



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*



Soutenir et renforcer les liens entre les citoyens et les institutions

UNE AMBITION TRANSVERSALE POUR
LES CITOYENS, LES INSTITUTIONS
ET LES PRATIQUES DÉMOCRATIQUES
2025-2030



Les solutions
DU GROUPE AFD

#MondeEnCommun



AVANT-PROPOS

Renforcer le lien entre les citoyens et les institutions P. 1



CONTEXTE

Le lien citoyens-institutions, socle indispensable aux ODD P. 2



SOLUTIONS

Axe 1 : renforcer les pratiques démocratiques des citoyens et institutions P. 10

Axe 2 : mobiliser nos partenaires pour contribuer au plaidoyer européen et international P. 20

Axe 3 : transformer le Groupe et assurer une cohérence interne ... P. 24



PERSPECTIVES

Une stratégie adaptée aux contextes locaux P. 28

Renforcer le lien entre les citoyens et les institutions

Dans un contexte mondial marqué par un recul préoccupant de la démocratie – 71 % de la population vivant aujourd’hui sous un régime autocratique –, la défiance envers les institutions, la montée des inégalités et la perception d’une inefficacité des États nourrissent une forme de désenchantement démocratique. Pourtant, l’aspiration des citoyens aux dynamiques démocratiques demeure forte.

Parce qu’il n’est pas possible d’atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) sans des institutions efficaces, transparentes, responsables et inclusives, sans une participation et une adhésion des citoyens et sans une attention plus forte aux processus démocratiques, le groupe AFD se fixe comme nouvelle ambition transversale, dans le cadre de son Plan d’orientation stratégique V (POS), de soutenir et renforcer les pratiques démocratiques portées par les institutions et les citoyens dans l’ensemble des pays où il intervient, en mobilisant ses trois entités, avec tous ses instruments et auprès de l’ensemble de ses clients et partenaires.

L’ampleur de cette ambition est nouvelle, mais il convient de rappeler que le Groupe œuvre déjà dans de nombreuses zones géographiques pour renforcer le lien entre les citoyens et les institutions et contribuer ainsi à restaurer la confiance mutuelle. Le terme « démocratie » (qui ne figure pas dans l’ODD 16 et peut susciter le débat) recouvre les formes d’organisations permettant la construction par la délibération entre égaux d’un projet collectif et la définition de politiques publiques efficaces et inclusives (d’où l’importance du « s » dans « démocraties »). Il s’agit donc de favoriser la prise en compte des enjeux de soutien aux dynamiques démocratiques au plus tôt et à toutes les échelles, de la politique publique aux projets, en passant par les institutions. En ce sens, de nombreuses dimensions de la démocratie sont en réalité déjà abordées et intégrées dans nos

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



activités opérationnelles sans que nous n’ayons jusqu’à présent fait le choix d’utiliser le terme.

Cette ambition n’est pas uniforme : elle impose le dialogue, la précaution et l’adaptation aux contextes politiques et institutionnels ; elle exclut le surplomb. Il ne s’agit donc pas de transformer des régimes politiques ou d’appuyer uniquement les processus endogènes de construction ou de consolidation démocratique, mais d’accompagner nos clients et partenaires, ainsi que les populations bénéficiaires dans le respect et la protection des droits civils et politiques (efficacité de l’action publique, transparence, participation, etc.) et ce, à toutes les échelles. Il ne s’agit pas non plus de travailler uniquement avec les pays engagés dans une démarche démocratique, mais bien d’accompagner des dynamiques internes de transformation des institutions et de faire appel à la participation citoyenne dans une logique de trajectoire ODD. Il y a en définitive une double logique : ajustement aux contextes et progressivité. ●

Soutenir les pratiques démocratiques à toutes les échelles, de la politique publique aux projets



Le lien citoyens- institutions, socle indispensable aux ODD

Pilier du développement durable, le lien entre les citoyens et les institutions est une condition *sine qua non* pour une gouvernance inclusive, des institutions solides et des sociétés plus justes.



Burundi. Le groupe AFD intervient dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'appui à la gouvernance financière, en particulier via la mise à disposition d'assistance technique auprès de l'État burundais.

Partout dans le monde, la démocratie vacille. Tandis que s'affirme un recul des libertés et de la confiance citoyenne, l'attachement des peuples aux valeurs démocratiques reste profondément enraciné.

UN REcul MONDIAL DE LA DÉMOCRATIE MAIS L'ASPIRATION DEMEURE

Tous les indices et enquêtes qui mesurent l'état de la démocratie dépeignent une réalité qui fait désormais l'unanimité : l'heure est au déclin mondial de la démocratie¹, voire à la « récession démocratique² ». En 2024, 71 %

de la population mondiale vit dans un régime autocratique (soit une augmentation de 48 % depuis dix ans), avec une répartition entre 91 démocraties et 88 autocraties³. Or, il ne s'agit pas nécessairement de phénomènes de capture de l'espace politique par des dirigeants impopulaires et violents. On observe, au Nord comme au Sud, à la fois un rétrécissement de l'espace civique – y compris dans des démocraties établies –, une baisse de confiance dans les cadres et principes de la démocratie, et un regain de popularité pour des formes d'autorité politique fortes et réputées capables de délivrer « efficacement » des services publics de base. La montée des inégalités, la perception d'une défaillance des services publics et le sentiment d'un éloignement des institutions et des élites dirigeantes constituent par ailleurs, dans plusieurs pays, un phénomène aggravant ce désenchantement démocratique⁴. Il pourrait également y avoir, parmi les facteurs expliquant la vague autocratique, le sentiment d'une incapacité des démocraties à tenir leurs promesses⁵, du fait d'un faisceau de facteurs complexes dont la diminution des marges de manœuvre des États-nations face à la globalisation⁶, l'éloignement perçu des citoyens du fonctionnement des institutions et, en parallèle, la montée des inégalités dans bon nombre de pays démocratiques⁷.

Néanmoins, rien n'indique que cette érosion démocratique soit durable, l'aspiration démocratique restant intacte : selon l'enquête de *World Value Survey* portant sur 60 pays sur la période 2017-2022, la perspective d'avoir un régime démocratique apparaît positive ou très positive pour 85 % de la population mondiale. En 2024, le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) souligne que « neuf personnes sur dix affichent un soutien indéfectible aux dynamiques démocratiques », alors que « le nombre de personnes qui soutiennent des dirigeants susceptibles de saper ce soutien a augmenté⁸ ».

DÉVELOPPEMENT ET DÉMOCRATIE : DEUX DÉFIS POUR L'ATTEINTE DES ODD

Comme le décrit le *policy paper* de l'AFD, *Le 18^e ODD ? Démocratie, développement et aide internationale*, la vision d'un développement strictement matériel – même s'il s'accompagne de puissance géopolitique – pourrait ne pas apparaître comme un idéal collectif face à la force des aspirations aux droits et libertés, et face à la volonté de surmonter les défis globaux

(1) La démocratie ne se limite pas à un régime politique à l'échelle d'un État-nation ; elle constitue un horizon d'action fondé sur des valeurs et des principes qui la construisent.

(2) Selon les indices de mesure et les enquêtes, les démocraties accusent de nets reculs marquant un retour au niveau de 1986, voire à la « récession démocratique » (Carnegie).

(3) V-Dem Institute, Democracy Report 2024 : *Democracy Winning and Losing at the Ballot*, University of Gothenburg, 2024, p. 6 : « 71 % (5 700 millions de personnes) [vivant] dans un régime autocratique (+ 48 % depuis dix ans), contre 29 % (2 300 millions de personnes) vivant dans des démocraties libérales et électorales. »

(4) *Ibid.* Le rapport souligne que certains composants essentiels de la démocratie – la liberté d'expression et la société civile – se détériorent davantage dans vingt pays.

(5) T. Carothers et B. Press, *Understanding and Responding to Global Democratic Backsliding*, Carnegie Endowment for International Peace, 2022.

(6) Philip G. Cerny, « Globalization and the Changing Logic of Collective Action », *International Organization*, vol. 49, n° 4, 1995, pp. 595-625 ; Dani Rodrik, *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*, W. W. Norton & Company, 2011.

(7) T. Piketty, *Capital et idéologie*, Éditions du Seuil, 2019 ; C. Tilly, *The Politics of Collective Violence*, Cambridge University Press, 2003 ; R. Rioux, M. Trichet, J.-D. Naudet, *Le 18^e ODD ? Démocratie, développement et aide internationale*, Policy Paper, Éditions AFD, n° 15, 2024.

(8) PNUD, *Rapport sur le développement humain 2023-2024 : sortir de l'impasse*, 2024.



Mexique. L'AFD soutient la résilience économique de la population mexicaine face aux chocs environnementaux et sociaux, avec un financement budgétaire de politique publique (FBPP) comprenant deux objectifs : consolider les mécanismes de gestion des risques de catastrophe et orienter le système financier vers un modèle économique plus durable et résilient.

tels que les changements climatiques. Sur ces enjeux élargis de développement, les régimes démocratiques conservent des bénéfices plus larges avec la prise en compte des droits humains. Toujours selon ce *policy paper*, le bilan de l'action de plusieurs décennies des « promoteurs de la démocratie » au sein des institutions de développement est loin d'être négligeable aussi bien en termes d'intégration de bonnes pratiques qu'en termes d'impact des interventions de soutien direct aux processus démocratiques.

Les enjeux démocratiques sont principalement rattachés à l'ODD 16 qui vise à promouvoir des sociétés pacifiques et ouvertes aux fins de développement durable, à assurer l'accès de tous à la justice et à mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et inclusives. Cet objectif met l'accent sur le renforcement de l'État de droit, la qualité des institutions, la paix et la consolidation de la confiance envers celles-ci.

(9) Les ODD 5 et 10 complètent cette perspective, en mettant respectivement l'accent sur l'égalité entre les sexes, l'autonomisation des femmes et des filles, et sur la réduction des inégalités à l'échelle nationale et internationale.

Dans une moindre mesure, les enjeux relatifs à la démocratie se rattachent également à l'ODD 17 : il promeut des partenariats efficaces entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile qui sont nécessaires pour la réalisation des ODD au niveau mondial, régional, national et local.

Les douze cibles de l'ODD 16 sont malheureusement loin d'être atteintes, comme le souligne le dernier rapport annuel sur les ODD. Or, des institutions transparentes, responsables et inclusives⁹ sont essentielles pour la mise en œuvre efficace des politiques publiques qui soutiennent les ODD. Par exemple, la gestion durable des ressources naturelles (ODD 15), la qualité de l'éducation (ODD 4) ou encore l'accès aux soins de santé (ODD 3) dépendent tous d'institutions fortes et responsables. De même, la participation de tous les segments de la société dans les processus de décision est cruciale pour un développement durable – capable de soutenir des transitions complexes face

aux changements climatiques et de résister aux intérêts économiques de court terme – et équitable, répondant aux besoins des citoyens.

