentation et retour d'expérience | Élargissement et amélioration du dispositif | Comitologie commune pilote |

**Les chantiers de** synergies fonctionnelles amorcés sur la période 2020-2023, se poursuivront, en particulier en matière de :

- **Informatique** : l'infrastructure informatique d'Expertise France sera intégrée dans celle de l'AFD à l'horizon 2026 :
- **Achats** : une approche groupe, sera portée par l'AFD concernant les achats écoresponsables, dans le cadre du déploiement du schéma de promotion des achats publics socialement et économiquement responsables (SPASER). Expertise France s'inscrira aussi dans la dynamique des marchés groupés lorsque c'est pertinent ;
- **Ressources humaines** : plusieurs mutualisations de ressources ont été identifiées au sein du groupe, tant au siège que sur le terrain ;
- **Immobilier** : à l'étranger, le groupe s'attachera, lorsque cela est matériellement possible, à rassembler les équipes dans les bureaux existants de l'AFD ou d'Expertise France ;
- **Sécurité** : Expertise France dispose d'une expertise reconnue dans la sécurisation des activités dans les géographies sensibles. Cette expertise sera mise à profit du groupe dans le cadre d'offres de service. Ces offres de services permettront aux entités du groupe de bénéficier d'une expertise et d'outils reconnus, efficients et adaptés au réseau et aux responsabilités des DR/DA. Ainsi, le réseau géographique de sécurité mis en place par Expertise France profitera à l'ensemble du groupe et favorisera la déconcentration et le rapprochement des décisions de leur centre d'application, en étroite concertation avec les opérationnels Expertise France/AFD. Elles favoriseront également la génération d'économies en raison de l'internalisation de certaines fonctions clés en matière de sécurité. Ce travail sera effectué dans le cadre des Plans

de mutualisation terrain (PMT) et permettra d'impliquer les opérationnels de l'AFD et d'Expertise France dans une expression commune de besoins.

De plus, afin de préparer le regroupement des équipes du groupe AFD dans le nouveau siège d'Austerlitz début 2027, plusieurs chantiers sont en cours ou seront engagés (mutualisations des équipes en charge des moyens généraux, de l'archivage, des déplacements professionnels et de l'infrastructure technique de l'informatique).

| N° | Indicateur | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|
| **18** | **Volume de gains au niveau groupe liés aux synergies fonctionnelles et mutualisation** | ≥1 M€ | ≥1,5 M€ | ≥2 M€ |

## Titre III : Expertise France, une agence dotée des moyens nécessaires pour répondre à une politique française de coopération technique ambitieuse

**La projection de la trajectoire financière 2024-2026 est basée sur un examen aval approfondi des domaines d'action définis par la nouvelle programmation européenne 2021-2027** pour chaque pays. Cette analyse fait apparaître de grandes opportunités de financements européens alignées avec les priorités de la politique française d'ISD. Le classement des pays prioritaires à de potentielles délégations de fonds de l'UE met en évidence une grande représentativité des géographies d'intervention de l'agence en comptant parmi les régions les plus importantes : l'Eurasie, le Golfe de Guinée, l'Afrique centrale, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient. Sur chacune d'entre elles, Expertise France a examiné sa capacité à proposer des initiatives et à mobiliser de l'expertise en lien avec les priorités de notre action extérieure.

**Sur cette base, Expertise France compte faire de la mobilisation des financements, notamment européens, une priorité importante dans le cadre de son COM avec l'État**, conformément à la stratégie de mobilisation financière du groupe AFD. L'agence se fixe comme objectif, une mobilisation à hauteur de **1,3 milliard d'euros de crédits européens** en faveur de notre coopération technique pour le triennal à venir.

**►Objectif 16 : Définir la trajectoire financière d'Expertise France en cohérence avec la spécificité de son modèle économique**

### 1. Le modèle économique

**Le modèle économique d'Expertise France repose sur la capacité de l'agence à couvrir ses charges de structure par les marges dégagées sur projets et le soutien apporté par l'État.** La définition de ce modèle tient compte des spécificités du portefeuille d'Expertise France.

