



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



AFD
GROUPE



ESTRATEGIA

2025-2030

GRUPO AFD



#MundoEnComun



Índice

EDITORIAL 4

PRÓLOGO 6

CONTEXTO 8

01

**UN COMPROMISO INSTITUCIONAL:
un Grupo AFD innovador e inclusivo** 14

1.1 Proponer una respuesta de Grupo
a nuestros clientes y socios 14

1.2 Mutualizar la gestión del Grupo
y consolidar su dirección para conseguir
un mayor impacto
y un mejor desempeño 16

1.3 Una trayectoria social para el Grupo AFD
para mejorar el desempeño
y el trabajar juntos 17

1.4 Ser un Grupo responsable,
que rinde cuentas y es visible 18

1.5 Ser un Grupo innovador,
prospectivo y anticipador 20

02

UN COMPROMISO DE ATENCIÓN Y DE RESPETO:

el Grupo AFD del lado de los demás 24

2.1 El respeto, la inteligencia geográfica y el diálogo como método 25

2.2 Un enfoque diferenciado en torno a tres mandatos geográficos 27

2.3 Acciones adaptadas a los grandes espacios geopolíticos29

03

UN COMPROMISO DE CALIDAD Y DE IMPACTO:

el Grupo AFD 100 % ODS 34

3.1 Las tres prioridades de inversión solidaria y sostenible del Grupo AFD 36

3.2 Planeta, vínculo social, instituciones, ciudadanos y democracia: para conciliar el desarrollo humano y la protección del planeta 40

3.3 Cuatro escalas de acción complementarias para maximizar los impactos 46

04

UN COMPROMISO DE AMPLIFICACIÓN Y DE DINAMIZACIÓN:

el Grupo AFD como plataforma de movilización 50

4.1 Movilizar los financiamientos hacia los ODS 51

4.2 Movilizar a los ciudadanos 54

4.3 Movilizar las experticias y los saberes para los ODS 56

APERTURA Y PERSPECTIVAS 59

POSTFACIO

Marco de operacionalización, de seguimiento y de rendición de cuentas . 60

ANEXO 1

Balance del POS IV (2018-2022) 62

ANEXO 2

CAP27 63

ANEXO 3

La presentación de información sobre sostenibilidad como palanca de transformación 64



Editorial



Desde el 2017, Francia ha estado impulsando y redefiniendo su política de desarrollo. El Sahel, así como hoy en día Ucrania y el Oriente Medio, han reposicionado el desarrollo como un pilar propiamente dicho de nuestra política exterior, en las «3 D» junto con la diplomacia y la defensa. La crisis climática y la COVID han demostrado que las respuestas eficaces siempre combinan el ejercicio de las responsabilidades nacionales con una indispensable cooperación internacional adicional. Con Equipo Europa, aspiramos a dejar atrás las formas tradicionales de nuestra relación con nuestros vecinos, principalmente de África, así como las de la ayuda oficial al desarrollo, para optar por una política de colaboración y de inversión solidaria y sostenible, a escala de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), donde las innovaciones se intercambien y los intereses se combinen para maximizar el impacto.

Al comienzo de este año 2025, se ha iniciado un gran debate. Las crisis geopolíticas y ambientales, en aumento y combinadas, refuerzan cada vez más la fragmentación económica y las tentaciones de aislacionismo. El regreso de la guerra, la urgencia de las políticas de competitividad y el refuerzo de las políticas migratorias, en todo el mundo, implican necesariamente una contribución nueva de la política de desarrollo. Las restricciones presupuestarias en numerosos países refuerzan la necesidad de una mayor ingeniería financiera y de más eficacia. Por último, el cuestionamiento de las instituciones multilaterales supone la definición rápida de un nuevo marco de referencia, de incentivos y de rendición de cuentas, como hemos empezado a elaborar en el seno del movimiento Finanzas en Común (FICS) con todos los bancos públicos de desarrollo y sus socios.

Por todas estas razones, ha sido necesario redefinir la estrategia del Grupo AFD. Con este Plan de orientación estratégica (POS V), el «Grupo AFD», respaldado por sus tres entidades –la AFD, Proparco y Expertise France–, busca contribuir activamente al debate y a la acción. Para que nuestro país no pierda su parte de solidaridad y su capacidad de vincular sus intereses con los de los demás, la AFD es francesa y «del lado de los demás», con los territorios de ultramar y sus desafíos económicos, sociales y ambientales específicos como vínculos de unión y de innovación. Para no caer en la denegación de la crisis climática, no olvidar a los más vulnerables y descarbonizar cadenas de valores y sistemas financieros, la AFD se afirma como el banco de la inversión solidaria y sostenible y mantiene su exigencia de calidad «100 % ODS». Finalmente, el Grupo AFD pretende culminar su transformación en una «plataforma de movilización» para asumir plenamente su rol de acogida y de acompañamiento de todos aquellos –sociedad civil, empresas, colectividades locales, filántropos, investigadores, voluntarios, etc.– que deseen contribuir a renovar la posición de Francia y de Europa en el mundo y ejecutar concretamente nuestra agenda de paz, de seguridad y de desarrollo sostenible.

Imaginada hasta el 2030, la zona de pertinencia y la propuesta de valor del Grupo AFD, tal y como se exponen en este documento, serán precisadas y guiadas por contratos de objetivos y de medios (COM) trienales sucesivos, concluidos con el Estado. El Grupo AFD continúa su transformación, cada vez más eficaz y con un mayor impacto, al servicio de los franceses y de todos aquellos que deseen cooperar con Francia.

Rémy RIOUX

Director General del Grupo AFD



Prólogo

Este documento presenta el nuevo plan de orientación estratégica del Grupo AFD para el periodo 2025-2030. Define el compromiso del Grupo, fortalecido por sus tres entidades reunidas: **la Agence Française de Développement (Agencia Francesa de Desarrollo)**, el banco público de desarrollo internacional de Francia y de sus territorios de ultramar; **Proparco**, su filial dedicada al sector privado; y **Expertise France**, la agencia francesa de cooperación técnica.

El Grupo AFD (groupe Agence française de développement) es el actor central para la implementación de la política de desarrollo de Francia. Con más de 1 000 nuevos proyectos firmados cada año y más de 12 mil millones de euros de autorizaciones de financiamiento anuales, el Grupo tiene presencia en 167 países y en 11 territorios de ultramar, donde se apoya en su red de agencias locales y en sus representaciones. La AFD cuenta con 127 grandes socios franceses públicos y privados y 90 cofinanciadores internacionales, a los que se suman las 7 000 organizaciones de la sociedad civil (OSC) implicadas en sus proyectos.

La nueva propuesta del Grupo AFD contribuye a aplicar la política de desarrollo establecida por las autoridades francesas y sigue las orientaciones fijadas por la ley de programación sobre el desarrollo solidario y la lucha contra las desigualdades mundiales del 4 de agosto de 2021, y por el Consejo Presidencial para el Desarrollo (CPD), el Comité Interministerial de Cooperación Internacional y de Desarrollo (CICID) y el Comité interministerial de los territorios de ultramar (CIOM) en el 2023. Estas orientaciones tienen por objeto tanto luchar contra la pobreza y las desigualdades en el mundo como promover más allá de nuestras fronteras inversiones solidarias para nuestros bienes comunes. Fueron sintetizadas y compartidas con todos los socios de Francia en junio de 2023 en el Pacto de París por los Pueblos y el Planeta (4P).

El Grupo AFD interviene en el marco del derecho francés, europeo e internacional. Más ampliamente, esta propuesta estratégica se inscribe dentro del marco multilateral establecido por la ONU con la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el Acuerdo de París sobre el clima del 2015, el nuevo Marco Mundial de Biodiversidad de Kunming-Montreal del 2022 y el Programa de Acción de Addis Abeba sobre el financiamiento del desarrollo aprobado en el 2015, que será discutido nuevamente en el 2025.

Esta nueva estrategia marca para todos estos compromisos, una ambición, un enfoque y una propuesta de método renovados, teniendo en cuenta los logros de la estrategia anterior y la promesa del nuevo Grupo AFD. Esta estrategia será objeto de una evaluación externa intermedia y luego de una evaluación final, compartidas con nuestros pares.



Contexto



Después de la ley del 4 de agosto de 2021, aprobada por unanimidad, el Consejo Presidencial para el Desarrollo (CPD) del 5 de mayo de 2023, el Comité Interministerial de Cooperación Internacional y de Desarrollo (CICID) y el Comité interministerial de los territorios de ultramar (CIOM) de julio de 2023 definieron y precisaron las nuevas prioridades de la política francesa de desarrollo «*pilar de la política exterior de pleno derecho*». El mandato del Grupo AFD se ha redefinido en torno a un doble objetivo de lucha contra la pobreza y las desigualdades y de preservación de los bienes comunes, promoviendo inversiones solidarias y sostenibles más allá de nuestras fronteras, tanto en los países menos adelantados y vulnerables como en los países de medianos ingresos y en los territorios de ultramar.

UNA DOBLE EMERGENCIA,

GEOPOLÍTICA Y SOLIDARIA

El Grupo AFD debe ejercer este mandato en un contexto marcado por dos movimientos opuestos y simultáneos: tensiones y rivalidades geopolíticas crecientes mientras el mundo comparte y aprende a gestionar colectivamente desafíos comunes y existenciales.

Las rivalidades estratégicas, económicas, energéticas pero también ideológicas, exacerbadas por las guerras en Ucrania, en la República Democrática del Congo o en el Oriente Próximo, fragmentan hoy el mundo, reavivando antiguas líneas de conflicto y trazando nuevas. En medio de esta incertidumbre, todos los Estados expresan un deseo de reforzar su soberanía, tanto en Europa como en todo el mundo. La política de desarrollo está cada vez más sometida a presiones, al reinterpretarse con demasiada frecuencia

como una herramienta de poder y de competencia estratégica entre Naciones. A la vez se le exige que intervenga lo antes posible, dado el contexto de emergencias humanitarias de proporciones inéditas y el retorno de la pobreza extrema en muchos países. Tampoco queda fuera del gran debate que ha surgido en África, donde se expresa la aspiración a tener sociedades políticas más abiertas y a redefinir los vínculos con Francia y Europa. Requiere prestar más atención a la situación de los más vulnerables.

Al mismo tiempo, y no sin paradoja, la política de desarrollo y las instituciones que la impulsan se han convertido en los actores principales del Acuerdo de París sobre el clima y de la Agenda 2030 de los ODS que renueva en profundidad el marco mundial del desarrollo internacional, acercando las agendas del «desarrollo» (los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) del año 2000), del «desarrollo sostenible» (Río 1992, Río +10, Río +20), de la «lucha contra el cambio climático y por la biodiversidad» (las COP sobre cambio climático, lucha contra la desertificación y biodiversidad) y del «financiamiento del desarrollo» (Monterrey, Doha, Addis-Abeba). La gran síntesis del 2015, reafirmada de forma clara y rotunda en la Asamblea General de la ONU de septiembre de 2023 a pesar del gran retraso en su implementación, ha permitido llevar la ayuda oficial al desarrollo mundial a un nivel histórico, superando por primera vez los 225 mil millones de dólares en el 2023. Ahora en esta ayuda se pide que se movilicen más financiamientos públicos y privados. El Acuerdo de París sobre el clima –con su meta ahora alcanzada de 100 mil millones de dólares de financiamiento para el clima– y la Agenda 2030, un acuerdo internacional sobre el futuro deseado de la humanidad y de su entorno vital, han definido un futuro que supone nuevos modelos de desarrollo que sean a la vez prósperos, ecológicos, igualitarios y participativos. La política de desarrollo se ve transformada profundamente y ampliada, hacia una política de inversión solidaria y sostenible, dondequiera que las dinámicas de desarrollo sostenible puedan ser aceleradas.

Este doble movimiento, geopolítico y solidario, supone un reto para la acción de desarrollo. Debe renovarse en profundidad –en su narrativa, sus conceptos y sus instrumentos– para desempeñar plenamente su función específica, apoyando nuestras reconciliaciones y mostrando siempre su capacidad de mejorar las condiciones reales de vida. Para ello, y más allá de los proyectos de desarrollo propiamente dichos, debe contribuir también al fortalecimiento de los actores, a la definición de políticas públicas creíbles y eficaces, así como a la transformación del sistema finan-

ciero en su conjunto. Finalmente, debe conseguir convencer a nuestros propios conciudadanos de la utilidad de una mayor cooperación internacional en un mundo donde los vínculos de solidaridad y de colaboración se están redefiniendo. Este último desafío supone una comunicación mucho más activa y colaborativa, sólida, íntegra y convincente, capaz de mostrar los progresos alcanzados.

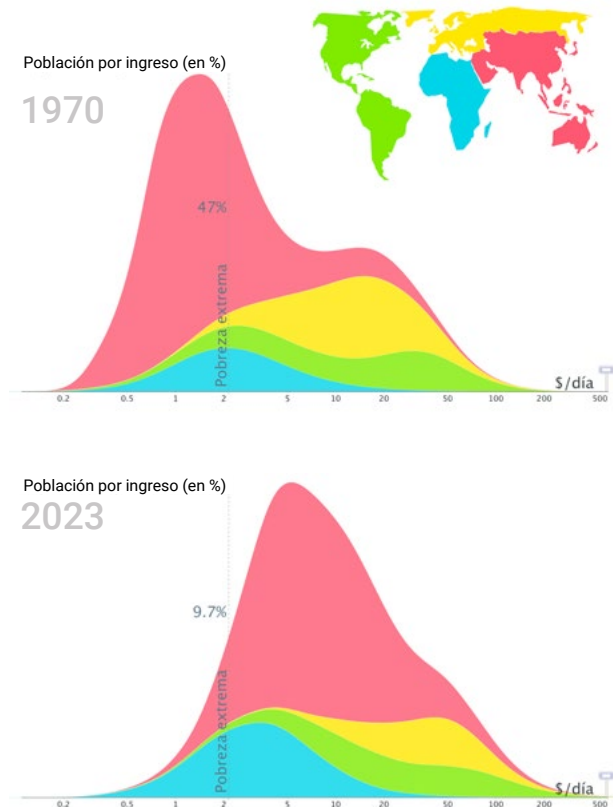


DESIGUALDADES Y VULNERABILIDADES, EL FINAL DE UN MUNDO EN DOS BLOQUES DESIGUALES

Evidentemente, esta ambición parece desmesurada. Lo es menos si se constata la gran transformación que ha experimentado el mundo en los últimos sesenta años. Mientras que la política de ayuda al desarrollo tenía como fundamento las desigualdades de un mundo dividido en dos bloques –el Norte y el Sur, global o no–, ese mundo dividido en dos ya no existe. El auge de los países emergentes desde principios de siglo ha producido un retroceso masivo de la pobreza y, por ende, del peso relativo del Norte en la economía mundial. Ha creado una continuidad más regular de la distribución de los ingresos mundiales. Si bien la desigualdad entre los países más pobres y los más ricos sigue siendo muy fuerte –existe una relación de casi 1 a 200 entre el Producto Interior Bruto (PIB) de los diez países más ricos y el de los diez países más pobres– y si bien la legitimidad de la solidaridad debe ser defendida continuamente, ahora existe un «ecuador del mundo» muy amplio que traspasa tanto el Norte como el Sur, al que conviene adaptar más claramente políticas e instrumentos, y alrededor del cual se redefinen las responsabilidades de los Estados.

Así, en numerosos países emergentes, el logro de los ODS ya no depende únicamente de la reducción de un posible déficit de inversión, sino, más profundamente, de un cambio en la trayectoria nacional. Ya no se trata simplemente de superar el retraso, puesto que los países de ingresos elevados también tienen que llevar a cabo sus propias transiciones. En el 2020, cerca del 70 % de las desigualdades mundiales se situaban dentro de las fronteras nacionales. En otras palabras, la reducción de las desigualdades mundiales ya sólo depende secundariamente de las transferencias financieras del Norte al Sur, a diferencia de lo que pasaba en la segunda mitad del siglo XX. En numerosos países, lo esencial ahora se determina en el nivel de las trayectorias, de las políticas públicas y de los sistemas nacionales, junto con los desafíos políticos y financieros complejos que conllevan. Lo mismo ocurre con los ODS ambientales. En la situación actual, y en la mayoría de los países, es igual de importante que aportar nuevos recursos, o incluso más, reorientar inversiones existentes, movilizar más recursos internos y contribuir a mejores políticas públicas.

Distribución de la población mundial por ingreso



Basado en material gratuito de GAPMINDER.ORG, LICENCIA CC-BY

Esta transformación, junto al egoísmo que corre el riesgo de asociarse a ella, destaca con mayor claridad y urgencia la situación injusta y la prioridad que se debe dar a los países más vulnerables. Las vulnerabilidades de estos países no se limitan únicamente a la pobreza, que sigue siendo masiva, ni a la exposición a los trastornos ambientales. Las vulnerabilidades son plurales, puesto que combinan los bajos niveles de desarrollo, la exposición al cambio climático o a los conflictos violentos. Afectan de manera más que proporcional a los países menos adelantados (PMA) y a otros territorios vulnerables, especialmente a los territorios insulares extranjeros y a las colectividades territoriales de ultramar francesas, requiriendo una adaptación de los modos de operación y de las herramientas de la política de desarrollo.

Hemos entrado en «la era de las consecuencias»¹: los impactos del cambio climático y del colapso de la biodiversidad son hoy visibles y refuerzan aún más las desigualdades, el retroceso de los derechos humanos y de la democracia.

1 Melonio T., Naudet J.-D. y Rioux R. (2022), «La ayuda oficial al desarrollo en la era de las consecuencias», *Policy paper de la AFD*, núm. 11, <https://www.afd.fr/es/ressources/la-ayuda-oficial-al-desarrollo-en-la-era-de-las-consecuencias>.

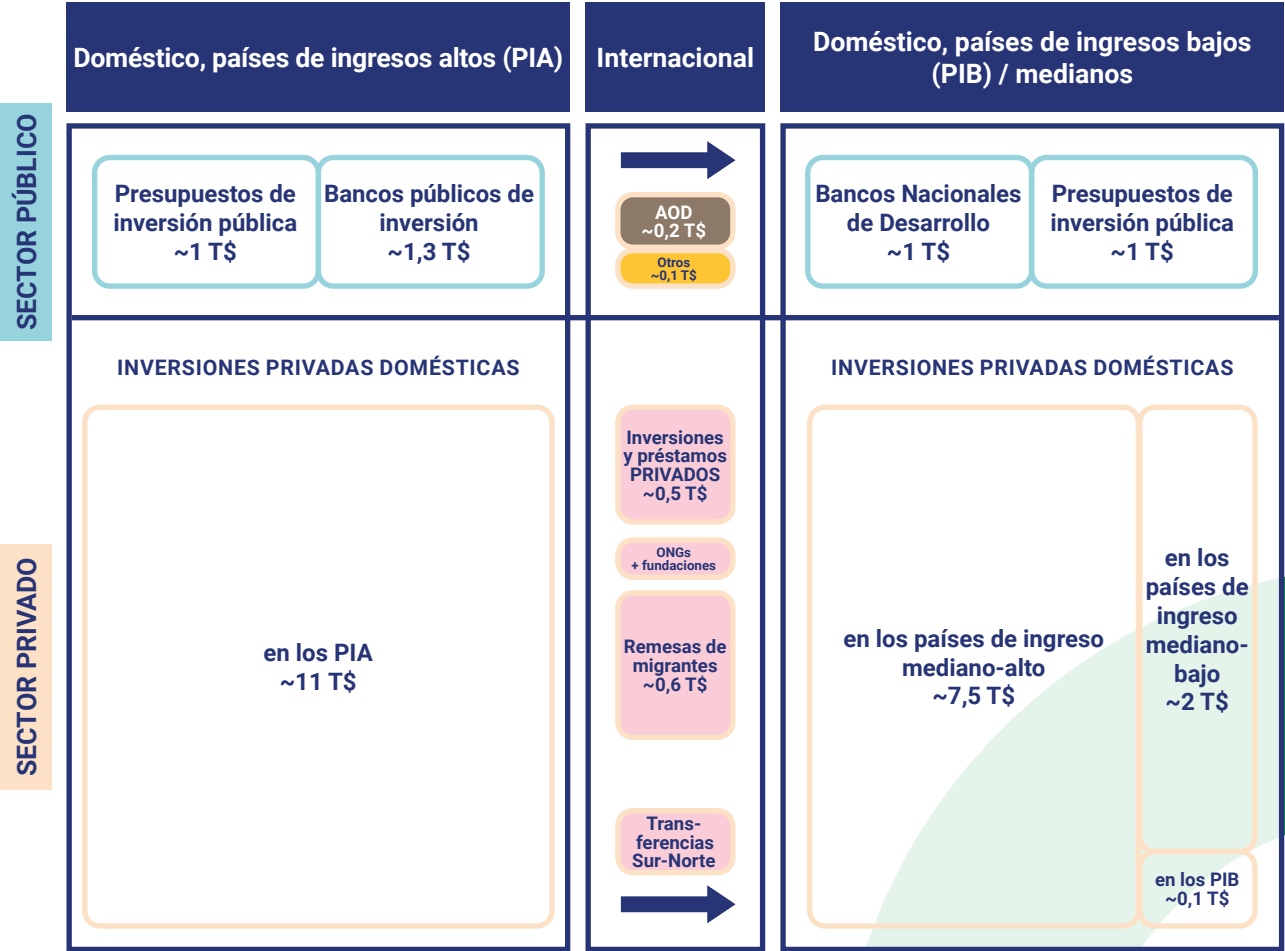
Hacen falta fuertes esfuerzos concertados, adaptados a cada contexto, que combinen la excelencia técnica, el conocimiento multidisciplinario pero también enfoques transformadores de naturaleza sensible y emocional, para contribuir a reorientar las políticas públicas, sus articulaciones operacionales y los sistemas financieros.

Financieramente, y como muestran estos gráficos, la Agenda 2030 no es un sueño: eliminar la pobreza extrema, que parecía un objetivo utópico cuando apareció la ayuda internacional en los años sesenta, es alcanzable. En el mundo hay menos países de bajos ingresos y más países emergentes. La inversión a nivel mundial –estimada en 26 trillones de dólares al año, de los cuales la mitad se destina a los países en desarrollo–, supera en gran medida todas las estimaciones del «coste» de los ODS, aunque sigue existiendo un marcado déficit de financia-

miento en los países de bajos ingresos que es urgente solventar. Sin embargo, el problema ha cambiado de naturaleza: la mala calidad persistente de estas inversiones masivas y su distribución desigual es lo que está destruyendo el planeta (clima, océanos, biodiversidad, contaminaciones, aumento de las vulnerabilidades ambientales) y lo que está debilitando el vínculo social (aumento de las desigualdades, pandemias, disminución de la esperanza de vida, tensiones internas y externas). Aunque el mundo dispone de los medios necesarios, no se está encaminando hacia ese futuro deseable que él mismo definió en el 2015.