UN CADRE INTERNATIONAL QUI MOBILISE LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT

Plusieurs dynamiques internationales, européennes et françaises vont dans le sens d'un plus fort engagement pour la démocratie – la stratégie française de l'Indopacifique qui porte sur un espace « libre, ouvert et inclusif » en est un exemple.

Au niveau international

Depuis 2011, plusieurs initiatives internationales ont contribué à promouvoir la gouvernance ouverte et la démocratie : le Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO)¹⁰ rassemblant à ce jour 75 pays membres et 150 gouvernements locaux ; les recommandations de l'OCDE sur le gouvernement ouvert (2017), sur l'instauration de la confiance et le renforcement de la démocratie (2021) et sur l'environnement favorable pour les organisations de la société civile (2021)¹¹ ; le mandat porté par l'Union africaine sur la gouvernance via la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance (CADEG), ratifiée par 35 États africains sur 55 ; l'accord d'Escazu en Amérique latine, notamment sur l'accès à l'information et la participation citoyenne ; ainsi que le Partenariat international sur l'information et la démocratie (74^e assemblée générale) des Nations unies.

Au niveau européen

Les actions européennes menées avec les pays candidats à l'élargissement¹², ainsi que celles portées dans le cadre des Initiatives Équipe Europe – notamment la *Team Europe Democracy* suivie par plusieurs bailleurs nordiques (NORAD, DANIDA, SIDA) –, s'inscrivent dans une dynamique de renforcement démocratique. Cette orientation est également soutenue par le plan d'action pour la démocratie européenne adopté en 2020. Sur le volet de la participation citoyenne numérique, on peut citer des initiatives comme GovLab's CrowdLaw,

qui encourage l'utilisation des plateformes en ligne. Celles-ci améliorent la consultation et la cocréation des lois avec les citoyens, renforçant ainsi la participation démocratique, en particulier des jeunes et des populations souvent exclues des processus traditionnels. Enfin, le programme de l'Union européenne *Citizens, Equality, Rights and Values* (CERV) finance des projets encourageant la participation civique, les droits humains et la démocratie vers plus de financements pérennes et accessibles pour les initiatives de participation citoyenne.

En France

La loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales du 4 août 2021, la stratégie française « Droits humains et développement » de 2019¹³, ainsi que la stratégie française Engagement citoyen et société civile de 2022¹⁴ s'inscrivent dans cette dynamique. Dans la continuité, le Conseil prési-

dentiel pour le développement du 5 mai 2023, puis récemment le Conseil présidentiel pour les partenariats internationaux du 6 avril 2025 ont réaffirmé l'un des dix objectifs de la stratégie française d'investissement solidaire et durable : « soutenir partout les droits humains, la démocratie et lutter contre la désinformation ».

RENFORCER LES PRATIQUES DÉMOCRATIQUES PORTÉES PAR LES INSTITUTIONS ET LES CITOYENS

Le groupe AFD se fixe comme nouvelle ambition transversale de soutenir et renforcer les pratiques démocratiques portées par les institutions et les citoyens. Cette ambition n'est pas uniforme : elle impose de s'adapter aux contextes et exclut le surplomb. Elle trouve sa traduction opérationnelle dans l'accompagnement de la transformation des institutions vers plus d'efficacité, de transparence et d'ouverture pour l'atteinte des ODD et la participation citoyenne.

Une ambition nouvelle fondée sur des pratiques intégrées au sein du Groupe

Dans cette feuille de route, le terme « démocratie » est utilisé au sens large – à l'instar du terme

(10) Page « About Open Government Partnership » du site web Open Government Partnership, consultée le 30 octobre 2025. « 2023-2024 : sortir de l'impasse », 2024.

(11) Recommandation qui met en avant la liberté d'association, le financement durable des organisations de la société civile et la protection de leur indépendance – fondements clés pour un engagement citoyen fort et inclusif. C'est d'autant plus important dans le contexte actuel de diminution de l'espace civique et de l'augmentation des violences envers les défenseurs et défenseuses des droits humains.

(12) Tout pays candidat à l'élargissement doit se fonder sur « les valeurs de respect de la dignité humaine, de liberté, de démocratie, d'égalité, de l'État de droit, ainsi que de respect des droits de l'homme, y compris des droits des personnes appartenant à des minorités ».

(13) Direction générale de la mondialisation, de la culture, de l'enseignement et du développement international, « Droits humains et développement : une approche de la coopération au développement fondée sur les droits humains », ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, 2019.

(14) Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, *Document d'orientation stratégique société civile et engagement citoyen 2023-2027*, 2023.

« citoyen¹⁵ » – et renvoie à la notion de « démocratie substantive » proposée par l'historien, philosophe et politologue Achille Mbembe. Il s'agit d'une démocratie qui repose sur une définition et une pratique élargie de la représentation, de la délibération, de la reconnaissance et de la redistribution ; c'est une démocratie qui accorde une place de choix à la justice entre les genres et entre les générations, et qui doit également reposer sur une éthique élargie faisant une place centrale au commun et au vivant. En ce sens, selon Achille Mbembe, la démocratie doit demeurer un projet inachevé par définition, laissant la possibilité de sans cesse la recréer sur la base des savoirs et patrimoines internes aux sociétés. L'objectif est donc de favoriser la prise en compte des enjeux de soutien aux dynamiques démocratiques au plus tôt et à toutes les échelles, de la politique publique à l'échelle des projets, en passant par les institutions.

(15) « Citoyen » désigne les habitantes et les habitants d'un territoire qui participent de leur plein gré à la vie de ce dernier.

(16) Page « The Global State of Democracy 2023. The New Checks and Balances », du site web IDEA, consultée le 30 octobre 2025. Ceci est illustré par la baisse des indicateurs de performance démocratique.

Ainsi, face aux constats des menaces à l'encontre des « fondements de la démocratie¹⁶ », les dynamiques de dialogue autour des politiques publiques, de transparence et de renforcement des institutions doivent plus que jamais être soutenues. Il s'agit d'encourager le plus possible la participation citoyenne, notamment des populations les plus vulnérables, dans une logique de renforcement, voire de restauration de la confiance entre les institutions publiques et les citoyens. L'engagement du Groupe sur ces problématiques n'est pas totalement nouveau. Il trouve sa traduction notamment dans la mise en œuvre du mandat gouvernance depuis 2016 et dans son engagement en faveur des OSC. Il prend également la forme, depuis 2021, d'interventions croissantes en faveur de la transformation des institutions et de la participation citoyenne dans les opérations. De manière plus structurelle encore, ces dynamiques sont intégrées depuis longtemps à nos actions (par exemple, à travers les plans de renforcement de capacités des institutions ou la prise en compte des besoins des usagers dans les projets d'infrastructures), sans que nous n'ayons eu nécessairement à utiliser le terme « démocratie ».

Désormais, au regard des éléments de contexte décrits plus haut et afin de contribuer plus fortement à l'atteinte de l'ODD 16, le groupe AFD entend inclure plus fortement le soutien aux dynamiques démocratiques dans l'ensemble de ses pays d'intervention, avec tous ses instruments (les financements, l'expertise technique, le dialogue de politique publique, la recherche et les savoirs, les partenariats) et auprès de l'ensemble de ses clients et partenaires. L'ambition du POS V est ainsi renforcée par rapport à la précédente stratégie de l'AFD et vient contribuer à l'engagement de qualité et d'impact du Groupe.

Cette toute première feuille de route dessine un cheminement prospectif pour qualifier et renforcer nos actions sur les six prochaines années, cheminement sur lequel il conviendra de s'interroger régulièrement pour s'ajuster.

Une mise en œuvre pilotée par de nouveaux indicateurs

Le Groupe se propose de suivre plusieurs objectifs quantitatifs et qualitatifs.

- Sous réserve du maintien des ressources budgétaires en subventions, 55 % des



Colombie. L'AFD soutient la banque de développement Bancóldex dans le renforcement de ses ambitions en matière de durabilité : améliorer la gestion des risques environnementaux et sociaux pour protéger la biodiversité, favoriser l'égalité de genre et lutter contre les risques liés aux changements climatiques.



Ouzbékistan. L'un des deux piliers du Programme d'appui à l'économie verte, soutenu par l'AFD, vise l'adoption de nouveaux outils pour aligner les décisions budgétaires et fiscales sur les priorités de l'économie verte.

autorisation d'engagement de l'AFD sur la durée du Contrat d'objectifs et de moyens (COM) seront catégorisées CAD 1 ou CAD 2 sur le marqueur CAD « gouvernance démocratique et inclusive » (indicateur COM – moyenne sur trois ans). Ce marqueur correspond à la part des autorisations d'engagement de l'AFD dont l'objectif principal est de promouvoir la gouvernance démocratique et inclusive. Le but est de générer des changements profonds et durables, que ce soit par une politique publique au sein d'une institution ou au niveau d'un secteur (approche « transformationnelle »). Les projets concernés sont ainsi ceux qui contribuent, de manière significative, à améliorer la gouvernance de l'institution, du secteur ou du système pour le rendre plus efficace, inclusif et démocratique, tel que précisé dans la grille du dispositif Analyse et Avis de développement durable (AADD). À titre d'information, 58,5 % des autorisations d'engagements 2024 de l'AFD correspondent à des financements catégorisés CAD 1 ou 2 sur le marqueur CAD « gouvernance démocratique et inclusive ».

- Dès 2025, les attendus de l'analyse de la « gouvernance démocratique et inclusive » par une grille plus ambitieuse du dispositif AADD de l'AFD seront rehaussés. L'évaluation des financements tiendra compte au minimum de la manière dont le renforcement de la maîtrise d'ouvrage est intégré au-delà de ses fonctions de pilotage et de gestion de projet, notamment dans le cadre d'un Financement budgétaire de politique publique (FB-PP) ou Financement budgétaire de programme (FB-PR). Elle visera à encourager, en évaluant de manière plus exigeante, la nature des activités de renforcement de l'efficacité, de la transparence et de l'ouverture des institutions (prenant en compte l'intégration de la participation citoyenne tout au long du cycle du projet ou d'une réforme de politique publique).
- Les projets susceptibles d'avoir un impact négatif sur la gouvernance de l'institution du secteur ou du système (mesures d'exécution inadaptées, incomplétude de l'information, non-conformité partielle aux cadres légaux, absence de consultation...) sont considérés

comme « désalignés » aux ODD. Cela concerne notamment les projets ayant obtenu un avis de développement durable négatif selon notre grille de développement durable¹⁷. Sont également exclus les projets qui affaiblissent la gouvernance de l'institution ou du secteur/système (substitution totale injustifiée à la maîtrise d'ouvrage, désinformation, exclusion d'individus de la prise de décision, risque d'atteinte aux droits civils et politiques, risques financiers). Ces financements suivront donc les procédures des opérations faisant l'objet d'avis de développement durable négatifs.

