

# RAPPORT ANNUEL

# 20 15

DÉVELOPPEMENT  
SOLIDAIRE  
ET DURABLE



# Une présence sur les cinq continents

PROJETS  
MULTI-ZONES

7%

DE L'ACTIVITÉ

5

MILLIONS  
D'EUROS

28 PROJETS

AFRIQUE DU NORD  
ET MOYEN-ORIENT

13%

DE L'ACTIVITÉ

14

MILLIONS  
D'EUROS

69 PROJETS

AMÉRIQUES  
ET CARAÏBES

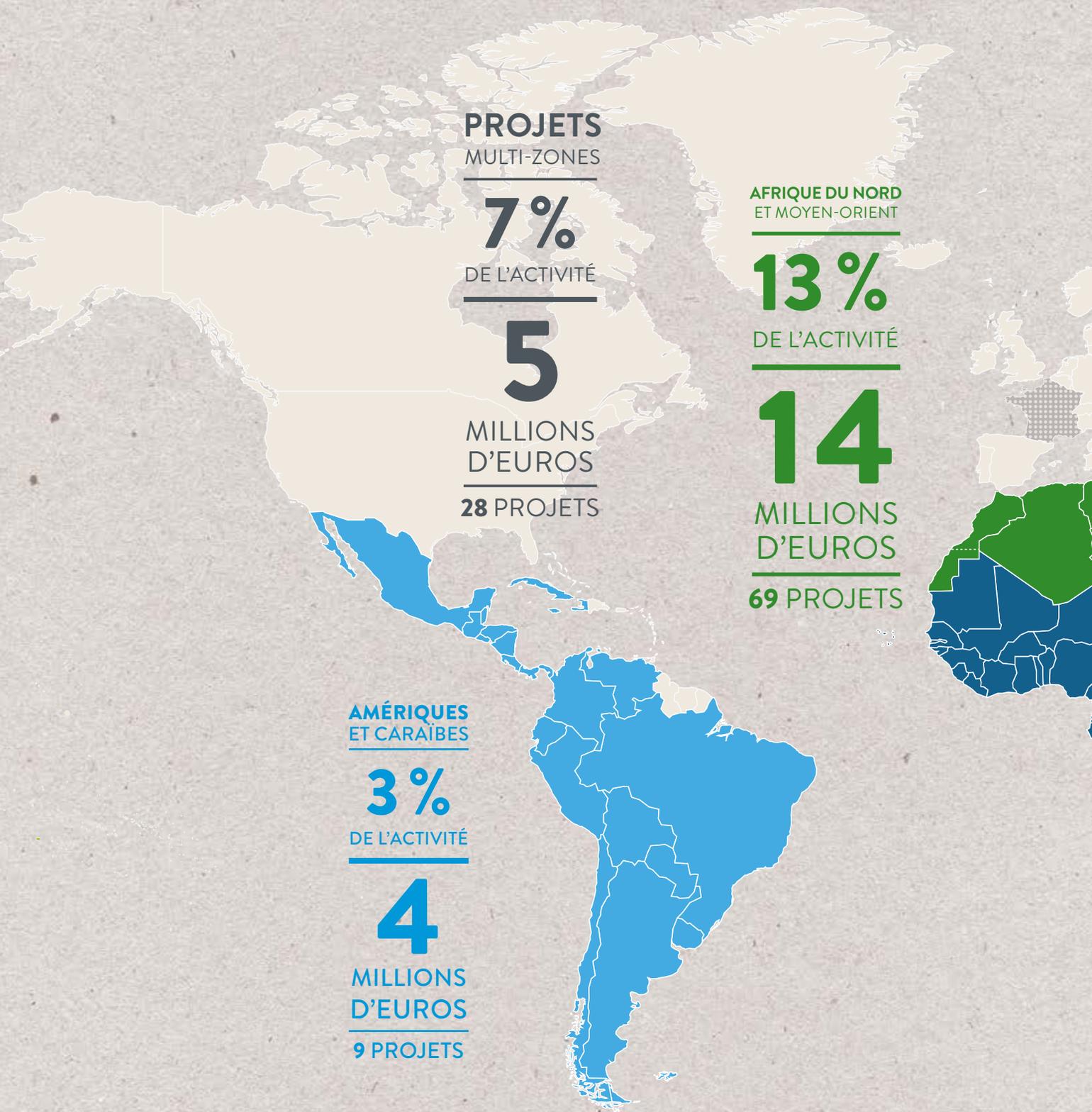
3%

DE L'ACTIVITÉ

4

MILLIONS  
D'EUROS

9 PROJETS



## EUROPE

6%

DE L'ACTIVITÉ

7

MILLIONS  
D'EUROS

48 PROJETS

## ASIE

5%

DE L'ACTIVITÉ

5

MILLIONS  
D'EUROS

19 PROJETS

## AFRIQUE SUBSAHARIENNE

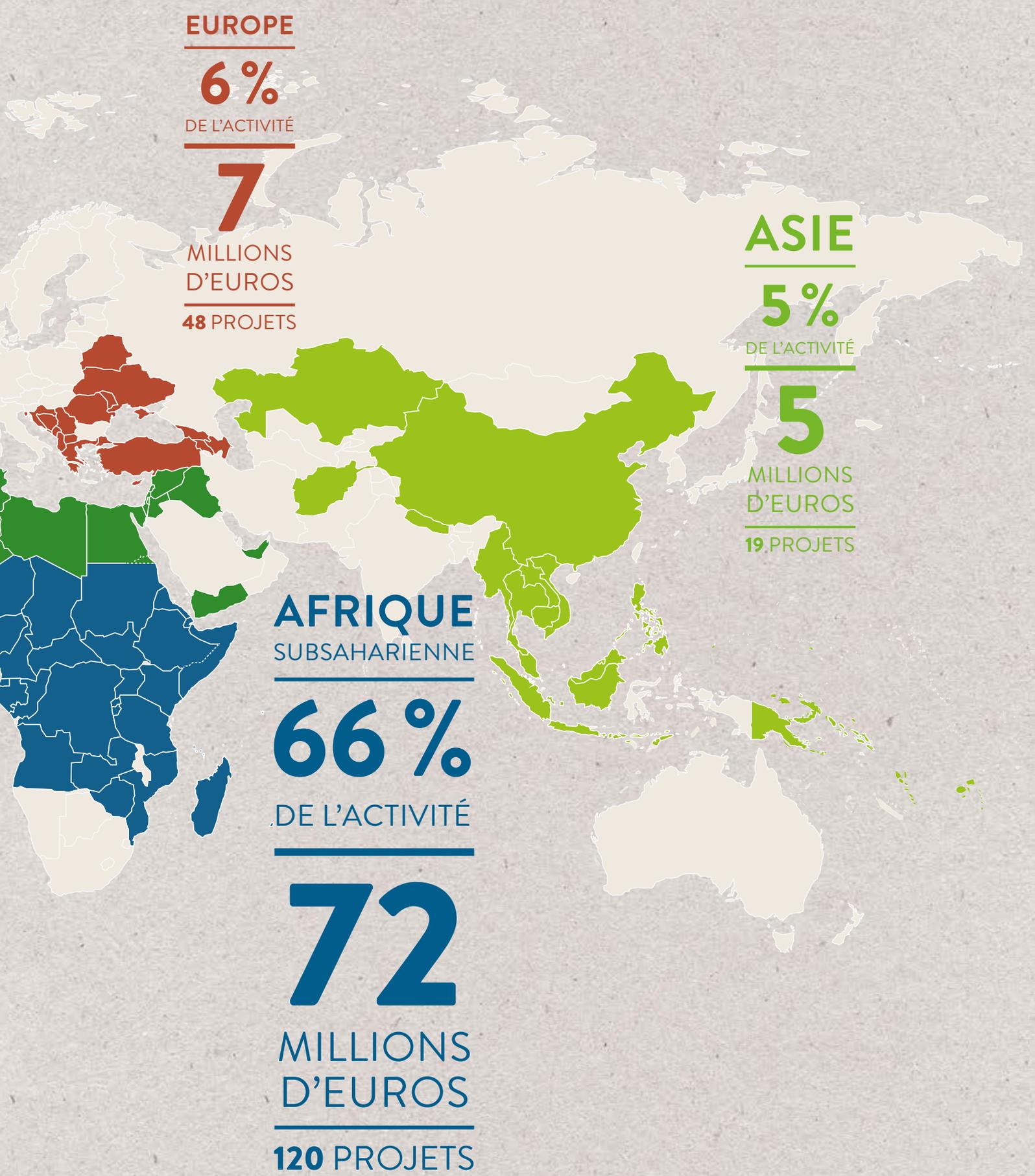
66%

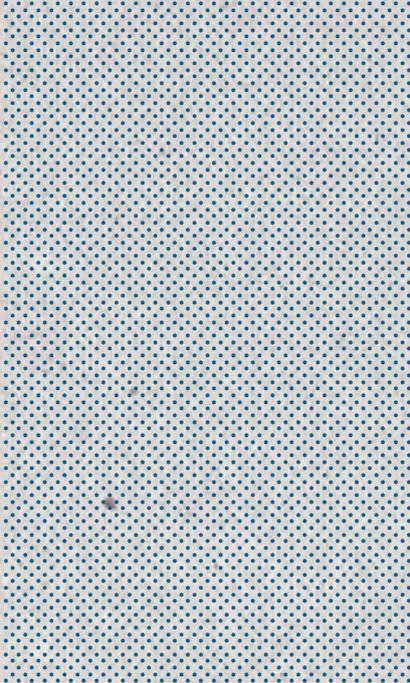
DE L'ACTIVITÉ

72

MILLIONS  
D'EUROS

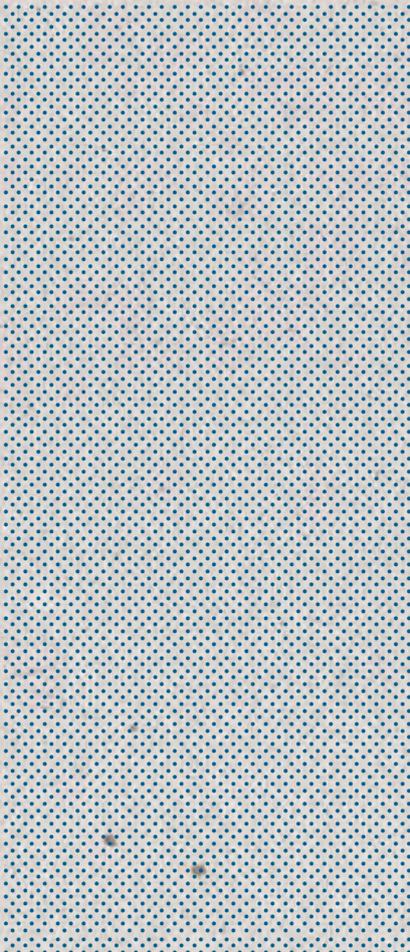
120 PROJETS





**E**xpertise France est une  
agence de conception et  
de mise en œuvre de projets de  
coopération technique internationale.

L'agence répond aux besoins  
d'expertise de pays partenaires  
dans les principaux domaines de  
l'action publique : gouvernance,  
sécurité, climat, développement  
humain. Elle contribue, par son  
action sur le terrain, aux objectifs  
de solidarité et d'influence de  
la politique de développement  
française et européenne.



# *L'expertise française*

DÉPLOYÉE EN 2015

P. 02 \_ Carte des projets  
P. 04 \_ Éditoriaux

## 01

### UNE FUSION RÉUSSIE

P. 08 \_ Avant-propos & chiffres clés  
P. 10 \_ Mutualiser les savoir-faire  
P. 11 \_ Agir en faveur du développement  
P. 12 \_ Nos partenaires et nos bailleurs  
P. 16 \_ Nos faits marquants 2015

## 02

### DES ACTIVITÉS EN CROISSANCE

P. 20 \_ Renforcer la gouvernance des États  
P. 32 \_ Anticiper les risques, gérer les crises  
P. 38 \_ Lutter contre le dérèglement climatique  
P. 43 \_ Développer des politiques sociales

## 03

### DES FEMMES ET DES HOMMES ENGAGÉS

P. 54 \_ Des équipes motivées  
P. 54 \_ Des experts de qualité  
P. 55 \_ Notre présence sur le terrain  
P. 56 \_ Les comités d'orientation stratégique  
P. 57 \_ Notre organigramme  
P. 58 \_ Notre conseil d'administration

## 04

### DES RÉSULTATS PROMETTEURS

P. 62 \_ Actif  
P. 63 \_ Passif  
P. 64 \_ Compte de résultat



*Jean-Marc Ayrault*

MINISTRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

*& André Vallini*

SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUPRÈS DU MINISTRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL, CHARGÉ DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA FRANCOPHONIE

La création d'Expertise France en 2015 a doté la France d'une agence d'excellence en matière de coopération technique, au service de sa politique de développement et de solidarité internationale, de son rayonnement et de son influence.

Outil central de la politique de développement de la France, Expertise France intervient dans plus de 80 pays sur des projets d'éducation, de santé, de gouvernance ou encore de lutte contre le changement climatique.

L'agence contribue ainsi pleinement à la mise en œuvre du nouveau cadre de développement durable adopté par la communauté internationale en 2015, avec la conférence d'Addis Abeba sur le financement du développement en juillet, l'adoption des Objectifs de développement durable à New York en sep-

tembre et enfin le succès historique de la COP21 en décembre.

Après une première année d'existence, le bilan se révèle très positif, puisque l'agence a enregistré une croissance en 2015 et a mis en

œuvre des projets qui sont en pleine cohérence avec nos priorités : lutte contre Ebola, mise en œuvre de la Facilité INDC dans le cadre de la COP21, appui aux interventions de maintien de la paix au Mali, programme d'assistance directe non humanitaire à la population syrienne.

“ UN OUTIL  
CENTRAL DE LA  
POLITIQUE DE  
DÉVELOPPEMENT  
DE LA FRANCE ”

Le ministère des Affaires étrangères et du Développement international et son réseau diplomatique sont fiers de ces réalisations et mettront tout en œuvre pour accompagner le déploiement d'Expertise France et de son activité. •



*Michel Sapin*

MINISTRE DES FINANCES ET DES COMPTES PUBLICS

*& Emmanuel Macron*

MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

La création d'Expertise France en 2015 a profondément transformé le paysage français de l'expertise technique internationale, en rassemblant dans une seule et même agence six opérateurs publics. Il s'agit d'une grande réforme de rationalisation et de modernisation de notre dispositif, dont nous attendons beaucoup.

Nous tenons à saluer le délégué interministériel à la coopération technique internationale, la direction générale et l'ensemble des équipes de l'agence, qui ont su mener à bien cette opération complexe dans un temps très restreint. La tâche était d'autant plus délicate que les opérateurs concernés témoignaient d'une grande diversité de métiers et de champs d'intervention, de modes opératoires différents et de modèles économiques parfois très éloignés. Cette première phase étant désormais achevée, Expertise France dispose de formidables atouts pour devenir un acteur de référence au niveau européen comme il en a la vocation. Les quelques beaux contrats remportés ces derniers mois, comme les trois appels d'offres dans le domaine de la statistique ou le contrat avec les autorités bahreïniennes sur la réforme du ministère de l'Urbanisme, montrent que l'agence est capable d'atteindre les objectifs ambitieux qu'elle s'est assignés.

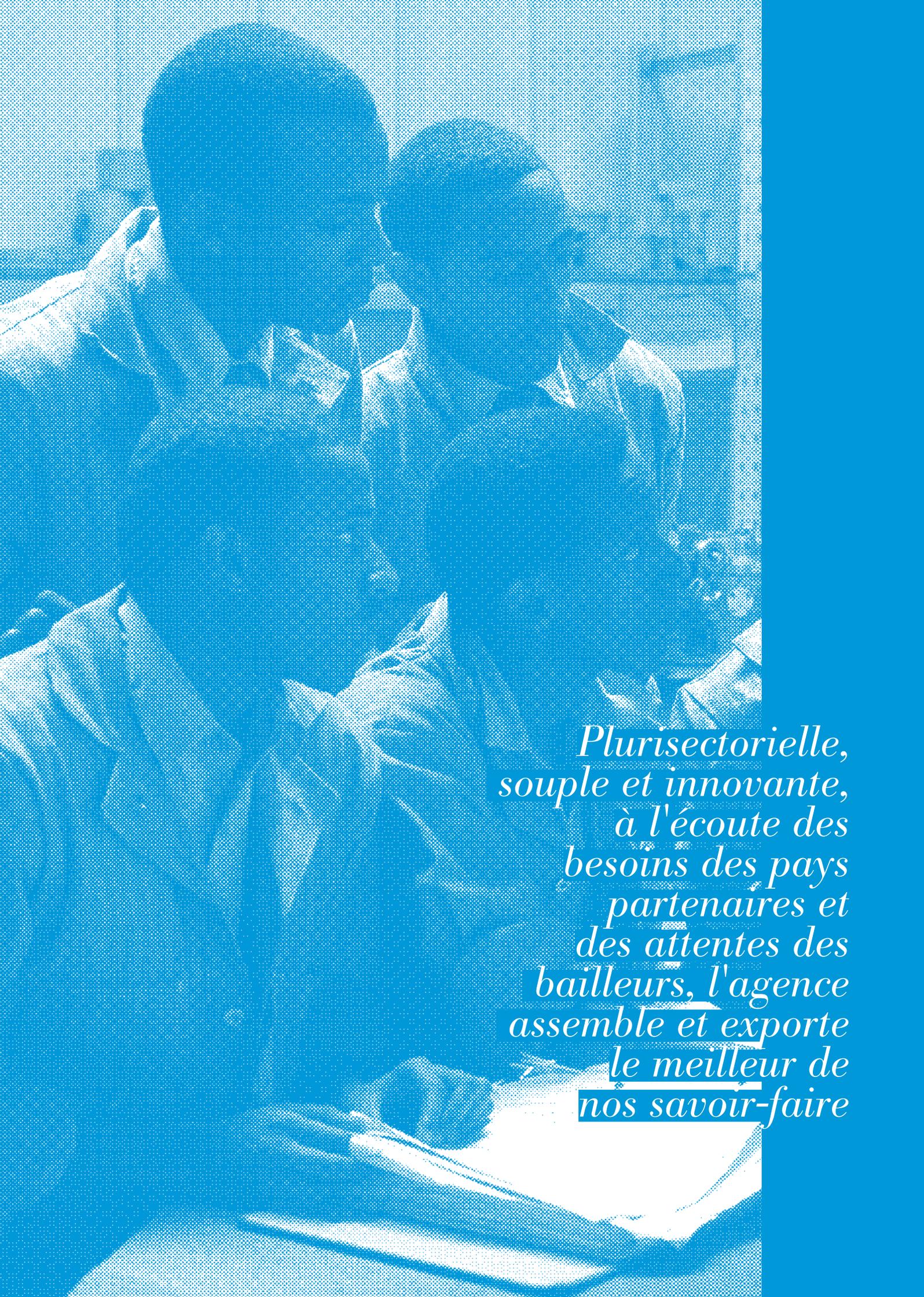
**“ EXPERTISE FRANCE  
DISPOSE DE  
FORMIDABLES  
ATOUTS POUR  
DEVENIR UN  
ACTEUR DE  
RÉFÉRENCE AU  
NIVEAU EUROPÉEN ”**

Expertise France répond à des besoins grandissants d'expertise qui sont prioritaires pour nos ministères – politiques fiscale, douanière, foncière, économique, statistique, mais aussi innovation, infrastructure qualité, maîtrise des dépenses publiques, gestion transparente, etc. En intervenant très en amont, au niveau des politiques publiques et des cadres réglementaires des pays partena-

naires, l'agence contribue à créer un écosystème favorable aux intérêts français et au développement de marchés pour nos entreprises. Elle s'appuie pour ce faire sur un partenariat étroit avec nos services pour exporter un savoir-faire français dont la qualité est mondialement reconnue. Les accords noués avec l'AFD et Business France et le développement d'une offre intégrée, associant le secteur privé,

lui permettront de mieux porter encore nos intérêts économiques.