Composición de los flujos de inversión mundiales

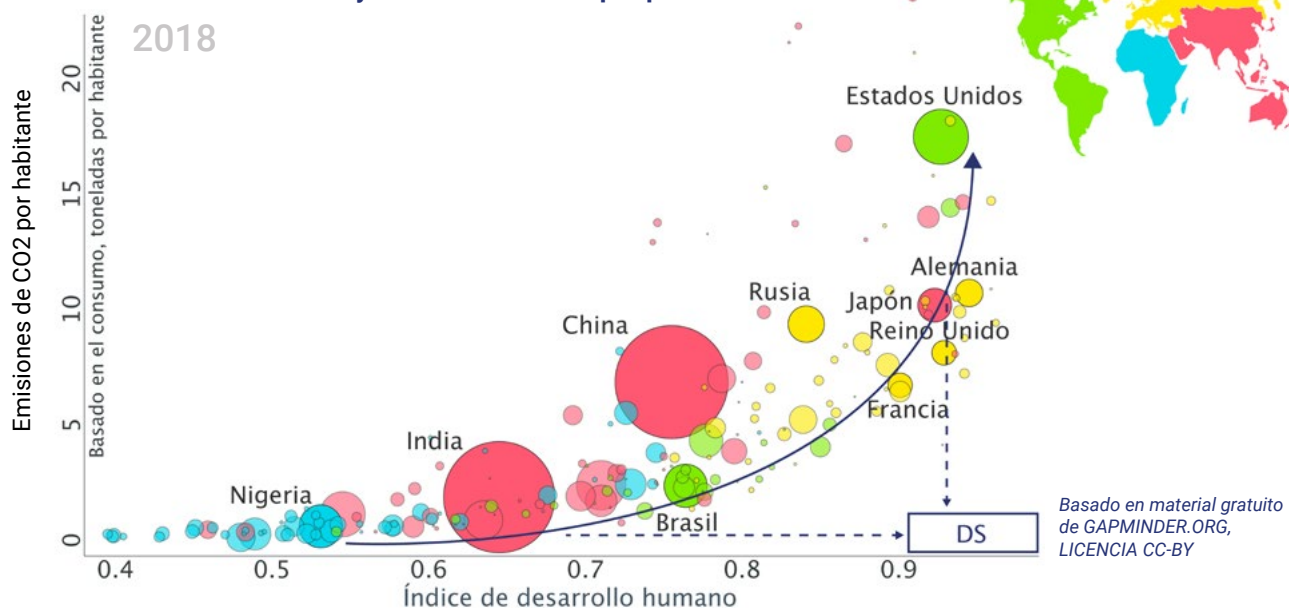
(Cálculos internos de la AFD según datos del Banco Mundial)



LOS ODS PARA DEJAR DE CONTRAPONER EL DESARROLLO HUMANO

Y LA PRESERVACIÓN DEL PLANETA

Índice de desarrollo humano y emisiones de CO2 por país



Para lograr los ODS, será necesario reconciliar la agenda del desarrollo con la de la preservación del medio ambiente. El desafío para todos los países es converger hacia un alto nivel de desarrollo humano con una huella ambiental reducida, algo que ningún país ha logrado hasta ahora, como se muestra en el gráfico anterior. El intercambio de experiencias exitosas que surgen en todo el mundo será aún más esencial para lograr este objetivo.

En estos esfuerzos por lograr los ODS hay que evitar tratar cada uno de los 17 objetivos por separado. A pesar de que abarcan todos los debates sectoriales y que establecen en cada ámbito las ambiciones precisas acordadas por la comunidad internacional, los ODS son indivisibles y se deben considerar como interdependientes. Los ODS impulsan una visión de conjunto, intersectorial y de múltiples actores de cada «situación de desarrollo», con especial atención a los contextos y a las dinámicas geográficas. No hay que olvidar que esta interdependencia entre los ODS puede llevar a que una mejora en un ODS provoque un retroceso en otro. La Agenda 2030 nos insta a adoptar un enfoque más global que exige pensar más nuestras estrategias en el marco de trayectorias sostenibles que permitan proporcionar las mejores palancas de decisión y de articulación entre las prioridades.

Lograr los ODS, es así –y quizás por encima de todo– un método o un proceso. Es necesario movilizar la inteligencia de las sociedades, incluyendo en su dimensión emocional, como la de los biotopos, para identificar los bloqueos institucionales específicos, las dificultades materiales, las externalidades no consideradas, los incentivos perversos, las representaciones que actúan como obstáculos o cualquier otro factor que frene las dinámicas colectivas positivas. Entonces se pueden definir trayectorias de desarrollo sostenible optimizadas y territorializadas con el fin de eliminar progresivamente las barreras identificadas y de establecer una visión a largo plazo.

Finalmente, lograr los ODS es acelerar el esfuerzo de movilización para alinear el sistema financiero con la agenda para el desarrollo sostenible, es decir, para hacer sostenible las finanzas mundiales en su conjunto, financiar nuestros bienes comunes y destinar una parte más segura y automática de nuestras inversiones solidarias a los países y a las poblaciones más vulnerables. Cada país tiene la responsabilidad de alcanzar los ODS en su territorio, respetando los estándares de calidad de las inversiones, de contribuir a la difusión mundial de las mejores prácticas y de suministrar su parte de bienes comunes, según el principio de responsabilidad común pero diferenciada.

Además, por nuestro propio interés conviene acelerar estas transformaciones en todas partes a través de una cooperación internacional que sea atenta, respetuosa e innovadora. Esa es la misión y el nuevo marco conceptual de las agencias y de los bancos de desarrollo internacionales. Y esto sin duda hasta el 2050, haciendo que converjan la agenda de los ODS y la del Acuerdo de París y de la neutralidad de carbono.

UNA ESTRATEGIA SIMPLIFICADA

QUE IMPLICA CUATRO COMPROMISOS

La nueva estrategia del Grupo AFD, que se centra en esta doble emergencia geopolítica y solidaria, pretende consolidar los logros de la anterior estrategia y amplificar nuestra acción de aquí al 2030. Apoya los objetivos del contrato de objetivos y de medios con el Estado y guía el plan de transformación empresarial CAP27, como se presenta en el postfacio de este documento.

Esta nueva estrategia establece el perímetro de nuestro trabajo, expresado por los siguientes 4 compromisos:

- ▮ Nuestro primer compromiso es posicionarnos resueltamente *«del lado de los demás»*, un compromiso de atención, de respeto y de inteligencia geográfica, para: comprender de la mejor manera posible los contextos evolutivos en los que se nos pide que actuemos; diferenciar nuestra acción en función de los desafíos y de las necesidades específicas de los países y de los territorios; y trabajar para establecer colaboraciones de confianza con nuestros clientes. Se trata de implicarse más profundamente en la economía política de los territorios en los que estamos llamados a intervenir, y de establecer vínculos con el mayor número posible de actores de estas sociedades, más allá de los Gobiernos, siempre que así lo deseen. Desde noviembre de 2017, nuestra acción en África se inspira en la Agenda de Uagadugú. Del lado de los demás, pero también conscientes de nuestra historia, de nuestros éxitos así como de nuestros fracasos, guiados por la trayectoria de nuestro propio país y por los desafíos para lograrla, incluyendo mediante una cooperación internacional más activa. Del lado de los demás para considerar siempre a nuestros clientes primero.
- ▮ Nuestro segundo compromiso es un compromiso de calidad y de impacto, para convertirnos en *«el primer*

banco público de desarrollo 100 % ODS», cuyo financiamiento, cuyas operaciones y cuya gestión estén en línea con la Agenda 2030. Para ello procuramos acompañar a nuestros clientes en sus trayectorias de desarrollo sostenible, maximizando los impactos positivos de nuestro apoyo en tres áreas –la protección del clima y de la naturaleza, la reducción de las desigualdades y de las vulnerabilidades multidimensionales, y el desarrollo institucional y democrático–, y evitando cualquier daño significativo en cualquiera de ellas. Guiado por este principio, nuestro Grupo movilizará todas sus experticias y las de sus socios para la construcción conjunta de soluciones de desarrollo sostenible adaptadas a cada contexto.

- ▮ Finalmente, porque siempre se debe velar por que los medios sean acordes con la magnitud de las ambiciones, nuestro tercer compromiso es un compromiso de reunión, de amplificación y de dinamización para convertirnos en *«una plataforma de movilización»* del mayor número posible de socios deseosos de contribuir con Francia a la acción de desarrollo a nivel internacional y al logro de los ODS. Esto se hará en Francia primero, en Europa también, y en todo el mundo, según tres dimensiones complementarias: la movilización financiera, la movilización ciudadana y la movilización de las experticias y de los saberes. Se pretende así ayudar a construir una amplia arquitectura internacional de la inversión solidaria y sostenible. El movimiento Finanzas en Común (FiCS) es su prefiguración.
- ▮ En el fondo, y este es nuestro cuarto compromiso, se trata de *«cumplir la promesa del Grupo AFD»*, aumentado con la integración de Expertise France desde el 1 de enero de 2022 y con la nueva estrategia de Proparco. Combinando todas las herramientas de nuestro nuevo Grupo para servir a nuestros clientes, nos comprometemos a dar prioridad a nuestros clientes y socios adaptándonos a sus necesidades. Nuestro Grupo, único en el ecosistema internacional del financiamiento del desarrollo, ahora dispone de las capacidades combinadas de una institución financiera dedicada tanto al sector público como al sector privado y de una agencia de cooperación técnica y de experticia, lo que le permite abarcar el espectro completo de las políticas públicas y de los actores, a lo que se añade nuestro centro de formación y nuestra capacidad de investigación, de innovación y de animación del debate público. La consolidación del Grupo AFD y la búsqueda de sinergias son la prioridad de los próximos años.

Un compromiso institucional:

un Grupo AFD innovador e inclusivo

1.1 Proponer una respuesta de Grupo a nuestros clientes y socios

La ley del 4 de agosto de 2021 convirtió al Grupo AFD en un actor casi único en el ecosistema del financiamiento internacional del desarrollo. El Grupo está compuesto por tres entidades con misiones complementarias: la Agence Française de Développement (Agencia Francesa de Desarrollo), la institución financiera pública encargada de ejecutar la política de desarrollo de Francia; Proparco, su filial dedicada al sector privado; y, desde el 1 de enero de 2022, Expertise France, la agencia francesa de cooperación técnica internacional. El Grupo AFD acumula así tanto las actividades de un banco público de desarrollo nacional con vocación internacional, como las de una institución financiera dedicada al sector privado y las de una agencia de cooperación técnica y de experticia. Sería, en cierto modo, como si el Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y el PNUD/UNOPS

–o, en Alemania, la KfW, la DEG y la GiZ– se agruparan en una misma entidad. El pleno despliegue de esta capacidad reunida es la primera prioridad y la condición de éxito de nuestra nueva estrategia. Además, contamos con las capacidades del CAMPUS del Grupo AFD, de la Société immobilière de Nouvelle-Calédonie (SIC), del banco SO-CREDO y del fondo de garantía SOGEFOM, así como del fondo de impacto STOA creado con nuestros aliados y amigos de la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

ESTRUCTURAR UNA OFERTA DE GRUPO

COMPLETA Y SIN FISURAS

El Grupo AFD reúne y combina capacidades de análisis de las *situaciones* de desarrollo (es el papel de su dirección ejecutiva de Geografías –GEO), de definición de *soluciones* de desarrollo (dirección ejecutiva de Soluciones de desarrollo sostenible –SDD), dedicadas especialmente al sector privado y a su financiamiento (con Proparco), con una capacidad de *acción*, directa y lo más cerca posible de nuestros clientes (con Expertise France) pero también de *movilización* (dirección ejecutiva de Movilización, colaboraciones y comunicación –MPC) de *estrategia* y de *anticipación* (dirección ejecutiva de Innovación, estrategia e investigación –ISR).

A partir de ahora, todas las estrategias a escala de los países se concebirán a nivel del Grupo AFD. Dentro de este marco, los equipos de cada entidad trabajarán de manera coordinada para realizar intervenciones articuladas entre los sectores público y privado, considerando las necesidades y los contextos institucionales. El Grupo AFD propondrá una oferta de financiamiento y de acompañamiento técnico inédita, atractiva, complementaria y con impactos. La movilización de la experticia francesa (pública, privada o de la sociedad civil) e internacional a través de Expertise France se integrará para apoyar los financiamientos presupuestarios.

Con vistas a acercar los centros de decisión al cliente, esta integración de las ofertas será impulsada por las direcciones regionales (DR), que se convertirán progresivamente en DR de Grupo. Al igual que las dinámicas del Grupo ya en marcha, por ejemplo, en los sectores de la energía y del emprendimiento africano, se construirá una oferta común en los principales sectores de intervención del Grupo, apoyándose en plataformas sectoriales abiertas a todos. En definitiva, ya no estaremos limitados por nuestros instrumentos actuales, puesto que tendremos a nuestra disposi-

ción todos los que son útiles para la acción de desarrollo, muy cercanos a los contextos locales y en respuesta a las demandas de nuestros clientes y socios.

HACER DE LA COLABORACIÓN EUROPEA

UNA PRIORIDAD

El Grupo AFD continuará resueltamente su acción coordinada en Equipo Europa (*Team Europe*), para contribuir a acciones comunes con sus socios europeos. Contribuirá activamente a transmitir la voz de sus clientes y socios dentro del Equipo Europa y ante las instituciones europeas. Dondequiera que sea posible, el Grupo AFD buscará intervenir con un socio europeo, ya sea en cofinanciamiento, especialmente a través de los acuerdos marco previstos a ese efecto (*Mutual Reliance Initiative* –MRI y *Joint European Financiers for International Cooperation* –JEFIC), o a través de las delegaciones de fondos de la Unión Europea o entre socios del Equipo Europa. Fortalecido por sus tres entidades que le permiten estar presente en todas las redes europeas, el Grupo reforzará sus colaboraciones en los tres pilares que forman la arquitectura europea de desarrollo: los bancos públicos de desarrollo con vocación internacional agrupados dentro de la red JEFIC (Asociación de entidades financieras europeas para la cooperación internacional) con la AFD; la red de instituciones europeas especializadas en el financiamiento del sector privado EDFI (Asociación europea de instituciones financieras de desarrollo) con Proparco; y, por último, los actores de cooperación técnica de la Red de profesionales (*Practitioners' Network*) con Expertise France; sin olvidar los multilaterales relacionados con Europa y que trabajan en las prioridades de la Comisión Europea, como el Banco Europeo de Inversiones (BEI), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) y el Banco de Desarrollo del Consejo de Europa (CEB). Los vínculos entre estas redes y actores también se reforzarán, para movilizar más y multiplicar las capacidades de la cooperación europea, hacia el vecindario europeo y los países del Sur.

ACTUAR CON NUESTRAS INSTITUCIONES

HERMANAS A ESCALA INTERNACIONAL

A nivel internacional y con sus pares, la AFD también participa activamente en el Club Internacional de Finanzas para el Desarrollo (IDFC), que reúne a 26 de los mayores bancos de desarrollo nacionales, regionales e internacio-

nales, y cuya secretaría está en su sede. La AFD participó en la creación de la coalición de todos los 530 bancos públicos de desarrollo del mundo, que desde el 2020 se han reunido en cuatro cumbres «Finanzas en común» (FiCS). El Grupo AFD con sus diferentes componentes continuará su implicación y su contribución al club IDFC y a la consolidación de la coalición FiCS para promover una promoción internacional en favor de una alineación del sistema financiero con los ODS, sin dejar a nadie atrás. La preparación de la cuarta Conferencia Internacional sobre la Financiación del Desarrollo, que será celebrada en España en el 2025, constituye un evento significativo a este respecto, para el cual la ONU ha solicitado oficialmente la implicación de la coalición FiCS.

1.2 Mutualizar la gestión del Grupo y consolidar su dirección para conseguir un mayor impacto y un mejor desempeño

El proyecto empresarial del Grupo, titulado CAP27, abarcará todas las transformaciones internas necesarias para la implementación de la presente estrategia. Está articulado en torno a cuatro programas, comunes a las distintas entidades del Grupo y en línea con los compromisos del presente plan estratégico: a) «Desempeño y dinámicas de Grupo»; b) «Confianza de clientes y socios»; c) «Rendición de cuentas, experticia y coherencia con los ODS»; y d) «Trabajar mejor juntos»; con la perspectiva del traslado a la nueva sede en la zona de Austerlitz de París y de mejorar el rendimiento y la seguridad de los sistemas de información. Para cada uno de estos objetivos, se priorizan palancas de acción y se identifican indicadores de éxito. Estas transformaciones internas se implementarán progresivamente durante el periodo cubierto por el POS V y de acuerdo con un calendario acordado con los representantes de los empleados del Grupo. La continuación de la modernización del sistema de información del Grupo AFD y de la gestión de nuestros recursos humanos serán prioridades de máxima importancia, de manera transversal, para lograr estos cuatro grandes desafíos de transformación interna.

Recuadro 1

Hacer de la inteligencia artificial (IA) una palanca de transformación interna

Con el fin de aprovechar plenamente el potencial de la IA, el Grupo AFD adoptó, en el 2023, una hoja de ruta específica, que detalla las implicaciones y las oportunidades para sus operaciones y para su organización interna. Los tres ejes principales en materia de organización interna son:

- **Formación y experimentación:** Todos los colaboradores del Grupo se beneficiarán de formaciones sobre la IA, y se llevarán a cabo experimentaciones para evaluar el interés de las herramientas de IA diseñadas para el público en general.
- **Optimización de los procesos:** La IA se utilizará para desarrollar aplicaciones que faciliten el trabajo de los colaboradores y que mejoren la gestión de los conocimientos dentro del Grupo.
- **Modernización de los sistemas de información:** La integración progresiva de la IA en los proyectos de modernización de los sistemas de información permitirá optimizar las ofertas de los editores de programas informáticos.

El objetivo del Grupo AFD es utilizar la IA como una palanca de acompañamiento de la transformación de las tareas y de las profesiones, siendo coherente con su proyecto empresarial CAP27. Al colocar al ser humano en el centro de esta transformación, el Grupo AFD busca reforzar su eficacia y responder mejor a los desafíos del desarrollo sostenible.

Cumplir la promesa del Grupo también implicará el despliegue y el refuerzo de su dirección. La consolidación del Grupo requiere un marco de dirección común, que se apoye en un corpus estratégico simplificado a partir del POS, y de los COM (Contrato de objetivos y de medios del Grupo AFD de 2025-2027 y Contrato de objetivos y de medios de Expertise France de 2024-2026): los marcos de intervención de los países y las hojas de ruta transversales (elaborados sistemáticamente en formato Grupo), así como las cartas de objetivos trienales de las direcciones ejecutivas y de las filiales.

El Comité Ejecutivo (COMEX) del Grupo AFD –que reúne las Direcciones Generales de la AFD, Proparco y Expertise France– constituirá el órgano de dirección global de la estrategia del Grupo y seguirá la ejecución y la operacionalización del POS V así como la realización de los COM. Hará el seguimiento también del despliegue y de la operacionalización de las divisiones del Grupo, para fomentar sinergias y mutualizaciones que fortalezcan una oferta de Grupo unificada. Las sinergias operacionales entre la AFD y Expertise France seguirán siendo reforzadas, para apoyar la consolidación del Grupo y una oferta coherente y complementaria al servicio de sus clientes y socios.

Finalmente, a partir del 2028, la consolidación del Grupo y de su gobernanza se realizará mediante la elaboración y la firma de un Contrato de Objetivos y de Medios (COM) con el Estado, que tendrá una dimensión de Grupo considerando sus tres entidades y respaldará la rendición de cuentas del Grupo sobre las grandes prioridades de la política francesa de desarrollo. Este futuro COM Grupo 2028-2030 podrá ser completado con un COM dedicado a Expertise France, considerando sus misiones específicas que puedan ser ejercidas por cuenta del Estado.

1.3 Una trayectoria social para el Grupo AFD para mejorar el desempeño y el trabajar juntos

UNA BASE COMÚN DE VALORES PARA

UNA POLÍTICA SOCIAL DE GRUPO AFD

El Grupo AFD adoptará una trayectoria social que tendrá como objetivo implementar la base común dentro de la AFD, de Proparco y de Expertise France para construir un Grupo en común, mientras se sigue construyendo y respetando la cultura social de cada una de las entidades.

La base común de la AFD, Proparco y Expertise France tiene por ambición expresar los valores fundadores de la política social del Grupo (diversidad, igualdad profesional, parentalidad, equilibrio vida profesional/vida privada, acceso a la atención sanitaria, régimen de jubilación, previsión, salud laboral, respeto de la libertad sindical, movilidad funcional y geográfica, lucha contra las

discriminaciones y contra el acoso, conformidad de los comportamientos y ética en la actividad) para todos los empleados del Grupo, independientemente de su localización geográfica.

Cada entidad llevará en su seno y aplicará los valores impulsados por la base común. Para construir esta política respetando la autonomía de cada entidad, se elaborará una trayectoria social de Grupo AFD. Esto implicará, en particular, la aplicación de la coherencia de los proyectos sociales en las tres entidades, de aquí al 2027.

UNA GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS

EN TRANSFORMACIÓN

Desde el 2016, el crecimiento de la actividad, los nuevos mandatos sectoriales y temáticos, y las nuevas áreas geográficas sobre las que el Grupo AFD ahora se está desplegando han llevado a profundas transformaciones, por un lado, organizativas, y por otro, de las competencias. La integración de Expertise France dentro del Grupo AFD, el establecimiento de Direcciones Regionales y el desarrollo del ecosistema de colaboración consolidan estas transformaciones. La gestión de talentos y de las competencias debe transformarse basándose en un acuerdo de Gestión de los empleos y de las trayectorias profesionales (GEPP) para la AFD y Proparco, y en trabajos futuros sobre este tema en Expertise France. Se está elaborando una visión prospectiva de las necesidades de competencias de las tres entidades y de los potenciales de evolución de sus empleados. Los trabajos de prospectiva cuantitativa y cualitativa ya iniciados permitirán proponer un acompañamiento de las carreras destinado a asegurar las necesidades en competencias y a ofrecer perspectivas de evolución a los empleados. Los empleados nacionales, con un gran conocimiento de los contextos y de los socios locales, recibirán un acompañamiento reforzado a través de programas específicos que les permitan evolucionar hacia funciones de responsabilidad y de especialización técnica. En ese sentido, las movilidades dentro de la red, dentro de cada entidad y entre las entidades del Grupo, así como con socios nacionales e internacionales, se reforzarán para los empleados identificados por su potencial de evolución.