(17) Un avis négatif signale qu'une opération est désalignée par rapport aux stratégies de l'AFD et recommande de ne pas s'engager dans sa forme actuelle. Les opérations ainsi évaluées sont considérées comme non conformes au développement durable et aux ODD. Un guide méthodologique détaillé viendra préciser l'évaluation des projets selon cette nouvelle grille.

Pour Expertise France, l'indicateur retenu dans son COM pour suivre l'objectif de « renforcer la gouvernance démocratique, économique et financière » est le « nombre de structures soutenues en faveur du renforcement de l'État de droit et de la justice, de la promotion des droits humains et de la participation citoyenne ».

Un dispositif évolutif de redevabilité plus complet est en cours d'élaboration pour assurer un suivi plus fin au moyen d'indicateurs de moyens et de résultats.

Une intelligence géographique : s'adapter aux contextes politiques et institutionnels

La nouvelle ambition du Groupe implique d'accepter la multiplicité des approches et impose dialogue, précaution et adaptation aux contextes politiques, géographiques et économiques. Concrètement, cela signifie :

- ▶ s'inspirer de pratiques démocratiques renouvelées dans le monde ;
- ▶ considérer les processus démocratiques à toutes les échelles, y compris à l'échelle de projets sectoriels ou d'infrastructures ;
- ▶ capitaliser et démultiplier les types d'appuis déjà mis en œuvre.

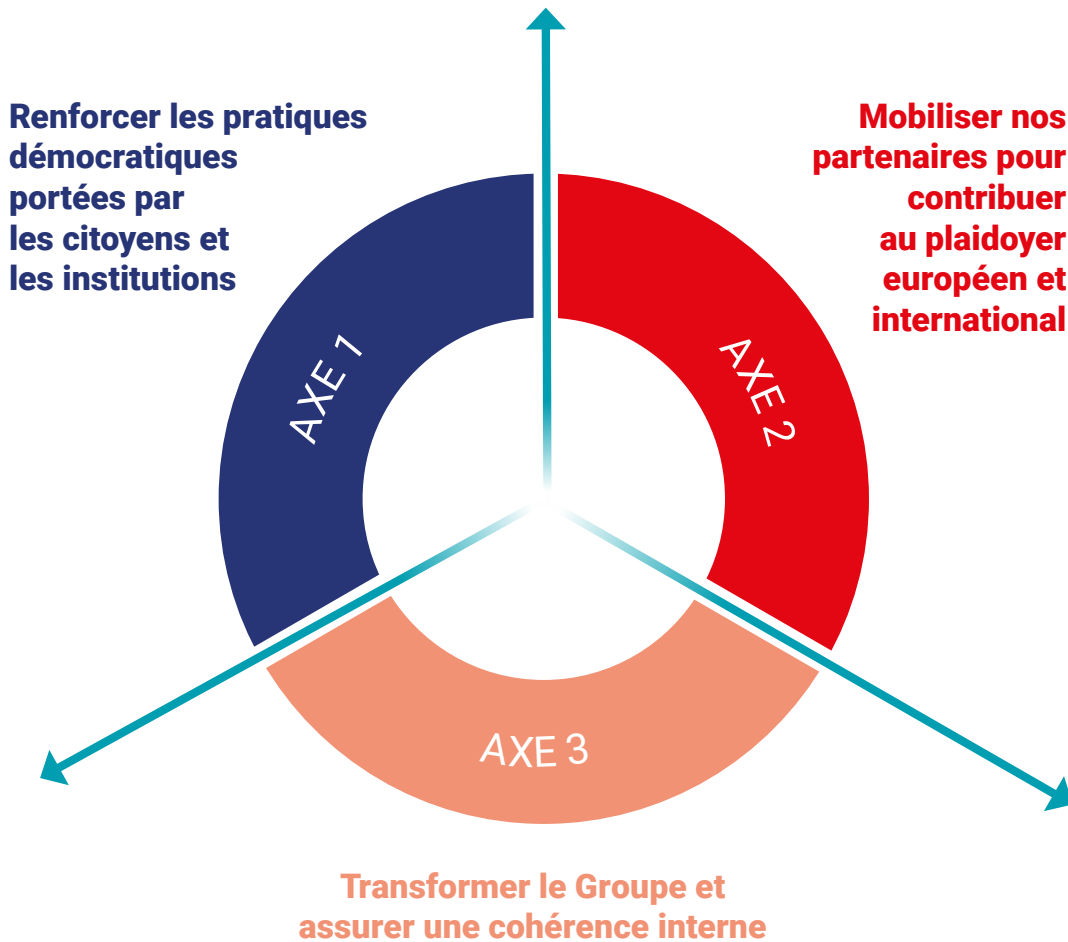
Il ne s'agit donc pas de transformer des régimes politiques ou d'appuyer uniquement les processus endogènes de construction ou de consolidation démocratique, ni de travailler uniquement avec les pays engagés dans une démarche démocratique.



Sénégal. Dans le cadre du Programme d'appui aux communes et aux agglomérations du Sénégal (PACASEN), l'AFD soutient des réformes institutionnelles visant le renforcement des collectivités territoriales.

Trois axes clés de la feuille de route Citoyens, institutions, démocraties

Pour renforcer le lien entre les citoyens et les institutions, et accompagner le développement d'institutions fortes, le groupe AFD s'appuie sur trois axes qui guident son action.



Dans cette logique, le Groupe cherchera à adapter ses interventions avec des approches différenciées¹⁸ selon les catégories de pays suivantes :

- ▶ soutenir les réformes démocratiques des pays du voisinage européen (dans le cadre du processus d'adhésion notamment) ;
- ▶ soutenir les dynamiques démocratiques dans les pays d'Amérique latine, en particulier au travers des collectivités territoriales ; œuvrer pour un espace « libre et ouvert » en Indonésie ;

- ▶ renforcer le lien entre les institutions et les citoyens dans les pays les plus vulnérables (en particulier dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement) ;

- ▶ prioriser notre action à l'échelle des collectivités territoriales dans les pays à revenus intermédiaires et les très grands émergents.

En outre, afin de renforcer l'ambition démocratique du Groupe, l'appui aux dynamiques démocratiques sera clairement privilégié dans les pays des trois premières catégories. ●

(18) Le Groupe adapte ses interventions aux contextes locaux. Par exemple, des échanges de savoirs avec les OSC, comme Oxfam ou Civicus, peuvent générer une connaissance encore plus fine de la situation locale.



Axe 1 : renforcer les pratiques démocratiques des citoyens et institutions

En plaçant la participation citoyenne, l'efficacité, la transparence, l'inclusion de l'action publique, ainsi que le soutien aux fondamentaux démocratiques au cœur de son action, le Groupe soutient des pratiques démocratiques¹⁹ durables.



Balkans. L'AFD finance le programme BOOST, porté par l'Association européenne pour la démocratie locale (ALDA), qui vise à renforcer le rôle de la société civile en faveur d'un développement démocratique et durable en Albanie, en Bosnie-Herzégovine, au Kosovo, en Macédoine du Nord, au Monténégro et en Serbie.

Pour répondre aux défis démocratiques et renforcer la confiance citoyenne, le Groupe entend agir sur trois leviers : participation citoyenne, appui à l'efficacité, à la transparence et à l'inclusion de l'action publique, et soutien à l'État de droit et aux fondamentaux démocratiques.

Les interventions du Groupe auront pour objectif de :

- ▶ favoriser la participation citoyenne (transparence et inclusivité) pour mieux prendre en compte les besoins à l'échelle des politiques publiques, des institutions et des projets ;

- ▶ accompagner la dynamique d'institutions publiques ayant une volonté de transformation, en identifiant l'ensemble des leviers organisationnels et institutionnels leur permettant d'atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels, en lien avec l'atteinte des ODD, contribuant ainsi au développement de la confiance des citoyens ;
- ▶ contribuer au renforcement de l'État de droit et des fondamentaux démocratiques, et accompagner les institutions publiques (ministères, entités déléguées, agences de services publics, collectivités locales, institutions financières, régulateurs, etc.) pour une meilleure efficacité et transparence de l'action publique dans la délivrance des services aux usagers et citoyens.

L'expérience des actions soutenues depuis déjà plusieurs années a montré combien les appuis amont, lors de l'instruction des financements, sont déterminants pour renforcer le potentiel d'impact de ces derniers. C'est pour cette raison qu'une troisième division transversale a été créée il y a deux ans au sein du groupe AFD, la division Citoyens et Institutions. En outre, le positionnement complémentaire des trois entités permettra au Groupe d'apporter toute sa valeur ajoutée : l'expérience du secteur privé permettant, par exemple, de nourrir les besoins d'appui aux politiques publiques, et Expertise France pouvant mettre en œuvre des assistances techniques sur des expertises variées (dont des sujets moins couverts par l'AFD tels les appuis aux partis politiques).

ACCOMPAGNER LA PARTICIPATION DES CITOYENS À L'ACTION PUBLIQUE

Dans un contexte de recul de la démocratie « formelle », la participation citoyenne peut permettre aux institutions publiques de mieux répondre aux besoins des usagers ou bénéficiaires finaux et de favoriser l'appropriation et une responsabilité partagée. Le Groupe accompagnera cette dynamique en tenant compte des contextes politiques propres à chaque pays²⁰. L'approche territoriale et le soutien des acteurs à l'échelon local seront déterminants. Ces activités peuvent être déployées à diverses échelles dans une large palette de géographies, que ce soit à l'échelle des projets (y compris d'infrastructures), des institutions et des politiques publiques le cas échéant.

Favoriser les dynamiques de participation citoyenne dans les projets

Le groupe AFD s'engage à encourager la coconception de l'action publique – qu'il s'agisse

(19) Le POS V évoque la notion de « pratiques démocratiques », plus larges et moins restrictives que les trajectoires démocratiques. Le Groupe se donne pour ambition d'encourager et de soutenir des pratiques de nature démocratique ou à potentiel démocratique, de bien comprendre ces pratiques et ces acteurs avant d'aborder les trajectoires démocratiques des pays.

(20) En capitalisant par exemple, lorsque les situations s'y prêtent, sur l'historique français (économie sociale, mutualisme, mouvement coopératif, etc.).



Sénégal. L'AFD soutient le projet Yaakaar, initié par le Consortium Jeunesse Sénégal (CJS), pour renforcer la participation citoyenne des jeunes et réduire les inégalités territoriales et de genre. Ce projet accompagne 300 OSC de jeunes à travers le pays, y compris dans les régions les plus enclavées, dans leurs engagements communautaires.

de politiques publiques ou de projets, notamment sur le genre, le climat et les jeunes – avec les acteurs concernés, les citoyens et les publics vulnérables. Cette approche est intégrée à l'ensemble des projets, par des méthodes favorisant l'inclusion des citoyens et citoyennes et des OSC, ainsi qu'aux programmes (financements budgétaires, par exemple).