Les fondamentaux de ce modèle sont les suivants :

- **Pilotage financier en coûts complets**. Le modèle est fondé sur une analyse du portefeuille d'activité dite en coûts complets, c'est-à-dire rattachant l'ensemble des charges (y compris les charges de structure) à chacun des projets ;
- **Pérennisation des relations financières** avec l'État fondé sur ces analyses. En effet, le pilotage en place à Expertise France permet d'analyser l'évolution de la performance financière portefeuille par portefeuille et de la comparer aux principes qui régissent les relations entre l'État et l'agence dans le COM, à savoir le passage d'une subvention d'équilibre à **un dispositif de soutien ciblé sur des projets stratégiques mais structurellement déficitaires (fonds de soutien)**.

- Le COM distingue trois types de financements des projets : **Projets financés par un bailleur français** : régis par un principe de juste rémunération, ces projets ne sont pas éligibles à l'appui de l'État, le fonds de soutien n'ayant pas vocation à compenser les déséquilibres de relations entre deux acteurs de l'équipe France ;**Projets financés par un bailleur étranger (Union européenne en particulier)** :
    - Projets structurellement déficitaires : le soutien de l'État est déterminant pour mettre en œuvre ces projets (en particulier européens) qui, même après refacturation de certains coûts siège, demeurent déficitaires. L'ensemble de ces nouveaux projets est présenté aux ministères de tutelle dès leur identification de façon à valider, lors des comités du fonds de soutien, les soutiens financiers nécessaires. Le fonds de soutien garantit ainsi un **alignement en temps réel** des projets de l'agence nécessitant un appui financier sur les priorités identifiées par les ministères de tutelle.
    - Projets autoportés[6] : ces projets, dont le volume de financement est très important, sont souvent équilibrés financièrement et ne sont pas éligibles au fonds de soutien. Ils représentent à ce jour une part très minoritaire des projets financés par des bailleurs étrangers.

[6] Projets avec un volume de financement important ou certains projets comportant une part importante d'achat de matériels, d'équipements ou de travaux dans leur budget.

## 2. La trajectoire financière

**Le COM fixe un objectif de signatures avec l'UE de 1,3 Md€ sur le triennal (400 M€ en 2024, 450 M€ en 2025 et 450 M€ en 2026).** La capacité de l'agence à réaliser ces signatures sera fortement liée à la mobilisation des ministères et de l'AFD pour appuyer l'agence : offre groupe portée à Bruxelles comme sur le terrain, multiplication des partenariats, sécurisation de la présence d'Expertise France sur des géographies d'intervention qui se diversifient rapidement.

En lien avec la stratégie de mobilisation financière du groupe AFD et avec l'information amont et aval des tutelles, Expertise France pourra aussi explorer la mobilisation d'autres financements, notamment philanthropiques ou auprès du secteur privé ou des fonds des pays émergents.

Ce niveau de signature permettrait de poursuivre **la montée en puissance de l'agence** pour atteindre 538 M€ de chiffre d'affaires en 2026. Ainsi la trajectoire financière estimée par l'agence serait la suivante :

| en k€ | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | *BI 2024* | *Trajectoire 2025* | *Trajectoire 2026* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Chiffre d'affaires** | **236 919** | **323 763** | **341 436** | **388 582** | ***421 196*** | ***507 900*** | ***537 800*** |
| **Charges sur projets** | **-214 803** | **-294 239** | **-309 559** | **-352 625** | ***-378 380*** | ***-459 142*** | ***-486 709*** |
| **Mécanisme de soutien de l'État** | **5 215** | **8 045** | **8 092** | **11 012** | ***12 300*** | ***14 900*** | ***17 700*** |
| **Contribution au PNB groupe AFD (IFRS)** | **27 331** | **37 570** | **39 969** | **46 969** | **55 116** | ***63 658*** | ***68 791*** |
| Charges nettes de personnel | -20 381 | -25 302 | -30 329 | -34 698 | -43 273 | *-49 235* | *-51 946* |
| Frais de fonctionnement nets | -9 039 | -9 802 | -8 070 | -10 751 | -11 541 | *-13 625* | *-14 888* |
| **Charges de structure** | **-29 420** | **-35 105** | ***-38 400*** | ***-45 449*** | ***-54 814*** | ***-62 860*** | ***-66 834*** |
| **Résultat net** | **-2 089** | **2 465** | **1 569** | **1 520** | **302** | ***798*** | ***1 957*** |
| **Résultat net après impôts** | | **1 968** | **1 544** | **1 311** | **302** | ***778*** | ***1 787*** |
| **Réserves fin d'année / Fonds propres** | **829** | **2 580** | **4 124** | **5 436** | **5 717** | ***6 495*** | ***8 281*** |