FOCO EN LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO Y EN EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES

En esta nueva estrategia, el Grupo AFD reafirma el rol esencial de todos sus colaboradores, tanto en Francia como fuera de ella, para alcanzar sus objetivos estratégicos, operacionales, funcionales y financieros. Desde enero de 2023, está vigente un nuevo estatus del personal para la AFD y Proparco, mientras que Expertise France está transformando su modelo social. El Grupo se asegurará de mantener la cohesión de su estructura social en la aplicación de la presente estrategia, promoviendo un diálogo social de calidad, facilitando las movilidades profesionales dentro del Grupo e instaurando una base social común.

Recuadro 2

Mejorar la calidad de vida en el trabajo y valorizar el compromiso de los colaboradores

El Grupo AFD seguirá mejorando la calidad de vida en el trabajo. En el marco de su proceso de transformación interna, se prevén varias palancas de acción: la mejora de las dinámicas colaborativas dentro del Grupo; la evolución de las prácticas de gestión hacia una mayor responsabilización y cohesión; la intensificación de la acción del Grupo en materia de diversidad y de inclusión, así como el refuerzo de una cultura empresarial inclusiva. La comunicación interna del Grupo será más profunda y más sincera, lo que reforzará los vínculos entre los colaboradores y el sentido de su trabajo. Los empleados del Grupo también contribuirán a su comunicación externa, desarrollando el programa VOX para acompañar su compromiso en favor de los ODS.

El Grupo acelerará la implementación de una gestión estratégica y prospectiva de los talentos y de las competencias. Seguirá actuando en favor de la igualdad profesional entre mujeres y hombres, especialmente en cuanto al acceso al empleo, a la evolución profesional y a la igualdad salarial. Se seguirá promoviendo las selecciones de mujeres para puestos de dirección y dentro de la red de agencias del Grupo. El Grupo AFD continuará su acción para aumentar la diversidad y la inclusión, de conformidad con los compromisos asumidos con su certificación AFNOR, obtenida en el 2021.

1.4 Ser un Grupo responsable, que rinde cuentas y es visible

De conformidad con la directiva CSRD, (Corporate Sustainability Reporting Directive –Directiva sobre la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas), el Grupo AFD producirá a partir del 2026 un informe sobre sostenibilidad². Esta evolución regulatoria es coherente con su ambición de posicionar la presentación de información (*o reporting*) extrafinancie-

² Véase el anexo 3: «La presentación de información sobre sostenibilidad como palanca de transformación».

ra y financiera al mismo nivel de exigencia, incluso si es deseable una evolución de estas normas reglamentarias para tener mejor en cuenta la acción internacional de los actores financieros de la Unión Europea. El Grupo AFD reforzará así su política de responsabilidad social de las organizaciones (RSO) en coherencia con el marco fijado por la Agenda 2030, tanto con la calidad de sus operaciones como con el apoyo a la aplicación de la coherencia sistemática entre su funcionamiento interno y sus compromisos externos³. Se nutrirá de las reflexiones iniciadas en el marco de «diálogos éticos» abiertos desde el 2022 a todos los colaboradores.

Recuadro 3

Reducir la huella de carbono interna del Grupo AFD de aquí al 2030

El Grupo se compromete a reducir su huella de carbono interna de aquí al 2030 de manera ejemplar y a mejorar la compensación de sus emisiones residuales. La ambición de reducción se definirá en el diálogo social en el 2025 y se traducirá en una trayectoria de baja emisión de carbono del Grupo a través de varias palancas. Sin demora, las estructuras del Grupo aplicarán planes de acciones especializados, especialmente en materia de sobriedad energética y de usos digitales («Green IT»).

El Grupo AFD igualmente renovará su política de transparencia y actualizará su sitio de datos abiertos para extender y mejorar el acceso a sus datos públicos. Elaborará y aplicará su primera política de rendición de cuentas a escala del Grupo y desarrollará, en paralelo, marcos de seguimiento y de rendición de cuentas sobre sus acciones del lado de los demás, en favor de la transformación de los actores, de las políticas públicas o de los sistemas a largo plazo.

Implementará una nueva política de seguimiento y de evaluación, en relación con la evolución del dispositivo institucional previsto por la ley del 4 de agosto de 2021 y la creación de una Comisión independiente de evaluación de la ayuda oficial al desarrollo.

Las intervenciones del Grupo AFD se llevarán a cabo respetando su marco de apetencia por el riesgo, definido en sus órganos de gobernanza. Con un ánimo de preservación de su modelo económico y financiero y del nivel de endeudamiento de sus contrapartes, la AFD respetará la doctrina de endeudamiento soberano responsable, interviniendo únicamente en los Estados abiertos a los préstamos soberanos o solicitando, en su caso, de manera limitada y debidamente justificada, una derogación al Ministro encargado de la economía para proyectos de gran importancia o que contribuyan claramente al objetivo de influencia económica francesa.

Finalmente, el Grupo AFD reforzará su comunicación con el fin de mejorar la claridad de sus acciones y sus resultados. A través de la afirmación de una postura humilde y concreta, del lado de nuestros socios y con una lógica de impacto para nuestros diferentes públicos, la comunicación del Grupo ampliará su alcance para participar en la apropiación ciudadana de la política pública de desarrollo y para contribuir, fuera de la Francia metropolitana y especialmente en África, a la visibilidad de Francia y de sus esfuerzos en materia de inversiones solidarias. El Grupo AFD velará por ampliar su comunicación tanto con sus contrapartes públicas y privadas, como con los beneficiarios finales de sus operaciones, prioritariamente en el continente africano, por ejemplo, mediante la organización de operaciones de comunicación en el terreno. En todo el mundo, la comunicación del Grupo AFD seguirá apoyando sus operaciones, sus ofertas y sus socios, mientras acompaña a sus colaboradores, los primeros embajadores de la misión de servicio público del Grupo. El mandato del Grupo en materia de sensibilización y de educación para el desarrollo sostenible y la solidaridad (ECSI⁴) dirigido a los jóvenes en Francia también será reforzado, en estrecha relación con la sociedad civil.

³ El Grupo AFD lidera actualmente su sector «Bancos y Agencias de Propósito Específico – Europa» y se encuentra en la octava posición en el universo de calificación extrafinanciera de Moody's, que abarca a unas 5 000 organizaciones y empresas de todo el mundo.

⁴ ECSI: educación para la ciudadanía y la solidaridad internacional.

1.5 Ser un Grupo innovador, prospectivo y anticipador

Apoyándose en su red y en sus numerosos socios en Francia y fuera de ella, el Grupo desea reforzar su función como un espacio de intercambio de experiencias, de aprendizajes y de innovaciones para el desarrollo sostenible. La integración de Expertise France permite en particular al Grupo posicionarse más claramente como la plataforma pública de movilización de la experticia francesa para el desarrollo sostenible.

Este posicionamiento se traducirá en un crecimiento de la actividad de Expertise France con financiamientos franceses y europeos, así como en el despliegue de 500 expertos técnicos internacionales adicionales posicionados en instituciones socias de aquí al 2027. La actividad de estos expertos nutrirá especialmente a la del Grupo, además de ofrecer un apoyo específico a las entidades adjudicatarias de ultramar. El enfoque de Expertise France se basa en el apoyo a los actores con una visión catalizadora, lo que permite reforzar de manera sostenible las estructuras locales y las políticas públicas sin reemplazarlas. Expertise France puede desplegar rápidamente una capacidad de intervención y hacer posibles proyectos innovadores, contruidos conjuntamente con los socios locales. Finalmente, la movilización del saber hacer y de las competencias de los ministerios, los establecimientos públicos, las colectividades locales, la sociedad civil y los actores privados franceses, a nivel nacional, local e internacional, también ofrecerá a los clientes y a los socios del Grupo una baza complementaria a sus financiamientos. A su vez, podrá contribuir a la propia transformación de Francia.

Recuadro 4

La nueva sede del Grupo AFD en París, plataforma de soluciones de desarrollo sostenible

Para el año 2027, la movilización de las experticias en favor de los ODS y del clima podría materializarse en una «*Cité du développement*» (literalmente, «Ciudad del desarrollo») en París. La nueva sede del Grupo AFD, cerca de la estación de trenes de Austerlitz, contribuirá a que así fuera: agrupando a todos los empleados del Grupo para una mayor sinergia entre los equipos y ayudando a estructurar y a profundizar el diálogo entre las organizaciones internacionales ubicadas en París y los demás actores del ecosistema. La *Cité du développement* contribuirá a reforzar el posicionamiento de París y su atractivo como un punto de encuentro entre la ciencia y las finanzas sostenibles.

INNOVAR CON LOS PAÍSES DE INTERVENCIÓN

Y LOS ACTORES DEL DESARROLLO

El desarrollo implica saltos tecnológicos con la rápida adopción de las tecnologías más avanzadas, especialmente en el ámbito digital, sin olvidar las innovaciones democráticas, sociales e institucionales. El Grupo propone ampliar el ámbito de sus competencias junto a los ecosistemas que las sustentan, valorando los espacios y las herramientas ya existentes dentro del Grupo, como el Fondo de Innovación para el Desarrollo (FID), presidido por Esther Duflo; el Fondo Francés para el Medio Ambiente Mundial (FFEM); el Campus Groupe AFD de Marsella; Digital Africa⁵; y la célula de innovación (INN) con el programa Intrapreneurs y los proyectos de Expertise France en Equipo Europa, como el Digital for Development (D4D) hub o el Puente de Innovación Digital África-Europa. Esta interconexión responde igualmente a la ambición del Grupo de posicionarse como un facilitador de innovaciones, comprendiendo, apoyando, valorizando y difundiendo más las innovaciones de nuestros socios y que puedan ser útiles para nuestro propio país.

⁵ Digital Africa es la filial de Proparco dedicada al ecosistema digital africano.

Recuadro 5

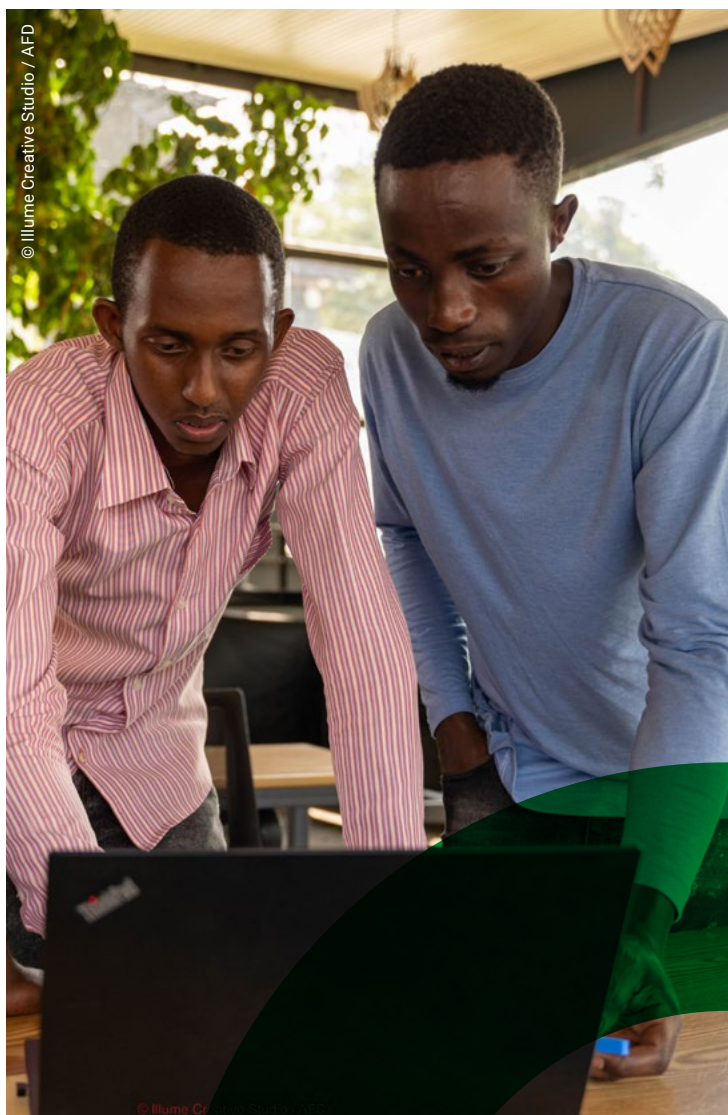
Poner la innovación tecnológica al servicio de los ODS

Al acelerar la innovación tecnológica, la revolución digital ofrece tanto nuevas oportunidades para lograr los ODS como nuevos desafíos relacionados con las desigualdades de acceso y de dominio de estas tecnologías. Consciente de estos desafíos, el Grupo AFD se compromete a integrar la innovación en todas sus operaciones.

- **Tecnología geoespacial:** En colaboración con el Centro Nacional de Estudios Espaciales (CNES), el Grupo AFD reforzará el impacto de sus proyectos mediante el análisis de imágenes de satélite. Los datos de primera mano difícilmente pueden ser recogidos para todos los proyectos y su seguimiento en ejecución requiere cada vez más la utilización de herramientas diversas, que complementan los medios usuales de supervisión en el terreno. Las imágenes de satélites, junto con la utilización inteligente de los datos geográficos disponibles, es una solución que ahora forma parte integral de la caja de herramientas de un número creciente de financiadoras o de bancos públicos de desarrollo. Esta tecnología permitirá una mejor comprensión de los territorios, una optimización de la asignación de los recursos y un seguimiento más preciso de los resultados.
- **Inteligencia artificial:** El Grupo explorará el potencial de la IA en sectores clave como la educación, la salud y la agricultura. A través del desarrollo de casos de uso adaptados a las necesidades locales, la AFD contribuirá a una transformación digital inclusiva y responsable.
- El Grupo AFD se compromete a promover el desarrollo de bienes públicos digitales («DPIs») sólidos e inclusivos, con vistas a favorecer el acceso a servicios esenciales para todos y a estimular la innovación digital en los países en desarrollo.

El Grupo AFD preconiza una gobernanza responsable de la inteligencia artificial, prefiriendo sistemas de IA moderados en la emisión de carbono y accesibles para el mayor número de personas. Este enfoque busca limitar los riesgos asociados con la IA y sus impactos en el desarrollo sostenible.

El Grupo reforzará sus capacidades de capitalización, transmisión y ampliación de innovaciones tecnológicas, culturales, organizativas e institucionales, en particular mediante la integración en redes de comunidades creadas a través de diversos programas financiados por el Grupo, como el *Social & Inclusive Business Camp* –SIBC, su plataforma con las OSC, sus vínculos con los grupos de reflexión –*think tanks*– y con los centros de investigación. La actividad intraeuropea de Expertise France en colaboración con la Dirección General de Apoyo a las Reformas Estructurales (DG Reform) de la Unión Europea también enriquecerá los intercambios de experiencias y de prácticas innovadoras entre Europa y los socios internacionales.



Recuadro 6

El Campus Groupe AFD, una universidad corporativa abierta e innovadora

Para crear espacios de aprendizaje y de intercambio para nuestros clientes y socios, y con los colaboradores del Grupo y los demás actores franceses de la política de desarrollo, el Grupo AFD ha creado el Campus Groupe AFD, una universidad corporativa abierta e innovadora. Esta universidad duplicará la capacidad del actual centro Campus AFD de Marsella. Se apoyará en la movilización de actores académicos y no académicos (beneficiarios, asociativos, artistas, etc.), con un enfoque interdisciplinario. Los programas pedagógicos híbridos, en colaboración con instituciones universitarias y grandes escuelas, estarán orientados a la generación de conocimientos, de innovaciones y a la optimización de los impactos. El Campus Groupe AFD también desea contribuir a la revisión de las prácticas profesionales de la AFD y de los demás actores de la política de cooperación francesa y europea, tal y como lo deseó el Presidente de la República en su discurso de noviembre de 2017, en Uagadugú.

REFORZAR LAS CAPACIDADES PARA PENSAR

MÁS ALLÁ DEL 2030

Nuestras sociedades experimentarán transformaciones de gran envergadura en las próximas décadas. Los profundos cambios geopolíticos, medioambientales, económicos, sociales, democráticos y cognitivos se aceleran, paralelamente a la rápida emergencia de nuevas pistas para encararlos. Asimismo, el año 2030 –fecha límite de la presente estrategia– señalará el cierre del ciclo de los ODS y de la Década de acción climática, que han servido de marco y de horizonte para las políticas de desarrollo. Por lo tanto, conviene actuar de inmediato, redoblando nuestros esfuerzos, con el fin de construir nuevas hipótesis y propuestas que contribuyan a las reflexiones sobre el periodo posterior al 2030.

Así, el Grupo llevará a cabo reflexiones pluridisciplinarias y abiertas sobre los futuros horizontes estratégicos. Estas reflexiones se centrarán, entre otras cosas, en las reconfiguraciones geopolíticas y sus impactos e interaccio-

nes con la cooperación internacional. También explorarán los desafíos de las transformaciones de los modelos de desarrollo y de los enfoques alternativos frente a los desafíos contemporáneos, y sus condiciones de factibilidad y de aplicación, a través de un enfoque renovado de movilización. Continuarán en este marco la reflexión sobre el rol y la responsabilidad social de las finanzas. Se apoyarán en los trabajos ya emprendidos dentro del Grupo, prolongándolos, particularmente sobre los «bienes comunes» y la «sostenibilidad fuerte». También explorarán las eventuales oportunidades de soluciones tecnológicas y enfoques nuevos (hidrógeno verde, estructuración de los mercados del carbono, etc.). Finalmente, recurrirán, de manera natural, a diferentes iniciativas impulsadas dentro del cuerpo social del Grupo AFD, que convendrá promover como fuentes de innovación y de reflexión prospectiva.

El Grupo trabajará también para tener en cuenta la creciente importancia de los imaginarios y de las formas sensibles. Cambiar las representaciones del mundo y del futuro es esencial para poder movilizar ampliamente y cambiar la realidad. Este trabajo podrá apoyarse, entre otras cosas, en los vínculos establecidos en el marco de la estrategia anterior con el mundo de las industrias culturales y creativas (ICC), en particular, con la fase experimental del fondo METIS de Artes y Desarrollo, así como con los trabajos del Campus Groupe sobre los nuevos saberes y las competencias útiles en el siglo XXI. Se promoverá y valorizará la realización de actividades concretas e innovadoras en formato Grupo sobre estos asuntos, comunicando acerca de las soluciones concretas de desarrollo sostenible que el Grupo AFD elabore con sus clientes y socios.

Estos trabajos de prospectiva se alimentarán con las opiniones y los trabajos de los actores y los socios del Grupo, de diferentes regiones geográficas, para que se puedan compartir las visiones y las percepciones. Se realizarán en Francia en contacto con el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Europa y de Asuntos Exteriores y el Ministerio de Ultramar, con la finalidad de aumentar el impacto de las intervenciones del Grupo y su capacidad de adaptación, y preparar sus futuros desarrollos estratégicos. Finalmente, el análisis prospectivo podrá apoyarse y continuar las colaboraciones ya iniciadas con los actores de la defensa, que han hecho del concepto de anticipación estratégica un pilar clave de sus acciones y de sus reflexiones.



Un compromiso de atención y de respeto:

el Grupo AFD del lado de los demás

Ser un Grupo que está del lado de los demás, es adoptar una postura de atención, de respeto, estando a la escucha de las necesidades, las limitaciones, las culturas, los saberes y los talentos de los países, y de nuestros clientes. Todo ello en favor de una relación de colaboración entre iguales, que asuma plenamente tanto las asimetrías como las aportaciones recíprocas que puedan beneficiar a ambas partes, y que haga explícitos las necesidades y los intereses mutuos. Es un compromiso para reforzar aún más la pertinencia de nuestra oferta y su valor añadido para nuestros clientes, así como para Francia, en un contexto marcado por cada vez más exigencias. Para respaldar este compromiso, el Grupo pretende reforzar su inteligencia geográfica de las situaciones, los contextos y las trayectorias de desarro-

llo, así como de las políticas públicas de los países que deseen cooperar con Francia. Esto buscando reforzar la pertinencia de nuestro posicionamiento en relación con los desarrollos que ya se hayan iniciado o proyectado, diferenciando y adaptando nuestros instrumentos y nuestro enfoque a los desafíos planteados por las trayectorias de desarrollo de los países. El Grupo también continuará con el refuerzo y la transformación de sus actividades en los territorios de ultramar, a nivel de sus respectivas cuencas oceánicas, donde confluyen las visiones y los desafíos. Más concretamente, se trata de ir más allá del enfoque de proyecto para prestar más atención aún a los actores y a los sistemas así como a sus dinámicas, y a las necesidades más que a los medios de la institución.

El Grupo AFD implementará este enfoque, siendo consciente de la historia, los logros y las experticias de nuestro propio país. Lo haremos posicionándonos de manera resuelta «del lado de los demás» –es decir, del lado de los países, las poblaciones, los clientes y de las evoluciones geoestratégicas–, en nombre de Francia y siendo capaces de rendir cuentas.

Nuestra proximidad con las demás instituciones francesas, en primer lugar, el grupo Caisse des dépôts et consignations (CDC), el banco público de desarrollo nacional de Francia, permite de hecho a los empleados del Grupo AFD conocer y compartir nuestra propia trayectoria de desarrollo y de planificación ecológica, así como los desafíos que enfrentamos para realizarla.

Las estrategias país del Grupo AFD constituirán su aplicación concreta y el espacio privilegiado para ello, con el fin de evitar la dispersión de nuestras intervenciones, adaptando la oferta de valor del Grupo a cada contexto específico.

2.1 El respeto, la inteligencia geográfica y el diálogo como método

La calidad de la relación del Grupo con sus clientes y socios exige una atención y una comprensión cada vez mayores, con el fin de establecer una relación que se adapte a sus realidades y capacidades. El Grupo construirá su posicionamiento «del lado de los demás» reforzando sus capacidades

de conocimiento de los contextos, y consolidando su red de direcciones regionales y de agencias locales, activa en 167 países y en 11 territorios de ultramar franceses. Este enfoque será promovido por todos los colaboradores actuales del Grupo, los directivos nacionales y expatriados, incluyendo los expertos técnicos internacionales desplegados por Expertise France. Ellos son los garantes de la «calidad de una relación que es ante todo humana, basada en el respeto y la consideración»⁶. El último estudio realizado por el Grupo de sus clientes y socios⁷ confirma la calidad de la relación «colaborativa» y «estratégica» del Grupo con sus clientes. Esta relación representa una base de confianza mantenida especialmente por la amplitud de su red y la implicación de sus colaboradores, en formato Grupo. El Grupo continuará sus esfuerzos de simplificación de sus procedimientos, de coordinación profunda entre sus entidades y de marketing reforzado de su oferta. Para responder a las expectativas de sus clientes y socios, quienes ven en el enfoque de «plataforma de movilización» un vector fuerte y apreciado de diferenciación, el Grupo profundizará y reforzará sus capacidades de integración en redes, asociando a pares, expertos, sociedades civiles y socios financieros.