Les principes d'action seront les suivants :

- ▶ renforcer la coconstruction des projets ou politiques publiques par des ateliers itératifs mobilisant les différentes parties prenantes (ministères, agences d'exécution ou opérateurs d'état, société civile, centres de recherche, etc.). De manière spécifique, dans les contextes fragiles, le dialogue pacifique et inclusif sera recherché entre les communautés et les autorités publiques dans le cadre des initiatives des ONG internationales et locales financées pour

renforcer les institutions affaiblies tant au plan national que territorial ;

- ▶ intégrer des dispositifs de participation citoyenne au sein des projets et des FB lorsque c'est pertinent : dès l'instruction des projets, les équipes étudieront la possibilité et la pertinence d'introduire des approches participatives afin de développer un réflexe « participation citoyenne » dans les opérations, et ce, lors de la mise en œuvre ou de l'évaluation des opérations du groupe AFD. Pour cela, un approfondissement de la connaissance du cadre légal de la participation citoyenne dans le pays concerné ou une analyse des dynamiques d'acteurs pourront être proposés le cas échéant ;
- ▶ poursuivre la mise en œuvre de nos mécanismes de gestion des plaintes adoptés au niveau de Proparco et de l'AFD afin de prendre en compte les droits des communautés au niveau des projets.

Soutenir les initiatives de la société civile pour le renouveau démocratique de l'action publique

Les citoyens et citoyennes sont une force de proposition et d'initiatives. De nouvelles formes de dialogue favorisant l'inclusion de catégories d'acteurs voient le jour, permettant d'améliorer la qualité des politiques publiques et des projets de développement.

Pour soutenir ces dynamiques, le Groupe identifie et sélectionne les acteurs à soutenir et leurs initiatives : campagnes d'information, conférences, éducation à la citoyenneté et implication dans la société civile, mise en réseau²¹, plans de traduction, analyse et intégration des contributions des citoyens, etc.

En lien avec la feuille de route OSC du Groupe, il priorisera les appuis à la structuration de la société civile et au cadre législatif associé (renforcement d'environnements favorables à l'émergence d'une société civile organisée), y compris, le cas échéant, *via* la mobilisation d'expertise (*via* les entreprises de taille intermédiaire – ETI), de la promotion du savoir-faire de la société civile française, ainsi que de celles de nos pays partenaires.

Le Groupe appuie, *via* le financement des OSC, des dialogues et pratiques multiacteurs portés par les citoyens, les jeunes²², les femmes et les organisations sociales qui les mobilisent. Il appuie également les corps intermédiaires, le

(21) Par exemple, le Fonds de soutien aux organisations féministes (FSOF) pour le soutien, le renforcement et la mise en réseau des mouvements et organisations féministes.

(22) En particulier dans les géographies où celles-ci constituent un poids démographique important.

secteur privé (compte tenu de son rôle dans l'engagement citoyen, notamment aux côtés des acteurs de la société civile pour l'élaboration des politiques publiques, ainsi que pour la promotion de pratiques démocratiques et du dialogue social au sein des entreprises) ou les communautés. Il s'agira, par exemple, d'encourager la gestion communautaire des espaces publics ou ouverts au public, de favoriser la médiation des communautés – y compris dans des contextes de violence –, d'appuyer le recours aux groupements d'habitants dans la gestion des services de base, de syndicats, de mouvements féministes, d'intégrer les approches « meilleure reconstruction » et « ne pas nuire » avec des OSC dans les faisabilités, d'intégrer le recours à la consultation citoyenne et à la coconstruction des projets, de renforcer la participation des peuples indigènes dans la gouvernance forestière locale du bassin amazonien, etc.

Le Groupe vise aussi à ne pas oublier de mieux intégrer les publics vulnérables à cette participation ou les publics qui peuvent être sous-représentés, pour une délibération entre égaux, individus et parties prenantes. En outre, le lien entre les OSC et les institutions est mieux encouragé.

À travers cette mise en réseau du foisonnement démocratique, le Groupe agit en poursuivant son

appui à la Fondation de l'innovation pour la démocratie en Afrique, par exemple, et en valorisant les bonnes pratiques et les initiatives portées par la société civile (espaces de dialogue numériques ou plateformes participatives, dialogue multiacteurs, dialogue d'acteurs du secteur privé y compris de l'économie sociale et solidaire, etc.²³). Il agit dans une perspective de « démocratie substantive » (voir la définition dans l'avant-propos) à des fins de diffusion, d'appropriation méthodologique et de moyens mobilisés notamment pour l'agenda Climat et Nature ou la défense des droits des femmes et minorités. Sur la base d'une compréhension des pratiques des acteurs, en se nourrissant des expertises locales, le Groupe œuvrera à faire émerger des innovations croisées. Ces innovations seront également recherchées dans d'autres géographies, en favorisant les démarches d'innovations croisées Sud-Nord ou Sud-Sud.

Il cible et intensifie le soutien aux OSC dans certains contextes, en particulier de crises et de vulnérabilités, en parallèle des financements de politique publique, sur des volets d'évaluation citoyenne de l'action publique, et de participation à la politique publique. Il renforcera le rôle « d'accompagnement de l'usage » (accompagnement au changement) par les OSC (sur des projets d'infrastructures notamment)²³ avec des modalités veillant à ne

(23) E. Gbadou, R. Pouyé et S. Rodríguez Prieto, « Les innovations démocratiques, des pratiques "à bas bruit" pour un nouvel agenda de codéveloppement », Éditions AFD, n° 75, 2024.



Amérique latine. Mis en œuvre par Expertise France, le projet Amazonia+ accompagne l'adaptation aux changements climatiques en Bolivie, au Brésil, en Colombie, en Équateur, au Guyana, au Pérou, au Surinam et au Venezuela. Il comporte une composante dédiée à la participation des peuples autochtones en matière de gouvernance forestière.

pas les surexposer à des risques additionnels, comme l'indique la feuille de route OSC : valoriser de façon opérationnelle le savoir-faire des OSC, en veillant à l'articulation avec les institutions et les maîtrises d'ouvrage publiques ; identifier un mécanisme pour partager ces données avec les divisions sectorielles et Expertise France ; favoriser l'intégration de la participation citoyenne et de l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité, impliquant les OSC françaises et locales dans les projets AFD et dans les programmes de partenariat avec d'autres bailleurs de fonds

Le Groupe poursuivra ses appuis dans le champ de la « gestion des plaintes » dans les projets et plus généralement le maintien du lien entre les communautés et les institutions y compris dans des situations conflictuelles (par exemple : accompagnement aux cadres de concertation entre acteurs sur les conflits d'usage au sens large et établissement de règles collectives reconnues par les institutions, etc.).

**ACCOMPAGNER DES POLITIQUES
PUBLIQUES ET DES INSTITUTIONS
EFFICACES, TRANSPARENTES
ET À L'ÉCOUTE DES CITOYENS**

**Contribuer à bâtir des politiques
publiques répondant aux besoins
des citoyens**

Le Groupe contribuera à promouvoir et mobiliser les outils adéquats (financements budgétaires

Comprendre les financements budgétaires

Les matrices de conditions associées aux financements budgétaires des États ou des institutions sont des outils qui permettent notamment d'élaborer les plans d'action à long terme de ces derniers. Les appuis techniques, souvent associés à ces prêts, visent à pousser l'atteinte de normes répondant aux besoins des citoyens. Plus particulièrement, le Groupe pourra appuyer la production de diagnostics synthétiques d'analyse de la politique publique, la coconstruction de matrices de politiques publiques (conditions aux versements des prêts) comprenant les réformes envisagées (avec indicateurs de progrès, responsables et mesures de vérification) ainsi que la conception et la mise en œuvre de l'assistance technique nécessaire pour accompagner les institutions dans la mise en œuvre des engagements de la matrice.



Madagascar. Le Projet d'appui à la justice à Madagascar (PAJMA), financé par l'AFD, contribue à moderniser la justice et à améliorer ce service public pour les citoyens, grâce un appui à des juridictions et établissements pénitentiaires ciblés.

de politiques publiques et de programmes mais aussi prêts projets avec les assistances techniques associées) pour accompagner :

- la définition ou l'évolution de politiques publiques sectorielles ou transversales (par exemple, l'entrepreneuriat et les cadres réglementaires sur l'environnement des affaires, y compris en articulation avec Proparco le cas échéant, la régulation des systèmes financiers, la régulation pharmaceutique, les migrations, le plan d'adaptation et résilience, etc.), qui peuvent être basées sur des « trajectoires » (transition juste, genre, décarbonation, réduction des inégalités, etc.). Cela pourra se faire, dans la mesure du possible, via une participation citoyenne efficace (intégration dans les stratégies nationales, prise en compte des contributions pour la politique publique, contextes communautaires marqués, etc.). Le Groupe pourra contribuer à fournir les outils et ressources nécessaires — notamment des techniques de consultation publique, y compris celles mobilisant l'intelligence artificielle, adaptées aux contextes ou contraintes locales

et, lorsque c'est possible, appuyées sur les technologies numériques (sans se limiter à la question de la fracture territoriale ou numérique). Ces outils permettront de recueillir des avis sur le développement de plateformes interactives et d'élaborer des cadres définissant les modalités de participation (transparence, représentativité, inclusivité et légitimité) pour mieux prendre en compte les besoins. Ainsi, le renforcement du dialogue de politique publique sera favorisé, notamment via un accompagnement des ministères dans leur rôle de porteur de réformes. En ce sens, la définition de stratégies de mobilisation citoyenne de long terme (tout au long du cycle d'une politique publique, de sa conception en passant par sa mise en œuvre et son suivi) sera encouragée dans l'ensemble des financements budgétaires, notamment grâce au recours des fonds d'assistance technique de préparation de projet ;

- ▶ le renforcement des institutions dans l'élaboration des politiques publiques nationales ou territoriales, leur rôle de planification, de mise en œuvre et de suivi des réformes ;
- ▶ le renforcement de la transparence et de la redevabilité de l'action publique (par exemple : communications en ligne sur les résultats de l'action publique, vérification des données, rapports d'exécution annuels, accessibilité des systèmes d'information et des *datas*, sessions de sensibilisation, appuis liés à la conformité, soutien pour favoriser des audits externes et aux cours des comptes) ;
- ▶ la facilitation de dialogues sectoriels ou horizontaux dans les pays d'intervention entre nos différentes « catégories » de partenaires et clients (autorités, OSC, jeunesses, collectivités – via la Facilité de financement des collectivités territoriales – et secteur privé) pour concevoir, suivre et évaluer les politiques publiques. Les institutions, y compris les entreprises publiques telles que les opérateurs d'eau et d'électricité, pouvant notamment constituer de bons espaces pour initier la transformation institutionnelle d'entreprises privées également et servir de leviers ;
- ▶ le développement, via la division Innovation, Stratégie et Recherche (ISR) de l'AFD, de travaux de recherches et des analyses prospectives qui contribuent à un meilleur design de politique publique, à de meilleurs impacts et à la conduite d'un dialogue sur l'ambition de trajectoires de long terme et des arbitrages qui

Accompagner les stratégies de transformation des institutions

L'AFD appuie les maîtrises d'ouvrage partenaires pour répondre à leur demande de se doter d'une feuille de route globale de transformation, en facilitant l'identification des chantiers stratégiques, leur pilotage et leur mise en œuvre, puis en initiant et/ou soutenant la dynamique de transformation via un accompagnement en développement organisationnel et accompagnement au changement. Il s'agit donc d'apporter un appui dans le cadrage de l'accompagnement à la stratégie et à la transformation d'une institution pour améliorer son efficacité organisationnelle, avec une meilleure prise en compte des besoins des usagers des services publics, et/ou davantage de transparence. Le recours à des instruments financiers adaptés aux trajectoires de transformation sollicitées par les clients (par exemple, lignes de crédits matricielles à destination des acteurs financiers, dédiées au climat, au genre, etc., ou encore à des entreprises publiques, notamment avec marge variable selon les impacts), ainsi que le recours au fonds de préparation de projets et les subventions d'assistance technique pourront être mobilisés pour soutenir ces ambitions.

en découlent. Ces travaux pourront ensuite nourrir le dialogue de politique publique.