Les ministères économiques et financiers accordent de longue date une grande importance à l'expertise technique internationale. Cette nouvelle agence, plus forte et mieux intégrée dans l'écosystème français, dispose de tout leur soutien, à travers notamment l'expertise interne et l'appui du réseau des services économiques. Ils veilleront à ce qu'elle apporte toute sa contribution à l'influence et au rayonnement de notre pays. •



*Plurisectorielle,  
souple et innovante,  
à l'écoute des  
besoins des pays  
partenaires et  
des attentes des  
bailleurs, l'agence  
assemble et exporte  
le meilleur de  
nos savoir-faire*

# 01

## UNE FUSION RÉUSSIE

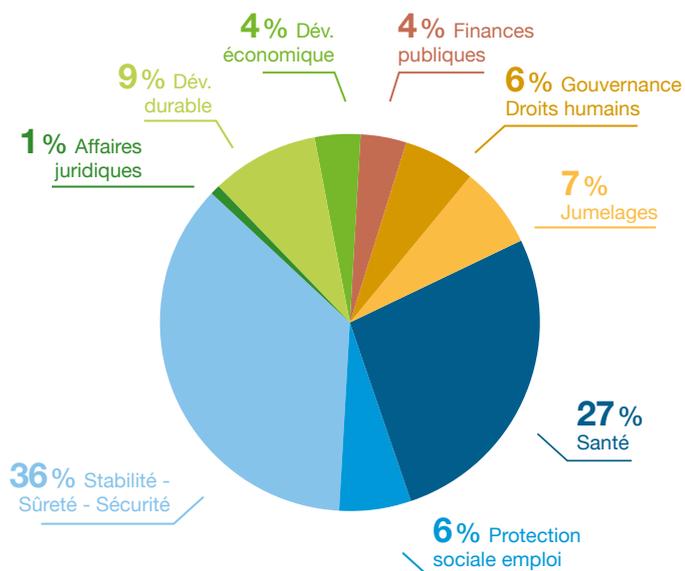
Expertise France est née de la fusion de 6 opérateurs publics de la coopération technique internationale pour doter la France d'un opérateur d'expertise de taille européenne, à la fois plus visible et plus efficace.



## Jean-Christophe Donnellier

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
D'EXPERTISE FRANCE

### NOS ACTIVITÉS



“ Fruit d’une réforme de l’État longtemps retardée, Expertise France est la concrétisation d’une belle ambition qui rencontre fort opportunément une demande chez les bailleurs comme chez les partenaires du développement.

Faire partager les savoir-faire des administrations françaises et plus généralement de l’ensemble des acteurs publics français à des partenaires dont les besoins d’accompagnement dans la construction de leurs capacités administratives et de leurs politiques publiques n’ont jamais été aussi grands ni aussi nécessaires : voilà le pari à gagner pour notre nouvelle agence qui doit, dans les années à venir, asseoir sa crédibilité, son professionnalisme, sa taille et enfin son efficacité.

Vaste ambition qui peut compter sur la mobilisation des équipes des six opérateurs fusionnés, de l’ensemble des ministères concernés et de recrutements jeunes et dynamiques pour opérer une nécessaire transformation vers les meilleures pratiques internationales de la coopération technique, largement amorcée tout au long de l’année 2015. »



**Sébastien  
Mosneron Dupin**

DIRECTEUR GÉNÉRAL D'EXPERTISE FRANCE

“ Mon projet pour l'agence est de construire un opérateur de solidarité et d'influence capable de répondre aux besoins de nos partenaires du Sud.

Nous avons construit ensemble avec tous les salariés au terme de cette 1<sup>re</sup> année de fusion une agence polyvalente, souple et performante qui dispose déjà d'une forte visibilité sur la scène internationale.

Climat, migration, gouvernance ; Sahel, Syrie, Grèce : l'agence a prouvé sa capacité à intervenir sur tous les fronts prioritaires de la politique étrangère française.

Ma priorité est celle de la qualité : qualité des conditions de travail de nos équipes à Paris et sur le terrain, qualité de notre offre de service, qualité enfin de nos relations avec nos partenaires, bénéficiaires, bailleurs, experts, administrations partenaires et réseau diplomatique, pour faire d'Expertise France non seulement l'opérateur de référence qu'il est aux termes de la loi, mais une référence, un label de qualité de l'expertise française connu et reconnu. »

**115 M€**

DE VOLUME D'ACTIVITÉ

**63 000**

JOURS D'EXPERTISE  
DÉLIVRÉS EN 2015

**250**

SALARIÉS AU SIÈGE

+ DE

**400**

PROJETS

**80**

PAYS D'INTERVENTION

DES BUREAUX  
PROJETS DANS

**40** PAYS ET

**4** BUREAUX

DE REPRÉSENTATION

# Mutualiser les savoir-faire

Six institutions se sont rassemblées le 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour créer Expertise France :

- l'opérateur du ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) : France expertise internationale (FEI) ;
- l'opérateur des ministères économiques et financiers : Assistance au développement des échanges en technologies économiques et financières (Adetef) ;
- quatre opérateurs de la sphère sociale : Ensemble pour une solidarité thérapeutique hospitalière en réseau (ESTHER), International (GIP Inter), Santé protection sociale internationale (SPSI) et l'Agence pour le développement et la coordination des relations internationales (ADECRI).

Cette fusion a permis de mutualiser des compétences et des savoir-faire reconnus de longue date. Expertise France peut ainsi intervenir sur des enjeux variés, de la prévention et la gestion des crises à la promotion de stratégies de développement durable, en passant par la réforme de l'État ou encore la lutte contre toutes les formes d'inégalités. La multiplicité des savoir-faire réunis et la connexion aux nombreux réseaux d'expertise technique permettent à l'agence de mener des projets plurisectoriels adaptés aux besoins locaux.



## Faire émerger une culture d'entreprise commune

Assimiler cette richesse d'expertises était le défi de cette première année d'activité. Pour rassembler des personnes aux cultures et aux méthodes variées, le point de départ a été de construire un organigramme fondé sur les thématiques d'intervention de la nouvelle agence. Jusqu'alors implantées sur 4 sites différents, les équipes ont été réunies en août 2015 dans un nouveau bâtiment au cœur de Paris. Les salariés de l'agence ont ainsi, pour beaucoup, changé de statut – du public au privé –, de métier, de fonction, de locaux. Progressivement, des procédures et des pratiques communes ont été mises en place dans tous les domaines, aussi bien en matière de construction de projet, d'organisation des missions, de comptabilité, que de recrutement. Il a fallu moins d'un an pour qu'émerge une culture d'entreprise commune.

Les équipes d'Expertise France sont fières d'avoir su mener avec succès ce rapprochement dans un contexte de forte croissance de l'activité. L'année 2016 sera consacrée à l'adoption de l'accord d'entreprise et à différents chantiers pour parachever la fusion, tout en gérant un portefeuille d'activités en nette expansion.



# Agir en faveur du développement

L'expertise que l'agence met à la disposition de ses partenaires intervient sur tous les grands enjeux du développement. L'importance relative de ces enjeux a évolué au cours des dernières années : défis démographiques, politiques, sociaux, environnementaux, sécuritaires... et avec eux les besoins d'expertise des pays partenaires. En répondant précisément aux besoins croissants de ces pays, Expertise France contribue à lutter contre les inégalités, à renforcer la gouvernance des pays partenaires et à préserver la planète.

## Répondre aux besoins d'expertise

La politique de développement a profondément évolué dans la période récente. Des progrès majeurs ont été réalisés en matière de lutte contre la pauvreté, d'accès à la santé, à l'éducation..., mais les inégalités demeurent, et se creusent dans certains pays, aggravées par les dérèglements climatiques et l'émergence de nouveaux conflits.

Dans ce contexte, et dans un monde aux interdépendances accrues, le succès des politiques de développement ne dépend pas tant de l'existence de financements que de la capacité des États à mettre en œuvre des politiques publiques de qualité.

En soutenant des politiques publiques dédiées au renforcement de la gouvernance et de l'État de droit, nous soutenons la démocratisation et la stabilisation des pays partenaires; en appuyant les politiques de santé ou d'éducation, nous renforçons le capital humain des générations de demain.

## Être au plus près du terrain

Expertise France est une agence de mise en œuvre, un acteur de terrain. Mandatée par les pays partenaires et les bailleurs de fonds, l'agence mobilise des chargés de projet et des experts justifiant d'une parfaite connaissance du contexte régional et local. Ce savoir-faire lui permet d'être réactive et de concevoir et mettre en œuvre des projets de développement complexes, ajustés aux besoins des populations bénéficiaires.

Pour Expertise France, contribuer au développement d'un pays, ce n'est pas se substituer aux acteurs locaux, c'est mener avec eux un dialogue constructif pour élaborer les solutions les plus pertinentes. L'agence a à cœur d'accompagner les institutions pour qu'elles deviennent autonomes dans la mise en œuvre de politiques publiques favorables aux processus démocratiques, à la justice sociale et à une croissance durable.

## Agir de façon transversale

Expertise France est une agence plurisectorielle, capable de développer une offre qui tienne compte de la pluralité des besoins spécifiques à une région; restaurer l'ensemble des services de base tout en sécurisant les frontières; sécuriser la propriété foncière pour développer une agriculture durable; lutter contre une épidémie; renforcer et assurer le financement durable des systèmes de santé, etc.



## Créer des coalitions d'acteurs

Pour mettre en œuvre ses projets, l'agence peut agir seule ou le plus souvent en partenariat. Elle s'appuie sur des experts issus de la sphère publique comme privée, d'autres opérateurs d'expertise technique ou d'ingénierie publics ou privés, des entreprises, des établissements publics, des ONG du Sud comme du Nord, etc. Cette capacité à combiner et à associer dans des consortiums des expertises de secteurs ou géographies fait d'Expertise France un ensemble de coopération technique française et européenne.

## Faire de l'expertise un enjeu de solidarité et d'influence

En plaçant le transfert de savoir-faire au centre de son action, Expertise France promeut des méthodes de travail, des normes juridiques et techniques, mais aussi une vision française et européenne du développement économique et de la gouvernance. Elle défend les valeurs de la démocratie, de l'État de droit, de la justice sociale et de la protection de la planète. Elle contribue ainsi à un rapprochement entre le Nord et le Sud, entre la France et ses partenaires.

L'exportation de nos normes et de nos savoir-faire contribue également à créer un environnement propice au développement de marchés pour le secteur privé, un écosystème favorable aux intérêts français et européens.

## Construire l'expertise de demain

L'expertise ne va plus seulement du Nord vers le Sud. Les pays du Sud sont de plus en plus souvent à la source d'innovations mondialement reconnues : la microfinance ou le *mobile banking* par exemple. Du Sud vers le Sud aussi bien que du Sud vers le Nord. Expertise France a la conviction que c'est d'un dialogue entre les deux que jailliront les solutions les plus pertinentes : c'est pourquoi elle s'engage chaque fois qu'elle le peut dans une coopération triangulaire afin de combiner l'expertise française avec celle d'un pays du Sud pour apporter les solutions les plus adaptées aux pays en développement.

# Nos partenaires et nos bailleurs

Polyvalente et de taille européenne, l'agence collabore avec les autres acteurs de la coopération technique et entretient des liens avec les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux.

## Des partenariats renforcés avec les acteurs français de la coopération

### CONTRIBUER À L'ACTION DE COOPÉRATION INTERNATIONALE DES ADMINISTRATIONS FRANÇAISES

Au-delà de l'activité de coopération au développement menée pour le compte du ministère des Affaires étrangères et du Développement international et des ministères économiques et financiers, l'agence contribue à la coopération bilatérale des ministères de l'environnement et du champ social et sanitaire. Elle assure également pour le compte des administrations et autres acteurs publics, la mise en œuvre de plus de 30 jumelages institutionnels européens.

### RENFORCER LES SYNERGIES AVEC L'AFD

L'Agence française de développement (AFD) et Expertise France interviennent dans le cadre des orientations stratégiques définies par l'État, et en particulier par leurs ministères de tutelle communs.

Dans leurs rôles respectifs de financeur de projets pour l'AFD et d'opérateur d'expertise technique pour Expertise France, les deux agences cherchent à renforcer leurs synergies afin d'apporter un soutien plus efficace et ambitieux à la politique française de coopération au développement.

Ainsi, elles ont signé le 18 novembre 2015 un accord-cadre en présence de l'ancien ministre des Affaires étrangères et du Développement international, Laurent Fabius. Cet accord, conclu pour une durée de trois ans, vise à préciser les rôles, à définir les coopérations possibles et à renforcer les synergies entre les deux acteurs sur des thématiques d'intérêt commun comme l'intervention dans les pays en crise ou en post-crise, la lutte contre le dérèglement climatique ou la santé. Il accorde une attention particulière aux interventions dans le domaine de la gouvernance démocratique, économique et financière, qui constitue le cœur de l'activité d'Expertise France.

### COOPÉRER AVEC LES AUTRES OPÉRATEURS PUBLICS FRANÇAIS

Expertise France coopère activement avec les autres opérateurs publics, notamment dans le cadre de l'Alliance des opérateurs (outre Expertise France : ADECIA, CIEP, CFI, CIVIPOL, FVI, JCI, SFERE<sup>1</sup>), qui s'est dotée d'une Charte de bonne conduite et de compétitivité en juillet 2015.

Ce rapprochement prend la forme de coopérations opérationnelles, d'échanges de bonnes pratiques et de mutualisations progressives. Des coopérations sont également en cours ou en développement avec les principaux acteurs de l'Équipe France : Business France, Campus France, Cirad, ANRS, le réseau des Instituts Pasteur, etc.

<sup>1</sup> Agence pour le développement de la coopération internationale dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (ADECIA) ; Centre international d'études pédagogiques (CIEP) ; Canal France International (CFI) ; CIVIPOL Conseil (CIVIPOL) ; France Vétérinaire International (FVI) ; Justice Coopération Internationale (JCI) ; Société Française d'Exportation des Ressources Éducatives (SFERE).



**ANDRÉ POUILLÈS-DUPLAIX**

DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT  
DES APPUIS TRANSVERSAUX À L'AFD

« Expertise France est un acteur clé pour la mise en œuvre des projets financés par l'AFD. La création de cette nouvelle agence permet à nos contreparties de s'appuyer sur un opérateur de référence pour mobiliser l'expertise publique indispensable au renforcement des capacités des institutions et à l'amélioration de la gouvernance. Au-delà, la capacité d'ensembliser d'expertise publique et privée d'Expertise France permet de mobiliser une large gamme de compétences au service du développement durable. Le transfert du secteur de la gouvernance à l'AFD devrait permettre de gagner en cohérence dans nos interventions et de conjuguer nos efforts en faveur du soutien aux politiques publiques et au bon fonctionnement des institutions. »





### Développer une offre intégrée avec le secteur privé

Lorsque des opportunités se présentent, Expertise France associe autant que possible les acteurs privés à des projets de coopération technique internationale ; dans le cadre de réponses à appels d’offres, de gestions déléguées ou encore d’offres intégrées. Dans ce dernier cas, Expertise France est mandataire de bailleurs internationaux ou de pays partenaires et peut co-traiter à des entreprises une activité de fourniture de biens ou de services ou une activité d’expertise.

### Une relation de confiance avec les institutions communautaires et les autres agences européennes

L’Union européenne finance 31 % de l’activité d’Expertise France. Elle est à ce titre notre premier partenaire financier. Le renforcement attendu par la Commission européenne des relations entre les institutions communautaires et les agences nationales de mise en œuvre, conjugué à notre volonté de développer notre activité rend ce partenariat prioritaire.

#### L’UNION EUROPÉENNE, PREMIER PARTENAIRE FINANCIER D’EXPERTISE FRANCE

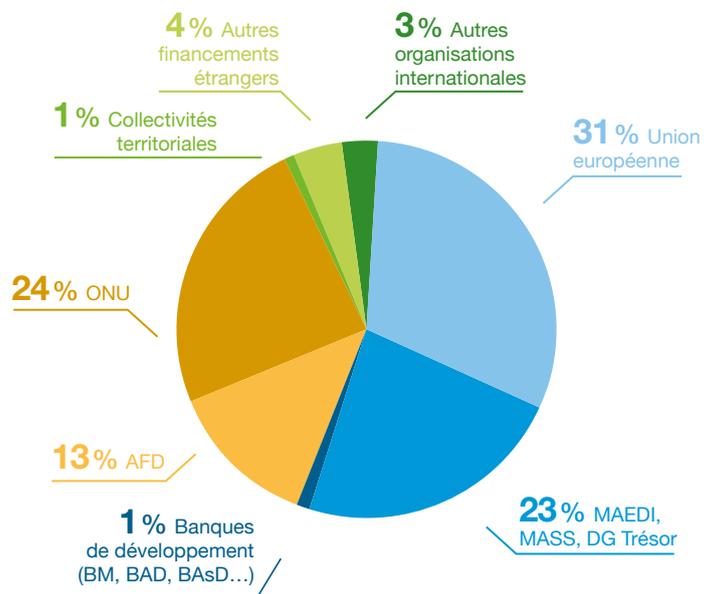
La Commission européenne nous a accordé sa confiance en agréant nos capacités organisationnelles et de gestion. Cet agrément lui permet de nous confier la gestion directe et autonome des projets de l’Union européenne en matière d’assistance technique au même titre que la GIZ allemande.

En 2015, nous avons ouvert un bureau à Bruxelles au sein de la Représentation permanente de la France auprès de l’Union européenne. Celui-ci vise à développer notre connaissance des priorités et des outils de la politique européenne de développement et à identifier des opportunités d’affaires.

#### STIMULER LE DIALOGUE ENTRE LES AGENCES DE COOPÉRATION TECHNIQUE

Expertise France entretient un partenariat privilégié avec les principales agences européennes, en particulier la GIZ allemande et la FIIAPP espagnole, et participe activement aux différents réseaux d’opérateurs européens (*Practitioners’ Network*, EUNIDA ou Alliance ESTHER).

## NOS BAILLEURS



- MAEDI** : ministère des Affaires étrangères et du Développement international
- MASS** : ministère des Affaires sociales et de la Santé
- DG Trésor** : direction générale du Trésor
- AFD** : Agence française de développement
- BM** : Banque mondiale
- BAD** : Banque africaine de développement
- BAsD** : Banque asiatique de développement

## Focus



**DR MICHAEL KÖHLER**

DIRECTEUR POUR LE VOISINAGE SUD,  
DIRECTION GÉNÉRALE POUR LE VOISINAGE ET LES NÉGOCIATIONS  
D'ÉLARGISSEMENT (DG NEAR), COMMISSION EUROPÉENNE

### *Contribuer au renouvellement des mécanismes de l'aide au développement*

*Le secteur du développement a vu ces dernières années la traditionnelle relation donateur-bénéficiaire laisser peu à peu la place à une coopération fondée sur la responsabilité et l'intérêt mutuels. Non seulement les instruments, les politiques et les approches des bailleurs de fonds ont évolué, mais nous avons également été témoins de changements géopolitiques et économiques profonds. Ces évolutions étaient au cœur de la révision de la Politique européenne de voisinage qui a abouti à la Communication conjointe de novembre 2015. Celle-ci met notamment en avant les principes de stabilisation, de différenciation, d'appropriation, de flexibilité et de coordination renforcée.*

### *Les acteurs du développement, partenaires de la Commission européenne*

*Dans ce contexte mouvant, les relations entre la Commission européenne et les États membres de l'Union européenne sont essentielles pour une mise en œuvre cohérente et efficace de la Politique européenne de voisinage, et plus largement de développement, ainsi que pour la visibilité de l'action collective européenne.*

*J'attache donc une grande importance à un dialogue fréquent et de qualité avec les acteurs du développement des États membres, et tout particulièrement avec les opérateurs nationaux. L'arrivée d'un nouvel acteur tel qu'Expertise France, fruit de la fusion de différents opérateurs expérimentés, va dans le sens d'une collaboration plus approfondie entre la Commission et les États membres.*

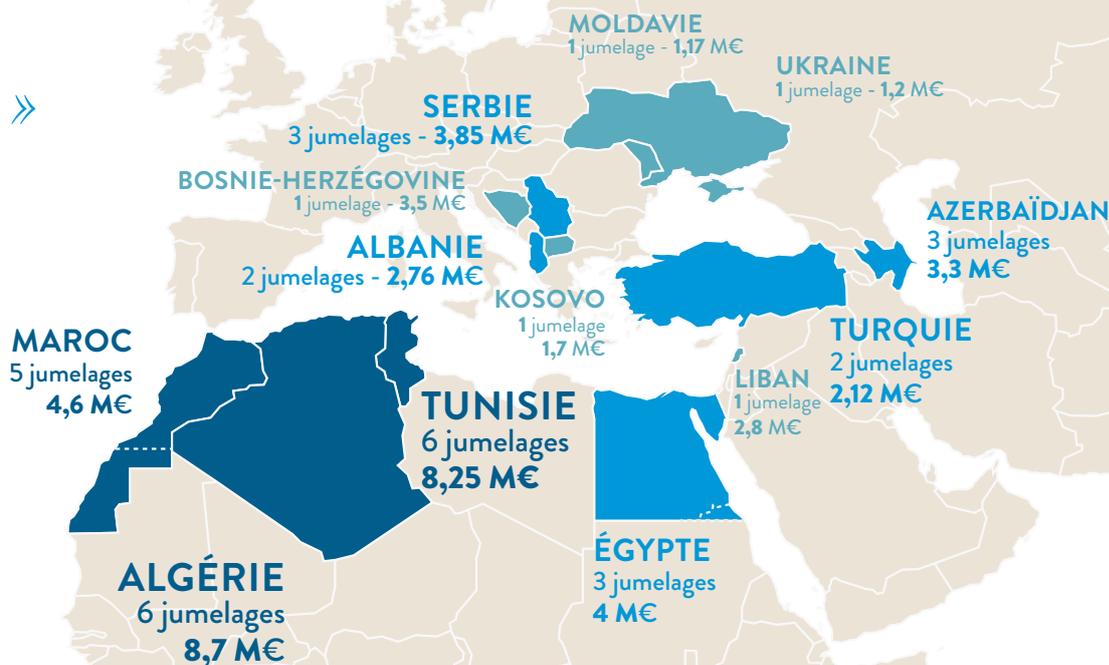
### *Une collaboration fructueuse avec Expertise France*

*La collaboration entre Expertise France et la Commission a d'ores et déjà pris la forme de projets ambitieux et d'une grande importance. Ils touchent notamment au renforcement des capacités en matière de gestion des migrations au Maroc et en Tunisie, ou encore à la résilience des communautés accueillant des réfugiés en réponse à la crise syrienne.*

*Le dialogue fructueux entre nos différents services et nos actions conjointes contribueront, je l'espère, au renouvellement des mécanismes de l'aide au développement, avec une plus grande appropriation par les bénéficiaires, une plus grande adaptabilité et cohérence, ainsi qu'une plus grande réactivité face aux crises protéiformes qui menacent la stabilité dans les pays, dans notre voisinage et dans l'Union européenne elle-même.*



« En 2015, Expertise France a mis en œuvre 35 jumelages européens dans 12 pays »



**Les jumelages : renforcer les institutions des pays voisins de l'Union européenne**

Les jumelages sont un instrument de partenariat entre entités publiques des États membres de l'Union européenne et leurs homologues des pays du pourtour méditerranéen, de l'Est de l'Europe et de la zone Balkans-Turquie. En 2015, Expertise France a mis en œuvre 35 jumelages européens, dans des domaines aussi variés que l'agriculture, les droits de l'homme, le développement économique, le développement durable, ou la protection des consommateurs.