Recuadro 7

Un trabajo en profundidad sobre la historia de la AFD

Desde el 2016, la AFD viene desarrollando un trabajo de análisis, más allá de sus raíces en la Resistencia, sobre su papel en la historia colonial y poscolonial de Francia. Este proceso se inició con un coloquio internacional sobre la historia de la AFD en diciembre de 2016. Este ejercicio se ha proseguido mediante investigaciones históricas sometidas a debate, tanto a nivel interno como externo, en particular sobre Costa de Marfil, Haití, Guinea, Expertise France y las filiales creadas en virtud de la Ley de 1946. Varias decenas de empleados estuvieron implicados en estos trabajos. La AFD propone continuar estos trabajos sobre la relación de inversión y los instrumentos de la política de cooperación con otras partes interesadas, en Francia y en Europa.

6 Resultados de la encuesta a clientes de la AFD realizada con IPSOS en el 2021.

7 Resultados de la encuesta a clientes de la AFD realizada con IPSOS en el 2024.

ADAPTAR MEJOR NUESTRA OFERTA

A LOS CONTEXTOS

La mejora de la inteligencia geográfica del Grupo AFD reforzará nuestras capacidades para comprender las dinámicas geoestratégicas y las economías políticas locales.

Para comprender las dinámicas cruzadas entre, por un lado, la agenda de los bienes públicos mundiales y del desarrollo sostenible, y por otro, la agenda de la geopolítica, hará falta un mayor diálogo con los órganos ministeriales y con los *think tanks* especialistas en relaciones internacionales de los países del Norte y del Sur.

A nivel de los países, el Grupo intensificará sus diálogos de múltiples actores y sus conexiones con la sociedad civil local, así como su capacidad para movilizar experticias geográficas. El Grupo AFD será capaz de entender mejor las relaciones entre los actores, las culturas y sus representaciones del futuro y de la sostenibilidad.

Recuadro 8

Una política lingüística y de diversidad reforzada

La política de recursos humanos apoyará el fortalecimiento de las competencias y de las trayectorias profesionales para que los colaboradores del Grupo conozcan mejor los diferentes contextos nacionales. También promoverá el que los agentes del Grupo dominen lenguas locales, tanto en la red como en la sede. Así el Grupo y sus colaboradores tendrán más capacidad para desarrollar una mayor comunicación en lenguas locales en el terreno. Finalmente, un objetivo prioritario será el que todos puedan realizar una reunión en inglés.

En los contextos de crisis política, el Grupo AFD, con sus agencias, puede desempeñar un rol constructivo al mantenerse en escucha activa de los socios que deseen continuar la relación con un actor francés, especialmente algunos actores privados y de la sociedad civil. El mantenimiento de las actividades de desarrollo con estos actores es esencial para seguir apoyando a las poblaciones y constituye una palanca para facilitar la reanudación de

la colaboración poscrisis, entre Estados, especialmente cuando esta se haya visto interrumpida.

El Grupo interviene desde hace diez años durante y después de los conflictos, en particular, a través del Fondo Paz y Resiliencia Minka y de las actividades de Expertise France con financiamiento del Centro de crisis y de apoyo del Ministerio de Europa y de Asuntos Exteriores de Francia (CDCS) o europeo. El Grupo AFD mantendrá una oferta específica en los contextos de crisis (conflictos violentos, fenómenos climáticos extremos, desastres naturales), para responder a las vulnerabilidades plurales y reforzar la resiliencia de las instituciones públicas y de las sociedades. Principios específicos guiarán la actividad del Grupo en estos contextos para que podamos proponer respuestas ajustadas, dentro del dispositivo francés, a través de una herramienta Minka repensada. Esto implicará partir del contexto local, adaptar los métodos de las financiadoras del desarrollo, y apoyar a los actores más capaces de proporcionar respuestas completas a las vulnerabilidades a nivel local, con una lógica de prevención y de gestión de crisis. El Grupo AFD desarrollará un enfoque y herramientas adaptados a situaciones de crisis, para acompañar a las instituciones públicas con una lógica de prevención del conflicto, y para responder a las necesidades de las comunidades más vulnerables.

Con el fin de acompañar mejor a sus socios, el Grupo tomará en cuenta las desigualdades multidimensionales (incluyendo las de género) en su análisis y en su diagnóstico de las vulnerabilidades. Desarrollará un nuevo enfoque más estratégico en formato Grupo para responder lo mejor posible a las necesidades de sus socios sobre estas múltiples vulnerabilidades. Específicamente, esto incluirá las herramientas de financiamiento para el clima, de gestión y de reducción de los riesgos de desastre (RRD) frente a fenómenos extremos relacionados con el cambio climático (diálogo con los socios para la preparación frente a los riesgos de desastres, préstamos de política pública que integren una dimensión de prevención y de gestión de crisis, integración en los préstamos de cláusulas de suspensión de la deuda o de cláusulas de contingencia que permitan reasignar una parte del financiamiento en caso de choque). Cada entidad del Grupo movilizará sus herramientas a fin de cumplir este mandato, en las 3D (defensa, diplomacia y desarrollo) con los demás actores franceses concernidos, en particular el CDCS del MEAE y los actores del mundo de la defensa.

PROFUNDIZAR NUESTRA OFERTA DE GRUPO

SOBRE EL DIÁLOGO DE POLÍTICA PÚBLICA

El diálogo de política pública (DPP) es una oferta que a menudo distingue al Grupo en comparación con otros bancos públicos de desarrollo. Esto permite proponer a los países actividades de investigación y de modelización, y financiamientos presupuestarios, con experticias y cooperaciones técnicas adaptadas. Los resultados recientes confirman la capacidad de este DPP de contribuir simultáneamente y de manera estructuradora a varias dimensiones del desarrollo sostenible. Más allá de los proyectos pero allanando el camino para futuros proyectos y la oferta francesa, el DPP permite llevar la relación bilateral entre los países socios y Francia a un nivel más alto. El Grupo continuará y reforzará este diálogo de política pública siempre que sea posible y deseado. Continuará especialmente el despliegue de su oferta para trayectorias de sostenibilidad fuerte –incluyendo en los territorios de ultramar–, por ejemplo, en el marco de las colaboraciones para la transición energética justa (*JET-P*) o en materia de lucha contra las desigualdades.

Recuadro 9

Conciliar el control de los riesgos y la satisfacción de los clientes

El Grupo propondrá una tarificación que respalde sus ejes de intervención garantizando a la vez la cobertura de sus riesgos. Se enfocará en el desarrollo de sus capacidades de anticipación, de análisis y de respuesta frente a un contexto macroeconómico degradado e inestable. Reforzará la gestión de los riesgos soberanos, con la inclusión de un indicador específico en su marco de apetencia por el riesgo. Llevará a cabo una gestión activa de la cartera y buscará, a través de los intercambios con sus pares, medios innovadores (compra de deuda, garantía, seguro, etc.) con vistas a liberar capacidad financiera para los países que concentren las mayores exposiciones. Finalmente, desarrollará sus capacidades de innovación para proponer herramientas de refuerzo de la estabilidad macroeconómica y de la resiliencia de los países, especialmente frente a los choques o a los riesgos climáticos.

2.2 Un enfoque diferenciado en torno a tres mandatos geográficos

La ley de programación relativa al desarrollo solidario y a la lucha contra las desigualdades mundiales del 4 de agosto de 2021 distingue tres mandatos geográficos para el Grupo AFD. Dentro de este marco, y garantizando siempre su compromiso en favor de la lucha contra la pobreza y las desigualdades, y de la protección de los bienes públicos mundiales, el Grupo AFD pretende adaptar con mayor precisión sus instrumentos a los contextos, las solicitudes y las necesidades locales.

ACOMPañAR UN DESARROLLO ECONÓMICO

Y SOCIAL SOSTENIBLE E INCLUSIVO EN LOS

PAÍSES MÁS VULNERABLES

Los países menos adelantados (PMA) y los países vulnerables (PEID/pequeños Estados insulares en desarrollo, V20/países más vulnerables al cambio climático, etc.) frecuentemente se ven confrontados con la pobreza extrema junto con otras fragilidades, políticas, económicas y ambientales. Estas situaciones justifican el nuevo objetivo de canalizar hacia estos países al menos un 50 % del presupuesto asignado al Grupo AFD por el Estado francés. Es nuestra garantía para reducir la pobreza y las desigualdades, acompañar a los países en su adaptación a las consecuencias del cambio climático, y promover un desarrollo económico y social inclusivo en países prioritarios. De hecho, para alcanzar estos objetivos hay que recurrir en gran medida a subvenciones. Por otra parte, estos países no tienen acceso a los mercados financieros o presentan niveles de endeudamiento y/o vulnerabilidades que requieren niveles elevados de acompañamiento y de concesionalidad.

En estos países, el Grupo AFD seguirá invirtiendo –de forma prioritaria pero no exclusiva– en los sistemas de atención primaria de salud y en la formación de los profesionales de salud, así como en el eje educación-formación-empleo, destacando la formación de los profesores. El Grupo también trabajará con las autoridades nacionales en el refuerzo de la soberanía alimentaria. Apoya-

rá las políticas presupuestarias y fiscales destinadas a conseguir el aumento de la movilización de los recursos nacionales y una mejor redistribución en favor de los más vulnerables. Por último, el Grupo seguirá financiando infraestructuras estratégicas, de calidad y sostenibles. Transversalmente, el Grupo AFD promoverá un enfoque sensible al conflicto y el desarrollo de un portafolio de proyectos específicos con un mandato de prevención y de consolidación de la paz. Como en todas las demás zonas geográficas, en estos países se buscará sistemáticamente la protección de las reservas más vitales de carbono y de biodiversidad: los bosques y los océanos.



ACOMPañAR UNA TRANSICIÓN JUSTA

EN LOS PAÍSES DE MEDIANOS INGRESOS

Y EMERGENTES

Por su peso demográfico, económico y social, los países emergentes y, en particular, los más poblados de ellos, ahora tienen una responsabilidad decisiva para nuestro futuro común. En el 2022, Asia generó el 47 % de las emisiones mundiales de CO₂, y China sola fue responsable de un tercio de las emisiones mundiales. Las trayectorias de desarrollo de estos países, junto con las de los países denominados desarrollados, afectarán a todo el planeta. Ahora bien, el peso de los financiamientos internacionales actualmente es limitado en estos países. Por lo tanto, su rol debe ser repensado hacia una mayor calidad y para impulsar y alentar la movilización y la reorientación más masiva de los flujos de inversiones internacionales y nacionales, tanto públicas como privadas, hacia trayectorias de desarrollo justo y sostenible. Los financiamientos del Grupo priorizarán el acompañamiento de estas dinámicas, integrando herramientas como el asesoramiento, el diálogo de política pública y el despliegue de experticia técnica. El Grupo tendrá que movilizar los capitales privados más que antes. El valor añadido del Grupo AFD se definirá precisamente en las estrategias país, distinguiendo más claramente las diferentes categorías de países emergentes y teniendo en cuenta sus capacidades para intervenir allí.

APOYAR UN DESARROLLO SOSTENIBLE

DE LOS TERRITORIOS DE ULTRAMAR

Y SU INTEGRACIÓN REGIONAL

Para el Grupo AFD, los territorios de ultramar son territorios prioritarios, por los desafíos que encaran y porque forman un vínculo único entre Francia y el mundo. Los territorios de ultramar presentan vulnerabilidades económicas, sociales y ambientales significativas, debido a su insularidad, al alejamiento de los mercados, al tamaño reducido de sus economías, a los elevados costes de producción, a una fuerte exposición a los desastres naturales y a una vulnerabilidad exacerbada a los efectos del cambio climático. Los territorios de ultramar franceses constituyen igualmente una fuente significativa de experiencias y de innovaciones para el desarrollo sostenible y la comprensión de nuestros vecinos.

El Grupo, apoyándose ahora en sus tres componentes, así como en sus filiales del Pacífico (SIC, SOCREDO y SO-GEFOM), se afirmará plenamente como el banco público de desarrollo de los territorios de ultramar franceses y de sus vecinos, en favor de su desarrollo sostenible y de su integración oceánica y regional. Con el apoyo del Ministerio de Ultramar, el Grupo continuará con determinación su enfoque «Tres Océanos», que vincula sus intervenciones en los territorios franceses de ultramar con sus acciones en sus respectivas cuencas regionales y entre las tres cuencas oceánicas (del Atlántico, el Índico y el Pacífico). El Grupo desarrolla allí una actividad que es específica y que está adaptada a los contextos y a las necesidades locales, y consiste principalmente en financiar al sector público y, en menor medida, al sector privado, en complementariedad con las entidades comerciales, Bpifrance, la Banque Postal o el Banque des Territoires. La ambición del Grupo es apoyar la integración regional de los territorios de ultramar en sus respectivas cuencas oceánicas, una integración beneficiosa no sólo desde el punto de vista económico, sino también en los ámbitos de la transición ecológica y del mantenimiento de la cohesión social.

Para lograrlo, el Grupo buscará sistemáticamente beneficios adjuntos ambientales y sociales en sus acciones y se apoyará en su capacidad de ingeniería, de estudios y de análisis. El Grupo, que interviene tanto en los territorios de ultramar como en los Estados vecinos, propondrá soluciones financieras y técnicas innovadoras y útiles a los socios: establecimiento de vehículos financieros específicos de múltiples financiadoras, montaje de soluciones bilaterales *ad hoc*, y discusión con los ministerios franceses y las instancias europeas para optimizar la articulación de la ayuda. Se han desarrollado herramientas metodológicas específicas para ese fin, por ejemplo, la tabla de contabilización de los beneficios adjuntos climáticos de las operaciones en los territorios de ultramar, adaptada a los financiamientos presupuestarios de las colectividades de ultramar. Estas herramientas permiten integrar plenamente los territorios de ultramar y participar en la realización de los objetivos de financiamiento para el clima del Grupo. También se promueven y refuerzan enfoques innovadores a través de la implementación de infraestructuras innovadoras en términos de eficiencia energética, de inclusión de los municipios enclavados y del intercambio de experiencia entre pares, con vistas a desarrollar proyectos adaptados a las necesidades específicas de los territorios.

En los territorios de ultramar, la acción del Grupo AFD ha ganado en coherencia estratégica y de colaboración con

la implicación de su filial, Expertise France desde el 2023, para reforzar las entidades adjudicatarias locales. Se están examinando las condiciones y los efectos esperados de ampliar las intervenciones de Proparco en el sector privado en los territorios de ultramar, actualmente gestionados directamente por la AFD. Un mismo enfoque en la Francia oceánica y en los Estados extranjeros de las tres cuencas oceánicas del Atlántico, el Índico y el Pacífico permitirá contribuir mejor al mandato del CIOM de «dinamizar la integración económica regional» a partir de los territorios de ultramar.

El Grupo profundizará las colaboraciones que establece en los territorios de ultramar, reforzando así la apertura de Francia hacia los Estados de la misma cuenca: cooperación descentralizada entre las colectividades locales de ultramar y extranjeras vecinas, acercamiento con las organizaciones regionales activas en la zona y apoyo a la sociedad civil. Contribuyen a la influencia de Francia en la cuenca oceánica y regional y facilitan el intercambio y la circulación de experiencias locales y regionales para los territorios de ultramar. El Grupo AFD participará en los intercambios de experiencias con los países vecinos de los territorios de ultramar y más allá.

2.3 Acciones adaptadas a los grandes espacios geopolíticos

Como complemento de esta postura y de estos mandatos, el Grupo organizará sus capacidades de análisis y de acción en torno a grandes espacios geográficos, en línea con las prioridades diplomáticas francesas y europeas.

ACTUAR PARA LA NUEVA COLABORACIÓN

ENTRE ÁFRICA, EUROPA Y FRANCIA

El Grupo AFD aspira a contribuir muy activamente a la renovación de la relación de colaboración entre los países del continente africano y Francia. Mientras la acción de Francia se ve cuestionada en varios países del África francófona y los países africanos afirman sus soberanías y diversifican sus socios, la acción del Grupo AFD representa un vector y una baza para revitalizar, reforzar y renovar nuestras relaciones.



El Grupo AFD movilizará en África todos sus instrumentos y sus ofertas en aras de infraestructuras sostenibles, de desarrollo económico y social, de una agricultura resiliente, de financiamientos para los ODS, y del desarrollo humano. El Grupo reforzará su apoyo a los proyectos que vinculen el deporte y el desarrollo, a las industrias culturales y creativas, además de a los proyectos transversales dirigidos a los jóvenes, las diásporas y la sociedad civil local. Para ello se centrará especialmente en el potencial del sector informal y de la economía social y solidaria, en los que trabajan e innovan una parte significativa de los jóvenes africanos. Invertirá –con el acuerdo de las autoridades de los países– en la innovación y el emprendimiento africano, principalmente mediante la iniciativa *Choose Africa 2* y los proyectos de Expertise France de la iniciativa europea *Invest in Young Business in Africa* (IYBA), y además invertirá en la creación de empleos decentes y de oportunidades económicas para los jóvenes.

El Grupo deberá dotarse de nuevas herramientas para identificar mejor las iniciativas y encontrar la manera de integrar la parte de riesgos que el sistema local no pueda asumir. Expertise France desarrollará nuevos enfoques más orientados hacia la seguridad humana y la seguridad pública, en coherencia con las clasificaciones del CAD de la OCDE (gobernanza de los sistemas de seguridad, vínculo de confianza entre fuerzas de seguridad y poblaciones, etc.). La cuestión democrática, así como la capacidad de los Estados africanos para analizar y acompañar las movilizaciones de sus poblaciones, recibirán una mayor atención.

Recuadro 10

La contribución de la política de desarrollo a la gobernanza de las migraciones

Históricamente, la AFD se ha implicado en los asuntos migratorios, tanto en el ámbito de la investigación como en el de las operaciones, al ser indisociables de los desafíos del desarrollo. De hecho, la migración es una respuesta a desequilibrios (demográficos, económicos, climáticos, de bienestar...) o a choques (conflictos, violencias, desastres...). Contribuye al desarrollo y a la reducción de la pobreza a nivel de individuos, de las comunidades y de los países, pero también implica riesgos y puede ser fuente de vulnerabilidades⁸. En todos los casos, resulta costosa para las personas migrantes; por esta razón, los países de bajos ingresos generan menos migrantes que los países de medianos ingresos y los países ricos⁹.

El Grupo AFD seguirá dando una gran importancia a la integración de los desafíos relacionados con las migraciones, que serán objeto de una cartera específica de operaciones, con medios dedicados. En el marco del plan de acción europeo de La Valeta del 2015 y de la estrategia francesa Migraciones y desarrollo 2024-2030, las prioridades del Grupo en materia de cooperación migratoria son las siguientes:

- Movilizar los aportes económicos, sociales y culturales de las migraciones, donde destacan especialmente las inversiones solidarias y productivas de las diásporas en los países de origen.
- Garantizar el respeto de los derechos fundamentales de las personas migrantes, apoyando la concepción y la ejecución de políticas públicas que: a) permitan a los Estados socios garantizar migraciones seguras, ordenadas y regulares; b) los ayuden a combatir la inmigración irregular y las redes clandestinas; c) establezcan sistemas fiables que proporcionen el estado civil; y d) acompañen la reinserción y la integración de los migrantes que regresen a su país, promoviendo su acceso a los servicios públicos ordinarios.

- Luchar contra las vulnerabilidades específicas relacionadas con las migraciones forzadas –ya se trate de personas desplazadas dentro del país y refugiadas o de las comunidades anfitrionas–, respaldando modelos de gobernanza local inclusivos y resilientes.

Para trabajar en estos pilares, el Grupo AFD podrá contar con socios tales como los ministerios de Europa y de Asuntos Exteriores, de Justicia, del Interior; las colectividades locales; las organizaciones regionales; la sociedad civil (incluyendo asociaciones de migrantes/de diásporas, medios de comunicación, centros de investigación, etc.); pero también el sector privado y las instituciones financieras.

ACOMPañAR A LOS PAÍSES DE LA COMUNIDAD

POLÍTICA EUROPEA EN SUS PROCESOS

DE CONVERGENCIA

El Grupo AFD opera en doce países de la Comunidad Política Europea (CPE). Su presencia allí es reciente –a excepción de Turquía–, y se está desarrollando rápidamente, con más de 3 mil millones de euros en financiamientos desde el 2019. Se inscribe en un contexto de recomposición geopolítica, marcado por la aspiración de muchos de estos países de acercarse a la Unión Europea, en una continuidad desde la colaboración reforzada hasta el proceso de adhesión.

En esta región, la acción del Grupo consiste en una búsqueda de convergencia con las políticas económicas, ambientales y sociales europeas, ya que la incorporación en una trayectoria de desarrollo sostenible y el acompañamiento hacia los beneficios comunitarios proceden de un mismo enfoque. La acción del Grupo se traduce principalmente por el apoyo a políticas públicas en favor de la transición energética, de ciudades más sostenibles, de la preservación de los recursos naturales y de una mejor gobernanza. Se concreta mediante apoyos a los actores pri-

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

9 Docquier, Frédéric, «Émigration, capital humain et développement: enseignements des recherches récentes menées à l'IRES», Reflets et perspectives de la vie économique, 2016/1 (Tomo LV), pp. 73-87. URL : <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2016-1-page-73.htm>

vados y a los poderes públicos, gracias al aporte conjunto de financiamientos y de experticia francesa y europea.

Esto lleva al Grupo a concebir su actividad con un espíritu colaborativo reforzado, trabajando muy estrechamente con las instituciones comunitarias, articulándose con el conjunto de sus instrumentos, y buscando mayores interacciones con los demás actores europeos del desarrollo (BERD, BEI y los miembros de JEFIC) y agencias de cooperación técnica en particular (*Practitioners' Network*) en el marco de iniciativas europeas.

ACTUAR A ESCALA DEL INDOPACÍFICO

EN TORNO A DESAFÍOS COMUNES

Las trayectorias de los principales países de la vasta región indopacífica influirán en las de la humanidad en su conjunto. El Grupo AFD inscribe su acción en la estrategia de Francia en el Indopacífico, proponiendo una tercera vía estratégica, más allá de las lógicas de bloques, basada en el respeto del derecho internacional y del multilateralismo. Da una especial importancia a la preservación de los bienes comunes mundiales y a la seguridad marítima o climática. De este modo, el Grupo tendrá como objetivo acompañar las transiciones justas y sostenibles de los países de la zona, especialmente los más emisores, como la inversión en la economía azul. El Grupo, que ya destina una cuarta parte de sus compromisos a esta región, intervendrá principalmente mediante préstamos, poco o nada concesionales, reservando el recurso a subvenciones para el aporte de experticia o el financiamiento de enfoques innovadores y con alto impacto (diálogos de política pública, alineación de los actores, transición justa, etc.). El Grupo además movilizará subvenciones en los pequeños territorios insulares de los océanos Índico y Pacífico, para responder especialmente a sus necesidades en materia de adaptación al cambio climático y de protección de la biodiversidad. Se profundizará el enfoque de los «Tres Océanos», clave para intensificar la participación en esta acción de los territorios franceses de ultramar en los océanos Índico y Pacífico.