Vers des institutions plus efficaces, transparentes et ouvertes

Le Groupe poursuivra sa dynamique de financement de projets sectoriels en la complétant plus systématiquement vers un appui renforcé aux institutions publiques (approche « acteur », soutenant leur souhait de « transformation²⁴ ») pour qu'elles soient en capacité d'améliorer la qualité de leurs services (efficacité opérationnelle), et à les accompagner dans leur demande de transformer leurs pratiques de gouvernance et de gestion vers plus de transparence, avec une finalité orientée vers l'atteinte des ODD. L'approche territoriale et le soutien des acteurs à l'échelon local seront également déterminants car plus propices à des changements organisationnels.

Consolider le réflexe de renforcement institutionnel

Le groupe AFD vise à systématiser, autant que possible, les appuis aux processus de transformations organisationnelles initiés par des institutions publiques, au-delà des projets (par exemple, auprès des ministères, opérateurs d'eau, d'énergie, de municipalités, ou encore

(24) L'approche « transformation des acteurs » se consolide au sein du Groupe. En réponse aux demandes des clients et à la recherche d'impact, l'AFD renforce son soutien à la transformation des acteurs structurants (ministères, agences, collectivités, banques publiques, régulateurs, superviseurs, entreprises publiques), en complément des approches projet. La transformation désigne une démarche agissant sur l'ambition et/ou l'organisation de l'acteur, portée par une volonté de changement et visant une contribution aux ODD à travers des objectifs stratégiques prioritaires et suivis par des indicateurs.



Haïti. L'AFD soutient un projet d'appui à la gouvernance territoriale porté par les organisations de la société civile, visant à renforcer la participation citoyenne et l'inclusion des populations les plus marginalisées, notamment les femmes et les jeunes, dans la prise de décision locale.

d'institutions financières, de superviseurs, de régulateurs financiers, etc.).

Renforcer et formaliser l'offre Groupe d'accompagnement à la transformation

Le Groupe vise à structurer et renforcer son offre d'accompagnement pour soutenir la transformation souhaitée par ses clients dans leur trajectoire ODD au global. Cette démarche repose sur la solidité opérationnelle globale de l'institution. Pour cela, le Groupe agit *via* des financements d'appuis techniques institutionnels et organisationnels (ou pour Proparco, au travers de ses prises de participation), portant notamment sur l'appui à l'autonomisation financière des institutions (notamment les capacités de mobilisation ou un modèle économique revu), au renforcement des capacités, à la formation ou encore au lien avec des standards internationaux reconnus ; à la création de nouvelles structures ou opérateurs (par exemple institutions publiques de santé, institutions financières d'accompagnement à l'entrepreneuriat) issues d'une stratégie nationale claire et cohérente ; au renforcement des processus organisationnels internes pour une efficacité opérationnelle de leurs services aux usagers.

(25) Les appuis incluront des analyses des propositions et de leurs impacts sur les politiques publiques, des retours d'expériences sur des processus de consultation, des recommandations pour pérenniser les ressources dédiées, la mise à jour de stratégies ou feuilles de route de participation citoyennes d'autorités publiques ou d'institutions, ainsi qu'un plan de renforcement de capacités associé.

Soutenir la transformation numérique et les innovations technologiques

Le Groupe accompagne la transformation numérique et l'adoption d'innovations technologiques, y compris l'IA, pour améliorer la qualité du service public (simplification des démarches administratives, e-services, célérité de réponse aux demandes des usagers ou citoyens, accès aux publics éloignés, etc.) et renforcer la redevabilité de l'action publique (informations à destination des usagers et des citoyens, communication publique visant à mieux partager et mettre en perspective ces données, rapports en ligne, partage de données numériques, etc.). Cette démarche contribue à renforcer la culture du gouvernement ouvert, notamment dans le cadre du soutien au Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO), afin d'éviter que seules les populations « connectées » aient accès aux services et informations publiques.

Accompagner la mise en place de la participation citoyenne

Le Groupe soutient les institutions dans la création, au sein de leurs organisations, d'une fonction de participation citoyenne²⁵, en leur

apportant un appui conseil et des outils adaptés (par exemple : assemblées citoyennes, consultations en ligne, budgets participatifs, codesign d'infrastructures, personne dédiée à l'animation citoyenne au sein de l'institution, avec une attention particulière portée dès l'amont à la stratégie de prise en compte des contributions des citoyens, etc.).

Mobiliser les acteurs du secteur privé

Plus largement, le Groupe s'engage à agir de façon à embarquer ou à avoir un impact sur les acteurs du secteur privé, par exemple via des travaux sur l'accompagnement de normes et réglementations locales pour améliorer la transparence des marchés, l'intégration de risques (comme les risques climatiques), ou encore sur les connexions entre économie et démocratie (engagement des citoyens à des fins économiques), en soutenant, par exemple, les acteurs de l'économie sociale et solidaire comme le fait Proparco.

Renforcer la transformation des systèmes financiers locaux

Plus spécifiquement, le Groupe vise à renforcer l'accompagnement de la transformation des systèmes financiers locaux dans leur ensemble, en lien avec la feuille de route Systèmes financiers, et avec notre engagement dans la coalition Finance en commun : institutions financières, intermédiaires financiers, banques et régulateurs constituent en effet un écosystème indispensable pour une action publique efficace²⁶. Du côté de Proparco, des appuis techniques sont proposés pour accompagner les institutions de microfinance dans leur souhait de transformation, par exemple au travers des certifications *Client Protection Pathway*, dont l'un des piliers est la lisibilité et la transparence vis-à-vis des clients sur leurs produits de prêts.

SOUTENIR LE RENFORCEMENT DE L'ÉTAT DE DROIT ET LES FONDAMENTAUX DÉMOCRATIQUES

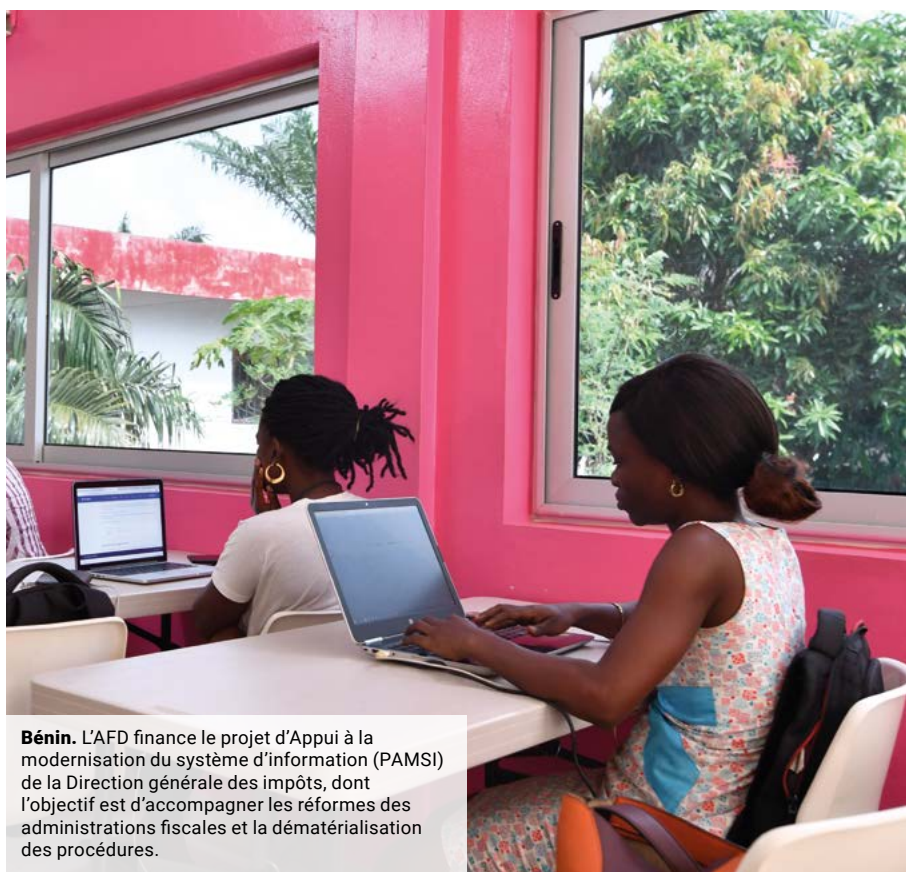
Contribuer au renforcement de l'État de droit

Dans certains pays, le Groupe – notamment à travers les activités de financement de la gouvernance et de la société civile de l'AFD et les opérations de coopération technique d'Expertise France – soutiendra les demandes de ses clients souhaitant renforcer les principes de l'État de droit. Cet appui prendra la forme de diverses

actions adaptées aux contextes spécifiques et couvrant plusieurs domaines essentiels :

- ▶ une séparation des pouvoirs, assurée par des organes indépendants et spécialisés, conformément aux principes de l'État de droit ;
- ▶ au niveau de l'exécutif, il peut s'agir d'un renforcement de la sécurité, de lutte contre la corruption (notamment via le fonds de lutte contre la corruption d'Expertise France), de la réforme et de la modernisation de l'État, de la promotion d'une fiscalité juste, progressive et de la mobilisation des ressources intérieures efficaces pour fournir des services publics accessibles et de qualité. Cet accompagnement pourra également porter sur les normes de non-double imposition, la gestion des finances publiques et de la commande publique, l'administration douanière, la gestion de l'état civil et la transparence. Il pourra inclure, par exemple, un soutien à l'augmentation des publications officielles, aux audits ou contrôles renforçant la fiabilité des données nécessaires à la redevabilité de l'action publique, ainsi qu'à la conformité ou à la lutte contre la corruption (au-delà des diligences obligatoires), afin de soutenir les exigences de transparence et de redevabilité ;

(26) Mobilisation des ressources financières pour le financement de projets publics, stabilité de l'économie, maintien de la confiance dans le système économique, fourniture de financements aux secteurs privés-publics pour la mise en œuvre de projets d'intérêt publics, normes de transparence réduisant les risques de corruption dans l'utilisation des fonds publics ou encore adhésion aux normes internationales LCB-FT.