**DÉVELOPPER ET MODERNISER LE SECTEUR DES TRANSPORTS EN SERBIE**

Un jumelage a par exemple été lancé en Serbie pour élaborer une stratégie de développement pour les transports à l'horizon 2025 et définir un système de gestion ferroviaire conforme aux meilleures pratiques. Conduit par le ministère français de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer en partenariat avec la Finlande et la Lituanie, ce projet, d'une durée de deux ans, est soutenu par l'Union européenne à hauteur de 1,7 million d'euros.

**SOUTENIR LA RÉFORME DE LA GESTION BUDGÉTAIRE EN TUNISIE**

L'année 2015 a également été marquée par l'achèvement d'un jumelage d'appui à la gestion budgétaire en Tunisie. Ce jumelage a permis de soutenir la mise en place d'un système de gestion budgétaire par objectifs. Cela a impliqué de concevoir et de développer une nouvelle nomenclature des dépenses de l'État, de mettre au point des guides méthodologiques, de développer un logiciel Web de suivi de la performance, ou encore d'élaborer un projet de loi organique du budget. L'initiative avait été conclue en 2011 entre le ministère français de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et son homologue tunisien. Elle a bénéficié d'un soutien de l'Union européenne de 2 millions d'euros.

# *Nos faits marquants 2015*



## JANVIER

**Lancement d'Expertise France**  
par Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères et du Développement international, Michel Sapin, ministre des Finances et des Comptes publics, et Annick Girardin, secrétaire d'État au Développement et à la Francophonie.



## FÉVRIER

**COP21** : appui technique à l'élaboration des contributions nationales. Expertise France met en œuvre une Facilité de 3,5 millions d'euros, financée par l'AFD, pour aider 26 pays et 12 îles d'Afrique et d'Océanie à rédiger leurs contributions nationales à l'accord de Paris.



## MARS

**Organisation du colloque international « Coopérer pour répondre au défi climatique »** : évaluer la prise en compte de la problématique climat dans les politiques publiques et les actions de coopération internationale.



## MAI

**Programme de soutien à l'Institut des finances publiques du Cameroun** : organisation d'une action de formation dispensée par la DGFIP à Yaoundé.



## MAI

**Lancement du jumelage institutionnel Maroc-Union européenne** : « accompagner la mise en place de l'observation et le suivi des indicateurs de protection sociale », remporté par la France et la Belgique et mis en œuvre par Expertise France.



## JUIN

**Signature d'un accord avec le Bahreïn sur le développement urbain** : fournir une assistance technique à la direction générale de la Planification urbaine.



**Projet de réponse à l'épidémie d'Ebola en Guinée (PREPARE) :** renforcer les procédures régionales d'alerte et de riposte aux épidémies, mis en œuvre par Expertise France et financé par l'UE et la France.



**Projet CRIMARIO :** renforcer la sécurité maritime dans l'océan Indien, à travers l'échange de données entre une vingtaine d'États d'Afrique de l'Est et du Moyen-Orient, financé par l'UE et mis en œuvre par Expertise France.



**Projet Sharaka :** 18 mois du projet, financé par l'UE et mis en œuvre par Expertise France, pour soutenir le gouvernement marocain dans l'insertion professionnelle des migrants et mobiliser la diaspora pour le développement du pays.



**Clôture du programme EUROsociAL II consacré à l'Amérique latine,** dont Expertise France a assuré pendant plus de 4 ans la coordination des thématiques Justice et Sécurité citoyenne et mis en œuvre des activités en matière de politiques sociales et d'emploi.



**Signature d'un accord-cadre entre Expertise France et l'AFD :** préciser les rôles et renforcer les synergies entre les deux acteurs de la coopération au développement, en particulier en matière de gouvernance.



**Expertise France remporte et met en œuvre deux projets régionaux** visant à l'amélioration de la qualité des données statistiques, sur le continent africain le Pan-African Statistics Programme, et en Méditerranée MEDSTAT IV.

# 02

## DES ACTIVITÉS EN CROISSANCE

Les projets que nous menons ont tous le même objectif : contribuer au développement équilibré des pays partenaires.

Nos interventions visent à renforcer les capacités de ces pays à définir et mettre en œuvre des politiques publiques de qualité. Pour cela, nous accompagnons tous les acteurs concernés : institutions publiques, société civile et secteur privé. L'atout d'Expertise France est de s'appuyer sur un transfert de savoir-faire entre pairs, entre professionnels des politiques publiques afin de contribuer à ce que nos partenaires – administrations nationales ou locales, opérateurs publics ou ONG – puissent se développer de manière autonome, structurée et durable.

*Accompagner,  
conseiller, former  
des responsables  
politiques ou  
administratifs dans  
la conception et la  
mise en place de  
politiques publiques  
adaptées aux besoins  
des populations*

## INTERVENIR SUR TOUS LES FRONTS

- **Gouvernance démocratique et financière** : nous contribuons à développer et à structurer les institutions qui participent au renforcement des processus démocratiques et au développement économique et social ;
- **Stabilité, sûreté et sécurité** : nous accompagnons les États dans la gestion des crises et la prévention des risques sécuritaires et apportons un soutien direct aux populations ;
- **Lutte contre le dérèglement climatique et développement urbain durable** : nous accompagnons nos partenaires pour un développement sobre en carbone et résilient au changement climatique ;
- **Santé et développement humain** : nous appuyons l'élaboration et la mise en œuvre des politiques sociales, que ce soit en matière de santé publique, de protection sociale, de formation professionnelle ou d'accès à l'emploi.

## MOBILISER LES MEILLEURES EXPERTISES

Notre expertise est d'abord interne, avec 250 femmes et hommes au siège et des bureaux projets dans les pays d'intervention.

Pour mobiliser les meilleurs savoir-faire sur chaque projet, nous nous appuyons sur la fonction publique française, mais aussi sur nos nombreux réseaux publics et privés dans les pays du Nord et du Sud.

Nous disposons pour ce faire d'un vivier de plus de 10 000 experts et de réseaux d'administrations et d'opérateurs avec lesquels nous entretenons des relations de qualité qui garantissent la sélection des experts les plus pertinents par rapport aux besoins de nos partenaires.

## DÉPLOYER DES STRATÉGIES ADAPTÉES

Nos méthodes d'intervention sont diversifiées, innovantes et adaptées au contexte local ou régional. Elles s'appuient sur des méthodes concrètes et éprouvées, alliant rigueur, souplesse et rapidité de déploiement.

Nos actions combinent ingénierie de projets, assistance technique, assistance directe aux populations, fourniture d'équipements, supervision de réalisation d'infrastructures.

Elles s'appuient sur la qualité des méthodologies utilisées, de l'expertise mobilisée et de la gestion de projet développée.

Nous veillons au respect des principes de l'efficacité de l'aide et construisons nos projets en dialogue constant avec nos partenaires.

# Renforcer la gouvernance des États

**N**ous contribuons à développer et à structurer les institutions qui participent au renforcement des processus démocratiques et au développement économique et social. Dans un pays en transition démocratique comme la République de Guinée, notre intervention a permis de renforcer l'accès à des médias indépendants pour stimuler le dialogue citoyen. En Amérique latine, nous avons contribué à la création de maisons du droit et à la prise en charge des personnes les plus vulnérables. Au Maroc, nous avons accompagné à la fois l'insertion professionnelle des migrants et des Marocains de retour au pays et la mobilisation de la diaspora marocaine pour le développement du pays. Cette expérience va être reproduite en Tunisie en 2016.

En République centrafricaine, face à la crise humanitaire et institutionnelle, la priorité a été de sécuriser les circuits financiers pour permettre le versement de l'aide internationale. Sur un tout autre plan, nous accompagnons actuellement la mise en place d'un système statistique commun aux pays d'Asie du Sud-Est pour soutenir la coopération économique dans une région en plein développement.

ÉTAT DE DROIT ET DÉMOCRATIE	P. 21
MIGRATIONS	P. 23
RÉFORME DE L'ÉTAT	P. 25
STATISTIQUES	P. 26
FINANCES PUBLIQUES	P. 27
PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ	P. 30

# État de droit & démocratie



Accès à l'information, accès au droit, lutte contre les inégalités sociales... la démocratisation d'une société repose sur de nombreux facteurs institutionnels, politiques, juridiques et sociaux. Expertise France intervient sur chacun d'entre eux. À titre d'exemple, en 2015 l'agence a mené deux projets d'envergure en Afrique de l'Ouest et en Amérique latine.

## ***Guinée : soutenir les médias dans un pays en transition démocratique***

Les élections législatives qui se sont tenues en 2013 en Guinée ont marqué l'aboutissement de la transition démocratique du pays, cinq ans après le coup d'État de 2008. Le scrutin s'est déroulé dans un contexte politique tendu, marqué par des heurts intercommunautaires.

### **ENCOURAGER LA PRODUCTION D'UNE INFORMATION NEUTRE ET OBJECTIVE**

C'est dans ces circonstances qu'a été lancé le programme d'appui aux médias guinéens, mis en œuvre par Expertise France et achevé en 2015. Son objectif était double : offrir une information neutre et objective à la population pour encourager le dialogue citoyen et améliorer la prévention et le suivi des crises.

Ce programme a permis de former des journalistes télé et radio, d'acheter de nouveaux équipements et d'étoffer les réseaux d'information nationaux et locaux, en particulier en Guinée forestière.

### **UN OUTIL DE DIALOGUE CITOYEN MAIS AUSSI DE SANTÉ PUBLIQUE**

L'utilité de ce projet n'a pas simplement été politique, mais aussi sanitaire. Le programme a joué un rôle important dans la riposte contre l'épidémie d'Ebola apparue dans le pays en 2014. Il a notamment permis de créer des magazines de santé et d'améliorer la qualité de l'information de proximité.

**BÉNÉFICIAIRE : GUINÉE**

**BAILLEUR : UNION EUROPÉENNE**

**BUDGET : 2 900 000 €**

**DATE DE DÉMARRAGE : 2013**

**DURÉE : 18 MOIS**

## Focus



### Renforcer l'accès au droit et à la justice dans les favelas

La Maison du droit de Cidade de Deus, implantée dans l'une des favelas les plus défavorisées de Rio de Janeiro, a été ouverte en 2013 dans le cadre du programme EUROsocial II, en collaboration avec le ministère de la Justice du Brésil. Elle permet aux populations de réaliser des démarches administratives publiques et de mieux faire valoir leurs droits, que ce soit en matière d'éducation, de santé ou de résolution des conflits. Elle contribue ainsi à augmenter la culture de paix et de solidarité à Cidade de Deus et à soutenir le dialogue entre l'État et les communautés locales, les acteurs sociaux et les réseaux citoyens.

### Promouvoir une culture de paix et de solidarité

La Maison du droit fournit des prestations très diverses. Elle offre par exemple une assistance juridique gratuite aux populations. Elle intervient également dans la prévention des conflits à travers des médiations intra et extrajudiciaires. Depuis son ouverture, plus de 18 000 personnes ont été accueillies dans ses locaux, dont 80 % pour des démarches administratives de base, de l'établissement d'une carte d'identité à l'obtention d'un extrait d'acte de naissance, ou pour des services d'éducation, de santé et de résolution des conflits.

### Promouvoir la cohésion sociale en Amérique latine

Malgré une croissance économique soutenue, l'Amérique latine est confrontée à des problèmes d'inégalités, de criminalité et de violence. Dans l'ensemble de la région, la cohésion sociale est fragilisée.

#### AGIR EN FAVEUR DES POPULATIONS LES PLUS FRAGILES

Le programme régional de coopération EUROsocial a été lancé en 2005 pour agir sur ce phénomène. De 2011 à 2015, Expertise France a coordonné les volets Justice et Sécurité citoyenne de ce programme. Par ailleurs, son intervention en matière de politique sociale et d'emploi a permis d'agir en faveur des personnes les plus vulnérables.

#### SOUTENIR LES INITIATIVES AU NIVEAU NATIONAL ET RÉGIONAL

Expertise France a notamment contribué à la création de maisons du droit, à la mise en place de protocoles pour une meilleure prise en charge des femmes victimes de violences, à la définition de règles régionales pour la réinsertion socio-professionnelle des personnes privées de liberté. Au Chili, Expertise France a contribué à améliorer l'accueil et la prise en charge des personnes âgées. Au Costa Rica, elle a soutenu la création d'un système de crèches publiques. Un cadre de dialogue intergouvernemental a également été créé au niveau régional pour améliorer les conditions de vie des personnes sans-abri.

**BÉNÉFICIAIRES :** 18 PAYS D'AMÉRIQUE LATINE

**BAILLEUR :** COMMISSION EUROPÉENNE

**BUDGET :** 40 000 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2011 - **DURÉE :** 5 ANS

**PARTENAIRES :** FIIAPP, JCI, EFUS, OIJJ, IDLO, COMJIB

« La coopération qui s'est établie grâce à EUROsocial II nous a permis de concrétiser le principe fondamental qu'est le droit d'accès à la justice. Par ce biais, nous avons pu atteindre environ 20 % des populations vulnérables. »

MARCELO VEIGA // SECRÉTAIRE À LA RÉFORME DE  
LA JUSTICE DU MINISTÈRE DE LA JUSTICE DU BRÉSIL



# Migrations



Les phénomènes migratoires représentent un enjeu majeur tant pour les pays du Sud que du Nord. Dans un contexte régional marqué par les « printemps arabes » et la déstabilisation du Sahel, Expertise France agit auprès des gouvernements du Maghreb pour leur permettre de relever le défi migratoire.

## ***Faire de la mobilité internationale un levier de développement***

Le Maroc est un pays à tradition d'émigration vers l'Union européenne. C'est aussi un pays d'accueil et de transit pour des milliers de migrants subsahariens venus du Nigeria, du Niger ou de la Côte d'Ivoire. Bien gérés, ces flux migratoires peuvent devenir un véritable levier de développement social et économique.

### **ACCOMPAGNER LA POLITIQUE MIGRATOIRE MAROCAINE**

Conscient de cet enjeu, le Maroc s'est doté d'une nouvelle politique migratoire qui traite notamment des questions d'asile et de régularisation. Il est aussi l'un des premiers pays de la région à avoir conclu en 2013 un Partenariat pour la mobilité avec l'Union européenne.

### **DES DISPOSITIFS POUR LES IMMIGRÉS MAIS AUSSI POUR LES ÉMIGRÉS**

C'est dans le cadre de ce partenariat qu'est né Sharaka. Lancé en avril 2014 pour une durée de trois ans, ce projet est mis en œuvre par Expertise France. Il permet d'accompagner les politiques du Royaume en matière de migration et de développement, mais aussi

de mobilité. Il soutient le gouvernement marocain dans l'insertion professionnelle des migrants régularisés et la réinsertion des Marocains de retour au Maroc, mais aussi dans le placement professionnel de ses ressortissants à l'international et la mobilisation de sa diaspora pour le développement du pays.

### **UNE EXPÉRIENCE POURSUIVIE EN TUNISIE**

Depuis mars 2016, Expertise France met en œuvre le projet de soutien au Partenariat pour la mobilité conclu en 2014 entre la Tunisie et l'Union européenne (Lemma). Ce projet est mené en partenariat avec l'Office français de l'immigration et de l'intégration et la Fundación internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) espagnole.

**BÉNÉFICIAIRE :** MAROC

**BAILLEURS :** FRANCE, PAYS-BAS ET UNION EUROPÉENNE

**BUDGET :** 5 271 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2014 - **DURÉE :** 3 ANS

**PARTENAIRES :** MULTIPLES



## Focus



**GILLES CRESSAN**

CHEF DE PROJET SHARAKA

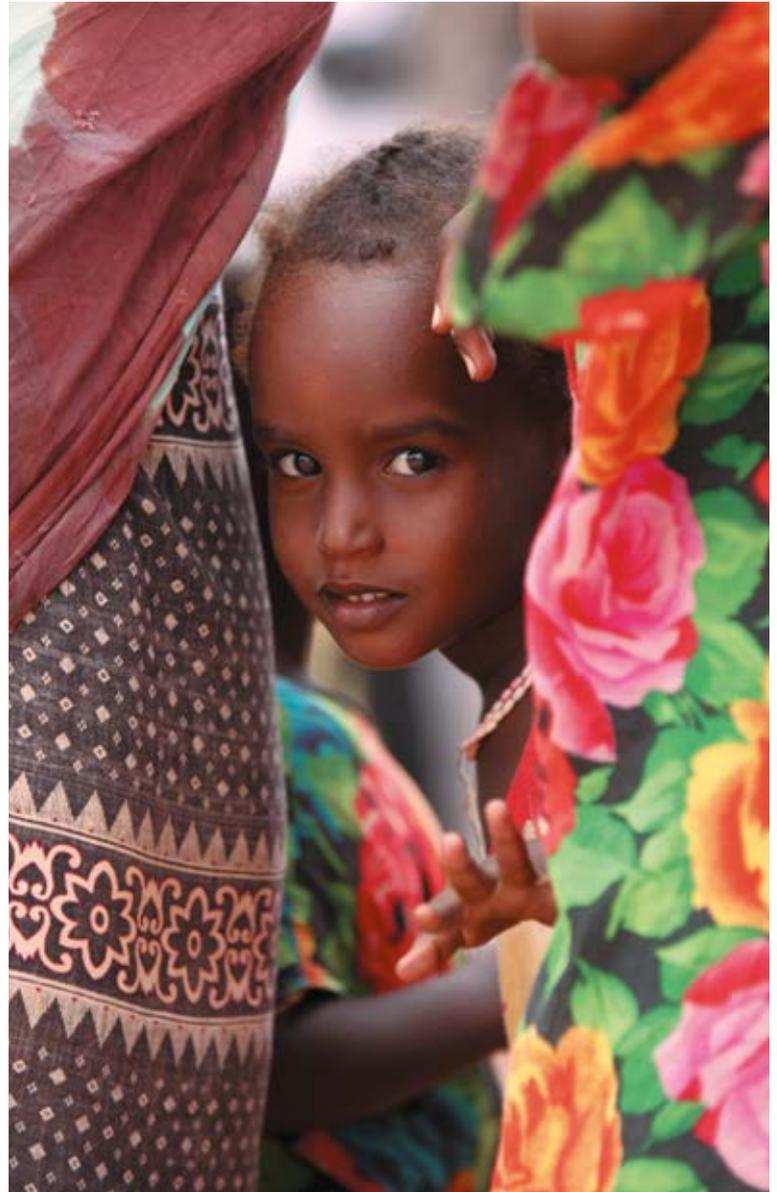
*Sharaka veut dire « partenariat » en arabe. Le but du projet est de mettre en avant et de développer les aspects positifs des migrations à la fois pour le Maroc et l'Union européenne, notamment les compétences que peuvent apporter les Marocains de l'étranger à leurs pays d'accueil ou le rôle qu'ils peuvent jouer dans le développement du Maroc.*

### Soutenir le placement des Marocains à l'international

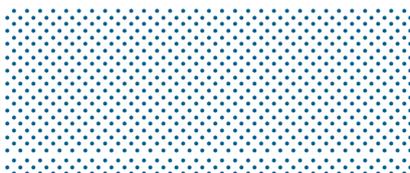
Notre rôle chez Expertise France est de mettre en place un dialogue et une coopération avec les ministères et institutions marocains sur les questions de la migration et de la mobilité. Les pistes de travail sont nombreuses et elles vont du renforcement du dialogue euro-marocain public-privé à la mise en place d'actions pilotes dans le domaine du placement à l'international. Dans ce cadre, un groupe de jeunes Marocains suit un cursus français de formation aux métiers de l'hôtellerie qui devrait leur permettre d'être embauchés dans les mois qui viennent par de grands restaurants de France.