Pour réaliser cette trajectoire, **l'agence se fixe aussi un objectif de signatures plancher avec l'AFD d'au moins 420 M€ sur le triennal (130 M€ en 2024, 140 M€ en 2025 et 150 M€ en 2026).** La poursuite des synergies opérationnelles au sein du groupe AFD est ainsi recherchée dans le cadre de projets financés par l'AFD et mis en œuvre par Expertise France. Le CICID en date du 17 juillet 2023 consacre le recours à des montages associant assistance technique mise en œuvre par Expertise France et prêts de politique publique de l'AFD, afin d'accompagner les pays bénéficiaires dans la conduite de leurs politiques publiques. La définition d'un volume de signatures plancher entre l'AFD et Expertise France, en hausse sur le triennal, permettra d'assurer la récurrence de ces montages efficients et d'impact. L'AFD mettra à la disposition d'Expertise France des moyens financiers complémentaires à travers l'abondement du fonds de préparation de projets. Ce fonds permettra d'assurer la prise en charge des frais de prospection, de développement et de préparation de projets susceptibles notamment d'être financés ou cofinancés par l'AFD, mais également de positionner Expertise France sur de nouveaux financements de l'UE. Une telle trajectoire nécessitera néanmoins qu'Expertise France et l'AFD continuent à travailler à la bonne coordination de leurs modes de faire, afin d'assurer une complémentarité de leurs actions et d'éviter tout doublon et surcoût.

| N° | Indicateur | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **19** | **Volume de signatures entre l'AFD et Expertise France** | ≥130 M€ | ≥140 M€ | ≥150 M€ |

## 3. Projection du fonds de soutien

**Sur la base des trajectoires identifiées, il est proposé une projection du fonds de soutien à horizon 2026 intégrant un objectif recherché de ressaut de l'effet de levier à 22 sur le triennal**, reflet des efforts constants portés au niveau d'efficience de l'opérateur. Dans ce cadre, les moyens (en

crédits de paiements) consacrés au fonds de soutien passeraient à **12,3 M€ en 2024 (contre 11 M€ en 2023), à 14,9 M€ en 2025 et 17,7 M€ en 2026**.

Pour accompagner le développement d'Expertise France dans les géographies considérées comme prioritaires par le COM, l'agence pourra mobiliser le fonds de soutien, tout en conservant la logique de priorisation des projets avec les ministères de tutelle. L'agence attachera une attention particulière à la recherche de projets équilibrés financièrement afin de pouvoir développer son action sans dépendre du fonds de soutien ou de la commande publique.

| **Fonds de soutien (en M€)** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|
| Autorisations d'engagement (AE) | 20,2 | 20,7 | 20,45 |
| Crédits de paiement (CP) | 12,3 | 14,9 | 17,7 |

Les autorisations d'engagement (AE) et les crédits de paiement (CP) se répartissent comme suit : 65 % sur le programme 209 et 35 % sur le programme 110.

| N° | Indicateurs | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|
| **20** | **Effet de levier du fonds de soutien** | ≥21 | ≥22 | ≥22 |
| **21** | **Marge nette des opérations pour bailleurs tiers ne bénéficiant pas d'un soutien de l'État** | >0 | >0 | >0 |