Bénin. L'AFD finance le projet d'Appui à la modernisation du système d'information (PAMSI) de la Direction générale des impôts, dont l'objectif est d'accompagner les réformes des administrations fiscales et la dématérialisation des procédures.

- ▶ au niveau législatif, cet appui peut favoriser les parlements dans leur mission de contrôle de l'action gouvernementale (par exemple, *via* Expertise France, sur les sujets de coopération parlementaire, d'éducation civique et d'appuis aux processus électoraux) ;
- ▶ au niveau judiciaire, le Groupe peut agir en faveur d'une justice centrée sur les besoins des citoyens et particulièrement des personnes les plus vulnérables (réforme de la gouvernance du secteur de la justice, justice environnementale, formation de magistrats et auxiliaires de justice, soutien à l'entraide pénale internationale), des mécanismes alternatifs de règlement des différends, une aide juridictionnelle et une sensibilisation aux droits ;
- ▶ pour l'égalité devant la loi, le Groupe peut défendre et promouvoir des droits civiques et politiques.

(27) Un droit qui englobe la lutte contre la désinformation, l'éducation à l'image et à l'information, la sensibilisation, le contrôle de la fiabilité et la régulation de l'espace informationnel.

(28) Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, *Feuille de route : médias et développement (2023-2027)*, 2023.

(29) Cette stratégie vise à renforcer les capacités des citoyens à faire valoir leurs droits et à accompagner les États partenaires dans le respect, la protection et la mise en œuvre de ces droits, en priorité celui à une identité juridique.

(30) La feuille de route Lien social (avec le FSOF destiné à appuyer, renforcer et mettre en réseau des mouvements et organisations féministes, ainsi que le programme Initiative pour les défenseurs de droits humains dans le monde), la feuille de route Planète avec l'attention portée aux populations vulnérables, aux communautés locales et aux peuples autochtones permettant de progressivement intégrer l'approche par les droits humains (par exemple le droit à un environnement sain et les droits émergents de la nature), enfin, la présente feuille de route Citoyens, Institutions et Démocraties, avec les actions proposées au sein de l'axe 1.

Le Groupe pourra également soutenir la création et le déploiement d'infrastructures favorisant la consolidation des pratiques démocratiques ou la création d'un environnement favorable à cette fin (parlements *via* Expertise France, conseils et institutions de concertation, médias, état civil, droit d'association, société civile organisée, etc.).

- ▶ Médias et lutte contre la désinformation : l'AFD, en particulier à travers les activités des divisions Organisations de la société civile (OSC), Gouvernance (GOV) et d'Expertise France, soutiendra le rôle de médias, traditionnels et numériques, comme garants du droit à l'information²⁷ du citoyen, de la liberté d'expression et de la vitalité du débat public, en lien avec la feuille de route Médias et développement du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères²⁸ (formation des médias, soutien à leurs capacités de production de contenus et aux offres d'espace d'expression pour la société civile et les femmes, éducation aux médias, régulation des espaces médiatiques, mais aussi protection des journalistes et lanceurs d'alerte au moyen de cadres législatifs et réglementaires adaptés).
- ▶ Approches de sensibilisation et information : au travers des initiatives OSC ou dans

le cadre des subventions accompagnant les projets sectoriels ou encore des communications institutionnelles, le Groupe accompagnera les approches de sensibilisation et d'information (par exemple, sur les dangers des médicaments falsifiés ou sur les enjeux environnementaux).

Initier une déclinaison opérationnelle de l'approche fondée sur les droits humains

Après l'adoption de la stratégie interministérielle « Droits humains et développement » fin 2018²⁹, puis l'adoption de la loi du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales, le Groupe poursuivra ses travaux sur l'approche du développement fondée sur les droits humains. Il examinera les modalités de renforcement de la prise en compte des droits humains dans les opérations, notamment à travers :

- ▶ les engagements de ses trois feuilles de route transversales³⁰ ;
- ▶ les engagements de la feuille de route sur le partenariat avec la société civile ;
- ▶ des retours d'expérience issus de ses politiques environnementales et sociales, complétant l'approche « ne pas nuire ».

Le Groupe poursuivra également son soutien :

- ▶ aux initiatives visant à combattre ou agir contre le rétrécissement de l'espace civique (acteurs engagés sur ces sujets ou menacés par ce rétrécissement, projets cherchant à mobiliser les citoyens afin qu'ils contribuent aux mécanismes de décision), *via* l'Initiative OSC et le financement direct d'OSC du Sud ;
- ▶ aux initiatives portées tant par des fondations, des OSC françaises et internationales (par exemple International IDEA ou la Fédération internationale pour les droits humains) pour la défense et la promotion des droits des communautés, les groupements sociaux ou de populations vulnérables dans les contextes de crises (par exemple le fonds Minka 2.0) où le pacte social et les processus démocratiques

Le Groupe approfondira son analyse de la prise en compte des droits humains



Éthiopie. La deuxième phase de renforcement du Fonds d'innovation éthiopien pour la société civile (2024-2027), financée par l'AFD via l'instrument Paix et Résilience Minka, vise à améliorer la participation citoyenne grâce à l'ouverture d'un espace civique propice à la défense des droits humains et à la démocratisation.

sont menacés (par exemple lors de violences urbaines au Mexique) ;

- ▶ à toute autre forme novatrice de participation citoyenne ou de mise en réseau d'acteurs de l'espace civique au service de la défense et de la promotion des droits (par exemple, le dialogue entre jeunes citoyens engagés et acteurs politiques) ;
- ▶ au renforcement des capacités des partis politiques (en Jordanie, par exemple) ou au renforcement du leadership des jeunes et des femmes dans les partis politiques (au Liban, par exemple) via les activités d'Expertise France.

En 2023, Proparco a également élaboré pour la période 2024-2025 une feuille de route Droits humains³¹ qui définit des actions pour une meilleure intégration de l'approche du développement fondée sur les droits humains (ADFDH) dans ses activités. Ce travail a permis de répertorier les nombreux systèmes mis en œuvre par Proparco pour maîtriser les risques liés aux droits humains et identifier des opportunités d'amélioration. Sa mise en œuvre, selon six axes de travail, est en cours :

- ▶ publication d'une note d'intention et communication ;

- ▶ gouvernance interne des droits humains ;
- ▶ analyse des principaux enjeux et *due diligence* droits humains ;
- ▶ sensibilisation et formation interne ;
- ▶ dialogue et engagement des parties prenantes ;
- ▶ accès aux voies de recours et à la réparation.

Par ailleurs, l'AFD approfondira son analyse de la prise en compte des droits humains, sachant que plusieurs types d'opérations y contribuent déjà. Il s'agira d'établir un diagnostic pour identifier une *baseline* en s'inspirant, par exemple, des méthodes du Danish Institute for Human Rights, de comprendre l'évolution de la redevabilité nécessaire, et le cas échéant de définir des pilotes et une ambition à terme (voir pages 24-27). Cette analyse sera menée en synergie avec Expertise France et Proparco compte tenu de leurs activités et réflexions respectives sur les déclinaisons opérationnelles éligibles. Elle permettra de poursuivre les réflexions sur l'intégration opérationnelle de l'approche sur les droits humains et les droits de la nature, notamment pour l'accompagnement envisagé des politiques sectorielles associées. ●

(31) AFD, RARES : Rapport d'activité et de responsabilité environnementale et sociale, 2024.



Axe 2 : mobiliser nos partenaires pour contribuer au plaidoyer européen et international

Le Groupe renforce les échanges entre recherche, expertise et acteurs du développement pour faire progresser les pratiques démocratiques et fédérer ses partenaires européens et internationaux.



France. Conférence sur l'accès à l'énergie dans les pays du G5 Sahel, en octobre 2019 à Paris.

Pour nourrir la réflexion et renforcer les pratiques démocratiques, le Groupe mise sur le partage des savoirs, le dialogue entre acteurs publics, chercheurs et société civile, et la valorisation des innovations issues du Sud.

RENFORCER LES ÉCHANGES TECHNIQUES SUR LES PRATIQUES DÉMOCRATIQUES

Animer la recherche des savoirs et le débat d'idées

Le Groupe poursuivra également le dialogue et les échanges techniques ciblés avec

l'expertise française (la Direction interministérielle de la transformation publique, par exemple), des *think tanks* et des instituts de recherche (l'Institute for Democracy and Electoral Assistance, l'Institut de recherche pour le développement, le Centre d'études et de recherches sur le développement international, le Centre européen de sociologie et de science politique du CNRS, Les Afriques dans le monde), qui travaillent en lien avec des plateformes citoyennes et contribuent à la production de connaissances sur les méthodes de renouvellement des pratiques démocratiques. Afin de se nourrir des pratiques de réinvention de la démocratie partout dans le monde, le dialogue sera également approfondi avec des centres de recherches et acteurs du Sud, tels que la Fondation africaine de l'innovation pour la démocratie que dirige Achille Mbembe. Des échanges pourront également être poursuivis avec l'OCDE³² dans le cadre de son initiative « renforcer la démocratie³³ ». Le dialogue sera également poursuivi avec les acteurs et actrices indépendants dans leur rôle d'initiateurs ou d'accompagnement des changements (logique d'approche par les droits).

Sur le fond, et en complément des nombreux travaux de production de savoirs, le Groupe pourra explorer davantage « l'approche par les communs », qui vise la recherche d'une gouvernance opérationnelle et partagée entre acteurs publics et citoyens. Cette démarche cherche à favoriser les échanges entre acteurs d'horizons variés autour d'enjeux communs et la recherche d'un consensus sur un projet politique, dans une perspective de justice environnementale et sociale. Elle repose aussi sur un processus de production de règles, assorties de droits et d'obligations, sur les ressources partagées et une dynamique d'apprentissage collectif. Les communs et l'approche par les communs entretiennent donc *de facto* des liens étroits avec les questions de démocratie et de participation citoyenne. Afin d'étudier plus en détail ces interactions, le département Diagnostics économiques et politiques publiques (ISR/ECO) et le département Citoyens, Institutions et Numérique (SDD/CIN) de l'AFD ont lancé en 2023 un appel à manifestation d'intérêt « Communs et participation citoyenne dans une perspective de justice sociale et écologique » dans le cadre d'un programme de recherche global sur trois ans. Ce programme s'intéressera à la contribution des communs aux enjeux démocratiques et de participation citoyenne dans les pays d'intervention de l'AFD.

(32) OCDE, *Enquête de l'OCDE sur les déterminants de la confiance dans les institutions publiques – résultats 2024*, 2024.

(33) Page « Initiative de l'OCDE pour renforcer la démocratie » sur le site web de l'OCDE, consultée le 30 octobre 2025.