### Soutenir l'insertion des immigrés au Maroc

Dans le domaine de l'insertion professionnelle des immigrés au Maroc, le projet Sharaka accompagne les institutions marocaines dans la mise en place de la nouvelle politique royale lancée en 2013 par le roi Mohammed VI. Une campagne exceptionnelle de régularisation a eu lieu au Maroc en 2014 dans laquelle Sharaka s'est inséré afin de soutenir l'adaptation des services publics marocains pour faciliter l'insertion professionnelle des migrants régularisés.



« Développer les aspects positifs des migrations »



# Réforme de l'État

La modernisation de l'État constitue souvent un préalable indispensable à l'efficacité de l'action publique, à la maîtrise des dépenses publiques, enfin à l'amélioration de la performance économique d'un pays. En 2015, deux projets portés par Expertise France, l'un en Afrique, l'autre au sein de l'Union européenne, avaient pour objectif d'améliorer l'efficacité de la gestion publique.

## **Grèce : réformer l'administration centrale pour renforcer l'efficacité de l'État et de ses agents**

Depuis la crise de 2008, la Grèce a entamé un vaste processus de réformes destiné à rétablir sa situation économique et budgétaire, mais aussi à restaurer la confiance de la population dans l'État. À la demande des autorités grecques et de la Commission européenne, Expertise France aide le pays à rénover son administration publique et à renforcer son efficacité opérationnelle.

**BÉNÉFICIAIRE :** GRÈCE

**BAILLEUR :** UNION EUROPÉENNE

**BUDGET :** 750 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2013

**DURÉE :** 45 MOIS

En 2015, cet accompagnement a principalement porté sur la gestion des ressources humaines. Il a permis de participer à la révision de la grille des salaires et à la refonte du système de sélection des hauts fonctionnaires. Il a également débouché sur la réforme du système de mobilité interne et sur la conception d'un nouveau système d'évaluation des performances.



Le Parlement grec.

## Focus



**HENRI TYRMAN**

EXPERT PRINCIPAL COMMERCE EXTÉRIEUR  
DE MARCHANDISES, PROJET COMPASS

Le projet COMPASS assiste les pays membres de l'ASEAN dans la production, la mise aux normes et la diffusion de leurs statistiques. Disposer de statistiques fiables et comparables, et donc conformes aux standards internationaux, est en effet essentiel pour la coopération économique internationale.

### Harmoniser les statistiques commerciales en Asie du Sud-Est

Ce soutien concerne essentiellement les statistiques relatives aux échanges extérieurs et à l'investissement direct étranger. Nous travaillons auprès des offices statistiques des pays de la zone, du secrétariat général de l'ASEAN elle-même, et de tous les organismes qui utilisent ou produisent ces statistiques : banques centrales, ministères du Commerce, etc. Notre action consiste à organiser des groupes de travail entre statisticiens de différents pays, à leur dispenser des formations ou encore à venir directement les assister sur le terrain.

### Former les autorités à l'utilisation des outils adéquats

Dans plusieurs pays de la région, les autorités douanières ou statistiques ne disposaient ni des connaissances suffisantes des normes internationales, ni des outils requis pour établir des statistiques satisfaisantes sur le commerce extérieur de marchandises. Une équipe d'experts a donc été dépêchée pour les former. De même, plusieurs pays utilisent les autorisations d'investissement qu'ils délivrent aux entreprises étrangères pour comptabiliser le total d'investissements directs étrangers réalisés chaque année sur leur territoire. Mais autoriser un investissement ne veut pas dire qu'il va être réalisé. Il faut partir de mesures réelles. Cela implique de former les autorités à l'organisation d'enquêtes statistiques et à la tenue d'un répertoire des entreprises créées ou développées à partir de fonds étrangers.

# Statistiques

Les statistiques permettent d'optimiser le pilotage des politiques publiques, de mesurer les performances économiques ou encore de favoriser les processus démocratiques. En cela, elles représentent un puissant levier de développement. En 2015, Expertise France a affirmé son leadership en la matière à travers plusieurs projets de grande ampleur, notamment dans les pays du pourtour méditerranéen et en Asie du Sud-Est.

### ASEAN : faire des statistiques un vecteur d'intégration politique

Depuis 2014, Expertise France accompagne les États membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) dans le développement d'un système statistique communautaire. Ce soutien, prodigué dans le cadre du projet COMPASS, vise à approfondir la coopération entre les pays de l'organisation grâce à la production de données dans quatre domaines clés : les échanges internationaux de marchandises et de services, les investissements directs étrangers, le renforcement institutionnel et les technologies de l'information. Expertise France assure sa mise en œuvre. L'agence est à la tête d'un consortium public-privé qui implique notamment trois instituts statistiques européens.

**BÉNÉFICIAIRES :** PAYS MEMBRES DE L'ASEAN

**BAILLEUR :** COMMISSION EUROPÉENNE

**BUDGET :** 6 000 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2014 - **DURÉE :** 4 ANS

**PARTENAIRES :** ICON INSTITUTE, ARTEMIS, AETS, STATISTICS NORWAY, INSSE ROMANIA, CBS NETHERLANDS



Conférence de lancement du contrat EU-ASEAN COMPASS à Nay Pyi Taw, Myanmar, 14 octobre 2014.

# Finances publiques



Si l'argent est le nerf de la guerre, il est aussi un élément de stabilité et de développement. Rétablir ou moderniser les finances publiques d'un État, c'est soutenir l'action publique dans son ensemble, favoriser les processus démocratiques. Dans les pays en crise sécuritaire et humanitaire, c'est enfin renforcer l'efficacité de l'aide internationale.

**BÉNÉFICIAIRE :** RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

**BAILLEUR :** UNION EUROPÉENNE

**BUDGET :** 1 200 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2014

**DURÉE :** 19 MOIS

## **Centrafrique : rétablir les finances publiques après la crise**

La guerre civile qui a secoué la République centrafricaine en 2013-2014 a fortement fragilisé les finances publiques du pays. Dans ce contexte, la France et les bailleurs internationaux se sont mobilisés pour appuyer la sécurisation des circuits financiers et permettre ainsi le versement de l'aide internationale. Deux projets complémentaires ont vu le jour en 2014, l'un financé par l'Union européenne, l'autre par la Banque mondiale. Expertise France en a assuré la mise en œuvre.

### **RENFORCER LA TRANSPARENCE DES COMPTES PUBLICS**

Le premier projet a permis d'accompagner la création d'une Agence comptable centrale du Trésor. La comptabilisation des ressources de l'État et la maîtrise des dépenses publiques ont ainsi été renforcées. En favorisant la transparence des comptes publics, cette agence contribue également à la lutte contre la corruption.



#### DÉVELOPPER LES RECETTES PUBLIQUES ET ASSAINIR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'objectif du second projet est double. Il s'agit d'abord de mieux mobiliser les ressources fiscales et douanières du pays. Cela passe par le recrutement de personnels, par des missions d'expertise ou par la réhabilitation d'équipements.

Il s'agit ensuite d'accompagner les pouvoirs publics dans la maîtrise de la masse salariale et dans la professionnalisation de la gestion de leurs ressources humaines. Cela passe en priorité par le recensement des personnels de la fonction publique, condition posée par la Banque mondiale au versement d'une aide financière destinée à payer les salaires des fonctionnaires et ainsi à assurer la restauration des services publics.

**BÉNÉFICIAIRE :** RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

**BAILLEUR :** BANQUE MONDIALE

**BUDGET :** 1000 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2014

**DURÉE :** 21 MOIS



## Focus

« La société civile doit pouvoir savoir comment est utilisé l'argent public »



**CATHERINE EL DIN**

EXPERTE DU PROGRAMME OPÉRATIONNALISÉ DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS (PORCAP)

Depuis 2009, le Niger a connu une instabilité politique, le pays a adopté une nouvelle constitution en 2010 qui a donné lieu aux élections démocratiques de 2011. Depuis lors, le Niger est engagé dans d'importantes réformes financières et budgétaires. Cette dynamique émane à la fois d'une forte volonté nationale et d'une pression extérieure des institutions communautaires (UEMOA, CEMAC), ainsi que des partenaires économiques et financiers présents dans le pays.

### Donner au ministère de l'Économie du Niger les moyens de se réformer

Notre équipe est arrivée en 2015 dans le cadre du PORCAP du ministère de l'Économie et des Finances du Niger. Ce programme, financé par l'AFD, est mis en œuvre par Expertise France jusqu'en 2017.

Notre mission est d'aider le ministère des Finances à moderniser son organisation générale, mais aussi à rationaliser l'élaboration et l'exécution du budget national en application des directives de l'UEMOA. Pour cela, nous formons et accompagnons les fonctionnaires et organisons des missions de conseil.

### Former les fonctionnaires pour moderniser la gestion du budget

Nous concevons par exemple un socle commun de formations de base destiné à l'ensemble des nouvelles recrues du ministère. Nous travaillons pour cela en étroite collaboration avec l'École nationale d'administration et de magistrature du Niger. Ce tronc commun comprendra des notions en finances publiques, mais aussi des notions de comptabilité, de déontologie, de management et de bureautique.

### Promouvoir la transparence des comptes publics

Nous participons également à la mise à jour et à la redynamisation du site Internet du ministère. Nous avons mis en place l'équipe qui assurera sa maintenance et formé les rédacteurs qui l'alimenteront au quotidien. Il est essentiel que ce portail soit un outil vivant de communication avec le grand public. La société civile doit pouvoir savoir comment est utilisé l'argent public de même que les partenaires internationaux.

**BÉNÉFICIAIRE :** NIGER

**BAILLEUR :** AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

**BUDGET :** 727 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2015

**DURÉE :** 20 MOIS

# Partenariats public-privé

Les partenariats public-privé permettent de bénéficier des capacités de financement, de la force d'innovation et de la performance de gestion du secteur privé. D'une mise en œuvre délicate en raison de leur nouveauté et de leur complexité, ils nécessitent un cadre juridique mature et une forte expertise des acteurs publics impliqués.

## **Une initiative de la France et de la Banque mondiale en faveur des pays de la zone franc**

Les quinze pays de la zone franc connaissent une croissance économique soutenue et les partenariats public-privé (PPP) jouent un rôle croissant dans leurs stratégies d'investissement.

À leur demande, la France et la Banque mondiale se sont associées en 2013 pour les aider à mettre en place les outils propices au développement des PPP. Expertise France conçoit et met en œuvre les volets « renforcement des capacités et communication » avec la mise en ligne fin 2015 du site Internet : [www.initiative-ppp-afrique.com](http://www.initiative-ppp-afrique.com)

## **RENFORCER LES CAPACITÉS ET COMPÉTENCES DES ACTEURS PUBLICS LOCAUX POUR LES PPP**

L'objectif est de renforcer les savoir-faire des administrations nationales et régionales grâce à des actions de formation et à la mise à disposition d'experts afin d'accompagner l'émergence et la multiplication de projets réussis tels que l'autoroute de Dakar – ouverte en 2013 – ou encore le « 3<sup>e</sup> pont » d'Abidjan mis en service fin 2014.

## **UNE INITIATIVE DÉCLINÉE AUX NIVEAUX NATIONAL ET RÉGIONAL**

L'Initiative France-Banque mondiale s'adresse autant aux organisations régionales qu'aux États. Au niveau régional, elle accompagne la Commission de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) dans l'élaboration d'une stratégie et d'un cadre juridique et institutionnel pour les partenariats public-privé. Elle appuie aussi la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) dans la mise en place d'une Unité régionale de développement des PPP. Au plan national, des actions sont engagées au Sénégal, au Mali, au Togo et en Côte d'Ivoire.



« Une grande transparence dans le partage des informations »

**BÉNÉFICIAIRES :** ORGANISATIONS RÉGIONALES ET 15 PAYS DE LA ZONE FRANC

**BAILLEUR :** MULTI-BAILLEURS

**BUDGET :** 2 000 000 € SUR FINANCEMENT DG TRÉSOR (FRANCE) ET 2 000 000 \$ SUR FINANCEMENT PPIAF (FONDS MULTI-BAILLEURS DE LA BANQUE MONDIALE)

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2013

**DURÉE :** 3 ANS (RENOUVELABLES)

## 3 questions à



**LANCINA KI**

DIRECTEUR DE L'INDUSTRIE ET DE LA PROMOTION DU SECTEUR PRIVÉ À LA COMMISSION DE L'UEMOA

### Quel est l'objet de la collaboration de l'UEMOA avec les équipes d'Expertise France ?

L'Initiative France-Banque mondiale, qui vise à développer les partenariats public-privé dans la zone franc, n'aurait pu se faire sans l'assistance technique d'Expertise France. Pour le volet opérationnel du projet, l'UEMOA, une institution d'intégration économique régionale qui regroupe huit pays, collabore étroitement avec l'agence.

Le travail avec ses experts se déroule dans une bonne ambiance, alliant une forte confiance mutuelle et une grande transparence dans le partage des informations. Les actions qu'ils développent visent à répondre à nos attentes, à nos besoins réels, et rien ne nous est imposé. Nous prenons nos décisions en nous appuyant sur leurs conseils et en tenant compte des intérêts et des réalités de nos États.

### Quelle est la valeur ajoutée de l'assistance technique d'Expertise France ?

Elle nous permet de développer nos connaissances en matière de partenariats entre le service public et les acteurs privés. Expertise France a mis à notre disposition des formations et des référentiels sur les principales thématiques des partenariats public-privé. Celles-ci sont complexes : l'assistance technique de l'agence nous a permis de faire évoluer rapidement notre projet de mise en place d'un dispositif de promotion des partenariats public-privé dans notre espace économique.

### Quel bilan tirez-vous jusqu'ici de cette collaboration ?

La disponibilité des équipes d'Expertise France, le recours à notre avis avant toute action, le partage d'informations entre les parties et l'écoute attentive des experts sont les éléments positifs qu'il faut souligner et retenir de cette collaboration.

# Anticiper les risques, gérer les crises

**N**ous accompagnons les États dans la gestion des crises et la prévention des risques sécuritaires, qu'ils soient d'ampleur nationale ou régionale.

Depuis 2013, nous intervenons en Guinée pour renforcer le déploiement, la réactivité et l'efficacité de la protection civile : une première en Afrique de l'Ouest. Nous soutenons également les États dans la lutte contre la criminalité transnationale ; de la piraterie dans l'océan Indien à la protection du cyberspace en Europe centrale et dans les Balkans. Nous intervenons dans des pays en situation de crise ou de post-crise tels que la Syrie, la République centrafricaine (RCA) ou le Mali pour mettre en œuvre des projets de stabilisation, de soutien aux populations civiles ou de protection des infrastructures critiques. Du Sahel au Moyen-Orient, nos actions contribuent à répondre aux besoins immédiats des populations et à poser les bases d'une paix et d'une stabilité durables.

# Stabilité régionale et sécurité

Expertise France intervient en faveur de la stabilisation des régions en crise ou en situation de post-crise. Elle est également un acteur reconnu dans la lutte contre des menaces transnationales comme la piraterie ou la cybercriminalité.

## **Protéger le cyberspace en Europe centrale et dans les Balkans**

Attaques contre les infrastructures critiques, utilisations criminelles d'Internet, espionnage à visée politique ou économique..., le niveau de sophistication et d'intensité des cyberattaques connaît une augmentation spectaculaire depuis plusieurs années. Elle conduit les pays à chercher des réponses adaptées. L'expertise française en la matière est reconnue.

### **ACCROÎTRE LA SÉCURITÉ ET LA RÉSISTANCE DES RÉSEAUX NUMÉRIQUES**

Depuis 2013, Expertise France met en œuvre le projet européen *Enhancing Cybersecurity* (ENCYSEC) au côté de CIVIPOL Conseil et avec le soutien de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). Ce projet vise à accroître la sécurité des réseaux d'information et de communication ainsi que la capacité des acteurs clés à réagir en cas d'attaque. Il est mené dans trois pays d'Europe de l'Est et des Balkans : le Kosovo, la Macédoine et la Moldavie. Ses leviers d'action sont nombreux : ils incluent la formation d'équipes spécialisées au sein des administrations nationales, la création de centres d'alerte et de réponse aux attaques informatiques, ou encore l'organisation d'exercices de gestion de crise grandeur nature. Le projet soutient aussi l'élaboration de stratégies nationales et le développement de la coopération régionale et internationale en matière de cybersécurité.



**BÉNÉFICIAIRES :** KOSOVO, MACÉDOINE ET MOLDAVIE

**BAILLEUR :** UNION EUROPÉENNE

**BUDGET :** 1 500 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2013

**DURÉE :** 31 MOIS

**PARTENAIRES :** CIVIPOL, ANSSI

## Focus



**MARIANNE PÉRON-DOISE**

DIRECTRICE DU PROJET CRIMARIO

À la fin des années 2000, la piraterie a pris une ampleur inquiétante dans le golfe d'Aden et l'océan Indien. Les criminels n'hésitaient plus à kidnapper l'équipage d'importants bâtiments de commerce. Aujourd'hui, huit ans après le lancement de l'opération Atalantae par l'Union européenne, la menace est considérée comme éradiquée. Les moyens internationaux investis dans la sécurisation maritime de la région diminuent. Il est donc impératif que les États de la zone puissent prendre le relais.

### Faciliter l'échange d'informations maritimes

Avec le projet CRIMARIO, Expertise France répond à un enjeu essentiel : favoriser le partage d'informations d'intérêt maritime. Si les gardes-côtes kényans repèrent un navire au comportement suspect sur le point de passer dans les eaux tanzaniennes, il faut qu'ils soient en mesure d'avertir leurs collègues tanzaniens directement, sans avoir à remonter la chaîne hiérarchique et diplomatique. Pour faciliter ce dialogue régional, nos experts ont fourni la trame d'un accord de coopération à tous les États de la zone. Celui-ci a été discuté et amendé lors d'un séminaire en 2015. Nous recueillons en ce moment les commentaires de chaque État pour leur soumettre un texte révisé lors de la prochaine réunion.

### Développer des protocoles d'intervention communs

En parallèle, nous formons les personnels qui seront chargés de partager ces informations maritimes. Un premier cycle de formation est organisé début 2016. L'objectif est d'apprendre à analyser une donnée brute, comme la position d'un navire sur un écran radar, et de la traduire en un rapport exploitable. Une fois ces compétences acquises, nous aborderons des points plus sophistiqués dans un contexte de gestion de crise : le protocole d'intervention en cas de suspicion de piraterie, par exemple. L'intérêt est de développer des schémas de réaction à l'échelle régionale pour que, face à tel comportement suspect, les autorités de tel pays puissent contacter leurs homologues pour déclencher une opération de police maritime.