### 4. Fonds de cofinancement européen : mobiliser davantage les fonds européens pour le développement durable

**Le CICID du 18 juillet 2023 a acté la mise en place du fonds de cofinancement, dans l'optique d'une meilleure articulation entre financements bilatéraux et multilatéraux et en particulier pour permettre à Expertise France de renforcer la mobilisation des financements européens.** En effet, le partenariat européen représente un enjeu central pour la coopération technique française compte tenu notamment du volume de financements importants pouvant être mobilisé. Ces financements représentent aujourd'hui environ 50 % du volume d'activité d'Expertise France qui, tout comme l'AFD, dispose d'un statut privilégié pour y accéder grâce à son accréditation à la gestion déléguée de fonds européens et son expertise reconnue auprès de la Commission européenne.

**Ce fonds de cofinancement, alimenté par la mission budgétaire « Aide publique au développement »[7], permet à Expertise France de mieux se positionner sur les projets financés par l'UE et en particulier les « Initiatives Équipe Europe » (IEE)**, dans le cadre desquelles le bailleur européen exige fréquemment l'apport d'un cofinancement pour confirmer l'intérêt d'un État membre et de son agence.

Expertise France veillera à articuler au mieux les financements issus des fonds de cofinancement et de soutien lorsqu'ils sont mobilisés sur le même objet, en vue de conserver un modèle efficient sur le plan budgétaire, un alignement aux priorités politiques et au corpus stratégique et un effet de levier en relative cohérence avec les objectifs du présent COM.

Une **gouvernance *ad hoc*** de ce fonds permet une décision politique rapide des services de tutelle stratégique commanditaires sur l'utilisation des crédits.

| **Fonds de cofinancement (en M€)** | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|
| Autorisations d'engagement (AE) | 7,2 | 10,75 | 7,5 |
| Crédit de paiement (CP) | 3,3 | 5,5 | 7,5 |

Les autorisations d'engagement (AE) et les crédits de paiement (CP) se répartissent comme suit :

- Pour le programme 110 : 0,7 M€ en AE=CP en 2024 et 1 M€ en AE=CP en 2025 et 2026 ;

[7] La trajectoire du fonds de cofinancement dépend j exclusivement des crédits issus du programme 209 du MEAE jusqu'en 2024 inclus, et et comprend une contribution du programme 110 du MEFSIN en 2025 et 2026.

- Pour le programme 209 : 6,5 M€ d'AE et 2,6 M€ de CP en 2024, 9,75 M€ en AE et 4,5 M€ en CP en 2025 et 6,5 M€ en AE=CP pour 2026. »

| N° | Indicateurs | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|---|
| **22** | **Nombres de projets en équipe Europe et notamment d'IEE prioritaires pour la France, sur lesquels Expertise France a pu se positionner grâce au fonds de cofinancement** | 15 | 20 | 16 |

**►Objectif 17 : Renforcer les liens avec l'État**

**Expertise France est le seul opérateur de coopération technique multisectoriel et interministériel** au service de tous les ministères. À cet effet, l'agence est en capacité de répondre à un volant très large de commandes émanant de plusieurs administrations selon des modalités et des montants variés.

Dans le cadre du prochain triennal, **Expertise France renforcera et diversifiera la part de la commande publique pour la mise en œuvre des projets**. Cet objectif s'appuiera sur un effort soutenu de l'État pour renforcer la commande publique confiée à Expertise France, **au travers d'un accroissement significatif de L'Initiative** du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, d'une association au **plan de mobilisation des ressources intérieures publiques**, et de la gestion des **ETI**.

Ce renforcement s'accompagnera notamment d'**une augmentation des commandes pouvant émaner des différents leviers financiers du MEAE**, tels que ceux du CDCS, de la DCSD ou des Ambassades, dans le cadre notamment des FEF.

La mise en place des conventions cadres de partenariat avec le **ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités** et le **ministère de la Justice**, qui prévoient une contribution financière[8] annuelle pour la mise en œuvre de projets bilatéraux ainsi qu'une mise à disposition gratuite d'expertise sectorielle, viendra également accroître la capacité de l'agence à répondre à de la commande publique provenant du gouvernement français.