Poursuivre le dialogue technique sur les dynamiques démocratiques

Avec les acteurs techniques, le Groupe veillera à l'articulation de ses actions par un dialogue renforcé avec les OSC faitières et les réseaux, tels que le réseau européen d'OSC Eurodad, ainsi que d'autres organisations de défense des droits et de solidarité internationales ou locales autour de thèmes pertinents (rétrécissement de l'espace civique, médias, citoyenneté, démocratie et, plus généralement, droits humains), afin de valoriser leurs connaissances techniques. En ce sens, les plateformes nationales et régionales d'OSC, qui accompagnent les bénéficiaires afin qu'ils soient en mesure de prendre part aux débats autour de la définition et/ou de la mise en œuvre des politiques publiques notamment au niveau local ou régional, pourront être soutenues. Ces approches seront favorisées par la création du réseau des Référents OSC qui sera constitué.

Le Groupe renforcera sa participation à des plateformes de mobilisation et d'échange, multiacteurs et multiespaces, qui mettent ces énergies démocratiques en contact. Au-delà du simple échange d'expérience, il s'agit de donner une voix à d'autres acteurs que les gouvernements nationaux dans le débat international. Ces acteurs – associations, organisations non gouvernementales (ONG), groupes communautaires et autres entités de la société civile – jouent un rôle crucial dans la promotion des pratiques démocratiques et du développement durable. En intégrant ces voix dans les discussions mondiales, le Groupe aide à enrichir le débat avec des perspectives diversifiées et des approches novatrices.

(34) Éléments issus des échanges avec plusieurs bailleurs depuis 2022 et de l'étude SAGA de 2023, qui propose une analyse comparative de la notion de démocratie dans la coopération au développement fournie par les principaux bailleurs de fonds internationaux.

Le Groupe poursuivra également ses échanges avec la société civile, notamment dans le secteur du numérique au service des pratiques démocratiques.

Avec les coalitions mondiales d'acteurs publics et privés, le Groupe favorisera le dialogue technique avec les banques publiques de développement, afin de contribuer de manière significative à la promotion des pratiques démocratiques et à la réalisation des ODD. Il approfondira également la connaissance des acteurs, en particulier ceux de l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale, en lien avec les OSC. Il identifiera les articulations potentielles avec France Volontaires qui travaille avec des organisations locales soutenant le renforcement de la société civile, pour capitaliser sur leur expérience de projets locaux visant à renforcer la gouvernance démocratique (éducation aux droits humains, transparence des gouvernements locaux, etc.). Enfin, le Groupe participera aux conférences internationales, comme le Forum mondial sur l'instauration de la confiance et le renforcement de la démocratie de l'OCDE, sur les thèmes liés à l'agenda démocratique ou la promotion des droits humains dans le monde.

FAVORISER LE DIALOGUE STRATÉGIQUE ET MOBILISER LES PARTENAIRES FINANCIERS

La mobilisation des partenaires financiers sera recherchée en priorité avec les partenaires les plus engagés sur l'agenda démocratique³⁴. En effet, plusieurs organisations régionales comme l'Union européenne (articles 2 et 21 du traité de l'Union européenne), l'Union africaine (ACDEG) ou l'Organisation des États américains (article 2b de la charte) ont un mandat explicite d'appui à la démocratie. À cette catégorie correspondent encore d'autres organisations spécifiquement dédiées à l'appui à la démocratie, telles qu'International IDEA ou la Communauté des démocraties, ainsi que le Fonds européen pour la démocratie – calqué sur le National Endowment for Democracy des États-Unis –, le Partenariat européen pour la démocratie ou les fondations politiques allemandes. En outre, depuis au moins la fin des années 1980, un nombre croissant d'acteurs non souverains, tels que des fondations ou organisations philanthropiques, appuient des pratiques démocratiques dans des pays tiers, même si leur soutien s'adresse généralement directement à la société civile, aux innovations démocratiques ou aux modalités de gouvernance participative au niveau local. ●



Le groupe AFD s'appuie sur des partenaires financiers dotés d'un mandat explicite d'appui à la démocratie, tels que l'Union européenne.

Approfondir les échanges en faveur de l'agenda démocratique

Le Groupe favorise plus particulièrement le dialogue stratégique pour défendre un agenda démocratique et vise à mobiliser des flux financiers, et ce, à tous les niveaux.

L'Union européenne

Le Groupe s'aligne sur les orientations de l'Union européenne (UE), en vue du cadre financier pluriannuel 2028-2034, offrant l'opportunité de promouvoir l'agenda démocratique dans les instruments de l'action extérieure. L'élargissement de l'UE crée de nouvelles perspectives pour certains pays d'intervention du Groupe (nouvelle Direction régionale élargissement et voisinage européen, implication d'Expertise France). Le dialogue avec la Commission européenne sera articulé via la Team Europe Democracy Initiative pour renforcer institutions et citoyenneté, en particulier sur l'État de droit, la participation citoyenne et les médias numériques dans certains pays (Jordanie, Colombie, République démocratique du Congo, Tanzanie, Ouganda). D'autres initiatives, comme celles avec les OSC^(I), pourront être suivies avec la Commission.

Les bailleurs multilatéraux

Le Groupe intensifie ses échanges sur l'engagement citoyen (Banque mondiale), l'inclusion de la société civile (Banque africaine de développement, Banque européenne pour la reconstruction et le développement^(II), Banque mondiale), le financement des réformes (Banque mondiale, Commission européenne^(III)), la transformation des administrations (Banque interaméricaine de développement), le rétrécissement de l'espace civique (Banque européenne d'investissement) et les droits humains (Banque mondiale, UE).



France. Journée d'échanges organisée par l'AFD sur le thème « Relever les défis du siècle... grâce à des citoyens mobilisés ! Quand l'éducation apporte des réponses à la complexité du monde », en octobre 2022 à Paris.

Des partenariats et une coordination internationale

Le Groupe s'appuie sur les réseaux pertinents, notamment européens^(IV), pour porter des plaidoyers communs et cofinancer des actions démocratiques éventuelles. Il recherche également des cofinancements auprès d'agences multilatérales ou bilatérales (par

exemple : programmes des bailleurs nordiques SIDA ou NORAD) selon ses priorités géographiques. Par ailleurs, il coconstruit un agenda démocratique via le système Finance in Common (FICS), soutenant l'inclusion des sociétés civiles, conformément à la déclaration des OSC à Cartagena. Les banques publiques de développement, jouant un rôle stratégique, participeront à des échanges de pratiques.

(I) Page « Forus et huit partenaires de la société civile ont signé un partenariat historique avec l'UE pour promouvoir un environnement favorable à la société civile dans le monde » sur le site web de Forus, consultée le 30 octobre 2025.

(II) Dans le cadre de sa nouvelle approche d'engagement des OSC, la Banque ouvre la consultation de ses stratégies à la société civile.

(III) La Banque européenne d'investissement commence tout juste à se positionner sur les financements budgétaires (*policy loans* sur matrices).

(IV) Joint European Financiers for International Cooperation (JEFIC), le réseau des institutions européennes spécialisées dans le financement du secteur privé (EDFI), avec Proparco, et le réseau des praticiens (*Practitioners' Network*), avec Expertise France.



Axe 3 : transformer le Groupe et assurer une cohérence interne

Pour soutenir les dynamiques démocratiques, le Groupe s'attache à transformer ses pratiques internes, renforcer les compétences et valoriser les savoirs, afin de maximiser les impacts de ses financements.



Rwanda. L'AFD contribue au financement des infrastructures de base à petite échelle dans des districts ruraux, selon les priorités identifiées par les communautés locales. Les projets couvrent l'eau et l'assainissement, la santé, l'agriculture, l'éducation et les infrastructures routières.

« Être du côté des autres », dans la logique intrinsèque des précédents objectifs, requiert un positionnement interne consolidé autour de savoir-faire (opérations ou appuis, formations et échanges de pratiques), savoir-être (postures adaptées aux contextes) et des modes de faire (processus internes et outils), constitutifs d'une posture Groupe.

FAIRE ÉVOLUER LES PROCESSUS INTERNES ET LES MÉTHODES

Afin d'accompagner le changement lié à l'inclusion plus forte du soutien aux dynamiques démocratiques telle qu'annoncée dans le POS V,

le Groupe continuera à faire évoluer ses outils et processus internes, tout en s'assurant du narratif approprié vis-à-vis des clients et partenaires (selon les contextes géographiques et nature des régimes), sans posture de surplomb.

Pour favoriser la prise en compte des enjeux de soutien aux dynamiques démocratiques au plus tôt et à toutes les échelles, y compris à celle des acteurs³⁵ et des projets, un appui spécifique sera prévu le plus en amont possible du cycle du projet ou des financements budgétaires, et/ou en phase d'instruction des opérations. Ce travail sera favorisé par la généralisation des chargés de mission transversaux dans le réseau (CMT), dont le rôle dans l'identification des sujets au plus près du terrain est majeur, en renfort des experts au siège. L'articulation avec des programmes d'appui technique subséquents sera déterminante. Différents outils (analyses des contextes locaux produits en interne ou en articulation avec d'autres acteurs, *quick policy screening* visant à évaluer la maturité de la politique publique, diagnostic flash pour diagnostiquer l'efficacité des organisations, kit de sensibilisation aux démarches de participation citoyenne et de consultation des acteurs non étatiques en phase d'instruction des infrastructures, approches par les sciences comportementales, etc.) et prestations de consultance continueront d'être mis à disposition (des documents de capitalisation interne sont disponibles sur l'intranet de l'AFD appelé « LaRuche » notamment).

Un partage de méthodes et de pratiques avec Expertise France et Proparco permettra de favoriser les synergies opérationnelles. Les propres modes de fonctionnement de chacun seront pris en compte, de manière à capitaliser et à développer des synergies opérationnelles pour soutenir les dynamiques démocratiques (par exemple, une capitalisation avec Expertise France sur les appuis dans les pays candidats à l'élargissement à l'Union européenne, des échanges de pratiques sur la mesure des indicateurs des contrats d'objectifs et de moyens respectifs).

En matière de pratiques internes, les actions engagées en faveur de la responsabilité sociale³⁶ et du dialogue social au sein du Groupe seront poursuivies, pour continuer à faire vivre la « démocratie interne ». Il pourra être envisagé la création d'un tiers lieu, d'un conseil consultatif citoyen ou d'un laboratoire citoyen français au nouveau siège à Austerlitz, en lien étroit avec les associations qui y seront hébergées.

L'accord sur l'égalité professionnelle – signé avec les partenaires sociaux et en vigueur

(35) Par exemple, le soutien à l'évolution des pratiques de financement combinant appui financier et technique, incluant le renforcement des capacités pour la transformation, les lignes matricielles, le financement budgétaire de politiques publiques, l'appui à la préparation des premières émissions obligataires.