CONTRIBUIR A UN PACTO DE INVERSIÓN

SOLIDARIA ENTRE AMÉRICA LATINA Y EUROPA

Apoyándose en el Grupo AFD, Francia puede participar activamente en el estrechamiento de los lazos entre América Latina y Europa, construyendo un pacto de confianza e inversiones. El Grupo, que tiene presencia en el continente desde el 2007, con un mandato centrado en la protección de los bienes comunes y la reducción de las desigualdades, interviene principalmente en Colombia, en Brasil, en México y en Bolivia, con un volumen de financiamientos que superó los 10 mil millones de euros en el periodo 2017-2022. El Grupo AFD se ha convertido así en una de las principales financiadoras bilaterales de la región. En este contexto, el Grupo desea convertirse en el impulsor del Equipo Europa, apoyando la transición ecológica, la justicia social y el acceso a los derechos de las poblaciones en las trayectorias de desarrollo de los países de América Latina en su conjunto. El enfoque de «Tres océanos» será aquí igualmente valioso. Desde sus implantaciones en la Guayana Francesa y Surinam, el Grupo coordinará las colaboraciones entre actores de la cooperación regional en torno al Escudo Guayanés, acompañando las acciones y los financiamientos regionales e internacionales para la preservación de la selva amazónica, la lucha contra los tráficoos ilegales y la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones indígenas.



© Franck Celli



Un compromiso de calidad y de impacto:



el Grupo AFD 100 % ODS

Para el Grupo AFD, la alineación con los ODS busca lograr una sostenibilidad fuerte de los modelos de desarrollo, es decir, de los modelos que combinan la integridad de los ecosistemas (terrestres, acuáticos), la reducción de las desigualdades y la prosperidad para todos. Concretamente, la realización del compromiso 100 % ODS del Grupo AFD significará:

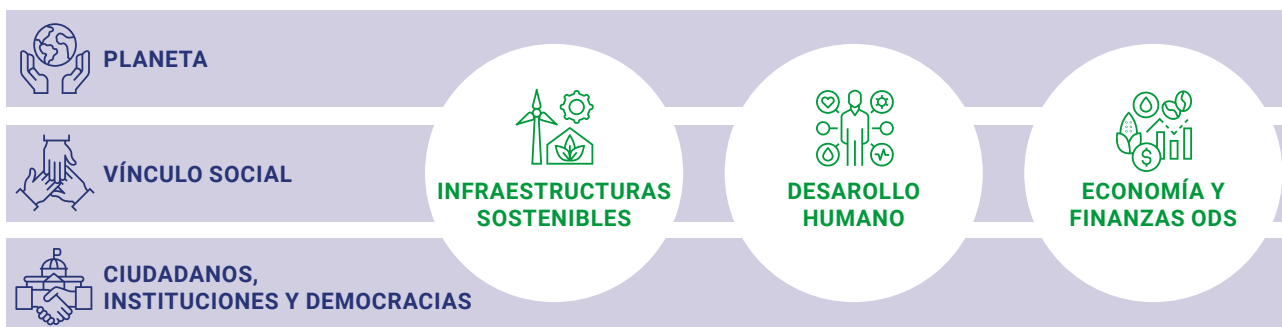
- más atención a los impactos de sus contribuciones sectoriales y a la calidad de su oferta;
- la consideración sistemática de tres desafíos transversales: a) la protección del planeta, b) la reducción de las desigualdades multidimensionales y de género, y c) la participación ciudadana y democrática como la promoción y la protección de los derechos humanos.



© Fajihery-Francisco / AFD

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

PRIORIDADES DE INVERSIÓN SOLIDARIA Y SOSTENSIBLE



Así, para cada uno de sus tres desafíos transversales y adaptándose a los contextos y a las necesidades, el Grupo AFD se compromete a: a) aumentar la parte de sus financiamientos dirigidos a impactos transformadores y sistémicos; b) maximizar los beneficios adjuntos y las sinergias positivas entre los tres desafíos transversales; y finalmente, en todas las circunstancias, c) no perjudicar significativamente a ninguno de ellos.

Para ello, el Grupo dispone desde el 2014 de una matriz de análisis de desarrollo sostenible adaptada a cada entidad, que se seguirá actualizando y que servirá de brújula para la gestión cualitativa de su cartera, permitiendo calificar los impactos negativos y positivos de sus financiamientos. El Grupo también reforzará la cadena de seguimiento de los resultados en materia de desarrollo sostenible, desde la fase de instrucción hasta la finalización, con el fin de seguir los impactos efectivos de sus financiamientos y de rendir cuentas.

Recuadro 11

Una estrategia de refinanciamiento sostenible para el Grupo AFD

En el 2014, el Grupo AFD fue el primer emisor de un bono verde en el sector financiero público francés, enfocado en el clima. El Grupo alcanzó una nueva etapa en el 2020 con la publicación por primera vez en Francia de un marco programático alineado con los ODS. Para los próximos años, el Grupo aspira a incrementar de forma continua la proporción de los bonos ODS en su financiamiento, con la ambición de alcanzar un financiamiento sostenible total, en consonancia con su alineación con la Agenda 2030. El objetivo final es presentar a los mercados financieros no proyectos sino al propio Grupo AFD y así favorecer el efecto catalizador sobre otras instituciones financieras, en primer lugar, los bancos públicos de desarrollo.

3.1 Las tres prioridades de inversión solidaria y sostenible del Grupo AFD

La propuesta de valor del Grupo AFD se organizará en torno a tres prioridades de inversión solidaria y sostenible integradas.

INFRAESTRUCTURAS SOSTENIBLES

Y RESILIENTES

Una gran parte de las poblaciones de los países vulnerables y emergentes aún no tiene acceso a los servicios básicos de desarrollo (agua y saneamiento, infraestructuras rurales, energía sostenible, transporte, vivienda, educación, atención sanitaria, etc.) debido a un déficit de inversión en servicios accesibles, asequibles, resilientes, y en infraestructuras bien concebidas, adecuadamente explotadas y mantenidas. Las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) relacionadas con las infraestructuras existentes (el 79 % de las emisiones totales) y la necesidad de inversión para alcanzar los ODS (más de 6 mil millones de dólares al año hasta 2030) requieren una respuesta firme en favor de las infraestructuras sostenibles.

En línea con las conclusiones de la Cumbre para un Nuevo Pacto Financiero del 2023 y de acuerdo con el objetivo político del Consejo Presidencial para el Desarrollo (CPD), el Grupo reforzará la movilización de la experticia y los financiamientos privados y públicos para las infraestructuras estratégicas, de calidad y sostenibles en los países en desarrollo, a través de la movilización de la AFD, de Proparco, de Expertise France y del fondo de impacto STOA. El Grupo sabrá acompañar el desarrollo o la transformación sostenible de infraestructuras locales (pequeñas unidades solares fuera de la red, presas de retención colinaria, instalaciones y equipamientos escolares y de salud, centros deportivos, etc.) así como de grandes infraestructuras nacionales (centrales eléctricas, plantas de tratamiento del agua y saneamiento, transportes de masa urbanos integrados, viviendas, etc.) o regionales (interconexión eléctrica, infraestructuras portuarias, telecomunicaciones, etc.).

Esta ambición se traducirá, entre otras cosas, en una

contribución a la iniciativa *Global Gateway* en África, a los desafíos de convergencia europea en los Balcanes y al refuerzo de la resiliencia en el Indopacífico. Se materializará gracias al financiamiento de infraestructuras de calidad, adaptadas, perdurables y resilientes, concebidas, realizadas y gestionadas por los actores locales, públicos o privados, que den respuesta a las necesidades de las poblaciones y fortalezcan a las instituciones encargadas de ellas.

ECONOMÍA Y FINANCIAMIENTO DE LOS ODS

Construir una economía y unas finanzas sostenibles significa asegurarse de que el crecimiento genere empleos decentes, reduzca las desigualdades, genere una prosperidad compartida e inclusiva, y capaz de garantizar la persistencia en el tiempo de las funciones esenciales proporcionadas por la naturaleza. El Grupo AFD se compromete especialmente a facilitar la emergencia de unas finanzas a escala local e internacional en línea con los ODS. El Acuerdo de París sobre el clima afirmó la necesidad de alinear los flujos financieros con una agenda sostenible y el Acuerdo de Kunming-Montreal extendió este compromiso a la protección de la biodiversidad. Este nuevo paradigma invita al Grupo a refundar su acción para apoyar la transformación sostenible de las prácticas de los actores económicos, reforzando su apoyo en forma de asistencia técnica.

Dentro de este marco, el Grupo seguirá su acompañamiento de los promotores de proyectos innovadores, así como de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), y reforzará su contribución a la implementación de cadenas de valor y de sistemas financieros más sostenibles e inclusivos, particularmente en África. Movilizará para ello una gama de productos reforzada, enfocándose en desarrollar soluciones nuevas (especialmente, garantías y seguros). Para alcanzar las metas del ODS 2 «Hambre Cero» y del ODS 12 «el consumo y la producción responsables» y en beneficio de una mejor seguridad alimentaria en sus países de intervención, el Grupo acompañará a las explotaciones agrícolas, especialmente a las familiares, en sus transiciones ecológicas, así como a los actores sectoriales, particularmente los privados, en la implementación de inversiones en beneficio de sistemas alimentarios sostenibles. Proparco más particularmente trabajará activamente en el desafío de financiamiento de las cadenas de valor agrícolas en África a través de toda su gama de productos, lo que ha sido reforzado en el marco de la iniciativa FARM (*Food and Agriculture Resilience Mission*) lanzada en el 2023.

Recuadro 12

La oferta del Grupo AFD para una gestión sostenible de los minerales críticos de la transición

En un contexto de mayor demanda de minerales críticos para la transición energética, el Grupo AFD renovará su posicionamiento sobre el financiamiento de sus cadenas de valor. Para el Grupo se tratará de tener en cuenta las necesidades de sus clientes y socios, y de apoyar la producción de minerales críticos con dos objetivos simultáneos: acelerar la transición energética y contribuir a una dinámica minera más responsable.

El Grupo establecerá para ello un enfoque diferenciado en función del tipo de mineral y del posicionamiento en la cadena de valor. Se han adaptado los métodos de análisis de la alineación con el Acuerdo de París, así como aquellos que permiten calcular los beneficios adjuntos climáticos, con el fin de poder abordar este sector priorizando el esfuerzo sobre los minerales más críticos. El Grupo definirá además los ejes de intervención a priorizar en los diferentes niveles de las cadenas de valor, comenzando por las infraestructuras asociadas –de energía, agua, transporte y residuos–, la gobernanza, la formación y el reciclaje. Todas las entidades del Grupo estarán concernidas por la articulación operacional de estos ejes de intervención, de manera complementaria y coherente.

El sector minero puede tener repercusiones positivas, pero sigue comportando riesgos significativos para las economías, las sociedades y los ecosistemas de los países de intervención del Grupo. La AFD definirá un marco de selectividad que permita identificar los proyectos portadores de impactos para los ODS, en términos de: a) descarbonización de los sectores; b) mejora de los estándares de gobernanza, ambientales y sociales; y c) la creación y distribución equitativa de valor. El alto grado de selectividad generado por el posicionamiento propuesto llevará a un número limitado de intervenciones. Esto permitirá al Grupo implicarse más a fondo progresivamente en esta temática al responder a las solicitudes de los socios que tengan desafíos más apremiantes relacionados con los minerales críticos de la transición.



© Eyraud Ngendakumana / AFD

DESARROLLO HUMANO Y PROGRESO SOCIAL

Dado que el índice de desarrollo humano de numerosos países se ha visto fuertemente impactado por las crisis recientes, el Grupo AFD intensificará su acción para: a) identificar inversiones que multipliquen los impactos sociales y que favorezcan transiciones justas, profundizando los trabajos sobre su medición; b) trabajar para poner mejor el foco sobre núcleos de vulnerabilidad –social, territorial, económica y climática– movilizand las ciencias del comportamiento y las enseñanzas del Fondo de Innovación para el Desarrollo, así como promoviendo la gestión concertada de los bienes comunes; y c) afrontar el desafío de ampliar innovaciones sociales, trabajando sobre el financiamiento a largo plazo de las políticas sociales.

En particular, en el ámbito de la salud, y ante la escasez de personal sanitario –un desafío crucial en los países donde interviene–, el Grupo procurará mejorar la calidad de la oferta formativa en las operaciones que financia. El Grupo AFD concentrará sus intervenciones en los desafíos de formación y de refuerzo de capacidades de las profesiones del sector, principalmente apoyando el desarrollo de formaciones locales, la diversificación de la oferta o la capacidad de los países para proponer formaciones que benefician a los recursos humanos de salud.

La acción del Grupo AFD en materia de desarrollo humano además priorizará la inversión en la juventud, apoyando la educación y la formación de los profesores en los países en desarrollo. En este marco, el Grupo AFD financiará operaciones con contribuciones directas y significativas al refuerzo de los recursos humanos en materia de educación, de formación profesional y de inserción en el empleo decente.

Al reforzar los sistemas de protección social y actuar sobre el eje educación-formación-empleo, el Grupo continuará firmemente comprometido con la lucha contra la pobreza y con la promoción de la igualdad de oportunidades, que pasan por un acceso universal a servicios sociales como son la educación, la salud y la acción social.

Recuadro 13

El Grupo AFD del lado de la Francofonía, entre educación, empleo e ICC

En el 2050, el 85 % de los hablantes de la lengua francesa vivirán en el continente africano, donde los desafíos de la Francofonía trascienden la dimensión lingüística, abarcando desafíos a la vez educativos, culturales, económicos y geopolíticos. Junto a los actores principales de la Francofonía (la Organización Internacional de la Francofonía –OIF, la Asamblea Parlamentaria de la Francofonía –APF, la Agencia Universitaria de la Francofonía –AUF, la Asociación Internacional de Alcaldes Francófonos –AIMF, el Instituto Francés), el Grupo AFD interviene prioritariamente en los desafíos educativos relacionados con la lengua francesa. En numerosos países de intervención del Grupo, el francés es tanto lengua de enseñanza –a menudo junto a otras lenguas locales– como condición indispensable para el acceso a la formación, a los estudios y, más adelante, a un empleo en la economía formal, especialmente en el sector terciario.

El Grupo AFD continuará su movilización con los numerosos países en los que el francés no es lengua de enseñanza o está en situación de retroceso. En estos países, el Grupo acompaña a los Gobiernos que desean mantener el lugar del francés en contextos de enseñanza multilingüe.



El éxito de estos proyectos requerirá reforzar el atractivo del francés y demostrar el rol de esta lengua para la empleabilidad de los jóvenes. Implicará la movilización de los actores franceses e internacionales que trabajen en los desafíos del multilingüismo que incluya el francés. Las crecientes intervenciones del Grupo en el sector de las industrias culturales y creativas (ICC), incluyendo mediante proyectos en relación con la promoción de la lengua francesa, en los países miembros de la OIF, permitirán reforzar este potente vector de promoción de la lengua francesa y de diversidad de las expresiones culturales.

El Grupo acompañará el despliegue de cooperaciones trilaterales entre países francófonos, especialmente entre países asiáticos y africanos miembros de la OIF, apoyando el desarrollo y el refuerzo de los intercambios y de la compartición de experticia que contribuyan a consolidar espacios de cooperación entre países unidos por la Francofonía. La Cumbre de la Francofonía en Villers-Cotterêts en el 2024 brindó la oportunidad de reforzar aún más esta prioridad estratégica.

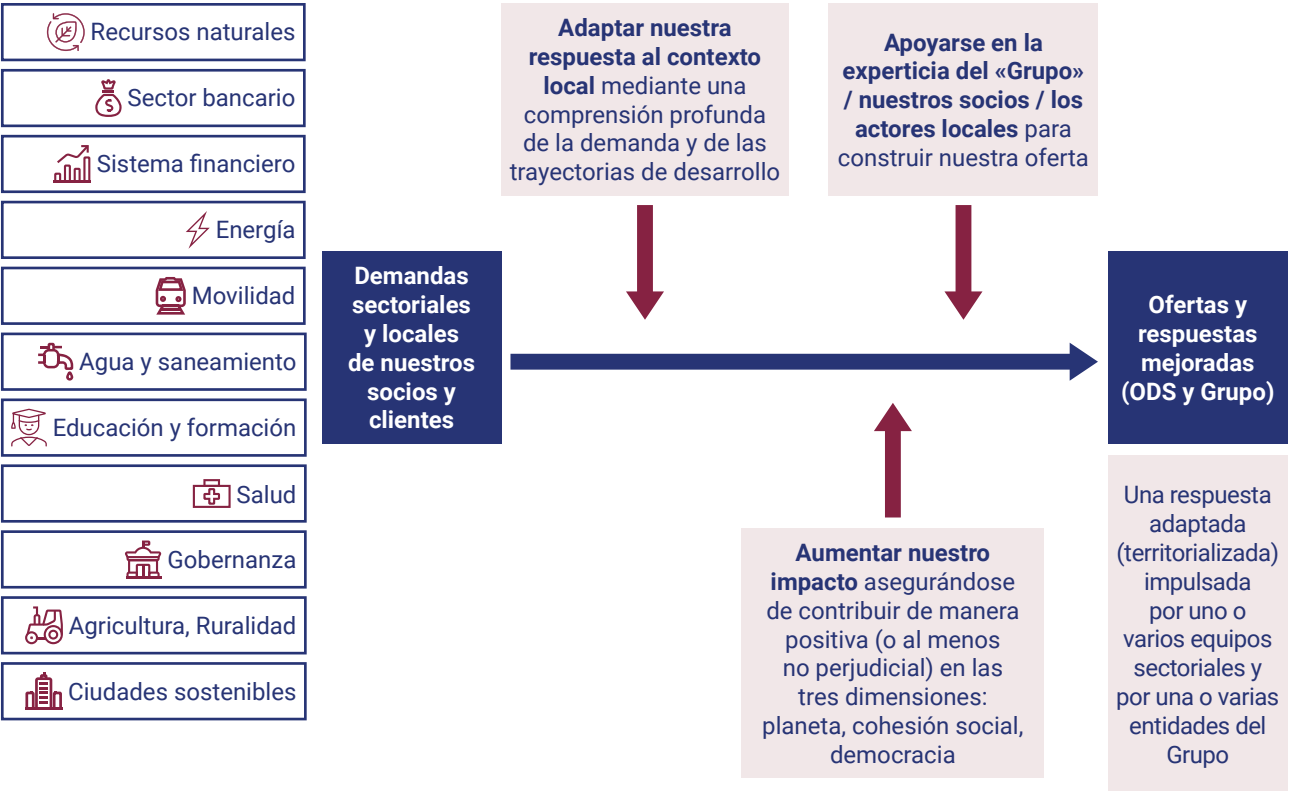


3.2 Planeta, vínculo social, instituciones, ciudadanos y democracia: para conciliar el desarrollo humano y la protección del planeta

Los ODS transversales, como el clima, la biodiversidad marina y terrestre, la pobreza, la igualdad entre mujeres y hombres, la reducción de las desigualdades, la eficacia de las instituciones, la participación ciudadana, o la paz, representan un desafío a nivel mundial y una condición para el logro de los ODS sectoriales y la realización de la Agenda 2030. Esta es la razón por la que el Grupo AFD integra ahora estas tres dimensiones –planeta; vínculo social; e instituciones, ciudadanos y democracia– sistemáticamente en todas sus intervenciones sectoriales.



Un proceso que permite conciliar las problemáticas sectoriales, la trayectoria local y los desafíos globales



PLANETA: CONCILIAR CLIMA, NATURALEZA

Y DESARROLLO

El Grupo AFD, primer banco público de desarrollo en alinearse con el Acuerdo de París¹⁰ ya en el 2017, aspira a mantener el mismo nivel de exigencia entre clima y naturaleza y a aumentar continuamente su ambición por el planeta. Esto se logrará mediante tres indicadores: aumentar su proporción de financiamiento dedicada a proyectos con valor transformador, buscar la alineación con el Marco Mundial de Biodiversidad (*Global Biodiversity Framework*, GBF)¹¹ adoptado en la COP15 e integrar mejor los desafíos de la transición justa y las vulnerabilidades.

Para responder al compromiso del Acuerdo de París y el de Kunming Montreal de hacer que todos los flujos financieros nacionales e internacionales sean compatibles con los objetivos de estos acuerdos, el Grupo AFD contribuirá a la definición y al financiamiento de las trayectorias de desarrollo sostenible de sus socios y clientes, no sólo en materia de mitigación del cambio climático, como las colaboraciones de transición energética justa (JET-P), sino también en lo que respecta a la adaptación, y a la protección y la restauración de la biodiversidad. Estas visiones nacionales o locales deben ser construidas conjuntamente con los actores de la sociedad civil asociativa, privados, los centros de investigación, las instituciones nacionales y el ecosistema financiero local. El Grupo AFD también apoyará a sus socios en la implementación de estas trayectorias en sus presupuestos y en sus necesidades de financiamientos. Para acompañar la transformación de los propios actores, se propondrá una oferta y diagnósticos específicos a los socios, tanto públicos como privados.

Recuadro 14

La construcción de los mercados del carbono

Desde el 2019, las finanzas del carbono han crecido significativamente, alentadas por los compromisos voluntarios de descarbonización y la responsabilidad social de numerosas empresas (RSE), así como por los primeros pasos de la aplicación del artículo 6 del Acuerdo de París (que promueve enfoques cooperativos o de mercado para compartir los resultados de mitigación con el fin de cumplir con las Contribuciones Determinadas a nivel Nacional –CDN). Las finanzas del carbono constituyen un importante potencial de nuevos financiamientos en forma de subvenciones, provenientes tanto del sector privado como de los Gobiernos, y a largo plazo, de proyectos de mitigación y más globalmente de desarrollo sostenible.

Para movilizar estos nuevos recursos en beneficio de sus socios, la AFD se dotó en el 2023 de principios de intervención cuyos pilares son los siguientes: a) contribución efectiva a las trayectorias de descarbonización; b) búsqueda de beneficios adjuntos (biodiversidad y sociales); y c) solidez del seguimiento-evaluación y refuerzo de la experticia local. El Grupo AFD está comprometido en un proceso piloto y planea desplegar de aquí al 2027 una oferta adaptada a las necesidades de sus socios y países, preparando o facilitando proyectos que utilicen las finanzas del carbono, invirtiendo en fondos dedicados, acompañando la definición de estrategias nacionales y de marcos reglamentarios derivados del artículo 6, y contribuyendo a una mayor transparencia y gobernanza de los mercados.