### Sécuriser les grands axes de transport dans l'océan Indien

La surveillance des espaces maritimes est devenue un enjeu majeur pour réduire les risques de contrebande ou de piraterie, mais aussi d'avaries ou de pollution. Les attaques en mer, en particulier, se sont fortement développées ces dernières années, tant par leur nombre que par leur violence. L'océan Indien, axe de transport stratégique par lequel circulent 70 % des cargaisons pétrolières mondiales, est particulièrement exposé à ces menaces transfrontalières.

#### RENFORCER L'INTEROPÉRABILITÉ DES SYSTÈMES DE RENSEIGNEMENT

Le projet Routes maritimes critiques dans l'océan Indien (CRIMARIO) a été lancé par l'Union européenne en 2015 pour renforcer la sûreté maritime dans la région. Mis en œuvre par Expertise France, il prend la suite du programme européen MARSIC mené de 2010 à 2015. Son objectif est de renforcer les échanges de données entre une vingtaine d'États d'Afrique de l'Est et du Moyen-Orient, au niveau national mais aussi régional. Expertise France contribue notamment à renforcer l'interopérabilité des dispositifs nationaux de surveillance de l'espace maritime pour leur permettre de fonctionner ensemble et de mieux partager leurs informations.

**BÉNÉFICIAIRES :** PAYS SIGNATAIRES  
DU CODE DE CONDUITE DE DJIBOUTI

**BAILLEUR :** UNION EUROPÉENNE

**BUDGET :** 5 500 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2015

**DURÉE :** 5 ANS

## Focus

### JEREMY NAGODA

REPRÉSENTANT DE L'UNION EUROPÉENNE  
À GAZIANTEP, TURQUIE

*Expertise France met en œuvre des projets de développement en faveur des populations auxquelles la France veut montrer sa solidarité. Avec son réseau dans les ambassades, ses propres talents et souvent ses propres moyens, l'agence a contribué à ouvrir le bureau de l'Union européenne à Gaziantep, en Turquie, pour répondre à la crise syrienne.*

### Une dizaine de centres de soins de santé primaires

*En collaboration avec Expertise France, la délégation de l'Union européenne à Gaziantep apporte des soins de santé et un soutien alimentaire aux populations les plus démunies en Syrie. Expertise France mène sur le terrain un travail délicat. Les besoins sont considérables et ses collaborateurs doivent concevoir, à partir de moyens limités, des solutions efficaces, durables et qui portent le meilleur de l'expertise française.*

*Les hôpitaux étant tous plus ou moins affectés par la crise, Expertise France a notamment ouvert une dizaine de centres de soins de santé primaires dans le pays. Pour chacun de ces centres, l'agence a également conçu une stratégie de mobilité des médecins et des médicaments afin d'assurer la continuité des soins de base pour les populations locales.*

### Stabiliser les pays en crise sécuritaire ou humanitaire

En poursuivant son implication dans des zones difficiles comme le Sahel ou le Moyen-Orient, Expertise France conduit des interventions d'envergure dans des pays touchés par de lourdes crises sécuritaires et humanitaires.

Ces opérations sont mises en œuvre en lien étroit avec le ministère français des Affaires étrangères et du Développement international. Elles permettent de fournir une assistance directe aux populations en matière de santé et de sécurité alimentaire. Elles appuient également les processus de transition politique, que ce soit grâce au renforcement des structures de gouvernance locale, à la préparation des cycles électoraux ou à la mise en place de systèmes de justice transitionnelle. Enfin, elles soutiennent les opérations de maintien de la paix des Nations unies en fournissant des biens, des services et des infrastructures aux Casques bleus déployés en zone de conflit.

**BÉNÉFICIAIRES :** PAYS DU MOYEN-ORIENT  
ET D'AFRIQUE (DONT LE SAHEL)

**BAILLEURS :** ONU, UE, JAPON, ROYAUME-UNI ET FRANCE

**BUDGET CUMULÉ :** 30 000 000 €

## « Assurer la continuité des soins de base pour les populations locales »



# Protection civile et NRBC



En cas de catastrophe naturelle ou d'incident de type nucléaire, radiologique, biologique ou chimique (NRBC), la sécurité des populations repose essentiellement sur la réactivité des premiers intervenants et sur l'efficacité de leur action. Former les personnels de la protection civile ou les pompiers est donc une priorité en matière de gestion de crise et de prévention des risques.

## ***Guinée : soutenir le déploiement régional de la protection civile sur le territoire national***

Expertise France intervient en Guinée pour améliorer le rayonnement et l'efficacité de la protection civile du pays. Depuis son lancement en 2013, ce projet a permis de former les sapeurs-pompiers déjà implantés dans les centres d'incendie et de secours de Conakry, la capitale. Il a surtout permis de constituer des unités de protection civile capables d'intervenir de manière décentralisée dans tout le pays.

*« Renforcer la protection civile est indispensable pour gérer ou prévenir une crise »*

## **PROTÉGER LES POPULATIONS SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE**

En tout, quatre unités de protection civile comptabilisant 400 agents ont été constituées. Elles ont été formées à la gestion des risques courants, des premiers secours aux feux d'espaces naturels, en passant par les sauvetages en cas d'inondation. La rénovation et la construction de casernements dans quatre grandes villes leur permettra de réinvestir l'intérieur du pays. Ces équipes ont également été dotées des outils nécessaires à leurs actions : moyens informatiques et matériels de transmission, mais aussi véhicules et équipements d'intervention.

## **UN PROJET INSPIRANT POUR LES PAYS DE LA RÉGION**

La constitution de ces unités de protection civile est une première en Afrique de l'Ouest. Cette initiative suscite l'intérêt d'autres pays de la région, notamment la Côte d'Ivoire.

**BÉNÉFICIAIRE :** GUINÉE

**BAILLEUR :** UNION EUROPÉENNE

**BUDGET :** 2 900 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2013

**DURÉE :** 35 MOIS

## Focus

### **Combattre les menaces nucléaires, radiologiques, biologiques et chimiques**

La lutte contre les menaces nucléaires, radiologiques, biologiques et chimiques (NRBC) est une composante essentielle de la sécurité internationale. L'initiative des Centres d'excellence NRBC a été lancée en 2010 par l'Union européenne pour développer avec des pays tiers une approche commune dans la prévention et la gestion de ces risques, qu'ils soient d'origine naturelle (pandémie), accidentelle (catastrophe industrielle, traitement et transport des déchets...) ou criminelle (prolifération, vol, trafic...).

#### **QUINZE PROJETS EN AFRIQUE, EN ASIE ET EN EUROPE DE L'EST**

Depuis 2010, une quinzaine de projets de coopération et d'assistance technique ont été mis en œuvre dans le cadre de cette initiative par Expertise France. En Afrique, en Asie ou encore en Europe de l'Est, ils ont permis de renforcer les capacités de prévention et de gestion des risques de nombreux États. En 2015, par exemple, des formations ont été dispensées dans sept pays d'Afrique subsaharienne pour permettre aux premiers intervenants (pompiers, policiers, services médicaux d'urgence) de porter secours aux victimes de manière efficace en cas d'accident ou d'acte malveillant impliquant des agents pathogènes NRBC. D'autres actions ont conduit à évaluer les cadres légaux et réglementaires des pays partenaires en matière de risques NRBC, ou encore de développer un système de détection de matériaux nucléaires et radiologiques sur des infrastructures critiques.

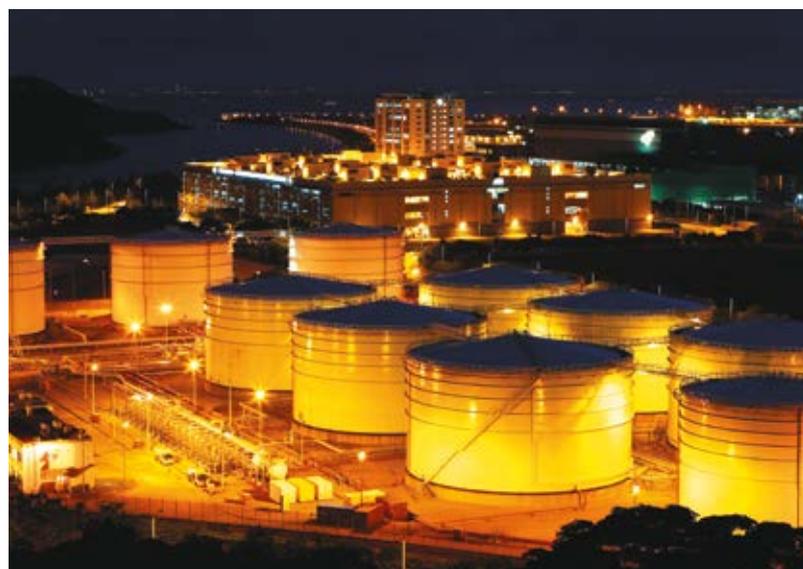
**BÉNÉFICIAIRES :** MULTIZONE

**BAILLEUR :** UNION EUROPÉENNE

**BUDGET CUMULÉ :** 13 000 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2010

**PARTENAIRES :** DEVCO, EEAS, JRC, UNICRI



**YANNIS DESTABLE**

**COORDONNATEUR RÉGIONAL DU FONDS DE SOLIDARITÉ PRIORITAIRE D'APPUI AUX SERVICES DE PROTECTION CIVILE EN AFRIQUE DE L'OUEST (APCA)**

*En collaboration avec la direction de la Coopération de sécurité et de défense (DCSD) du ministère français des Affaires étrangères et du Développement international, le Fonds de solidarité prioritaire APCA travaille dans neuf pays d'Afrique de l'Ouest à l'amélioration des services de protection civile. Expertise France est l'opérateur choisi par la DCSD pour assurer le suivi financier et administratif de l'ensemble des actions.*

### **Un accompagnement administratif, financier et logistique**

*Avec l'appui d'Expertise France, nous organisons des audits, des séminaires et des formations de formateurs auprès des unités de protection civile constituées dans la région.*

*Outre son appui administratif et financier, Expertise France joue un rôle important au plan logistique. Lorsque vous organisez un séminaire ou un stage de deux à trois semaines avec vingt à quarante participants étrangers dans une capitale africaine, vous devez traiter une multitude de dossiers (hébergement, transport local, restauration, communication, planning, versement des per diem, fournitures de bureau...). Expertise France nous a apporté un soutien actif sur ces questions tout en nous aidant à trouver les fournisseurs, à obtenir des tarifs avantageux et à assurer le suivi des commandes. Sur ces sujets, j'ai pu noter une réactivité certaine et un excellent suivi des dossiers de la part de mes interlocuteurs.*

# Lutter contre le dérèglement climatique

**N**ous soutenons l'émergence de stratégies de développement réconciliant croissance économique, protection de l'environnement et lutte contre les bouleversements climatiques.

Nous intervenons en priorité auprès des pays d'Afrique subsaharienne et de la Méditerranée à travers des projets d'ampleur nationale et locale. En amont de la conférence de Paris sur le climat de 2015, nous avons aidé 26 pays et 12 îles à formuler leurs objectifs en termes d'adaptation aux changements climatiques et de réduction d'émissions de gaz à effet de serre. Nous soutenons actuellement le Bénin, le Gabon, le Kenya et l'Ouganda dans la conception et la mise en œuvre de stratégies de développement sobres en carbone et résilientes aux effets du changement climatique.

# Climat et développement durable

Les bouleversements climatiques conduisent de nombreux pays à repenser leur modèle de développement. En 2015, Expertise France a appuyé l'émergence de stratégies résilientes et sobres en carbone, en particulier en Afrique subsaharienne.

## **Afrique : le climat au cœur des stratégies de développement**

Depuis 2012, Expertise France aide quatre États d'Afrique subsaharienne à concevoir et à mettre en œuvre leurs stratégies de développement durable : le Bénin, le Gabon, le Kenya et l'Ouganda. Cette assistance est prodiguée dans le cadre du projet Africa4Climate.

### **ATTÉNUER LES CAUSES ET ANTICIPER LES EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE**

Ce projet de renforcement de capacités vise à définir des modèles de développement à la fois sobres en carbone et anticipant les effets du changement climatique. De la gestion de l'eau en Ouganda à la protection de la faune sauvage au Kenya, les enjeux couverts sont nombreux. Plus d'une trentaine d'experts spécialisés dans l'analyse et la prise en compte des causes et des conséquences du changement climatique ont été mobilisés par Expertise France depuis 2012. Le projet permet aussi de tisser des liens entre les initiatives développées régionalement. À plus long terme, il pourrait être adapté à d'autres pays.

**BÉNÉFICIAIRES :** BÉNIN, GABON, KENYA ET OUGANDA

**BAILLEURS :** AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT ET FONDS FRANÇAIS POUR L'ENVIRONNEMENT MONDIAL

**BUDGET :** 3 000 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2012

**DURÉE :** 5 ANS

**Africa4Climate**



## Focus



**JENNIFER MUSISI**

DIRECTRICE DE LA KAMPALA CAPITAL CITY  
AUTHORITY (OUGANDA)

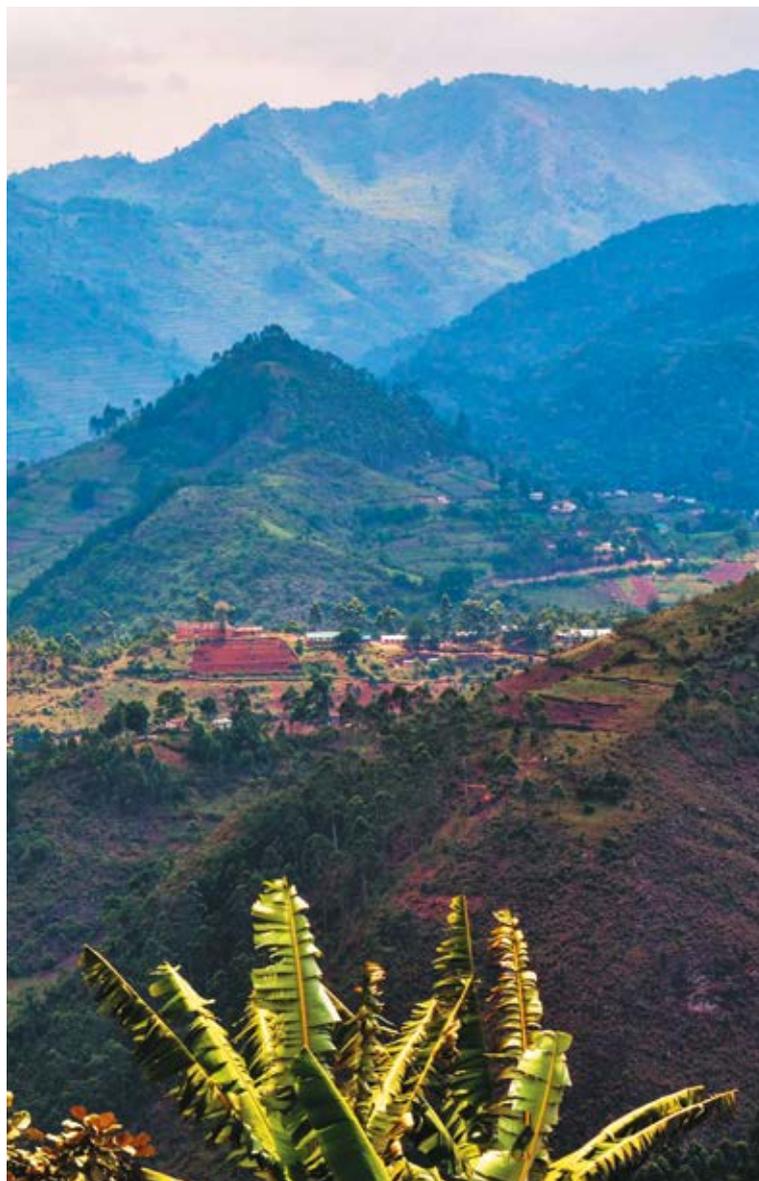
*L'autorité municipale de Kampala collabore avec Expertise France et l'ambassade de France pour bâtir une politique de développement urbain durable. Il s'agit de coordonner chacun de nos services pour apporter des réponses au changement climatique. Notre objectif est de transformer Kampala en une capitale vivante, attractive et durable.*

### Construire une stratégie climat ambitieuse

*Expertise France met à notre disposition quatre experts nationaux et deux experts internationaux. Ils nous apportent une aide précieuse en partageant avec nous des bonnes pratiques et en nous aidant à fédérer et impliquer l'ensemble des acteurs locaux dans l'élaboration et la mise en œuvre de notre stratégie climat (acteurs institutionnels, secteur privé, société civile). Certains experts travaillaient déjà à l'échelon national, ce qui nous a permis de mettre notre action en cohérence avec les politiques mises en œuvre au plan national. D'autres partagent avec nous leurs expériences internationales, notamment en lien avec la toute récente COP21.*

### Renforcer les compétences locales pour répondre au changement climatique

*Expertise France nous a par exemple aidés à mener des audits énergétiques sur nos bâtiments. Cela nous a permis d'améliorer notre rendement énergétique, mais aussi d'acquérir de nouvelles compétences : nos équipes sont maintenant capables de mener par elles-mêmes des audits similaires. Cela résume bien l'approche d'Expertise France : nous accompagner sur le terrain pour répondre à des problèmes locaux par des solutions locales, renforcer nos compétences pour nous permettre de devenir autonomes dans la gestion des projets.*



*Les conséquences du défrichage sur la forêt tropicale en Ouganda.*

« Répondre à des problèmes  
locaux par des solutions locales »

## 3 questions à

### **COP21 : soutenir les contributions nationales pour un accord universel**



En amont de la 21<sup>e</sup> conférence des Nations unies sur les changements climatiques, certains États ont émis le souhait de bénéficier d'une expertise technique pour la préparation de leur contribution nationale (CPDN en français ou INDC en anglais). La France a mis en place une Facilité de 3,5 millions d'euros en subvention, financée par l'AFD et mise en œuvre par Expertise France afin d'accompagner 26 pays dans le processus d'élaboration de leur contribution nationale entre mars et novembre 2015. Douze îles membres du Programme régional océanien de l'environnement (PROE) ont également bénéficié de cet appui.

**BÉNÉFICIAIRES :** 26 PAYS ET PETITS ÉTATS INSULAIRES ET 12 ÎLES MEMBRES DU PROE

**BAILLEUR :** AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

**BUDGET :** 3 500 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2015

**DURÉE :** 9 MOIS

**STATUT :** ACHEVÉ

« Les pays ont pu rendre leur contribution à temps pour la COP21 »



**PIERRE FORESTIER**

RESPONSABLE DE LA DIVISION CHANGEMENT CLIMATIQUE À L'AFD

### **Quel était l'objectif du partenariat conclu entre l'AFD et Expertise France dans la préparation de la COP21 ?**

En prévision de la conférence des Nations unies sur le climat qui s'est tenue à Paris fin 2015, une trentaine de pays africains et petits États insulaires en développement ont été appuyés par la France pour établir leur contribution prévue déterminée au niveau national (CPDN) et présenter leurs engagements et besoins lors de la négociation internationale. L'AFD a financé l'opération pour un montant de 3,5 millions d'euros et en a confié la mise en œuvre à Expertise France, qui a mobilisé avec réactivité les expertises adéquates.

### **Quel a été l'atout d'Expertise France pour mettre en œuvre ce projet ?**

L'enjeu était d'apporter à de nombreux pays un accompagnement technique et une expertise pointue dans un laps de temps très court. Il était important de ce fait que la sélection, la mise en œuvre et le suivi de l'expertise technique soient centralisés tout en assurant par des mécanismes de concertation locale ad hoc une pleine appropriation de la démarche par les pays. En tout, plus d'une centaine d'experts sont intervenus auprès des pays pour répondre à leurs besoins et les aider à préparer leur contribution.

### **Quel bilan tirez-vous de ce partenariat ?**

Au final, la Facilité a pleinement joué son rôle et les résultats sont là : les pays ont pu rendre leur contribution à temps pour la COP21, assurant ainsi leur pleine implication dans le processus de négociation internationale.

# *Gouvernance environnementale*



Expertise France est engagée auprès des pays partenaires pour réconcilier développement socio-économique et protection de l'environnement.