(36) Groupe AFD, *Rapport d'activité et de responsabilité sociétale* 2023, 2023.

depuis janvier 2021 – traduit d’ores et déjà l’engagement de la direction de l’AFD et des élus à poursuivre les actions en faveur de l’égalité professionnelle et du principe de non-discrimination et d’égalité des chances. L’AFD a également développé plusieurs initiatives internes, avec notamment un accord spécifique pour les aidants, des formations spécifiques et obligatoires à la diversité, l’inclusion, l’accompagnement du collectif Monde en commun·es, etc.

RENFORCER LES COMPÉTENCES INTERNES ET EXTERNES

Les approches pédagogiques destinées à tous les agents du Groupe et de ses partenaires seront renforcées *via* :

- ▶ des cycles annuels (« les essentiels ») et des formations « à la carte » pour les agents du Groupe en s’insérant le mieux possible dans les dispositifs existants (*On Boarding*, par exemple) ;
- ▶ des formations des chargés de mission transversaux dans le réseau, pour une meilleure

compréhension des enjeux citoyens et institutions, afin d’être en mesure de renforcer la déclinaison opérationnelle dans les différents secteurs et géographies du Groupe. Plus largement, des séminaires au sein des agences ou au siège, ou des interventions en séminaires de directions régionales pourront être proposés ;

- ▶ un accompagnement dans l’application de la nouvelle grille de notation AADD « Gouvernance démocratique et inclusive », qui constituera un changement de pratiques pour les équipes opérationnelles. Des sessions de formation/sensibilisation seront proposées pour accompagner le changement ;
- ▶ un chantier de suivi et capitalisation sur les pratiques du Groupe en matière de financement de trajectoires et transformations demandées par les clients est en cours et sera poursuivi, afin de bâtir une offre Groupe mutualisée sur tous les secteurs concernés ;
- ▶ une articulation plus forte avec Campus Groupe AFD pour la production de contenus (MOOC, formations, ateliers), ainsi que l’animation et l’outillage de communautés de pratiques au bénéfice de nos partenaires extérieurs comme de nos collaborateurs et collaboratrices. Il s’agira de promouvoir une ingénierie pédagogique collaborative pour créer des expériences dites « transformationnelles » et permettre une réelle « encapacitation » des acteurs des transitions démocratiques ;
- ▶ une identification des améliorations possibles de nos processus internes pour mieux intégrer les ambitions de la présente feuille de route.

PRODUIRE DES SAVOIRS, ÉVALUER ET CAPITALISER

Afin d’évaluer les impacts et la pertinence des actions de cette feuille de route, d’enrichir les savoirs et d’alimenter le plaidoyer au sein de la communauté des bailleurs et des partenaires techniques, un dispositif de redevabilité, composé d’indicateurs opérationnels, sera mis en place. Des évaluations seront organisées pour améliorer ce dispositif au fil du temps (indicateurs de moyens et de résultats). En complément de l’indicateur du contrat d’objectifs et de moyens (COM), ce dispositif intégrera notamment les indicateurs suivants :

- ▶ le nombre d’institutions accompagnées dans leur demande de transformation de leurs modes de fonctionnement internes ou de leur

Des ressources et outils opérationnels pour consolider l’expertise démocratique

Au-delà des formations, des ressources opérationnelles seront mises à disposition pour renforcer les connaissances, en intégrant les meilleures pratiques des partenaires français et internationaux. Des kits pédagogiques spécifiques (par exemple : kit transverse OSC, communication publique) incluront des diagnostics d’économie politique et d’environnement institutionnel, des fiches d’acteurs par pays – en particulier au regard des environnements de crise et de conflit –, une actualisation des données sur les innovations démocratiques et un répertoire d’acteurs et de plateformes de mobilisations citoyennes, suivant des déclinaisons géographiques et thématiques pour identifier les opportunités d’opérations et valoriser celles réalisées.

Le Campus Groupe renforcera son offre de formation sur les connaissances et compétences liées à la démocratie (intelligence géographique, plaidoyer, animation de communautés, leadership) permettant de conjuguer la démocratie au quotidien.

Enfin, la plateforme « Communauté Citoyens & Institutions – LaRuche AFD », qui rassemble près de 300 participants, se consolidera comme un espace privilégié de dialogue et d’échanges entre agents pour diffuser des pratiques et des savoirs. Le réseau des référents citoyens et institutions au siège, dans les agences et au sein des directions régionales sera également animé de manière régulière.

activité pour plus d'efficacité et/ou de transparence et/ou de résilience et/ou d'inclusivité ;

- le nombre de dispositifs de participation citoyenne accompagnés dans les projets ou programmes, y compris les financements matériels ou les financements budgétaires.

Des évaluations seront réalisées pour mesurer les impacts et la valeur ajoutée des actions entreprises dans les projets pour la mise en œuvre de ce soutien aux dynamiques démocratiques (participation citoyenne, accompagnement à la demande de transformation des institutions, etc.) et améliorer les modes de faire et connaissances. Selon les thèmes, des évaluations citoyennes pourront être prévues avec inclusion des bénéficiaires des projets dans l'élaboration des termes de référence et la gouvernance de l'évaluation des projets ou dans les démarches de capitalisation.

Elles permettront d'évaluer plus spécifiquement la question de l'impact des dispositifs de participation citoyenne sur l'action publique, sur la base d'exemples d'activités soutenues par le Groupe, et les approches transformationnelles déployées par le Groupe impliquant l'accompagnement des acteurs dans l'efficacité et la transparence de leurs modes de fonctionnement, aussi bien sur le court terme (orientations en phase d'ins-truction, propositions de plans d'actions) qu'au stade *ex post*, afin de mesurer la qualité de la mise en œuvre à plus long terme (pérennité de la transformation accompagnée).

Par ailleurs, en phase de suivi-évaluation, le groupe souhaite sensibiliser les équipes aux méthodes et outils d'inclusion des bénéficiaires dans les projets de financement d'infrastructures (par exemple, l'approche de la Banque mondiale de suivi des financements par les acteurs non étatiques—Initiatives E-ISR+).

Avec la division Évaluation et apprentissage et la cellule AADD, et en lien avec les équipes en charge des feuilles de route transversales Planète et Lien social, il sera identifié comment mesurer le caractère transformationnel de nos financements, à la fois au travers de la grille AADD et en termes d'impact, lorsque les

interventions du Groupe portent sur des transformations systémiques.

Un bilan des FAPS mis à disposition pour les appuis à la transformation des acteurs, à la participation citoyenne et aux financements budgétaires sera aussi réalisé.

Sensibiliser les équipes aux méthodes et aux outils d'inclusion des bénéficiaires dans les projets de financement d'infrastructures

Enfin, des études ciblées avec les divisions Innovation, stratégie et recherche (ISR) et Diagnostics économiques et politiques publiques (ECO) ou *think tanks* et partenaires seront conduites : démocratie et climat (IDEA), démocratie et systèmes de santé, veille sur les innovations démocratiques, utilisation de l'intelligence artificielle appliquée aux

processus démocratiques, notamment pour la participation citoyenne (étude prévue par ISR sur les bénéfices et risques y compris en termes de désinformation), étude ISR sur le rôle des GAFAM et impact dans les processus démocratiques (par exemple, X dans la campagne présidentielle aux États-Unis, avec faux profils et désinformation), étude ISR sur la naissance des droits humains et les libertés individuelles, etc.

ASSURER LA VISIBILITÉ, LA TRANSPARENCE ET LA REDEVABILITÉ DU GROUPE

Le Groupe renforcera sa communication externe sur le soutien aux dynamiques démocratiques, notamment par des publications sur le site internet de l'AFD, la diffusion de contenus sur les réseaux sociaux, dans les médias et à travers des tribunes, y compris à destination de l'Équipe France. En complément de l'indicateur « Gouvernance démocratique et inclusive », il s'agira d'élaborer un dispositif évolutif d'indicateurs permettant le suivi des moyens mobilisés et des résultats atteints par les projets.

Il est également essentiel de poursuivre les travaux engagés sur l'approche fondée sur les droits humains (décrite plus haut). Les éléments issus de ces travaux devront être exploités et valorisés dans le cadre du *reporting* extrafinancier du Groupe, en cours d'évolution. Enfin, en lien avec la Banque mondiale, une contribution aux outils du *WB E-Guide on Social Accountability* du Global Partnership for Social Accountability sera assurée. ●

Une stratégie adaptée aux contextes locaux

Conçue comme un cadre dynamique, cette feuille de route Citoyens, institutions et démocratie sera ajustée régulièrement, pour soutenir les pratiques démocratiques des bénéficiaires et accompagner l'évolution des priorités du Groupe.

Étant donné son caractère novateur pour le Groupe, cette feuille de route a vocation à s'ajuster à échéance régulière pour tenir compte des expériences. Ainsi un suivi *in itinere* des réalisations de ses ambitions sera présenté chaque année en COMEX, afin d'intégrer les évolutions contextuelles, conjoncturelles et matérielles de nos interventions. Les sujets ou thématiques qui prendront de l'importance

dans la période du POS V ou post-POS V seront également pris en compte. En outre, un exercice d'évaluation sera conduit en 2027, pour préparer la prochaine feuille de route transversale. La présente feuille de route est présentée sous réserve des dispositions du Contrat d'objectifs et de moyens qui seront retenues ; le point d'étape prévu permettra aussi d'assurer une priorisation des objectifs le cas échéant. ●



Pacifique. L'AFD pilote l'initiative multibailleurs Kiwa, qui vise à renforcer la résilience des écosystèmes, des économies et des communautés des États et territoires insulaires du Pacifique face aux effets des changements climatiques.

Rédaction : Groupe AFD (coordination Céline Bernadat)

Iconographie : Pauline Swierkowski

Coordination : Astrid Robin

Conseil éditorial, mise en pages et infographie : ANIMAL  PENSANT

Crédits photographiques :

Couverture : Studio
Globule/Antoine
NgolkeDoo

P. 1 : Nations unies

P. 2-3 : Fabrice
Mbonankira - Amizero
Pictures/AFD

P. 4 : Félix Vigné
Imagéo/AFD

P. 6 : Franck Celi/AFD

P. 7 : Marie Tihon

P. 8 : Sylvain Cherkaoui/
AFD

P. 10-11 : Marie Tihon

P. 12 : Tala Niang/AFD

P. 13 : Gaia Amazonas

P. 14 : Falihery-
Francisco/AFD

P. 16 : Galy Cherlandony
Fils-Aimé

P.17 : Stéphane Brabant
- Afrikafun

P. 19 : Maheder
Haileselassie/AFD

P. 20-21 : Alexandre
Sallé de Chou

P. 22 : Marco/Pexels

P. 23 : Vincent Macher/
AFD

P. 24-25 : Éric Murinzi/
AFD

P. 28 : Aurélie
Ahmim-Richard/AFD

Pour un monde en commun

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

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



www.afd.fr

X : x.com/AFD_France - Facebook : [AFDOfficiel](https://www.facebook.com/AFDOfficiel) - Instagram : [afd_france](https://www.instagram.com/afd_france)

5, rue Roland-Barthes - 75598 Paris cedex 12 - France

Tél. : +33 1 53 44 31 31