Más allá del 2027, dependiendo de las políticas de los países sobre el uso de los mecanismos del artículo 6, las finanzas del carbono podrían convertirse en un eje importante de intervención para la AFD. Se buscará contribuir a la construcción de los mejores mercados del carbono, transformándolos en herramientas para potenciar los ODS. Este tema se abordará en el seno del movimiento Finanzas en Común (FiCS) para promover una mayor implicación de los bancos públicos de desarrollo en estos mercados, hasta ahora exclusivamente privados, con el propósito de ayudar a estructurarlos, animarlos y garantizar su integridad.

10 El Acuerdo de París busca limitar el incremento de la temperatura media a 1,5 °C/2 °C de aquí al final del siglo.

11 El GBF busca neutralizar la huella ecológica para el año 2030 y aspira a una humanidad que sea positiva para la naturaleza para el año 2050..

Consciente de las vulnerabilidades exacerbadas por el cambio climático, el Grupo se enfocará en una mejor selección de las poblaciones y los países más vulnerables, para reforzar las acciones en materia de adaptación, de pérdidas y de perjuicios, de gestión y de reducción de riesgos de desastre, integrando en la medida de lo posible las soluciones basadas en la naturaleza. El objetivo es identificar mejor la tipología de riesgos y desarrollar una adaptación de calidad, transformadora, adaptada al ámbito local a través de ofertas de acompañamiento y de herramientas innovadoras. El Grupo se asegurará de que sus acciones tengan impactos positivos especialmente en la igualdad entre mujeres y hombres y en la inclusión social.

En lo que respecta a la mitigación del cambio climático, el objetivo de limitar el aumento de la temperatura a 1,5 °C requiere acciones sobre las palancas relacionadas con políticas públicas, con proyectos de gran impacto, y el despliegue de técnicas y de actores capaces de impulsar los cambios de paradigmas. Si bien el Grupo cuenta con una base sólida en este ámbito, es necesario realizar ajustes para abordar mejor los desafíos de empleos y de solidaridad, así como de los stocks y del cese de la construcción de activos fósiles. Además es necesario trabajar en la descarbonización de sectores «de difícil descarbonización», en la sobriedad y la eficiencia energética, en la limitación de las emisiones de metano y en los minerales implicados en la transición.

Alinearse con las exigencias del Marco Mundial de Biodiversidad es un proceso en construcción que implica, entre otras cosas, velar por la coherencia de las acciones del Grupo con las estrategias nacionales y los planes de acción de biodiversidad definidos por los propios países. Esto supone también llevar a cabo la integración paulatina de la biodiversidad en todos los procesos internos y sectores de intervención del Grupo, empezando por los sectores que ejerzan las mayores presiones sobre la biodiversidad, y buscar el impacto transformador de sus acciones. El Grupo AFD analizará cada una de sus intervenciones, tanto a nivel de los proyectos como de su cartera, en función de su efecto sobre la biodiversidad, y se asegurará de que ninguna intervención genere un impacto negativo residual sobre la naturaleza.

El Grupo AFD, consciente de los impactos significativos que las cadenas de valor internacionales tienen sobre el clima y la naturaleza, se apoyará en los poderes normativos del sector privado (grandes compradores, coali-

ciones, etc.) y del sector público (políticas comerciales y fiscales, contratación pública, etc.). Favorecerá la difusión y la calidad de los estándares (ya sean normativos o de certificación privada), así como el potencial de impacto de los compromisos voluntarios del sector privado.

Simultáneamente a la implementación de las reglamentaciones verdes, el Grupo reforzará su experticia sobre los riesgos de crédito asociados a la degradación del clima y de la naturaleza, integrando un indicador específico en su marco de apetencia por el riesgo. Se tratará también de desplegar las metodologías de evaluación de los riesgos financieros climáticos, físicos y de transición, y de los riesgos relacionados con la degradación de la biodiversidad, a nivel de los clientes. La consideración de estos riesgos es un elemento indispensable en la presentación de información sobre sostenibilidad prevista para 2026 en el marco de la nueva directiva europea CSRD (Directiva sobre la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas)¹².

VÍNCULO SOCIAL: POR LA IGUALDAD

Y LA INCLUSIÓN

El Grupo orientará sus financiamientos y su experticia técnica para acompañar el desarrollo de sociedades más justas e inclusivas. Esta finalidad se desplegará en el conjunto de las operaciones, y cobrará forma particularmente a través de dos objetivos transversales: a) la reducción de las desigualdades multidimensionales y la promoción de la inclusión, y b) la promoción de la igualdad de género con un enfoque feminista transformador.

El Grupo contribuirá de manera más activa a la reducción de las desigualdades multidimensionales aumentando progresivamente sus esfuerzos en este ámbito mediante el financiamiento: a) de políticas públicas cuya finalidad sea la reducción de las desigualdades y la inclusión en los sectores sociales; b) de políticas fiscales y presupuestarias redistributivas; y c) de proyectos de infraestructura que permitan el acceso a servicios de calidad en territorios en situación de desventaja en beneficio de poblaciones desfavorecidas y/o insuficientemente atendidas. De este modo, el Grupo facilitará herramientas y medios para reforzar la calidad de las operaciones, estableciendo un indicador de «igualdad e inclusión» y un marco reforzado de resultados y de rendición de cuentas.

¹² Véase el anexo 3: «La presentación de información sobre sostenibilidad como palanca de transformación».

Esta atención también se traducirá en la incorporación de la dimensión justa en los esfuerzos de transición energética. Las situaciones de desigualdades sociales a menudo constituyen un freno a los esfuerzos de transición.

Por otra parte, en consonancia con su compromiso de ser un Grupo feminista, la AFD actuará en favor de la igualdad de género con una doble ambición: a) la integración transversal del género (CAD 1) en todos los sectores de intervención, continuando con los esfuerzos emprendidos durante la última década; y b) un compromiso reforzado en favor de la emancipación de las mujeres a través del acompañamiento de proyectos cuyo objetivo principal sea reducir las desigualdades de género (CAD 2). El Grupo adoptará un enfoque feminista estructurador, que promueva transformaciones profundas y duraderas, cuestionando las relaciones de poder existentes entre los hombres y las mujeres, las dinámicas de género y las normas sociales que favorezcan las desigualdades.

El Grupo AFD actuará de manera firme y coordinada para reforzar los tres tipos de autonomías en favor de las mujeres y de las niñas:

- ▶ La promoción de la autonomía física y del derecho de las mujeres y de las niñas a tomar decisiones sobre sus propios cuerpos, lo que abarca todas las acciones concernientes a la promoción de los derechos y la salud sexuales y reproductivos y la lucha contra todas las formas de violencia de género.
- ▶ La promoción de la autonomía económica mediante el financiamiento de proyectos que promuevan, entre otras cosas: el refuerzo del acceso a la educación, a la formación y a la protección social; la promoción de la igualdad profesional; el desarrollo del trabajo decente; y el desarrollo del emprendimiento femenino y el acceso a los servicios financieros.
- ▶ La promoción de la autonomía política y del acceso a la justicia a través del refuerzo de los marcos legislativos, el financiamiento de centros de asistencia jurídica, la formación de agentes de justicia y de policía, programas de protección para mujeres víctimas de violencias, etc.

Se buscará el apoyo, el refuerzo y el trabajo en red de movimientos y organizaciones feministas, a través del Fondo de apoyo a las organizaciones feministas (FSOF). El apoyo a los sectores del deporte y de las industrias culturales y creativas (ICC) también se reforzará y constituirá una

palanca específica para el logro de esta finalidad, dado su gran potencial en términos de cohesión social y de emancipación ciudadana.



Recuadro 15

El deporte para todas y todos, en beneficio de los ODS y de los jóvenes

Considerado como federador y vector de cohesión social, el deporte está citado en la Agenda 2030 de la ONU para contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en áreas como la salud, la educación, la igualdad entre mujeres y hombres, así como la inclusión. A la luz de esta sólida convicción, y en un contexto demográfico que presenta múltiples retos para los jóvenes, el Grupo AFD ha convertido al deporte en un catalizador de inversiones solidarias y sostenibles.

Desde la adopción de su estrategia «deporte y desarrollo» en el 2019, el Grupo AFD ha creado lo siguiente: a) un espacio inédito de inversiones y de impactos al financiar 200 proyectos en más de 50 países, por un importe total cercano a 200 millones de euros con impacto en cerca de 10 millones de jóvenes; b) un espacio de diálogo al incitar a los Estados a integrar el deporte en sus políticas públicas; y c) un espacio de movilización y de colaboraciones al establecer colaboraciones con organizaciones deportivas de prestigio internacional (Comité Olímpico Internacional, París 2024, Dakar 2026, FIFA –Federación Internacional de Fútbol Asociación, National Basketball Association –NBA, Basketball Africa League – BAL), federaciones deportivas, asociaciones y atletas comprometidos en favor del desarrollo.

Partiendo de este primer balance, el Grupo AFD desea expandir su acción deportiva, dentro de un enfoque de «deporte para todas y todos», con el financiamiento y el acompañamiento de las políticas públicas, de los empresarios del deporte, de la sociedad civil y de los actores del movimiento deportivo, en torno a los desafíos claves del sector, como las infraestructuras deportivas de proximidad o el refuerzo de las capacidades de los actores deportivos. La Cumbre «Sport for Sustainable Development (S4SD)» coorganizada con el COI en París el 25 de julio de 2024, reunió a 500 participantes y a cerca de 60 jefes de Estado y de Gobierno, a dirigentes de organizaciones internacionales, bancos públicos y miembros del movimiento olímpico y paralímpico. Permitió establecer un nuevo rumbo en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible,

desglosado en 10 compromisos estructurados en torno a 5 grandes prioridades para renovar el compromiso común del mundo del deporte y del sector financiero: la educación y el empleo, la salud y la nutrición, la igualdad y la inclusión, el financiamiento y la medición de impactos, y por último, la sostenibilidad y el legado.

CIUDADANOS, INSTITUCIONES

Y DEMOCRACIAS

Las investigaciones que miden el estado de la democracia indican su retroceso a escala mundial. Se observa, tanto en el Norte como en el Sur, una reducción del espacio cívico, una disminución de la confianza en los marcos y en los principios de la democracia y un aumento en la popularidad de formas de autoridad política fuertes, que supuestamente serían más capaces de concebir mejor políticas públicas y de ofrecer servicios públicos básicos. Por otra parte, el aumento de las desigualdades y la sensación de un distanciamiento de las instituciones y de las élites gobernantes representan, en muchos países, tanto del Norte como del Sur, un fenómeno que agrava este desencanto democrático.

No obstante, el reciente retroceso democrático debe ser relativizado desde una visión histórica no sólo de avances y de retrocesos democráticos, sino también de transformación permanente de las formas democráticas frente a los desafíos contemporáneos. En esta perspectiva a largo plazo, conviene diferenciar entre las prácticas democráticas contemporáneas –especialmente en sus dimensiones procedimentales, que están perdiendo atractivo, llegando incluso a ser rechazadas en determinadas circunstancias–, y la creciente aspiración a un ideal de «democracia sustantiva», es decir, la forma de organización que permite la construcción, a través de la deliberación entre iguales, de un proyecto colectivo y la definición de políticas públicas eficaces e inclusivas. Todo indica que la aspiración democrática sigue siendo universal, según los estudios que intentan medirla.

En este contexto, teniendo en cuenta las situaciones políticas e institucionales de cada país, y sin intentar replicar

un modelo específico, el Grupo AFD ahora busca incorporar de manera más decidida el apoyo a las «dinámicas democráticas» en sus estrategias de intervención, en todos los países donde interviene, con todos sus instrumentos y entre todos sus clientes y socios –los ministerios, pero también las colectividades locales, las empresas, el sistema financiero, las sociedades civiles locales e internacionales y el mundo de la investigación.

El Grupo AFD, obviamente no pondrá la democracia como condición para su apoyo. Esta nueva ambición implica considerar la pluralidad de enfoques y requiere diálogo, prudencia y adaptación a los contextos políticos, geográficos y económicos. Concretamente, eso significa: a) inspirarse en prácticas democráticas renovadas en el mundo, b) considerar los procesos democráticos a todas las escalas, incluyendo a nivel de proyectos sectoriales/ de infraestructuras y c) capitalizar y multiplicar los tipos de apoyo ya implementados.

Por consiguiente, no se trata de transformar regímenes políticos, ni de trabajar únicamente con los países que ya estén en una senda democrática.

Esta nueva ambición, reforzada en comparación con la estrategia anterior de la AFD, guiará las actividades del Grupo en sus relaciones con los Estados, pero también a través del apoyo a las ONG, las cooperaciones técnicas realizadas por Expertise France, o el financiamiento de descentralización y de apoyo a las autoridades locales.

De esta manera, el Grupo actuará a tres niveles:

- Apoyará las dinámicas de participación y de organización ciudadana considerando los contextos políticos específicos de cada país. En un contexto de retroceso de la democracia «formal», la participación ciudadana puede posibilitar que las instituciones públicas respondan mejor a las necesidades de los usuarios/beneficiarios finales y favorecer la apropiación y una responsabilidad compartida. Este es el nivel de la ciudadanía y de la vida asociativa, el de proyectos de desarrollo concebidos como espacios democráticos. A este respecto, el enfoque territorial y el apoyo de los actores a nivel local serán determinantes.
- Además, el Grupo acompañará a las instituciones públicas (ministerios, entidades delegadas, agencias de servicios públicos, colectividades locales, instituciones financieras, reguladores, etc.) para una

mejor eficacia y transparencia de la acción pública en la prestación de servicios a los usuarios y ciudadanos, identificando todas las palancas organizativas e institucionales que les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos y operacionales, contribuyendo a aumentar la confianza de los ciudadanos.

- Finalmente, contribuirá al refuerzo del Estado de derecho y de los fundamentos democráticos. En los contextos menos favorables, la acción del Grupo AFD deberá intentar centrarse en los lugares, a veces restringidos, donde nazcan los derechos, las libertades y los espacios de deliberación, especialmente en el seno de la sociedad civil.

El Grupo AFD se dedicará a promover y a proteger los derechos humanos en coherencia con los compromisos y las prioridades de la LOP-DSLIM (ley de orientación y de programación sobre el desarrollo solidario y la lucha contra las desigualdades mundiales), del CPD (Consejo Presidencial para el Desarrollo) y del CICID (Comité Interministerial de Cooperación Internacional y de Desarrollo). En coherencia con su compromiso «100 % ODS», el Grupo prestará especial atención al vínculo entre los derechos humanos convencionales (económicos, sociales, culturales, civiles y políticos) y el derecho a un medio ambiente sano. A este respecto, se prestará especial atención a la cuestión específica de la preservación de los derechos de las poblaciones indígenas, que es central en los desafíos de una transición justa. El Grupo además explorará –en sus trabajos de prospectiva– ámbitos emergentes como los derechos de la naturaleza.

Recuadro 16

Innovar para apoyar la democracia sustantiva

Se entiende por innovación democrática la transformación del funcionamiento tradicional de las organizaciones y del poder vertical, a través de la puesta en práctica de nuevas formas de apertura, coproducción y construcción conjunta de las acciones y decisiones públicas, lo que contribuye a generar confianza. Estas innovaciones tendrán como temas centrales los servicios digitales, la innovación abierta, la orientación de los servicios públicos hacia los usuarios y las iniciativas de transformación conjunta OSC/instituciones. Además, dado que la democracia civil se nutre de la democracia social, y que esta última es un factor clave de desarrollo y de refuerzo de los derechos, el Grupo explorará la posibilidad de acompañar el refuerzo de los marcos del diálogo social en las empresas y de las organizaciones patronales y de empleados a su servicio.

La ambición del Grupo AFD en este ámbito está en sintonía con la nueva Fondation pour l'innovation démocratique en Afrique (literalmente, «Fundación para la innovación democrática en África»), presidida por el profesor Achille Mbembé, que apoya un enfoque innovador de la democracia —la democracia sustantiva, una democracia desde abajo— para crear un espacio inspirador que respalde a los actores democráticos africanos. Esta noción de democracia sustantiva representa un enfoque innovador y amplía la democracia hacia la deliberación, el reconocimiento y la redistribución.

Asimismo, el Grupo apoyará, en los demás continentes, innovaciones democráticas mediante herramientas específicas y facilitando la difusión de dichas innovaciones democráticas, e inspirándose en ellas.

3.3 Cuatro escalas de acción complementarias para maximizar los impactos

Para aumentar el impacto de sus financiamientos, el Grupo AFD movilizará sus competencias técnicas y su experiencia en desarrollo sostenible más allá de la alineación con los ODS de sus proyectos, actuando también a nivel de los actores, los sistemas y las trayectorias.

ACOMPañAR LAS TRAYECTORIAS ODS

DE LOS PAÍSES Y DE LOS TERRITORIOS

La noción de trayectoria se utiliza principalmente a nivel de los países e incluso de los territorios. Para el Grupo AFD, el desafío consistirá en: a) contribuir a la definición y al seguimiento de estas trayectorias, para que se conviertan en objeto de diálogo de política pública, y b) contextualizar la estrategia del Grupo teniendo en cuenta la realidad de los países y sus dificultades específicas. El Grupo desarrollará programas de investigación en estrecha colaboración con los Gobiernos, los bancos centrales y los bancos de desarrollo, con vistas a realizar diagnósticos exhaustivos sobre los riesgos financieros climáticos y a formular recomendaciones sobre la gestión de riesgos para los actores no soberanos. En este sentido, el Grupo seguirá desplegando dos herramientas de modelización complementarias —ESTEEM y GEMMES— para acompañar a los países frente a los riesgos climáticos, físicos y de transición, y analizar las dimensiones macroeconómicas de las transiciones ecológicas. La AFD igualmente movilizará las herramientas de análisis de economía política, de diagnóstico de las desigualdades multidimensionales y de análisis de la incidencia presupuestaria y fiscal sobre las desigualdades y la pobreza.

ALINEAR LOS PROYECTOS EN COHERENCIA

CON LAS TRAYECTORIAS ODS

El Grupo AFD se asegurará de que los proyectos que financia estén en línea con los ODS, a través de apoyos

transversales a los equipos operacionales y del mecanismo de análisis y dictamen de desarrollo sostenible como se mencionó anteriormente (véase la introducción de la parte 3). El mecanismo se extenderá, adaptado, a todas las entidades del Grupo. Reforzará la implicación de los clientes y de los socios en este análisis. El Grupo procurará fomentar los impactos estructuradores y sistémicos de sus financiamientos para el logro de los ODS. Finalmente, seguirá el trabajo con el sector financiero para converger hacia metodologías conjuntas en esta materia.

INVERTIR EN LA TRANSFORMACIÓN

DE LOS ACTORES Y DE SUS SISTEMAS

El apoyo a las trayectorias de desarrollo sostenible nacionales y regionales irá más allá de los proyectos y se centrará en el acompañamiento y la transformación de grandes actores nacionales –los sistemas en los que operan y los procesos que los conectan–, identificados como agentes del cambio estructuradores. Dependiendo de los casos, se tratará de ministerios, municipios, regiones, empresas de servicios públicos, bancos centrales y de desarrollo, empresas privadas, grandes ONG, medios de comunicación, etc. El Grupo deberá dotarse de mejores capacidades para identificar, priorizar y hacer un seguimiento a estos clientes estructuradores, incluso en sus sistemas de información, y para rendir cuentas sobre su transformación, con vistas a justificar, cuando sea necesario, los riesgos asumidos inicialmente para acompañarlos.

A nivel de los actores no estatales, el Grupo iniciará diálogos con los reguladores nacionales para acompañarlos en sus esfuerzos de alineación con el Acuerdo de París y el acuerdo de Kunming-Montreal. Esta acción se llevará a cabo mediante financiamientos corporativos, cooperación técnica e intercambio de experiencias entre pares. Se basará en los procesos iniciados por la AFD junto a sus pares del Club Internacional de Finanzas para el Desarrollo (IDFC) y del movimiento FICS para definir principios comunes de alineación con los ODS. Estar atento a las transformaciones de los actores conlleva también abrirse a iniciativas que empleen vectores de transformaciones de naturaleza emocional, fundamentándose especialmente en las artes y la creatividad.



CONTRIBUIR A LA PROMOCIÓN EUROPEA

E INTERNACIONAL PARA LA ALINEACIÓN

CON LOS ODS

Por último, para avanzar hacia la generalización progresiva de la alineación con el clima, la biodiversidad y los ODS en la inversión mundial, en su conjunto, resulta imprescindible que surja lo antes posible una definición de esta alineación universalmente reconocida, así como mecanismos sólidos de rendición de cuentas: ¿cuáles son los flujos financieros y los tipos de activos que contribuyen a ello, y cuáles son los que nos alejan de este objetivo?

Para alcanzar esta definición común, el Grupo AFD intensificará su acción dentro de las coaliciones de bancos públicos de desarrollo (JEFIC, Club IDFC, FiCS) y de las asociaciones y organizaciones profesionales privadas (especialmente ICMA). Al representar aproximadamente el 15 % de la inversión mundial, los bancos públicos de desarrollo constituyen una coalición fuerte y creíble para promover el surgimiento de nuevas normas y prácticas. IDFC y FiCS también facilitan que los bancos avancen en términos de gobernanza interna y externa (mandatos, modelos financieros, regulación, et.). El Grupo AFD llevará a cabo una promoción ante las instituciones de la Unión Europea para que la reglamentación tenga más en cuenta la acción internacional de los actores financieros y permita una convergencia con el dispositivo de alineación con los ODS de las financiadoras internacionales del desarrollo. Finalmente, el Grupo AFD impulsará esta promoción como contribución a la ambición política de Francia de promover una nueva medición de la acción internacional de solidaridad en favor de los ODS a nivel internacional: la Inversión Solidaria y Sostenible (ISS).

El Grupo AFD actuará con sus socios para que las normas, prácticas y estándares de las inversiones converjan con los del financiamiento para el clima y para la biodiversidad (TCFD¹³/TNFD¹⁴) y con los ODS. El diálogo con la Unión Europea sobre la aplicación de la taxonomía europea, con el sistema de la ONU y otros actores de referencia (EFRAG¹⁵, IPSAS¹⁶, ISSB¹⁷), será esencial para la necesaria aparición de un estándar de las finanzas sostenibles, compatibles con los ODS.

Recuadro 17

Una nueva métrica de la acción internacional para el desarrollo sostenible

La nueva política de inversión solidaria y sostenible (ISS) de Francia requiere para su seguimiento una métrica diferente a la ayuda oficial al desarrollo (AOD) definida y medida por el CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo) de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos), con el fin de realizar comparaciones internacionales para el seguimiento del compromiso asumido en 1970 por los países desarrollados de dedicar el 0,7 % de sus ingresos a la ayuda a los países en desarrollo.

El Grupo AFD contribuirá a los trabajos para definir y promover esta nueva métrica de la solidaridad internacional, que valorizará todos los flujos públicos internacionales que participen en el logro de los ODS. Apuntará especialmente a reconocer mejor el efecto de apalancamiento de la acción pública sobre los financiamientos privados y públicos, particularmente en materia de clima, de biodiversidad o de transición justa. Este enfoque valorizará todas las actividades del Grupo AFD que contribuyan al logro de los ODS y a la colaboración internacional, y que no se puedan contabilizar estrictamente como AOD. La definición de esta métrica contribuirá a la construcción de futuras normas mundiales para unas finanzas alineadas con los ODS.