Trajectoire prévisionnelle de la commande publique de l'État français (en AE)

| | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|---|---|---|
| DG Trésor (P110) | 3,15 M€* | 2.85 M€* | 2.85 M€* |
| Plan d'investissement solidaire pour le développement (PISD) pour la mobilisation des ressources intérieures publiques (MRIP) (P110) | 5 M€ | 5 M€ | 5 M€ |
| ETI (P209) | 49,5 M€ | 68,8 M€ | 75,8 M€ |
| ETI (P110) | 10 M€ | 10 M€ | 10 M€ |
| L'initiative (P209) | 114,4 M€ | 114,4 M€ | A définir[9] |

**hors contribution au fonds de co-financement.*

[8] Le montant de ces financements est précisé annuellement par la délégation aux Affaires européennes et internationales (DAEI) à Expertise France, en fixant une limite maximale de crédits alloués uniquement pour des projets nouveaux dûment validés entre les deux parties.
[9] A définir en fonction de la contribution française au Fonds mondial, qui ne sera annoncée qu'à partir de la conférence de reconstitution du Fonds mondial de septembre / octobre 2025

### ►Objectif 18 : Renforcer la productivité et l'efficience

La trajectoire financière s'accompagnera d'une maîtrise des coûts de structure et **d'efforts de productivité**, tant dans les fonctions opérationnelles que sur les fonctions transversales, tout en cherchant à stabiliser le chiffre d'affaires d'Expertise France.

La direction des opérations continuera son travail de **renforcement du pilotage et du suivi de l'activité** permettant une meilleure maitrise des risques. L'effort sera porté tant sur le développement du portefeuille que sur les projets en exécution au travers d'une comitologie interne renforcée et des outils et tableaux de bord plus performants.

Le **cycle d'instruction de projets** de l'agence a été révisé permettant ainsi une meilleure identification et maîtrise des risques opérationnels. La mise en place d'indicateurs de pilotage sur l'ensemble du portefeuille permet de suivre l'exécution du chiffre d'affaires prévisionnel sur une base mensuelle et d'anticiper des mesures correctrices au besoin.

Un **plan de transformation digitale** est également en cours afin d'améliorer la performance et l'efficience de l'agence.

| N° | Indicateur | **2024** | **2025** | **2026** |
|---|---|---|---|---|
| **23** | **Ratio charges de structure après refacturation bailleurs / chiffre d'affaires** | ≤12,5 % | ≤12,5 % | ≤12,5 % |

## Titre IV : Dispositions finales

- **Suivi annuel**

La direction générale d'Expertise France présentera annuellement au Conseil d'administration un rapport sur la réalisation des objectifs et indicateurs du contrat, ainsi que des mesures à mettre en œuvre pour remplir ces objectifs.

- **Dispositif d'ajustement**

Si l'évolution des missions, des moyens et de l'environnement institutionnel de l'agence l'exige, des ajustements pourront intervenir sous forme d'avenant en cours d'exécution du contrat. Le Conseil d'administration sera alors obligatoirement saisi.

- **Évaluation en fin de contrat**

Au cours de la dernière année de son application, une évaluation de la mise en œuvre du contrat sera effectuée.

- **Durée du COM**

Le présent contrat entre en vigueur l'année de sa signature par les parties après approbation par le Conseil d'administration d'Expertise France.

Il s'applique à compter du 1er janvier de l'année de sa signature pour une durée de trois ans.

**Fait à Paris, le :** 04 DEC. 2024

**Jean-Noël BARROT**
Ministre
de l'Europe et des Affaires étrangères

**Antoine ARMAND**
Ministre
de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

**Thani MOHAMED SOILIHI**
Définir des plans d'actions suffisamment flexibles pour s'adapter à l'imprévu
Secrétaire d'État auprès du ministre
de l'Europe et des Affaires étrangères,
chargé de la Francophonie
et des Partenariats internationaux

**Jérémie PELLET**
Directeur général d'Expertise France