## ***Améliorer la gouvernance environnementale locale en Tunisie***

En 2014, l'Union européenne a chargé Expertise France de renforcer la gouvernance environnementale dans le golfe de Gabès, en Tunisie. L'objectif du projet est de réduire la pollution côtière et marine liée à l'activité industrielle dans la région en impliquant l'ensemble des parties prenantes, de la société civile aux industriels en passant par les pouvoirs publics centraux et locaux. Il vise à renforcer les capacités des acteurs locaux en matière de communication environnementale et les compétences des industriels en matière de gestion de l'environnement. Il appuie aussi, via des subventions, des initiatives de développement et de protection de l'environnement dans la région.

**BÉNÉFICIAIRE :** TUNISIE

**BAILLEUR :** UNION EUROPÉENNE

**BUDGET :** 4 200 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2015

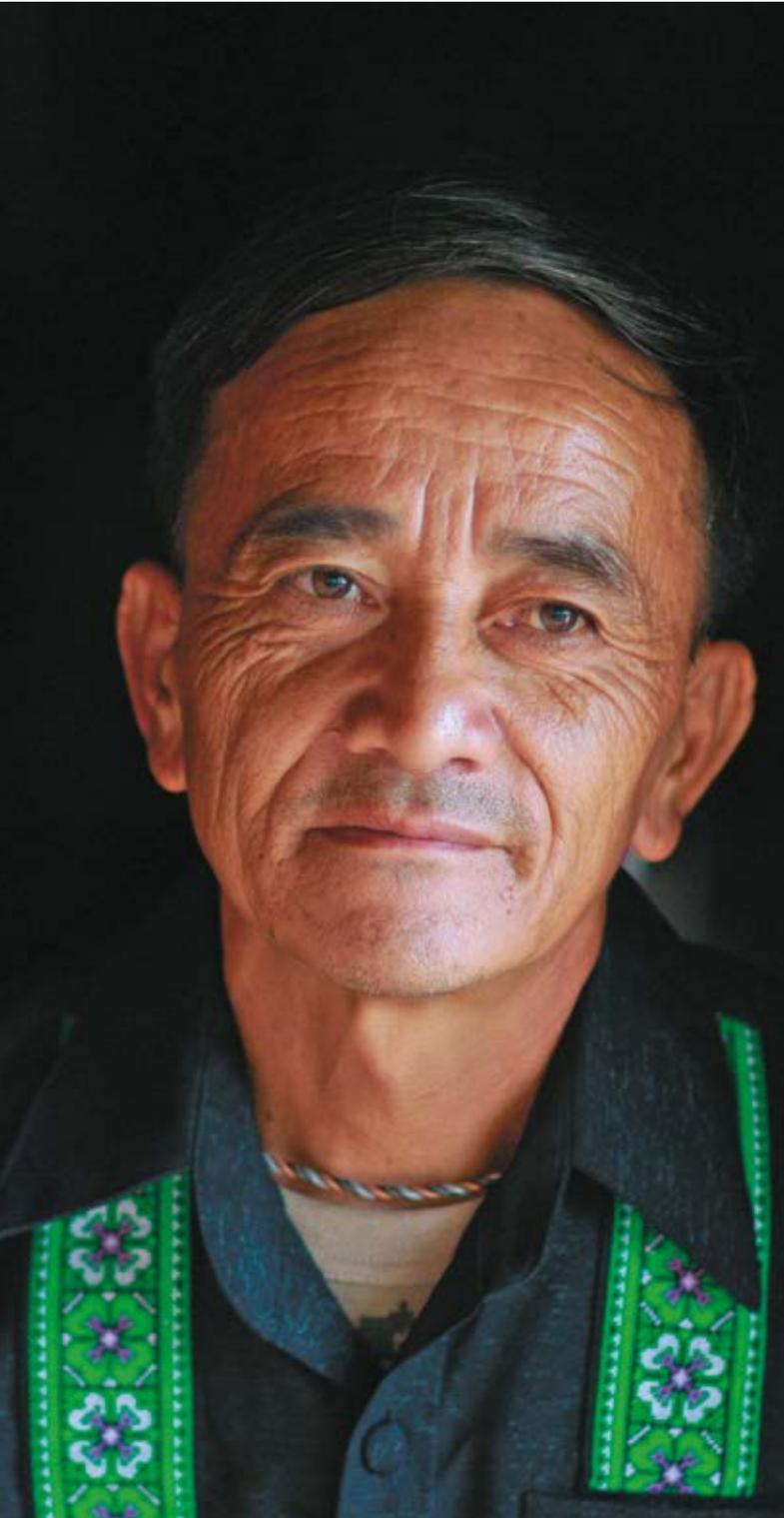
**DURÉE :** 48 MOIS

# Développer des politiques sociales

**N**ous appuyons l'élaboration et la mise en œuvre des politiques sociales, que ce soit en matière de santé publique, de protection sociale, de formation professionnelle ou d'accès à l'emploi.

Nos actions s'inscrivent aussi bien dans le cadre de plans d'urgence que de politiques de long terme. Nous avons mené une quinzaine de projets en Afrique de l'Ouest en réponse à l'épidémie d'Ebola. Depuis 2002, nous contribuons également à la prévention et au traitement du sida, de la tuberculose et du paludisme dans une cinquantaine de pays. En matière de protection sociale, nous participons à la réforme du système des retraites en Chine. L'insertion professionnelle des jeunes est également un axe fort de notre action, en particulier en Afrique et au Maghreb.

# Protection sociale et emploi



Expertise France mène des projets visant à créer les conditions d'un développement socialement équitable et économiquement durable. Ils appuient la réforme des systèmes de protection sociale et l'accompagnement des demandeurs d'emploi, ou encore la modernisation des systèmes éducatifs et l'amélioration des dispositifs de formation professionnelle.

## ***Chine : étendre et harmoniser le système de protection sociale***

La Chine s'est lancée il y a quelques années dans un vaste programme de réformes visant à refondre son système de sécurité sociale. L'objectif à terme est d'unifier le système sur l'ensemble du territoire national et d'étendre sa couverture à toute la population chinoise.

### **REFONDRE LES RETRAITES FACE AU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION**

En novembre 2014, l'Union européenne a chargé un consortium européen d'accompagner le pays dans la mise en œuvre de cette réforme. Expertise France coordonne la première composante du projet qui appuie la Commission nationale chinoise chargée de planifier l'accès de toute la population à une couverture sociale viable, efficace, globale et intégrée, notamment en matière d'assurance retraite. Cette composante représente 50 % des fonds alloués au projet sur un budget total de 7 millions d'euros. Le problème des retraites est fondamental. Les prévisions indiquent que 350 millions de Chinois, soit un quart de la population, auront 60 ans ou plus d'ici à 2030. La forme de la pyramide des âges chinoise ne permet pas de faire reposer la protection sociale des personnes âgées sur les générations suivantes.

**BÉNÉFICIAIRE :** CHINE

**BAILLEUR :** UNION EUROPÉENNE

**BUDGET :** 7 000 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2014

**DURÉE :** 4 ANS

**PARTENAIRES :** INPS, FIIAPP



Un formateur du CEMIA enseigne la chaudronnerie.

### **Tunisie : développer l'expertise dans l'aéronautique pour créer des emplois**

Le secteur aéronautique est porteur d'emplois en Tunisie. Depuis leur implantation dans le pays en 2006, les entreprises du Groupement des industries tunisiennes aéronautiques et spatiales ont créé près de 18 000 postes. Pour encourager cette dynamique, les autorités du pays ont décidé de fonder un Centre d'excellence dans les métiers de l'industrie aéronautique (CEMIA). Son objectif est de répondre aux besoins des entreprises du secteur en matière de sous-traitance, en particulier au niveau de la construction et de la maintenance. Expertise France a soutenu la concrétisation de ce projet assurant la formation technique et pédagogique de 18 formateurs du CEMIA. Les premiers stagiaires du Centre d'excellence seront accueillis en septembre 2016.

« Répondre aux besoins des entreprises et soutenir l'insertion professionnelle. »

**BÉNÉFICIAIRE :** TUNISIE

**BAILLEUR :** AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

**BUDGET :** 780 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2014

**DURÉE :** 11 MOIS

**PARTENAIRE :** CIEP

## Focus

### KAOUTHAR AISSI

FORMATRICE DU CEMIA

*Expertise France a rendu possible le lancement du CEMIA, le premier Centre d'excellence tunisien dans le secteur aéronautique. Les experts mobilisés dans le cadre du projet nous ont aidés à définir des pôles de compétence précis. Le câblage aéronautique, les matériaux composites, les machines à commandes numériques... autant de spécialités auxquelles devait se perfectionner notre équipe de 18 formateurs.*

### Une formation pédagogique mais aussi technique

*La formation s'est surtout déroulée ici, à Fouchana, dans la zone industrielle de Tunis. Les experts nous ont apporté des connaissances indispensables sur le plan pédagogique mais aussi sur le plan technique. Face au manque de matériel sur place, ils sont parvenus à faire venir jusqu'en Tunisie des fibres de carbone, des tissus de composite et d'autres échantillons. C'était une chance inouïe.*

### Se perfectionner, découvrir et échanger

*Le réseau d'experts mobilisé par Expertise France nous a permis de découvrir plus en profondeur le milieu très secret de l'industrie aéronautique. En visitant de grands sites industriels, nous avons pu voir l'industrialisation de certaines pièces et assimiler de nombreux aspects pratiques.*

*Pour moi, cette expérience est une véritable coopération. Toujours bien renseignée, l'équipe d'Expertise France nous a donné les outils pour assurer la transmission de nos savoirs. Aujourd'hui encore, quand je prépare certains supports de cours pour mes stagiaires, il m'arrive de demander conseil aux experts, qui sont toujours disponibles.*

### Renforcer l'employabilité des jeunes en Afrique et au Maghreb

Le projet régional Compétences professionnelles supérieures, mis en œuvre par Expertise France de 2012 à 2016, a permis de promouvoir la formation et l'insertion professionnelle des jeunes en Afrique centrale, en Afrique de l'Ouest et au Maghreb. Ses réalisations sont nombreuses. Un guide opérationnel adapté aux spécificités des pays d'Afrique subsaharienne a été conçu pour faciliter le dialogue entre les universités et les entreprises et développer des formations professionnalisantes.

Un dispositif adapté pour l'accueil et l'accompagnement des jeunes diplômés chômeurs vers l'emploi a été développé en Tunisie. En Algérie, quatre instituts technologiques ont également été implantés près des bassins stratégiques d'emploi du pays, permettant de poser les bases d'une approche pérenne et structurante pour la formation professionnelle supérieure dans le pays.

**BÉNÉFICIAIRES :** 3 PAYS DU MAGHREB  
ET 12 PAYS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE

**BAILLEUR :** MINISTÈRE FRANÇAIS DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES  
ET DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

**BUDGET :** 2 500 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2012

**DURÉE :** 45 MOIS

« Un soutien pédagogique et technique »





## Marisol Touraine

MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ

*Contribuer aux objectifs  
du développement durable  
est une priorité de la diplomatie  
sanitaire et sociale française*

Les défis internationaux dans les domaines de la santé et du social sont immenses. La France, dont l'excellence est reconnue dans ces champs, joue un rôle prépondérant pour y répondre. Le soutien aux initiatives contribuant à la réalisation des objectifs du développement durable est une priorité de la diplomatie sanitaire et sociale française, à travers notre action bilatérale et européenne et au sein des organisations multilatérales et des agences d'aide au développement. Depuis 2012, j'ai engagé mon ministère et l'ensemble des acteurs français de la santé pour contribuer à améliorer la sécurité sanitaire internationale, renforcer les systèmes de soins et les ressources humaines

en santé, étendre la couverture universelle en santé, et faire face aux menaces sanitaires que représentent l'antibiorésistance et le tabagisme.

Dans un contexte difficile marqué par des crises sanitaires imprévisibles, Expertise France doit nous permettre de renforcer davantage la réactivité de notre action pour être au plus près des besoins des populations.

**“ ÊTRE  
AU PLUS  
PRÈS DES  
POPULATIONS ”**

Je forme le vœu que notre système français de santé et de protection sociale et les principes qui le fondent rayonnent afin de permettre aux pays partenaires d'acquiescer et maintenir des standards de qualité pour le bien-être de toute leur population.

Je suis convaincue qu'Expertise France saura y contribuer efficacement et je remercie toutes les équipes et les professionnels qui s'investissent au quotidien pour remplir cette mission. •

# Santé publique



De la riposte à l'épidémie d'Ebola au code de santé publique, en passant par la prise en charge des personnes vivant avec le VIH, Expertise France est fortement impliquée dans le renforcement des systèmes de santé. Ses projets répondent aussi bien à des situations d'urgence sanitaire qu'à des politiques de long terme.

## ***Sida, tuberculose, paludisme : soutenir les ambitions du Fonds mondial***

Le Fonds mondial est une institution financière internationale créée en 2002. Sa mission est de collecter et d'allouer des ressources pour soutenir la prévention et le traitement du sida, de la tuberculose et du paludisme dans le monde. Chaque année, il investit près de 4 milliards de dollars dans des programmes menés dans plus de 140 pays. Avec 360 millions d'euros par an, la France est son premier contributeur européen et son deuxième contributeur mondial. Expertise France est récipiendaire des financements du Fonds mondial.

**BÉNÉFICIAIRES :** 47 PAYS ÉLIGIBLES AUX FINANCEMENTS DU FONDS MONDIAL

**BAILLEUR :** MINISTÈRE FRANÇAIS DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

**BUDGET ANNUEL :** 18 000 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2011

**DURÉE :** 3 ANS (RENOUVELABLES)

**PARTENAIRES :** MULTIPLES



## Focus



**MAMADOU SAWADOGO**

FONDATEUR DU REGIPV

### INITIATIVE 5 % : RENFORCER L'IMPACT DES FINANCEMENTS DU FONDS MONDIAL

L'Initiative 5 % est tirée de la contribution de la France au Fonds mondial, et est gérée par Expertise France. Lancée en 2010 pour répondre aux demandes en expertise technique des pays soutenus par le Fonds mondial, notamment dans les pays francophones, elle les appuie dans la conception et la mise en œuvre des subventions allouées par le Fonds, ainsi que dans la mesure de leurs impacts. Elle mobilise l'expertise française et francophone disponible dans tous ces domaines.

### SUBVENTIONNER DES PROJETS COMPLÉMENTAIRES DE MOYEN TERME

En complément des programmes subventionnés par le Fonds mondial, l'Initiative 5 % finance également des projets dont la durée est de deux à trois ans. Deux appels à projets sont lancés chaque année. Les initiatives actuellement financées par l'Initiative 5 % sont mises en œuvre en Afrique, en Asie et en Europe de l'Est par des ONG internationales, des partenaires nationaux, des organisations publiques et des instituts de recherche.



« Donner un visage humain à la maladie »

*Le Réseau national pour une plus grande implication des personnes infectées par le VIH/sida dans la lutte contre le sida (REGIPV) est implanté au Burkina Faso. Quinze ans après sa création, il fédère 80 associations de personnes vivant avec le VIH/sida.*

### Combattre les discriminations, clé de la lutte contre le VIH

*En 1998, j'ai été la première personne infectée par le VIH à témoigner à visage découvert au Burkina. Depuis, nous tentons de faire émerger des leaders, des figures de la lutte contre l'épidémie dans tout le pays. En donnant un visage humain à la maladie, nous voulons faire prendre conscience qu'elle ne concerne pas uniquement les autres.*

*Nous cherchons surtout à redonner de la dignité aux malades, pour qu'ils n'aient plus à se cacher. Si le malade n'est pas visible, vous ne pouvez pas le soigner. Dans un contexte marqué par la discrimination et la stigmatisation, vous ne pouvez ni mener des actions de prévention, ni faire de dépistages.*

### Appuyer la gestion et la planification

*Dans le cadre de l'Initiative 5 % lancée par le ministère français des Affaires étrangères et du Développement international, nous avons reçu l'appui d'Expertise France à deux reprises. La première fois, en 2014, c'était pour nous aider à mesurer les résultats de nos campagnes de sensibilisation et de prévention en milieu carcéral, et à évaluer l'efficacité de nos programmes de « prévention positive » (approche mettant l'accent sur l'amélioration des conditions de vie des malades). Les membres de notre coordination nationale ont alors été formés à l'utilisation d'outils de gestion et de planification.*

## 3 questions à



**MARK DYBUL**

DIRECTEUR EXÉCUTIF DU FONDS MONDIAL  
DE LUTTE CONTRE LE SIDA, LA TUBERCULOSE ET LE PALUDISME

### Quels sont les atouts d'une agence comme Expertise France pour les projets financés par le Fonds mondial ?

L'appui d'Expertise France a un impact direct sur la performance des programmes financés par le Fonds mondial, notamment dans les pays francophones. Ses capacités de réaction et son niveau d'expertise en font un partenaire de choix dans nos activités.

### Vous insistez sur la notion de partenariat pour vaincre les pandémies. De quelle façon l'Initiative 5 % s'insère-t-elle dans la stratégie du Fonds mondial ?

La France a joué un rôle prépondérant lors de la création du Fonds mondial, et son investissement dans nos activités, qu'il soit politique, scientifique ou financier, est considérable. La force de l'Initiative 5 % est de permettre un accès rapide au vivier d'expertise technique français et francophone.

Grâce à cet engagement collectif, nous avons pu sauver 17 millions de vies depuis 2002. Ce chiffre devrait être de 22 millions d'ici la fin de l'année 2016.

### Sur quels domaines faut-il désormais focaliser les actions ?

Nous devons changer la façon dont les pays pensent et investissent dans le secteur de la santé. Cela implique de continuer à investir dans le renforcement des systèmes de santé : les besoins sont estimés à 97 milliards de dollars sur trois ans à compter de 2017.

Mais cela implique aussi de rompre les barrières qui bloquent l'accès aux soins. C'est en poursuivant notre lutte contre les inégalités et les discriminations à l'égard des femmes, mais aussi des personnes marginalisées, de la communauté LGBT, des professionnels du sexe ou encore des migrants que nous pourrions en finir avec ces trois pandémies.



### Afrique subsaharienne : améliorer le suivi des personnes vivant avec le VIH

Le suivi des personnes vivant avec le VIH et placées sous traitement antirétroviral est souvent insuffisant dans les pays à ressources limitées. Dans la plupart des cas, il repose principalement sur l'examen clinique et la numération des CD4, les globules blancs ciblés par le VIH. Pour prévenir et identifier les situations d'échec thérapeutique, la mesure de la charge virale VIH est indispensable. Le projet OPP-ERA a été lancé en 2013 en Afrique subsaharienne pour faciliter l'accès à cet examen chez les adultes et les nouveau-nés. Il est coordonné par Expertise France et mis en œuvre dans quatre États : le Burundi, le Cameroun, la Côte d'Ivoire et la Guinée. Il a permis de réaliser plus de 36 000 tests en 2015.

**BÉNÉFICIAIRES :** BURUNDI, CAMEROUN, CÔTE D'IVOIRE ET GUINÉE

**BAILLEUR :** UNITAID

**BUDGET :** 2 000 000 €

**DATE DE DÉMARRAGE :** 2013

**DURÉE :** 3 ANS

**PARTENAIRES :** ANRS, SIDACTION, SOLTHIS



## Focus

### ***Ebola : renforcer les systèmes de santé face aux nouveaux risques d'épidémie***

L'épidémie à virus Ebola, qui s'est répandue de 2014 à 2015 en Afrique de l'Ouest, a révélé la faiblesse des systèmes de santé de la région. Pour répondre à la crise sanitaire et renforcer les capacités de diagnostic et de surveillance, 14 projets ont été mis en œuvre par Expertise France au Cameroun, au Ghana, en Guinée, au Liberia, au Mali et au Sénégal.

#### **DÉVELOPPER LES CAPACITÉS DE DIAGNOSTIC, DE SURVEILLANCE ET D'INTERVENTION DE LA GUINÉE**

La Guinée a été le premier pays touché par l'épidémie d'Ebola en 2014. Pour renforcer son système sanitaire, six projets ont été mis en œuvre dans le pays par Expertise France, financés par le ministère français des Affaires étrangères et du Développement international et par l'Union européenne à hauteur de 14 millions d'euros.