¹³ Task force on climate-related financial disclosures.

¹⁴ Taskforce on nature-related financial disclosures.

¹⁵ European Financial Reporting Advisory Group.

¹⁶ International Public Sector Accounting Standards.

¹⁷ International Sustainability Standards Board.



© LUC MIOZZI / AFP

© LUC MIOZZI / AFP

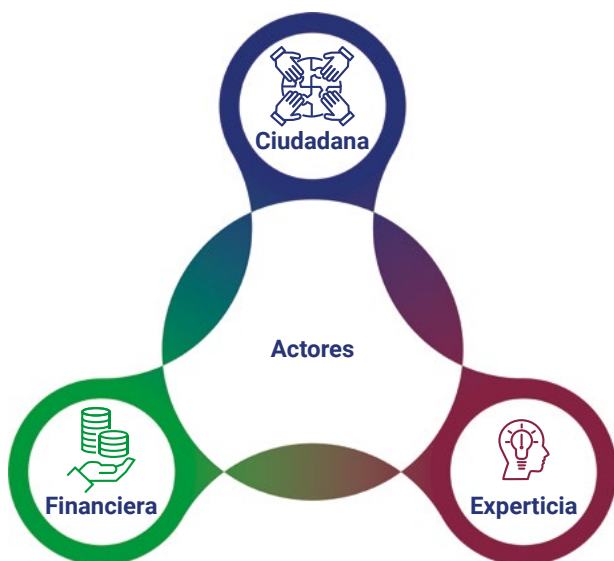
Un compromiso de amplificación y de dinamización:

el Grupo AFD como plataforma de movilización

El Grupo AFD finalmente busca desempeñar un rol para amplificar su acción y contribuir a la movilización de las fuerzas de cambio para lograr los ODS. Desea movilizar a través de tres canales prioritarios y complementarios:

- 1. La movilización financiera**, para aumentar y reorientar cualitativamente recursos adicionales. En los países en desarrollo, la inversión ya supera los 10 billones de dólares al año, una cifra equivalente a la de los países de ingresos altos. El 80 % proviene del sector privado y el 90 % es de origen nacional. Si bien las finanzas de impacto despiertan un interés creciente, el financiamiento privado requiere un marco de intervención y de regulación pública que le permita orientarse más rápidamente hacia los ODS.
- 2. La movilización ciudadana y de los socios.** El compromiso de las fuerzas de la nación, ya se trate de la sociedad civil, de los jóvenes, de los líderes de opinión y de los propios ciudadanos, es una palanca de acción aún poco utilizada por las instituciones de desarrollo.
- 3. La movilización de los saberes, de la tecnología y de la experticia.** Para el Grupo AFD, esto significa trabajar, apoyar, capitalizar y valorizar los saberes y el saber hacer, las innovaciones y las competencias útiles para llevar a cabo su misión.

Una movilización en tres dimensiones



Construir coaliciones y comunidades de actores para potenciar nuestro impacto

4.1 Movilizar los financiamientos hacia los ODS

Lograr los ODS es acelerar el esfuerzo de movilización para alinear el sistema financiero con la agenda para el desarrollo sostenible, es decir, se trata de buscar la sostenibilidad del conjunto de las finanzas mundiales, financiar los bienes comunes y destinar una parte más segura y automática de las inversiones a los países y a las poblaciones más vulnerables. En respuesta a los objetivos fijados por el CPD y el CICID en el 2023, esta reorientación hacia los ODS de una mayor parte de los financiamientos disponibles, públicos y privados, nacionales e internacionales, ahora forma parte del mandato del Grupo AFD.

COFINANCIAR Y AMPLIAR LA DELEGACIÓN

DE FONDOS DE LOS SOCIOS

El Grupo AFD se esforzará por consolidar y ampliar los cofinanciamientos, en particular mediante la movilización de los bancos de desarrollo regionales y de los actores multilaterales. Con sus socios europeos e internacionales, el Grupo reforzará los acuerdos de delegación de tareas y su seguimiento, así como la dirección estratégica de los acuerdos de cofinanciamiento.

El Grupo continuará su acción para obtener la delegación de fondos de sus socios, en particular, los europeos. De hecho, la Unión Europea contribuye a casi el 50 % de la AOD mundial, a través de la acción de sus Estados miembros y de la política europea de desarrollo. El Grupo actuará en colaboración con sus pares y con las instituciones europeas, siguiendo el modelo #TeamEurope / #EquipeEurope / #EquipoEuropa. Contribuirá al surgimiento de una oferta financiera europea conjunta, dentro de las tres grandes redes europeas de financiamiento del desarrollo: JEFIC, *Practitioners' network* y EDFI.

El Grupo también buscará movilizar a otros actores públicos y privados, como las grandes fundaciones filantrópicas, pero también los fondos soberanos de países emergentes y de países no pertenecientes a la OCDE, en torno a temáticas de interés común. El Grupo está explorando un enfoque de facilitador, para acompañar la multi-

plicación de los impactos de los proyectos. Esto se hace pasando de un enfoque limitado por los financiamientos disponibles del Grupo a un enfoque de movilización que responda a las necesidades de los territorios. Al tratarse de bancos públicos, el modelo económico de esta actividad tendrá que estar estabilizado.

Se llevará a cabo una reflexión para evaluar la capacidad de los diferentes instrumentos del Grupo (AFD, Proparco, OSC, FFEM, FID, Campus Groupe, Expertise France, experiencia en materia de crédito de carbono y de compensación, etc.) para abrirse y ponerse a disposición de nuevos socios. Se definirá un modelo económico de la movilización que permita satisfacer las expectativas de estos nuevos socios, sin poner en peligro los equilibrios del Grupo.

MOVILIZAR AL SECTOR PRIVADO EN FAVOR

DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

El CICID de julio de 2023 reforzó la dimensión de influencia económica en el mandato del Grupo AFD, sin cuestionar el mantenimiento del principio de desvinculación de la ayuda. Movilizar al sector privado deberá permitir reforzar su contribución al financiamiento de los ODS en los países emergentes, así como en los mercados y los sectores maduros de los países en desarrollo. Como institución financiera de desarrollo, Proparco, filial del Grupo AFD, tiene la misión de actuar como catalizador con actores privados, especialmente con actores institucionales privados, para movilizar más flujos financieros hacia las zonas geográficas de intervención y las temáticas prioritarias de su mandato.

Proparco ha identificado, dentro de su estrategia de «movilización activa», tres modalidades específicas para aumentar la movilización de los flujos privados en favor de los ODS: a) la transferencia de riesgos para aumentar la capacidad de acción de la institución; b) el posicionamiento de Proparco como inversor de referencia para incitar a los actores privados a comprometerse en los sectores y las zonas geográficas de intervención del Grupo; c) la estructuración y la innovación financiera para proponer a los inversores privados nuevos productos financieros compatibles con sus marcos de inversión. Este enfoque renovado implica nuevos indicadores de gestión y un acceso a recursos concesionales.

En un sentido más amplio, el Grupo AFD en su conjunto busca movilizar el saber hacer útil de las empresas francesas para el logro de los ODS en los países en desarrollo, espe-

cialmente en el marco de los sectores prioritarios identificados por el CICID: ciudad sostenible, salud, agricultura, transportes, digital, transición energética, e industrias culturales y creativas (ICC). El Grupo AFD participará activamente en los comités sectoriales estratégicos organizados por la Dirección General del Tesoro de Francia, que reúnen a todo el Equipo Francia y a representantes de los sectores. Estos comités permiten definir, junto con los sectores, los ejes prioritarios (temáticos, sectoriales, geográficos) sobre los que se deben orientar principalmente las diferentes herramientas públicas de apoyo a nivel internacional. Ellos promueven la identificación de un nuevo método de trabajo entre representantes de los sectores y actores públicos para apoyar el desarrollo de las empresas francesas a nivel internacional.

Recordando el marco de la ayuda desvinculada, el Grupo sensibilizará a estos actores sobre las oportunidades de mercados en relación con sus financiamientos y les ayudará a acercarse a sus socios extranjeros. Se mantendrá el diálogo cualitativo con el ecosistema privado francés, siguiendo el ejemplo de la colaboración recientemente renovada con SUEZ, con el fin de promover el intercambio de buenas prácticas, la identificación de proyectos a través de discusiones con el sector privado, la organización de talleres técnicos, y la estructuración de iniciativas comunes en materia de responsabilidad social de las empresas (RSE). Este tipo de colaboración permite reforzar capacidades mutuas, mejorar nuestra comprensión del sector y refuerza nuestra capacidad para movilizar la experticia técnica francesa a nivel internacional. El Grupo AFD apoya la movilización francesa para el financiamiento de infraestructuras sostenibles, especialmente gracias al fondo de impacto STOA con la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

El Grupo AFD trabajará con los actores del Equipo Francia (DG Trésor, Bpifrance, Business France) en mejorar la claridad y la complementariedad de los instrumentos, con la finalidad de atender de la mejor manera posible la demanda de saber hacer francés que provenga de nuestros socios. El Grupo participará en las iniciativas de la Unión Europea destinadas a acompañar a las empresas europeas en el marco de los financiamientos Global Gateway. El Grupo contemplará el reforzar los requisitos cualitativos de los expedientes de licitación, con vistas a promover ofertas que cumplan con los estándares más elevados. En este sentido, se proseguirán y ampliarán los trabajos realizados en concertación con el sector privado francés para aumentar las cláusulas sociales, ambientales y de gobernanza en los pliegos de licitación de las contrataciones financiadas por el Grupo AFD, con el objetivo de promover prácticas cada vez más virtuosas. El

Grupo AFD seguirá atentamente la aplicación de las listas de exclusión establecidas por Francia y la Unión Europea, con el objetivo de impedir que determinadas empresas no europeas se puedan beneficiar de subvenciones que puedan provocar distorsiones de la competencia.

El apoyo al desarrollo de la Economía Social y Solidaria (ESS), que promueve un modelo empresarial estableciendo un puente entre la fuerza del compromiso ciudadano y una economía sin fines de lucro dedicada al interés general, será reforzado en contacto con los actores franceses de la ESS.

Paralelamente, el Grupo AFD trabajará en la creación de un entorno empresarial favorable a la movilización del sector privado, tanto lucrativo como sin fines de lucro, en sus países de intervención, enfocándose en la fase inicial, el marco reglamentario, normativo e institucional, incluyendo el despliegue de la experticia técnica internacional dentro del marco de una oferta de Grupo AFD, con Expertise France.

Recuadro18

Una nueva estrategia para Proparco

Proparco, la filial del Grupo AFD dedicada al sector privado, en diciembre de 2022 renovó su marco estratégico de intervención para los próximos cinco años. Proparco centrará su acción en torno a tres desafíos, reflejando las ambiciones del Grupo en materia de desarrollo sostenible: a) Actuar en pos de una economía sostenible y resiliente favoreciendo el acceso a oportunidades económicas y la resiliencia de los ecosistemas locales; b) Actuar por el planeta invirtiendo en favor del clima y de la biodiversidad; y c) Actuar para más igualdades de género, socioeconómicas y territoriales.

Proparco diferenciará sus enfoques operacionales para adaptar su acción a las necesidades de sus clientes: a) «Explorar» para financiar la innovación y operar en entornos frágiles; b) «Reforzar» para maximizar los impactos de los proyectos financiados, especialmente a través de un mejor seguimiento y de mayor apoyo extrafinanciero; c) «Amplificar» para acompañar a sus socios claves a largo plazo. Finalmente, Proparco contribuirá al compromiso del Grupo de movilización desplegando una estrategia de «movilización activa» para catalizar el ahorro privado.

ORIENTAR LOS FLUJOS FINANCIEROS

Y LAS INVERSIONES HACIA LOS ODS

Con el objetivo de orientar de manera más eficaz y cualitativa los flujos financieros hacia el desarrollo sostenible, el Grupo accionará varias palancas complementarias, todas destinadas a transformar los roles y las responsabilidades de los actores financieros.

En primer lugar, el Grupo analizará de manera más sistemática el efecto de apalancamiento de las herramientas financieras que utiliza, enfocando los recursos en los obstáculos o en los frenos que impiden las iniciativas. Además, apoyará la transformación de los sistemas financieros mediante la consideración de los riesgos financieros climáticos y el desarrollo de planes de transición para los actores no soberanos.

Paralelamente, el Grupo actuará sobre la movilización de los recursos nacionales con el refuerzo de las redes de ahorro y de crédito, de las capacidades fiscales (recaudación de impuestos) y de los bancos públicos de desarrollo. Actuará para que los sistemas financieros nacionales estén en línea con los estándares del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) sobre el blanqueo de capitales y con los estándares de la OCDE en materia de fiscalidad internacional, mediante la evaluación de los impactos de las medidas fiscales incitativas (por ejemplo, las convenciones para evitar la doble imposición) o mediante la mejora de las capacidades de negociación de los tratados bilaterales de inversión de los países.

Por último, el Grupo AFD continuará con sus financiamientos destinados a empresas y a bancos públicos y se abrirá de manera más voluntarista a nuevos actores (fundaciones, fondos de inversión, fondos soberanos, diásporas, etc.) buscando incentivar, promover y acompañar la redirección de los flujos financieros de un número cada vez mayor de actores económicos hacia sectores descarbonizados, sostenibles y resilientes. El Grupo también acompañará a estos actores en sus transformaciones proponiendo: ofertas de acompañamiento de la transición destinadas a todo tipo de socios y de clientes, generalizar un diagnóstico para los bancos clientes del Grupo y acompañamiento en la implementación de su transición.

Recuadro 19

Movilizar a los bancos públicos de desarrollo a través del IDFC y de FiCS

El Grupo actuará en favor de la transformación de los sistemas financieros. Desde esta óptica, el club IDFC bajo la presidencia y el impulso de la AFD, del 2018 al 2023, fue el iniciador de la coalición Finanzas en común (FiCS), que reúne a los 530 bancos públicos de desarrollo y que ha permitido destacar su rol en el financiamiento de las economías y su potencial para reorientar las finanzas hacia los desafíos del desarrollo sostenible. El Grupo se apoyará en las redes del IDFC y de FiCS, así como en la red de organizaciones internacionales con sede en París, para impulsar una promoción multilateral (G20, COP, ONU) coherente con las posiciones de Francia y de la UE para promover una alineación del sistema financiero con el desarrollo sostenible.



© Maheder Haileselassie Tadese / AFD

4.2 Movilizar a los ciudadanos

Este segundo eje de movilización responde a la demanda de expansión formulada por los socios del Grupo procedentes de la sociedad civil francesa e internacional, en el marco de la consulta realizada previamente a la elaboración de la presente estrategia¹⁸. El objetivo del Grupo es llegar, mediante sus acciones, a la mitad de la población joven francesa como mínimo. Para ello, y en contacto con la sociedad civil francesa, el Grupo desarrollará a mayor escala su mandato de educación para la ciudadanía y para la solidaridad internacional (ECSI). El Grupo capitalizará la experiencia obtenida con el Ministerio de Educación para la producción de herramientas pedagógicas, y la formación de responsables y profesores sobre los ODS. Por último, el Grupo se compromete a fortalecer el eje «sensibilización-compromiso». Este es el propósito de la plataforma «Tilt!» y de la colaboración reforzada con France Volontaires.

Recuadro 20

El Grupo AFD apoyará a los jóvenes como actores del desarrollo sostenible

La participación de los jóvenes –actores propiamente dicho– en la vida política, social, ambiental y económica es una necesidad para avanzar hacia un desarrollo inclusivo y sostenible. El Grupo AFD fomentará la participación de los jóvenes como actores en las iniciativas que respalda. El Grupo reforzará sus vínculos con el voluntariado, en el marco del acuerdo de colaboración firmado en el 2021 entre el Grupo AFD y France Volontaires (FV).

En el marco de su compromiso con los jóvenes, el Grupo AFD continuará apoyando el desarrollo del voluntariado internacional, movilizándolo más financieramente, colaborando con las OSC y los organismos públicos, para lograr una mayor integración de los jóvenes voluntarios en las entidades responsables de los proyectos acompañados por el Grupo AFD. Se buscará también facilitar la llegada a Francia de voluntarios internacionales provenientes de países en desarrollo, con un principio de reciprocidad.

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

ACTUAR EN COLABORACIÓN CON

LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

El Grupo AFD profundizará aún más su diálogo y su colaboración estratégica con las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en torno a los grandes desafíos de la agenda para el desarrollo sostenible y de su financiamiento. Bajo esta perspectiva, las OSC y el Grupo AFD desarrollarán movilizaciones comunes, en contacto con sus respectivas redes internacionales (FORUS, CAN International, FiCS...) durante eventos internacionales, y se lanzarán y ampliarán nuevas colaboraciones sobre temáticas prioritarias como el género, el clima, la biodiversidad, la innovación, la educación, los derechos humanos y los jóvenes.

En el ámbito operacional, el Grupo continuará su dinámica de crecimiento de sus financiamientos a través de OSC francesas, internacionales y locales, apoyando sus iniciativas. En 15 años de cooperación, el Grupo AFD habrá comprometido 2 500 millones de euros, quintuplicando así su apoyo a la sociedad civil organizada. Este apoyo acelerado desde el 2017 ha permitido el acompañamiento de más de 2 000 proyectos, lo que representa el apoyo directo a 480 OSC francesas y ha beneficiado a más de 8 000 actores locales.

De esta forma, el Grupo AFD ha contribuido al crecimiento del tejido asociativo francés de solidaridad internacional (local y nacional), a sus capacidades de generación de empleo y de movilización financiera y ciudadana (voluntariado con compensación/remuneración o sin ella).

En el 2022, la AFD también se dedicó a consolidar sus relaciones con las OSC locales, brindándoles por primera vez acceso directo al financiamiento mediante una convocatoria de manifestaciones de interés anual. En el 2023, la AFD destinó 444 millones de euros a las OSC, de los cuales 163 millones fueron canalizados a través del dispositivo Initiatives-OSC, financiando 161 proyectos impulsados por 119 OSC francesas y sus socios locales, así como 20 OSC de derecho local. En el marco de esta estrategia, se estudiará la formalización de una división dentro del Grupo AFD, concebida como plataforma prioritaria para la relación con las OSC, y además abierta a otros socios financieros que deseen movilizar fondos (por ejemplo, a través de delegaciones de fondos o de cofinanciamientos). El Grupo se enfocará igualmente en estructurar y fortalecer la sociedad civil en Francia y en los países socios,

así como en sus capacidades individuales y colectivas, de movilización ciudadana, de acciones de desarrollo y de innovación, y de educación para la ciudadanía y para la solidaridad internacional (ECSI). Se está desarrollando una reflexión acerca de un incremento del financiamiento para los actores de la ESS de Francia que deseen desarrollar su acción a nivel internacional.

Por otra parte, a nivel de los territorios de ultramar, se creó a principios del 2024 un programa de cooperación regional destinado a las OSC de ultramar, con una fase piloto de dos años en cinco territorios: la Reunión, Mayotte, Guadalupe, Martinica y la Guayana Francesa. Este programa busca identificar y estructurar a socios en los territorios capaces de respaldar acciones de integración en redes y de refuerzo de las capacidades de las OSC de ultramar que actualmente no tengan la capacidad de acceder al dispositivo de financiamiento de OSC de la AFD. Con el tiempo, el programa tiene por vocación apoyar acciones sobre el terreno a escala regional en temáticas con fuertes desafíos locales (adaptación al cambio climático, desigualdades, emprendimiento social, biodiversidad, migraciones y prevención de desastres).

MOVILIZAR Y SENSIBILIZAR

A LAS COLECTIVIDADES LOCALES

Y A LOS ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS

Ser un actor de la movilización ciudadana por los ODS implica, finalmente, multiplicar e intensificar los encuentros e intercambios con los decisores públicos y el ecosistema institucional, tanto en Francia como fuera de ella. El Grupo AFD, mediante su filial Expertise France, apoyará el diálogo con las administraciones sobre sus prioridades en materia de cooperación internacional. El Grupo también reforzará el apoyo dado a las colectividades locales francesas en sus acciones exteriores y en sus cooperaciones de territorio a territorio. Profundizará el diálogo con todos los actores territoriales que impulsen la agenda de solidaridad internacional a escala local, y que sean el vínculo con los ciudadanos y los sensibilice sobre la importancia de la acción de cooperación y de la inversión solidaria y sostenible para el desarrollo. El Grupo además mantendrá un estrecho diálogo institucional con los establecimientos públicos franceses que operen a nivel internacional.

Recuadro 21

Una alianza estratégica renovada entre la AFD y la Caisse des dépôts et consignations

La Carta de alianza estratégica entre la Caisse des dépôts et consignations (CDC) y la Agence française de développement (AFD), firmada en el 2016 y renovada en el 2021, fue nuevamente renovada y revisada en junio de 2024. Esta Carta tiene como objetivo reforzar la cooperación entre ambas instituciones para garantizar la complementariedad de los dispositivos franceses de financiamiento en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de la transformación ecológica y de la cohesión social, impulsados por la CDC y la AFD, buscando un despliegue coordinado tanto en el territorio francés como a nivel internacional.

Las temáticas principales de esta alianza coinciden con las misiones y las actividades de ambas instituciones, entre las cuales se destacan: a) las finanzas de impacto, con el objetivo de lograr simultáneamente la rentabilidad económica y la generación de un impacto social y ambiental positivo y medible, en particular, con el financiamiento de los ODS; y b) el financiamiento para el clima, buscando la compatibilidad con la hoja de ruta del Acuerdo de París, especialmente con el financiamiento de la adaptación de los territorios al cambio climático.

El foco geográfico de esta alianza está puesto en África y en los territorios de ultramar franceses (territorios de intervención comunes que presentan una especial vulnerabilidad al cambio climático). Otros países y territorios podrán ser objeto de un enfoque concertado.

Las modalidades de la alianza son: a) los instrumentos de financiamientos comunes (continúan los instrumentos existentes como el STOA, y posiblemente se cree un nuevo instrumento para abordar los desafíos de adaptación al cambio climático en los territorios de ultramar); b) la búsqueda de sinergias y de cofinanciamientos en temas comunes (por ejemplo, en los territorios de ultramar y en África para promover las Cajas de depósitos locales); c) el intercambio de experticia y de herramientas sobre la alineación con los ODS, sobre el financiamiento para el clima y la biodiversidad, pero también sectoriales (ordenación de los territorios, agua, energía)

y financieros; y d) la profundización de una cultura profesional común.

La nueva alianza contribuirá a arraigar el enfoque de Grupo al incluir a Expertise France, ya movilizada en la cooperación estructurada en África, como firmante de la nueva Carta, y facilitará el desarrollo rápido de reflejos de colaboración entre las filiales del Grupo AFD y las filiales de la CDC.

4.3 Movilizar las experticias y los saberes para los ODS

La tercera convicción del Grupo AFD es la importancia de la movilización de los saberes y de la experticia como complemento de los instrumentos financieros para acompañar las inversiones orientadas hacia el desarrollo sostenible. Esta movilización se basa en la capitalización, la mutualización y la compartición de saberes: ya sea en términos de saber experto para explicar u orientar, o de saber hacer para implementar y medir el impacto de nuestras realizaciones.



© Mäheider Haileselassie Tadese / AFD

Recuadro 22

Una ambición reforzada para Expertise France

Con su integración el 1 de enero de 2022 en el Grupo AFD, Expertise France pone al servicio de todo el Grupo su capacidad para llevar a cabo proyectos de cooperación técnica sobre el terreno y de movilizar saber hacer para reforzar las políticas públicas de nuestros países socios.

En sus reuniones en el 2023, el CPD, el CICID y el CIOM se embarcaron en un movimiento de refuerzo de la cooperación técnica. La participación de Expertise France en este movimiento será triple, concretamente en: a) movilizar más financiamientos en favor del desarrollo sostenible, especialmente en el marco de las iniciativas «Equipo Europa»; b) mejorar la articulación entre el esfuerzo multilateral de Francia y su acción bilateral, siguiendo el modelo de «L'Initiative» en el ámbito de la salud mundial; c) reforzar el diálogo entre pares y el intercambio de experiencias, en particular, en el marco del despliegue de 500 expertos técnicos internacionales de aquí al año 2027. Esta ambición se traducirá en un crecimiento aproximado del 60 % de su actividad en los próximos tres años, enfocándose principalmente en nuevas zonas geográficas prioritarias: los países emergentes, los «vecinos al este» de la UE y el Indopacífico.

Expertise France también aportará al Grupo su capacidad para gestionar proyectos con múltiples financiadoras que puedan servir de apoyo para una mayor movilización de recursos públicos y privados. La agencia mantendrá su agilidad en las respuestas rápidas a las situaciones de crisis, como ha hecho en Libia, en el Líbano y en Ucrania. Por último, gracias a su rol interministerial, Expertise France aportará al Grupo AFD su capacidad para movilizar la experticia francesa, particularmente del sector público. A fin de mejorar la calidad de sus proyectos y su impacto, reforzará su presencia en el terreno mediante una descentralización de su actividad operacional.

Se prestará especial atención al saber hacer de los actores de terreno, a la valorización de los saberes locales y a su fortalecimiento. Esta es una de las condiciones que garantizará la pertinencia de los proyectos que financia el Grupo, allanando el camino hacia mayores impactos. Con esta perspectiva, el Grupo AFD seguirá manteniendo un diálogo con los centros de investigación y los grupos de reflexión o *think tanks*, especialistas en desarrollo sostenible, de los países del Norte y del Sur. Este diálogo de proximidad posibilitará que se produzcan estudios y publicaciones capaces de mejorar las prácticas del Grupo, de solicitar su perspectiva de expertos en debates sobre políticas públicas, y de consolidar una reflexión que apoye la ambición europea de promoción de la solidaridad y del desarrollo sostenible.

Por último, el Grupo AFD se situará en la interfaz entre el mundo académico y el de los decisores. Los trabajos de investigación y de evaluación del Grupo permitirán informar la toma de decisiones para mejorar el impacto de las políticas públicas en los territorios.





Apertura y perspectivas

Los compromisos estratégicos del POS V deben permitir al Grupo AFD cumplir con el mandato que se le ha encomendado en favor del desarrollo sostenible, y ejercerlo en un contexto convulso donde podría haber rupturas abruptas y transformaciones de gran magnitud, que fueran mucho más allá de los esquemas de transición.

El POS V constituye una estrategia dinámica. Impulsa la actividad del Grupo en un movimiento que, sin cuestionar el enfoque de proyecto, reconoce la necesidad de ir más allá para prestar más atención a los territorios, a los actores, a los sistemas y a los procesos de cambio relacionados y a sus palancas; para pasar del proyecto al actor y de los actores a los sistemas y así amplificar los impactos y buscar el efecto más transformador sobre las trayectorias de desarrollo sostenible.

La nueva estrategia refleja el doble mandato asignado por el Estado francés de solidaridad reafirmada para promover: el desarrollo de los más vulnerables, y el desarrollo de la cooperación, que es indispensable para movilizar inversiones sostenibles para los bienes públicos mundiales y una convergencia de las trayectorias. Todo esto va más allá de los enfoques de la ayuda tradicionales.

Por último, el POS V pretende ser una estrategia prospectiva y dinámica. Dado que numerosas cuestiones abordadas en este documento siguen planteadas, será necesario mantener una vigilancia constante sobre: a) las nuevas cuestiones y las innovaciones que están emergiendo por todas partes, bajo la presión de la aceleración de los peligros ecológicos y de los desafíos sociales, democráticos y geopolíticos; y b) los escenarios futuros que se vislumbran con el desarrollo de la inteligencia artificial.

Por eso, durante la realización del POS V, se tendrán que estar anticipando ya las orientaciones de la nueva estrategia para la década 2030-2040. El Grupo deberá realizar este esfuerzo de análisis con su único accionista, el Estado francés, y con sus clientes y sus socios. Esta labor podrá enriquecerse igualmente con las numerosas reflexiones de los colaboradores del Grupo al analizar sus prácticas profesionales.

Postfacio

Marco de operacionalización, de seguimiento y de rendición de cuentas

Este quinto plan de orientación estratégica debe ser completamente coherente con la estrategia internacional del Estado, único accionista del Grupo AFD, tal y como se resume en el Pacto de París por los Pueblos y el Planeta (4P) y se especifica en los contratos de objetivos y de medios que guían la acción de la AFD y de sus filiales. Los proyectos de transformación del Grupo AFD deben también apoyar los compromisos de este plan estratégico.

Pacto de París por los Pueblos y el Planeta (4P)	Ningún país debería tener que elegir entre luchar contra la pobreza y la preservación del planeta.	Cada país es libre de adoptar sus propias estrategias de transición.	Hacen falta un impulso financiero y más recursos públicos.	El sistema financiero debe ser más eficiente: el rol de los capitales privados	
POS V Grupo AFD 2025-2030	El Grupo AFD 100 % ODS	El Grupo AFD del lado de los demás	El Grupo AFD plataforma de movilización		El Grupo AFD, pionero y único
COM Grupo 2025-2027	Objetivos sectoriales	Objetivos geográficos	Objetivos de movilización		Objetivos de Grupo
Proyecto empresarial CAP27	Programa «Rendición de cuentas, experticia y coherencia con los ODS»	Programa «Confianza de clientes y socios»			Programas «Trabajar mejor juntos» y «Desempeño y dinámicas de Grupo»

Además, este POS V será objeto de una operacionalización mediante una aplicación geográfica de los objetivos estratégicos para los principales países donde el grupo AFD está presente. La AFD, PROPARCO y Expertise France desplegarán esta estrategia respectivamente a nivel de cada entidad del Grupo de conformidad con sus respectivos marcos estratégicos. Una serie de hojas de ruta transversales y temáticas definirán planes de acciones para la implementación de los grandes compromisos del

POS V. El proyecto empresarial CAP27 acompañará las transformaciones del Grupo inducidas por esta ambición estratégica.

Ya se está realizando una revisión de las estrategias país elaboradas por el Grupo para adaptarlas a estas nuevas orientaciones estratégicas. Estas estrategias país permitirán contextualizar y explicitar las situaciones, la inteligencia geográfica, las expectativas y las prioridades

(del lado de los demás). A partir de esta base contextual, presentarán cómo se organizará la respuesta optimizada en modo Grupo y 100 % ODS (compromiso de calidad e impacto ODS). También indicarán los medios destinados a la movilización financiera, ciudadana y de experticias en este marco.

El Grupo AFD implantará un marco de seguimiento y de rendición de cuentas de esta estrategia, lo que implica, entre otras cosas, la creación de nuevas herramientas que permitan apreciar la calidad de los procesos que el POS V pretende engendrar (del lado de los demás, alineación con los ODS, movilización, innovación, transformación, etc.).

Además de los indicadores sectoriales que desglosan las prioridades políticas del CICID, de indicadores geográficos, de movilización y de influencia económica, el Contrato de Objetivos y de Medios (COM) del Grupo AFD para el periodo 2025-2027 también detallará indicadores de desempeño, que deben permitir el seguimiento de la actividad del Grupo en su conjunto.

CUMPLIR LA PROMESA DEL GRUPO AFD Documento de referencia : Programa CAP 27 <i>+ Alcance / Enfoque de Grupo sistemático en cada marco de intervención de país (CIP) y cada hoja de ruta (FdR)</i>		
CAP 27 - Programas «Trabajar Mejor Juntos» y «Desempeño y Dinámicas del Grupo»		
CAP 27 - Programa « Rendición de cuentas, Experticia y Coherencia con los ODS »	CAP 27 - Programa « Confianza de Clientes y Socios »	CAP 27 - Programa « Confianza de Clientes y Socios »
100% ODS Documentos en cuestión: * 3 FdR transversales (Planeta, Cohesión social, Democracia) Calendario : Documento de 6 años con un plan de acción de 3 años, alineado con el COM	DEL LADO DE LOS DEMÁS Documentos en cuestión: * Marcos de intervención país (CIP) para alrededor de treinta países Calendario : actualizados de cada 4 a 5 años	MOVILIZACIÓN Documentos en cuestión: * 1 Hoja de Ruta de Movilización con 3 componentes (financiero, ciudadano y de experticia) Calendario : Documento de 6 años con un plan de acción de 3 años, alineado con el COM
Cartas de objetivos – Direcciones Ejecutivas – trienales		
Hoja de ruta de investigación, Innovación, Conocimientos y Prospectiva – Grupo – 2025		
Hoja de ruta del CAMPUS – Grupo		
Hoja de ruta de comunicación del Grupo AFD – CMN – 2023-2027		
Políticas de responsabilidad, seguimiento y evaluación, transparencia y diálogo – ISR – 2024		
Informe de Actividad del Grupo AFD (RARES), Informe de Sostenibilidad y Evaluaciones del COM (AFD – PRO y EF) – Anuales		

Anexo 1

Balance del POS IV (2018-2022)

En los últimos seis años, el Grupo AFD ha transformado profundamente su acción en torno a los cinco compromisos estructuradores siguientes: a) 100 % Acuerdo de París; b) 100 % vínculo social; c) desarrollo en 3D (defensa, diplomacia y desarrollo); d) prioridad a los actores no soberanos y e) reflejo de colaboración.

Con su compromiso de 100 % Acuerdo de París, la AFD fue la primera financiadora en alinear sus financiamientos con el Acuerdo de París. Desde el 2017, se han movilizado más de 26 000 millones de euros de financiamientos climáticos, posicionando al Grupo AFD como un actor de referencia ante otras financiadoras y socios.

El compromiso del 100 % vínculo social se ha materializado en una reinversión en sectores sociales básicos como son la educación y la salud, dando una fuerte prioridad a la igualdad entre mujeres y hombres, contribuyendo así a la diplomacia feminista de Francia. En el 2021, cerca del 50 % de los proyectos de la AFD contribuyeron a la igualdad entre mujeres y hombres. Hoy en día, más del 60 % de los proyectos climáticos de la AFD también contribuyen a la reducción de las desigualdades de género, poniendo de manifiesto la interdependencia entre el clima y el vínculo social. Asimismo, el Grupo ha comenzado a invertir ambiciosamente en las temáticas «deporte y desarrollo» e «industrias culturales y creativas».

Además, la AFD ha convertido la cuestión de las vulnerabilidades y de la resiliencia en uno de los desafíos centrales de su estrategia operacional. Valiéndose del saber hacer complementario de los actores de la diplomacia, de la defensa y del desarrollo (denominados comúnmente como la doctrina 3D), la AFD ha convertido este enfoque en la piedra angular de sus intervenciones en los contextos de crisis. Desde el 2017, fecha del lanzamiento de la Iniciativa Minka, dirigida a las poblaciones más vulnerables, en las situaciones de conflicto, la AFD ha comprometido cerca de mil mi-



AFD se ha comprometido a apoyar a todos los actores no gubernamentales susceptibles de generar dinámicas positivas de desarrollo (sector privado, empresas públicas, bancos públicos, colectividades locales, actores de la sociedad civil, etc.). En el 2021, el 55 % de los compromisos del Grupo beneficiaron a actores no soberanos. El Grupo AFD seguirá estableciendo vínculos con múltiples actores en los próximos años para acompañar la transformación de los actores y acelerar la implementación de los ODS.

Por último, el reflejo de colaboración ha permitido al Grupo incrementar y diversificar sus capacidades de financiamiento, así como federar a sus socios, ya sea bilateralmente o en el seno de coaliciones de actores, en torno a la alineación con el Acuerdo de París y los ODS. Se ha convertido así en el primer socio internacional del Grupo Banco Mundial. El Grupo fue el que propuso y animó FiCS.

Desde una perspectiva geográfica, África se ha mantenido como una prioridad central para el Grupo. Durante el periodo 2018-2021, África fue la principal región beneficiaria de nuestros apoyos, con más de 20 mil millones de euros de financiamientos, y los Países Menos Adelantados (PMA), especialmente en el Sahel, fueron los primeros beneficiarios de los recursos otorgados como donaciones. En los territorios de ultramar, la AFD ha revisado profundamente su posicionamiento y sus herramientas, a petición y con la confianza del ministerio. Finalmente, nuestra acción en América Latina y en Asia se ha reforzado significativamente con el aumento de los financiamientos del Grupo, que ahora superan cada año los 12 mil millones de euros.

Anexo 2

CAP27

Para implementar su nueva estrategia, se definió una hoja de ruta para la transformación del Grupo de aquí al 2027, conocida como CAP27. Con CAP27 se busca reforzar o completar iniciativas y proyectos ya en marcha dentro de las tres entidades del Grupo AFD.

La dimensión de grupo del CAP27 se refleja en particular en la gobernanza adoptada, que se articula con:

- ▮ la adopción y el apoyo de la hoja de ruta a nivel de las direcciones generales de las tres entidades;
- ▮ programas adoptados y apoyados por miembros de los COMEX (comités ejecutivos) respectivos de las tres entidades;
- ▮ la implementación de las transformaciones por expertos dentro de los equipos profesionales de las tres entidades.

Como respuesta a los cuatro compromisos estratégicos, se han definido tres cuestiones como respuesta directa para la implementación del POS V, que son abordadas con tres programas:

- ▮ «Desempeño y dinámicas de grupo», en respuesta al desafío de «Trabajar como un Grupo». Esto ayudará a aumentar las sinergias dentro del Grupo y a mutualizar la gestión del Grupo para una mayor eficiencia (organizativa, operacional, financiera y de Recursos Humanos);
- ▮ «Rendición de cuentas, experticia y coherencia con los ODS», en respuesta al desafío «100 % ODS». Para permitir que el Grupo se convierta en la primera institución de desarrollo 100 % ODS;
- ▮ «Confianza de clientes y socios», en respuesta a los desafíos de «movilización» y «del lado de los demás». Con el objetivo de posibilitar que el Grupo se convierta en una plataforma de movilización capaz de satisfacer con precisión las necesidades de sus clientes y socios.

Por otra parte, para conseguir materializar los compromisos estratégicos, hace falta mejorar nuestro funcionamiento interno. Los programas siguientes tratan eso:

- ▮ «Trabajar mejor juntos», para transformar nuestro entorno de trabajo y nuestros modos de actuar, y para favorecer el bienestar de los empleados y la colaboración dentro del Grupo;
- ▮ «FabRIk», «OpéraSlons» y «Securis», tres programas informáticos para dotar al Grupo de sistemas de información que aborden sus desafíos estratégicos y le permitan llevar a cabo sus actividades de manera eficaz y segura;
- ▮ «Austerlitz», el programa de la nueva sede del Grupo AFD, para que el Grupo pueda mejorar en calidad de vida y condiciones de trabajo, en sinergia a nivel interno y en atractivo, con un programa ejemplar.

La realización de cada programa se lleva a cabo a través de proyectos a ejecutar a nivel de las tres entidades para alcanzar los desafíos y los objetivos fijados. Serán desplegados movilizando las experticias pertinentes en los distintos ámbitos profesionales y acompañando a los equipos en la apropiación de los cambios. En el marco de cada programa, se prestará especial atención al seguimiento de los resultados a lo largo del proceso y a garantizar que los cambios implementados proporcionen realmente los beneficios esperados.

El contenido detallado de cada programa y su avance estarán disponibles periódicamente durante los próximos años a través de los diferentes canales de comunicación del Grupo y en eventos destacados específicos.

Anexo 3

La presentación de información sobre sostenibilidad como palanca de transformación

LA CSRD: LA TRANSPARENCIA

PARA LA TRANSICIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL

La Unión Europea (UE) lanzó en la Cumbre mundial sobre el clima del 2019 su Pacto Verde, con la ambición de convertirse en el primer continente climáticamente neutro de aquí al 2050. Para cumplir este propósito, la UE ha desarrollado un ecosistema –la Directiva sobre la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD), el Reglamento sobre la Taxonomía, y el pilar ESG¹⁹ del reglamento sobre requisitos de capital 3 (CRR3)–, cuyo fin es orientar los flujos financieros hacia las empresas sostenibles. En el marco de la CSRD, las empresas que superen ciertos umbrales en términos de volumen de negocios, tamaño de los resultados y/o número de empleados deberán proporcionar datos de ESG que serán utilizados por los bancos, las aseguradoras o los gestores de activos. Al mejorar la disponibilidad y la calidad de los datos ESG publicados por las empresas, la CSRD lleva la información de sostenibilidad al mismo nivel que la información financiera. Con el principio de «doble materialidad» en el núcleo de la directiva, las empresas deben ser transparentes según normas armonizadas (Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad –NEIS). Por un lado, sobre los efectos de los desafíos de sostenibilidad en su situación y sus resultados financieros, y por otro, sobre los impactos, los riesgos y las oportunidades que sus actividades generan en el medio ambiente y la sociedad. El que las empresas sean transparentes en la gestión de las cuestiones de sostenibilidad fomenta el establecimiento de una trayectoria ambiental y social dirigida por una gobernanza específica, que será analizada por auditores externos.

EL GRUPO AFD ALINEADO CON EL PROCESO

TRANSFORMADOR DE LA CSRD

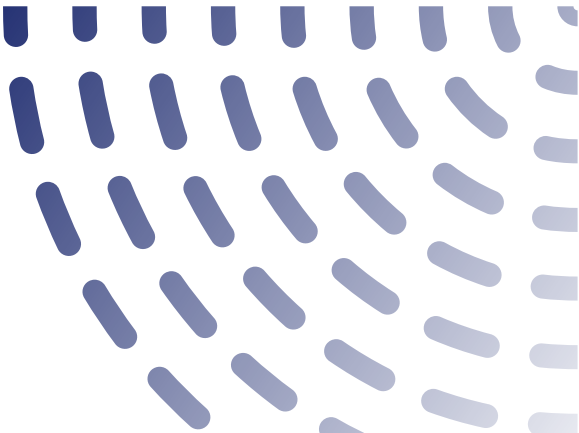
El Grupo AFD, sujeto a la obligación de presentación de información de la CSRD en el 2026 (con datos del 2025), está iniciando ya un proceso de puesta en conformidad que busca no sólo la transparencia en los datos ESG con el formato requerido por las NEIS, sino también integrar la sostenibilidad en el centro de la estrategia del Grupo y desplegar una capacidad real de transformación. En su Plan de Orientación Estratégica (POS) 2025-2030, el Grupo AFD se compromete a convertirse en el primer banco público de desarrollo 100% ODS, tras estar alineado con el Acuerdo de París desde el 2017. Centra su acción en el acompañamiento de las trayectorias ODS de los países y de los territorios, y contribuye a la promoción internacional mientras moviliza flujos financieros e inversiones hacia los ODS. El Grupo AFD está en línea con el enfoque de transformación promovido por la CSRD al estar buscando: a) aumentar la parte transformadora de sus intervenciones; b) maximizar los impactos positivos, los beneficios adjuntos y las sinergias en favor de tres desafíos transversales (la protección del clima y de la naturaleza, la reducción de las desigualdades y las vulnerabilidades multidimensionales, y el desarrollo institucional y democrático); y, por último, c) no empeorar las situaciones de forma significativa.

UNA POLÍTICA DE RSO REFORZADA

El POS 2025-2030 prevé que el Grupo AFD refuerce su política de responsabilidad social de las organizaciones (RSO) en coherencia con el marco fijado por la Agenda 2030, tanto con la calidad de sus operaciones como con el apoyo a la aplicación de la coherencia sistemática entre su funcionamiento interno y sus compromisos externos. Este proceso está plenamente en línea con el enfoque de impacto promovido por la CSRD. El Grupo se compromete así a reducir su huella de carbono interna de aquí al 2030 y a mejorar la compensación de sus emisiones residuales. El diálogo social debe definir la ambición de reducción de aquí al 2025 y materializarla a partir de varias palancas, entre ellas, la promoción de las compras responsables y una trayectoria de baja emisión de carbono del Grupo, en coherencia con la transparencia que pide la directiva sobre el plan de transición en materia de mitigación y de

¹⁹ ESG: criterios medioambientales, sociales y de gobernanza.

adaptación al cambio climático. Por último, el compromiso importante del Grupo AFD con una ambiciosa política de recursos humanos (especialmente en materia de diversidad y de igualdad entre mujeres y hombres) y con sus clientes y socios, demuestra que sitúa el interés de las partes interesadas en el centro de su acción a lo largo de toda la cadena de valor. Esto también está en consonancia con la CSRD, que promueve la integración de estos aspectos en la estrategia y en el modelo empresarial.



© Srishti Bhardwaj / AFD

Notas

[illegible]

Notas

Acerca del grupo AFD

El grupo AFD financia y acelera las transiciones hacia un mundo más justo, seguro y resiliente, comprometiéndose, junto con sus socios, a favor de las poblaciones, en todo el mundo. Apoyándose en sus entidades complementarias – la Agence française de développement para los financiamientos públicos, Proparco para las inversiones públicas responsables, y Expertise France para la experiencia técnica – el Grupo atiende todos los retos relacionados con el desarrollo sostenible.

Presente en más de 160 países, así como en los territorios franceses de Ultramar, el grupo adapta sus intervenciones a la realidad del terreno y apoya de manera activa las iniciativas locales. Con más de 4 000 proyectos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el grupo AFD moviliza, en nombre de los franceses, a todas las partes involucradas en el desarrollo económico y la preservación de los bienes comunes: clima, biodiversidad, paz, igualdad de género o salud mundial. Del lado de las poblaciones, por un mundo en común.



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