#### **LABORATOIRES MOBILES ET DÉCENTRALISATION DE LA POLITIQUE SANITAIRE**

Ces projets ont permis de soutenir le pays dans la lutte contre la propagation du virus. Ils visent également à renforcer ses capacités de surveillance, de diagnostic et d'intervention en cas de nouvelle épidémie. Deux laboratoires mobiles et un camion laboratoire capables de diagnostiquer toutes les épidémies ont été déployés dans le cadre des projets K-Plan et EUWAM-Lab. Huit équipes régionales d'alerte et de riposte ont été mises en place pour consolider la décentralisation de la politique sanitaire dans le pays dans le cadre du projet PREPARE. Le projet LAB-NET prévoit de renforcer la mise en réseau des laboratoires nationaux et d'améliorer les plateaux techniques. Enfin, le projet TWIN2H vise à renforcer l'hygiène et la sécurité des soins dans les hôpitaux.



**BÉNÉFICIAIRE :** GUINÉE

**BAILLEURS :** MINISTÈRE FRANÇAIS DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET UNION EUROPÉENNE

**BUDGET CUMULÉ :** 14 400 000 € - **DATE DE DÉMARRAGE :** 2014

**PARTENAIRES :** MULTIPLES



**SAKOBÀ KEITA**

**COORDINATEUR DE LA CELLULE DE COORDINATION NATIONALE DE LUTTE CONTRE LA MALADIE À VIRUS EBOLA EN GUINÉE**

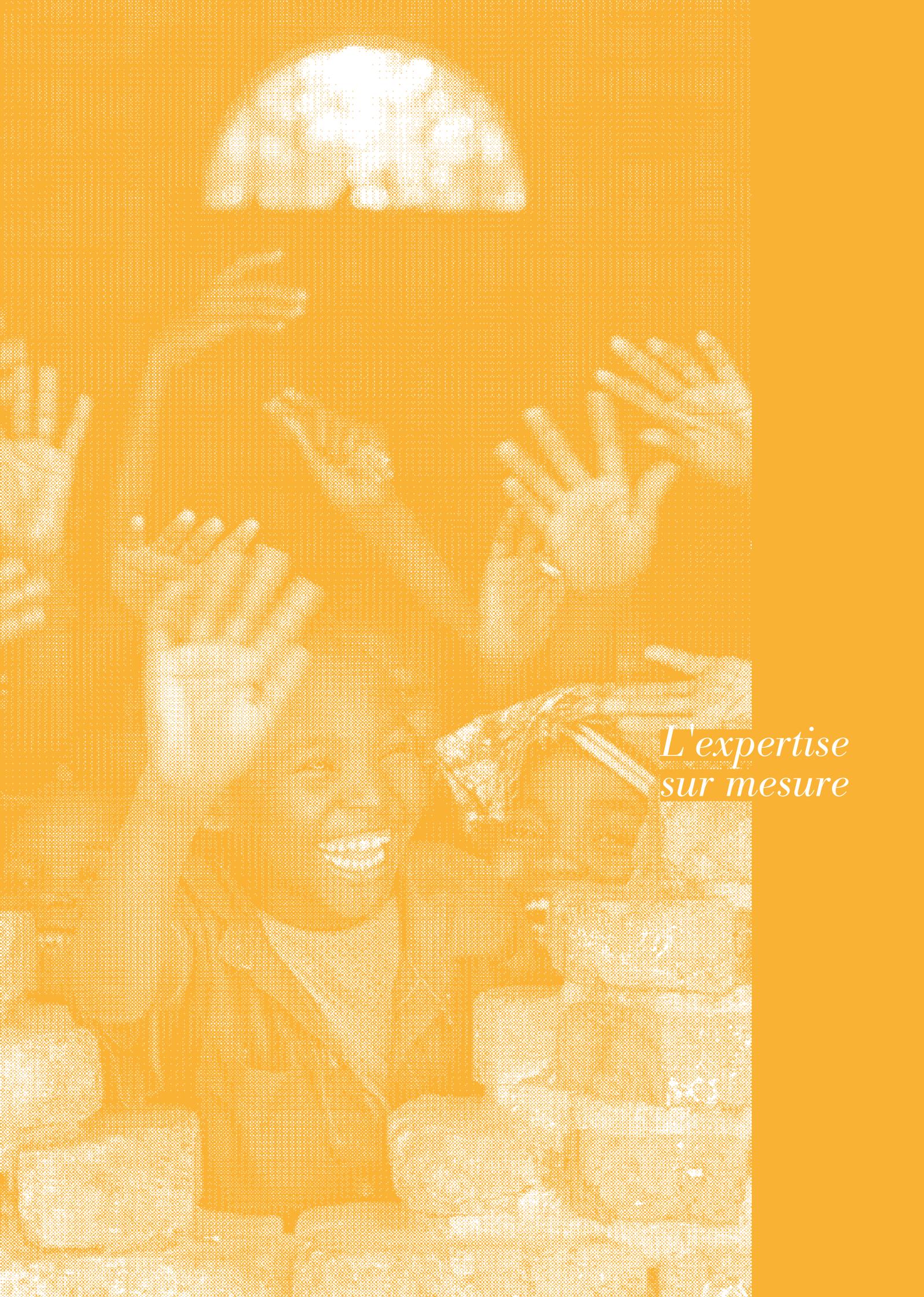
*La Guinée a été confrontée à une série d'épidémies en 2014 : méningite, rougeole, choléra et, à partir du mois de mars, Ebola. Notre système sanitaire n'était pas prêt à faire face à une épidémie de cette ampleur. La situation est devenue particulièrement aiguë lorsque nous avons enregistré le décès de plusieurs agents de santé qui étaient intervenus pour endiguer l'épidémie.*

### ***Définir une stratégie de riposte face à l'épidémie***

*La Guinée a dû faire appel à la communauté internationale pour établir sa stratégie de réponse. Expertise France, dans le cadre de la coopération française, est intervenue à toutes les étapes de la riposte. Plus de 200 agents de la protection civile ont été formés à la gestion de crise, y compris aux épidémies à virus Ebola (décontamination, sensibilisation, enterrements sécurisés, etc.). Nos systèmes de santé ont également été renforcés grâce à la création d'équipes régionales d'alerte et de riposte, et à l'amélioration des laboratoires de diagnostic et de surveillance.*

### ***Renforcer les dispositifs de surveillance de façon durable***

*Ce qui est important, c'est le transfert de compétences entre les personnels français qui sont intervenus dans le cadre des projets d'Expertise France et les personnels guinéens. Nos agents se sont vraiment approprié cette stratégie de réponse aux épidémies. Au niveau national, nous nous sommes donné trois ans pour renforcer le système de santé de la Guinée et arriver à un niveau satisfaisant.*



*L'expertise  
sur mesure*

# 03

## DES FEMMES ET DES HOMMES ENGAGÉS

L'agence s'appuie sur une expertise interne qualifiée et dynamique et un réseau d'experts publics et privés de grande qualité. Elle conseille et accompagne ses partenaires en mobilisant cette expertise selon les modalités les plus adaptées à leurs besoins.

## Des équipes motivées

Fin 2015, Expertise France comptait 221 collaborateurs au siège – 70 % de femmes et 30 % d'hommes – dont 9 à la présidence et à la direction générale, 143 à la direction des Opérations, 50 au secrétariat général et 19 à la direction de la Stratégie, des Partenariats et de la Communication.

### Harmoniser les statuts et les conditions de travail

Parmi ces collaborateurs, 72 % provenaient des opérateurs fusionnés. Les 28 % restants ont été recrutés par Expertise France, en remplacement d'un salarié parti ou à la suite d'une création de poste. La fusion a nécessité une harmonisation des statuts et des conditions de travail des salariés, tous devant désormais relever à la fois du code du travail et de la convention Syntec. Après avoir, dans une première phase, conservé les anciens contrats de travail, l'agence a signé un nouveau contrat de travail avec 175 salariés. La troisième phase d'harmonisation des statuts sera menée en 2016 dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire.

En outre, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2015, les taux des cotisations sociales ont été harmonisés. Cela a généré un important surcoût, les taux en droit privé étant plus élevés qu'en droit public.

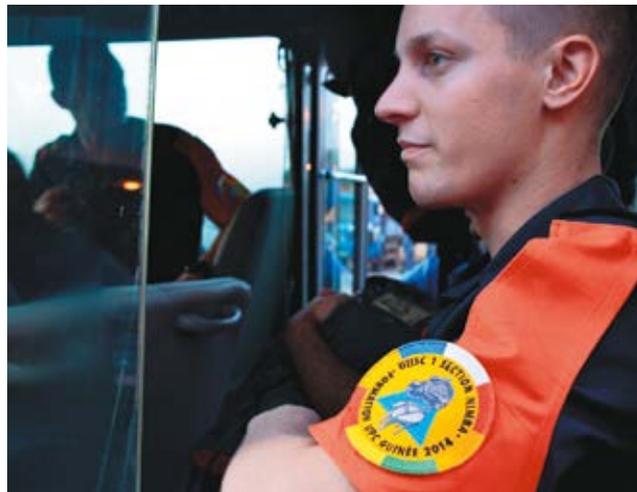
## « Réunir les talents au sein d'une même structure »

### Stimuler le dialogue social et mutualiser les savoir-faire

Après l'élection des représentants du personnel au conseil d'administration le 2 juillet 2015, et à la suite des élections professionnelles du 29 septembre 2015, les instances représentatives du personnel ont été mises en place (comité d'entreprise et délégués du personnel). Préalablement, l'instance de dialogue social établie dans le cadre prévu par le décret statutaire de l'agence avait permis le maintien d'un dialogue social intense.

Expertise France est ainsi constituée de collaborateurs issus d'environnements professionnels différents et dotés de compétences variées. La réunion de ces talents au sein d'une même structure, la mutualisation de leurs savoir-faire et la bonne collaboration entre les fonctions opérationnelles, institutionnelles et support constituent les facteurs clés du succès de la nouvelle agence.

## Des experts de qualité



Instruction des Unités de protection civile dispensée par la section Nimba de la Sécurité civile française en Guinée Conakry.

L'agence s'appuie sur un vivier de plus de 10 000 experts principalement composé de fonctionnaires actifs ou de jeunes retraités de l'administration française, centrale et territoriale, mais aussi du monde académique et de la recherche ou d'autres institutions à caractère public.

Elle mobilise également de l'expertise privée, dans le respect des valeurs, normes et savoir-faire du service public français, et des experts émanant d'autres pays, selon des critères de compétence et de qualité reconnus à l'international. Enfin, l'agence encourage la participation d'experts des pays bénéficiaires ou d'autres régions du Sud, dans un souci d'efficacité, de partage et d'échange de solutions pour le développement.

La plus-value d'Expertise France est de pouvoir mobiliser cette expertise de qualité de façon flexible, selon les besoins, sur du court, moyen ou long terme, de façon perlée, etc. Elle repose également sur un dialogue entre pairs avec les administrations partenaires et s'appuie sur l'expertise interne de l'agence qui comporte, parmi ses salariés, de nombreux experts dans le domaine de la santé, de la protection sociale, du développement urbain, des PPP, des questions douanières, du numérique...

## « Mobiliser le bon expert au bon moment »

## Focus

# Notre présence sur le terrain

Expertise France est présente sur le terrain au travers de très nombreux bureaux chargés de mettre en œuvre les projets sur le terrain, en étroite collaboration avec nos partenaires. L'agence dispose également de quatre représentations, basées à Bruxelles, Abidjan, Tunis et Hanoï. Leur mission est d'assurer la visibilité des activités de l'agence et d'appuyer, par des actions de lobbying, sa stratégie de développement. Elles constituent un outil d'aide à la décision par leur connaissance des enjeux, des réseaux et des perspectives de coopération propres à chaque région ou à chaque bailleur.

**Expertise France dispose de bureaux projets dans 46 pays et de nombreux experts techniques de long terme placés auprès des administrations et organismes partenaires**



**STÉPHANE GIL**

DIRECTEUR DU BUREAU DE REPRÉSENTATION À HANOÏ

*En 2015, l'Asie a été la troisième zone d'intervention d'Expertise France, avec une quinzaine de projets en cours. Notre bureau de représentation au Vietnam est constitué de 7 personnes. Il est actif depuis 1993 dans les domaines de l'économie et des finances, et depuis 2003 pour les enjeux de santé.*

*Le bureau Asie a une compétence régionale et assure à ce titre le suivi des pays d'Asie du Sud-Est. Outre son activité de représentation institutionnelle et d'appui au développement, il met en œuvre des projets de coopération, en appui au siège et en autonomie.*

*Il apporte ainsi son soutien aux activités régionales du projet statistique COMPASS, financé par la Commission européenne au profit des États membres de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN), et gère plusieurs contrats au Vietnam, confiés à Expertise France par la Banque asiatique de développement.*

**78**  
ÉQUIPES  
PROJETS

EXPERTS  
TECHNIQUES  
INTERNATIONAUX  
(ETI) DANS

**23**  
PAYS

• Représentations  
Expertise France

Bruxelles  
Tunis  
Abidjan

Hanoï

## Focus

### Pr DOMINIQUE ISRAËL-BIET

PRÉSIDENTE DU CORSEC SANTÉ

*J'ai proposé au DICTI de regrouper au sein du Corsec Santé la plupart des acteurs français essentiels à la coopération internationale pour identifier collectivement les besoins, les viviers d'expertise, les blocages et les possibilités de synergies.*

*Ce Corsec réunit à la fois les ministères de la Santé et des Affaires étrangères, les agences et les établissements hospitaliers concernés, qu'ils soient publics ou privés, les instituts de recherche et de formation, une ONG du Sud, un représentant de l'expertise française en matière d'ingénierie ainsi que deux personnalités qualifiées.*

# Les comités d'orientation stratégique

Comme le prévoyait la loi créant Expertise France, un comité d'orientation pour le développement de l'expertise technique publique et privée (Codor) a été constitué. Il est organisé en sous-comités d'orientation sectoriels (Corsec). Le pôle Partenariats de la direction de la Stratégie, des Partenariats et de la Communication d'Expertise France en assure le secrétariat et les départements concernés de la direction des Opérations y participent.

En 2015, deux Corsec ont été mis en place par Jean-Christophe Donnellier, délégué interministériel à la coopération technique internationale (DICTI) :

- le Corsec Protection sociale-Travail-Emploi-Formation professionnelle, présidé par Jean-Marie Attard (vice-président de la CNAF), avec pour vice-présidente Annie Gauvin (directrice des Affaires et Relations internationales et adjointe au directeur général adjoint de Pôle emploi) ;
- le Corsec Santé, présidé par la professeure Dominique Israël-Biet (Assistance publique-Hôpitaux de Paris).

Chaque Corsec compte vingt membres titulaires. Ceux-ci incluent des représentants des ministères, des organismes et des entreprises intervenant dans le domaine de l'expertise technique internationale, ainsi que des ONG et des personnes qualifiées. Ces membres sont chargés de proposer des orientations stratégiques pour le secteur concerné, d'identifier les verrous à une bonne mobilisation à l'international de l'offre française d'expertise et d'organiser les modalités d'un meilleur partenariat entre les acteurs français, y compris du secteur privé.



# Notre organigramme

## Jean-Christophe Donnellier

Président du conseil d'administration  
Délégué interministériel à la coopération technique internationale

Cyril Bouyeure  
Conseiller spécial auprès du Président

Comité d'orientation  
relatif au  
développement de  
l'expertise technique  
internationale

Jean-Philippe Nadal  
Conseiller juridique

## Sébastien Mosneron Dupin

Directeur général

Aurore Brouard  
Chargée de mission

## Bertrand Barbé

Directeur général délégué

## Thomas Chollet

Directeur général adjoint  
Directeur des Opérations

## Philippe Kaspi

Directeur général adjoint  
Secrétaire général

## Anne de Soucy

Directrice générale adjointe  
Directrice de la Stratégie, des  
Partenariats et de la Communication

Aurélie Holvoet  
Adjointe au directeur des Opérations

Laurent de Mercey  
Conseiller pour le numérique  
Farid Tamimount  
Conseiller délégué aux financements

### DÉPARTEMENT GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET DROITS HUMAINS

Alan Dréanic - Directeur

### DÉPARTEMENT GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Isabelle Valot - Directrice

### DÉPARTEMENT STABILITÉ, SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

Jérôme Heitz - Directeur

### DÉPARTEMENT DÉVELOPPEMENT DURABLE

Charles Hullot - Directeur

### DÉPARTEMENT SANTÉ

Dr Gilles Raguin - Directeur  
Bureaux de coordination santé

### DÉPARTEMENT PROTECTION SOCIALE ET EMPLOI

Frédéric Sansier - Directeur

### PÔLE JUMELAGES

Catherine Lecuit - Responsable

Katya Seranusyan  
Adjointe au secrétaire général

Nadine Legret  
Directrice, chargée de l'accompagnement  
du changement

### DÉPARTEMENT AFFAIRES FINANCIÈRES

Marina Lévêque - Directrice

### DÉPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES

Christine Carpentier - Directrice

### DÉPARTEMENT AFFAIRES JURIDIQUES, MARCHÉS PUBLICS ET QUALITÉ

Jean-Philippe Nadal - Directeur

### DÉPARTEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION, MISSIONS ET VOYAGES, MOYENS GÉNÉRAUX

Patrick Chau - Directeur

Brigitte Arthur  
Directrice adjointe

### DÉPARTEMENT COMMUNICATION

Bénédicte Malpel  
Directrice

### PÔLE STRATÉGIE

Farid Lamara  
Responsable

### PÔLE COMMUNICATION EXTERNE

Anaïs Rieu  
Responsable

### PÔLE PARTENARIATS

Secrétariat du comité  
d'orientation

Xavier Chambard  
Responsable

### PÔLE COORDINATION GÉOGRAPHIQUE

Carolina Ballester  
Responsable

### REPRÉSENTATIONS À L'ÉTRANGER

Bruxelles • Abidjan • Hanoi • Tunis

# Notre conseil d'administration

## Président du conseil d'administration

**Jean-Christophe DONNELLIER**  
Délégué interministériel à la coopération technique internationale

## Expertise France

**Sébastien MOSNERON DUPIN**  
Directeur général

## Commissaires du gouvernement

**Anne-Marie DESCÔTES**  
Directrice générale de la Mondialisation, de la Culture, de l'Enseignement et du Développement international

**Sandrine GAUDIN**  
Chef du service des Affaires bilatérales et de l'Internationalisation des entreprises

## Parlement

### ASSEMBLÉE NATIONALE

**François LONCLE**  
Député de l'Eure (4<sup>e</sup> circonscription)  
*Représentant nominatif*

**André SCHNEIDER**  
Député du Bas-Rhin (3<sup>e</sup> circonscription)  
*Représentant nominatif*

**Jean-Marie TÉTART**  
Député des Yvelines (9<sup>e</sup> circonscription)  
*Suppléant*

## SÉNAT

**Christophe-André FRASSA**  
Sénateur représentant les Français établis hors de France  
*Représentant nominatif*

**Marie-Françoise PEROL-DUMONT**  
Sénatrice de la Haute-Vienne (Limousin)  
*Représentant nominatif*

**Michel DELEBARRE**  
Sénateur du Nord (Nord-Pas-de-Calais)  
*Suppléant*

**Christian CAMBON**  
Sénateur du Val-de-Marne (Île-de-France)  
*Suppléant*

## État

### MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

**Frédéric BONTEMS**  
Directeur du Développement durable  
*Représentant nominatif*  
En attente de nomination

**Corinne BRUNON-MEUNIER**  
Directrice adjointe du Développement durable  
*Suppléant*

**Lise TALBOT BARRE**  
Chef du pôle des opérateurs  
*Suppléant*

### MINISTÈRE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

**Anne LAURENT**  
Sous-directrice de l'Europe et de l'International (DGE)  
*Représentant nominatif*

**Frédéric CHASTENET DE GERY**  
Chef du service du soutien au réseau à la direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF)  
*Suppléant*

### MINISTÈRE DES FINANCES ET DES COMPTES PUBLICS

**Thomas KURKDJIAN**  
Chef du bureau des Affaires étrangères et de l'Aide au développement à la direction du Budget  
*Représentant nominatif*

**Hélène GUILLEMET**  
Sous-directrice au Commerce international, direction générale des Douanes - *Suppléant*

### MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER

**Sylvie LEMMET**  
Directrice des Affaires européennes et internationales - *Représentant nominatif*

**Hervé BOISGUILLAUME**  
Sous-directeur des Échanges internationaux - *Suppléant*

### MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTÉ

**Elvire ARONICA**  
Chef du bureau des Affaires internationales - (DAEI - MASS)  
*Représentant nominatif*

**Eric TROTTMANN**  
Adjoint à la sous-directrice de la Stratégie et des Ressources à la direction générale de l'Offre de soins - *Suppléant*

### MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU DIALOGUE SOCIAL

**Nathalie NIKITENKO**  
Déléguée aux Affaires européennes et internationales (DAEI - MASS & Travail)  
*Représentant nominatif*

**Olivier TOCHE**  
Chef de service à la direction générale du Travail - *Suppléant*

**Benoît PARLOS**  
Chef de mission de contrôle économique et financier



## Organismes de sécurité sociale

**William GARDEY**  
Président de la Caisse nationale  
de l'assurance maladie  
des travailleurs salariés (CNAMTS)  
*Représentant nominatif*

**Gérard QUEVILLON**  
Président national du RSI  
(Régime social des indépendants)  
*Suppléant*

## Collectivités territoriales

**Jacques BERTHOU**  
Ancien sénateur de l'Ain  
*Suppléant*

## Personnes qualifiées

**Olivier LAFOURCADE**  
Président du Fonds Investisseurs  
& Partenaires (I&P)  
*Représentant nominatif*

**Yves METZ**  
Président d'Ingérop  
*Représentant nominatif*

**Bénédicte FAUVARQUE-COSSON**  
Professeur de droit privé à  
l'université Panthéon-Assas (Paris II)  
*Représentant nominatif*

## Représentants du personnel

**Farid LAMARA** (UNSA)  
*Représentant nominatif*

**Beata SUSZTEROVA** (CGT)  
*Représentant nominatif*

**Xavier CHAMBARD** - *Suppléant*

**Clara LEYMONIE** - *Suppléant*

## Observateurs

### MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

**Emile PEREZ**  
Directeur de la DCI - *Représentant nominatif*

**Thierry HARTMANN**  
Chef de la division des Projets  
et Financements multilatéraux  
et des Partenariats à la DCI - *Suppléant*

### MINISTÈRE DE LA JUSTICE

**Valéry TURCEY**  
Chef du service des Affaires  
européennes et internationales -  
*Représentant nominatif*

**Frédéric FOURTOY**  
Chef du bureau de la Coopération  
au SAEI - *Suppléant*

### MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT

**Patrice de LAURENS**  
Chef du service Europe et international  
direction générale de la Performance  
économique et environnementale  
des entreprises - *Représentant nominatif*

### MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

**Marianne DE BRUNHOFF**  
Déléguée aux Relations européennes  
et internationales et à la Coopération  
*Représentant nominatif*

**Jacques-Michel LACROIX**  
Département de la mobilité et  
des réseaux de la direction des  
Relations européennes et internationales  
*Suppléant*

### REPRÉSENTANT DU MINISTÈRE CHARGÉ DE LA FONCTION PUBLIQUE

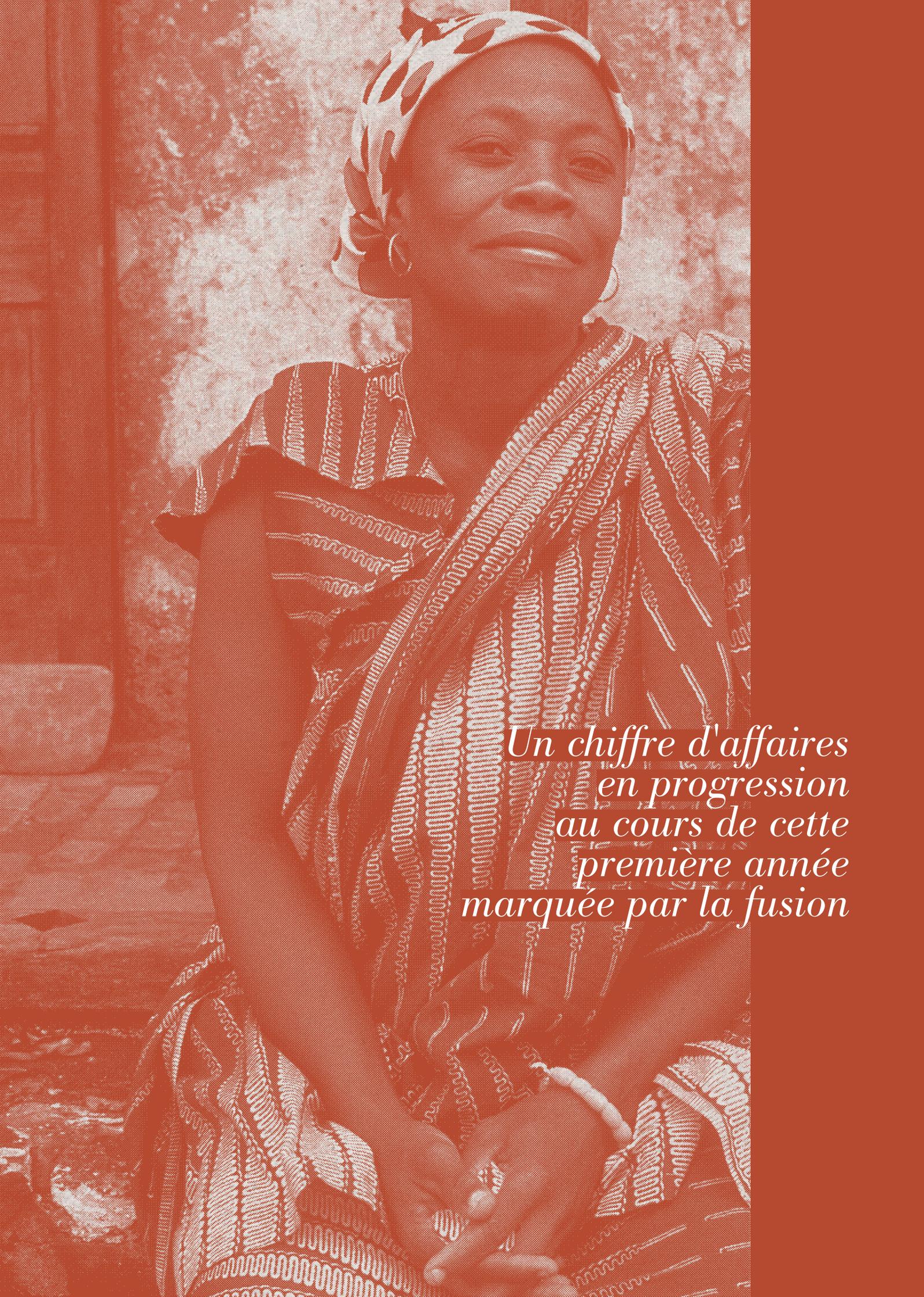
**Nacer-Eddine DJIDER**  
Chef du bureau Expertise internationale,  
Prospective et Analyse comparative  
des politiques de ressources humaines  
*Représentant nominatif*

**Géraldine ACHARD-BAYLE**  
Adjointe chef de bureau Expertise  
internationale, Prospective et Analyse  
comparative des politiques RH (DGAFP)  
*Suppléant*

### AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

**André POUILLES-DUPLAIX**  
Directeur du département  
des Appuis transversaux (DAT)  
*Représentant nominatif*

**Sabrina GUERARD**  
Responsable division Appui au  
renforcement des capacités (DAT)  
*Suppléant*



*Un chiffre d'affaires  
en progression  
au cours de cette  
première année  
marquée par la fusion*

# 04

## DES RÉSULTATS PROMETTEURS

L'activité de l'année 2015 est en nette progression, malgré les bouleversements provoqués par la fusion. Le chiffre d'affaires 2015 progresse en effet de 3 % par rapport à 2014 malgré l'importance des coûts de fusion, la diminution des avantages en nature de l'État et le coût des investissements liés aux nouveaux locaux. Notre activité relève majoritairement de contrats remportés auprès de l'Union européenne. Même si cette première année d'existence est encore peu représentative des capacités de développement de l'agence, elle témoigne de la pertinence de la réforme et de la capacité des équipes à atteindre des objectifs ambitieux, dans un contexte encore non stabilisé. Le projet de budget 2016 affiche une croissance forte du chiffre d'affaires, confirmant les succès croissants de l'agence dans l'obtention et la mise en œuvre de contrats internationaux.

# Actif

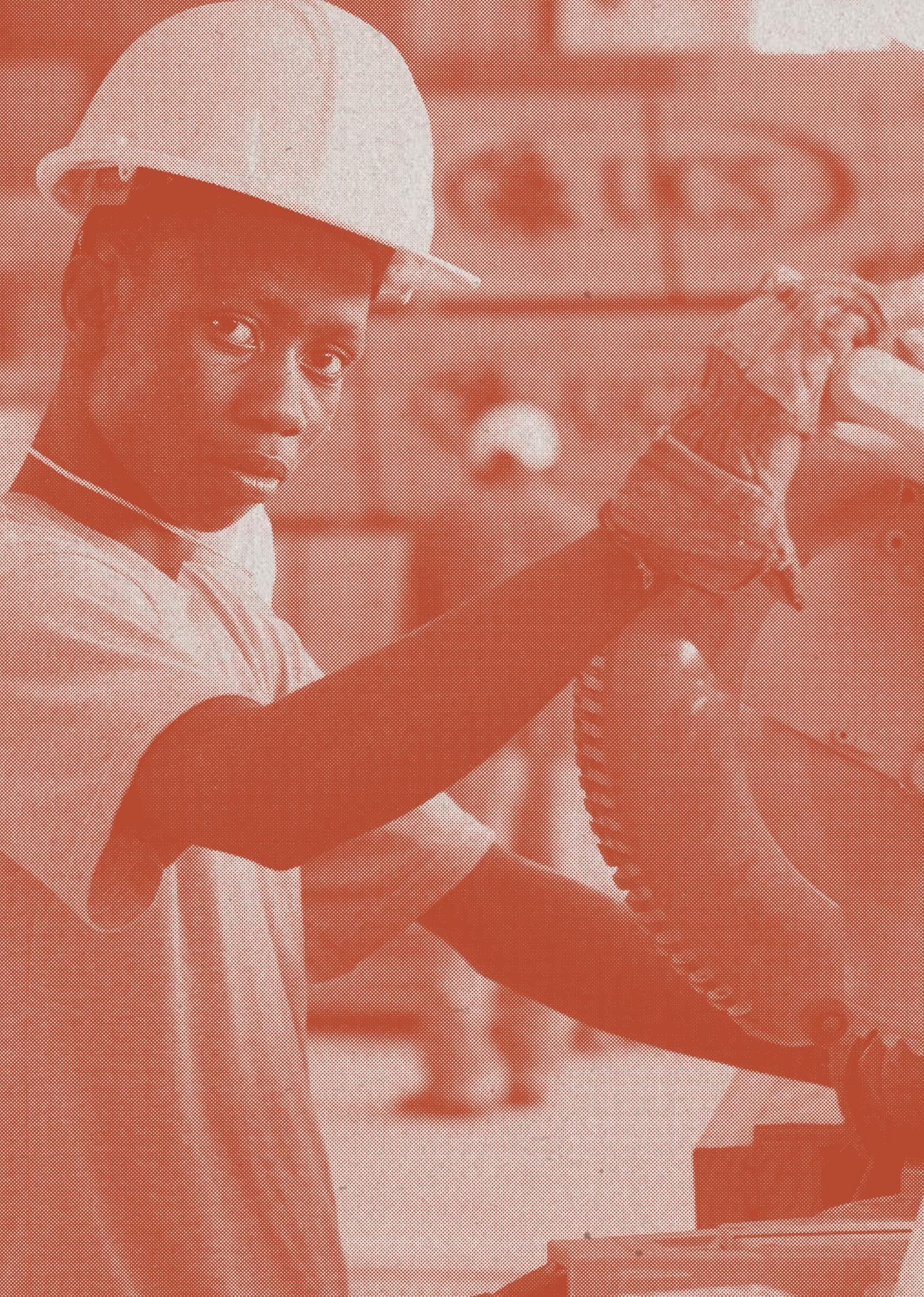
€	Exercice 2015		
	Valeur Brute	Amortissements cumulés	Valeur Nette Comptable
<b>Immobilisations incorporelles</b>			
Frais d'établissement			
Frais de recherche & développement			
Concessions et droits similaires, brevets, licences et marque	675 003	436 355	238 648
Autres immobilisations incorporelles	3 648		3 648
Immobilisations incorporelles en cours			
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles			
<b>Immobilisations corporelles</b>			
Terrains			
Constructions			
Constructions sur sol d'autrui			
Installations techniques, matériels et outillage	1 400	38	1 362
Autres immobilisations corporelles			
Immobilisations corporelles en cours	1 967 630	344 988	1 622 642
Avances et acomptes sur commande d'immobilisations corporelles			
<b>Immobilisations financières</b>			
Participations évaluées			
Créances rattachées aux participations			
Autres titres immobilisés			
Prêts			
Autres immobilisations financières	471 333	-	471 333
<b>TOTAL (I) Actifs immobilisés</b>	<b>3 119 014</b>	<b>781 381</b>	<b>2 337 633</b>
<b>Stocks et en-cours</b>			
Matières premières et consommables			
En-cours de production (biens et services)			
Produits intermédiaires, résiduels et finis			
Marchandises (à revendre en l'état)			
<b>Avances et acomptes sur commande</b>	<b>6 334 446</b>	<b>-</b>	<b>6 334 446</b>
<b>Créances d'exploitation</b>			
Créances résultant de ventes ou de prestations et services et comptes rattachés	1 439 401 85	606 431	1 43 333 754
Autres créances d'exploitation	9 254 474	13 187	9 241 287
Créances diverses			
<b>Valeurs mobilières de placement</b>			
Actions propres			
Autres titres	194 968	-	194 968
<b>Disponibilités</b>	<b>77 217 821</b>	<b>-</b>	<b>77 217 821</b>
<b>Régularisation</b>			
Charges constatées d'avance	7 524 615	-	7 524 615
<b>TOTAL (II) Actifs circulant</b>	<b>244 466 509</b>	<b>619 618</b>	<b>243 846 891</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices			
Primes de remboursement des obligations			
Écarts de conversion Actif			
<b>TOTAL (III) Comptes de régularisation</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL I + II + III + IV + V</b>	<b>247 585 523</b>	<b>1 400 999</b>	<b>246 184 524</b>

# Passif

€	Exercice 2015
<b>Capitaux</b>	
Capital	
Prime émission/fusion	10 171 899
Dotation	
Complément de dotation (état)	
Complément de dotation (organisme autre que l'État)	
Dons et legs en capital	
<b>Affectation</b>	
Écarts de reconversion	
<b>Réserves</b>	
Réserves légales	
Réserves facultatives	
Réserves réglementées	
Autres réserves	660 000
Report à nouveau (solde créditeur ou débiteur)	
Résultat net de l'exercice (bénéfice ou perte)	-358 266
<b>Situation nette</b>	
Subventions d'investissement	
<b>TOTAL (I) Capitaux propres</b>	<b>10 473 633</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	
Provisions pour risques	1 300 491
Provisions pour charges	5 035 121
<b>TOTAL (II) Provisions</b>	<b>6 335 612</b>
<b>Dettes</b>	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	36 734
Emprunts et dettes financières divers	-
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	179 941 120
Dettes sur achats ou prestations de services et comptes rattachés	38 388 006
Dettes fiscales d'exploitation, dettes sociales et dettes assimilées	4 863 877
Dettes sur immobilisations	159 304
Autres dettes d'exploitation et dettes diverses	2 076 895
<b>Régularisation</b>	
Produits constatés d'avances	3 909 343
<b>TOTAL (III) Dettes</b>	<b>229 375 279</b>
Écarts de conversion Passif	
<b>TOTAL IV Comptes</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL I + II + III + IV + V</b>	<b>246 184 524</b>

# Compte de résultat

€	Exercice 2015
<b>Produits d'exploitation</b>	
Vente marchandises	
Prod. vendue services	104 197 675
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>104 197 675</b>
Commande publique exploitation	13 448 172
Repr. sur prov., Tr. de ch	-632 782
Autres produits	1 826
<b>TOTAL PRODUCTION EXPLOITATION</b>	<b>117 014 891</b>
Achat matières prem.	456
Autres achats	90 463 373
Impôts, taxes	1 216 629
Salaires & traitements	16 180 994
Charges sociales	5 866 189
Dot. aux amort.	329 095
Dot. aux prov. s/a. circ	286 269
Dot. aux prov. risq. & ch	3 179 996
Autres charges	1 668
<b>TOTAL CHARGES EXPLOITATION</b>	<b>117 524 669</b>
<b>(1) RÉSULTAT EXPLOITATION</b>	<b>-509 778</b>
<b>(2) RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>70 067</b>
<b>(3) RÉSULTAT COURANT</b>	<b>-439 711</b>
<b>(4) RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>81 445</b>
Participation salariés	
Impôts/les bénéfices	0
Total participation/impôt	0
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>117 259 250</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>117 617 516</b>
<b>BÉNÉFICE OU PERTE</b>	<b>-358 266</b>



EN UTILISANT LE CYCLUS OFFSET  
PLUTÔT QU'UN PAPIER NON  
RECYCLÉ, VOTRE IMPACT  
ENVIRONNEMENTAL EST RÉDUIT DE :



**413**

KG DE MATIÈRES  
ENVOYÉES EN DÉCHARGE



**99**

KG DE CO2



**990**

KM PARCOURUS EN VOITURE  
EUROPÉENNE MOYENNE



**10 134**

LITRES D'EAU



**1 271**

KWH D'ÉNERGIE



**671**

KG DE BOIS

**SOURCES** L'évaluation de l'empreinte carbone est réalisée par Labelia Conseil conformément à la méthodologie Bilan Carbone®. Les calculs sont issus d'une comparaison entre le papier recyclé considéré et un papier à fibres vierges selon les dernières données disponibles du European BREF (pour le papier à fibres vierges). Les résultats obtenus sont issus d'informations techniques et sont sujet à modification.



Document imprimé  
sur Cyclus Offset 300 g  
et 140 g, papier recyclé  
fabriqué en France.



**DIRECTRICE DE LA PUBLICATION** Anne de Soucy • **COORDINATRICE** Anaïs Rieu • **REMERCIEMENTS** aux équipes du département de la Communication, avec l'appui de la direction des Opérations, du Secrétariat général et de la direction de la Stratégie, des Partenariats et de la Communication • **CONSEIL ÉDITORIAL** Animal pensant • **CONCEPTION GRAPHIQUE** Luciole

**CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES** Couverture : Getty images • Page 6 : F. De La Mure/MAEDI • Page 10 : A. JARVIS • Page 11 : Thinkstock • Page 13 : Cellou Binani • Page 14 : Thinkstock • Page 16 : F. de La Mure/MAEDI ; N. Drunet ; A. Ferrand ; S. Peters-Desteract/Expertise France ; M. Del Castell ; Expertise France ; F. Hivert ; Expertise France ; EUROsociAL-II ; F. De La Mure/MAEDI • Page 18 : F. De La Mure/MAEDI • Page 21 : F. De La Mure/MAEDI • Page 22 : EUROsociAL-II • Page 23 : F. De La Mure/MAEDI • Page 24 : F. De La Mure/MAEDI • Page 25 : Wassilios Aswestopoulos/Nurphoto/AFP • Page 26 : Expertise France • Page 27 : S. Peters-Desteract/Expertise France • Page 28 : S. Peters-Desteract/Expertise France • Page 29 : libre de droits • Page 30 : Eiffage • Page 33 : B. Chapiron/MAEDI • Page 34 : Douane française • Page 35 : A. Abd Rabbo/Expertise France • Page 36 : F. Hivert • Page 37 : Leung Cho Pan • Page 39 : Nations Unies • Page 40 : R. Waddington • Page 41 : A. Caubin/AFD • Page 42 : Thinkstock • Page 44 : Thinkstock • Page 45 : P. Behr • Page 46 : A. Ferrand • Page 47 : Fonds Mondial • Page 48 : D. O'Dwyer/Fonds Mondial • Page 49 : Fonds Mondial • Page 50 : C. Binani • Page 52 : Getty Images • Page 54 : F. Hivert • Page 56 : Expertise France • Page 59 : Expertise France • Page 60 : Getty Images • Page 65 : Russell Watkins / DFID



**EXPERTISE  
FRANCE**

73, rue de Vaugirard - 75006 Paris  
01 70 82 70 82 - [accueil@expertisefrance.fr](mailto:accueil@expertisefrance.fr)  
[www.expertisefrance.fr](http://www.expertisefrance.fr)