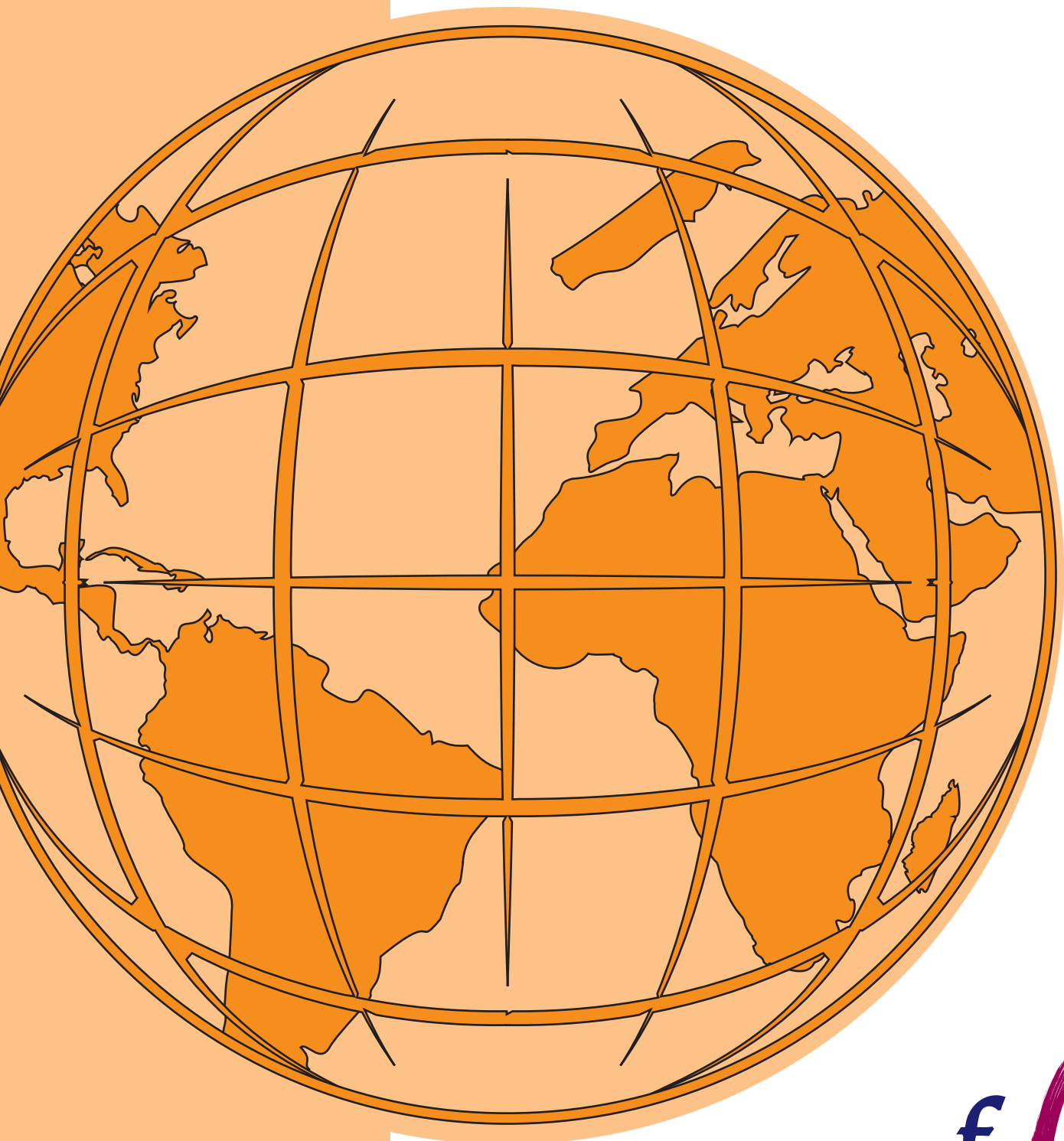


Plan d'affaires **2010-2011**



SOMMAIRE



RESUME	3
1. LE FINANCEMENT DU DEVELOPPEMENT	5
1.1 Evolution et perspectives de l'activité opérationnelle	6
1.1.1 Une palette complète d'outils d'intervention.....	8
1.1.2. Des interventions adaptées à la diversité des géographies.....	9
1.1.3. Apporter des réponses sectorielles performantes aux défis du développement	18
1.1.4. Synthèse du Plan d'Affaires de Proparco	24
1.2 Les performances opérationnelles et de gestion.....	26
1.2.1. Améliorer l'effet de levier et le rythme de versement	26
1.2.2. Maximiser la qualité, les résultats et les impacts des interventions.....	26
1.2.3. Un dispositif complet et performant de maîtrise des risques.....	27
1.2.3. Analyses coûts-marges et pilotage stratégique.....	29
2. DEVELOPPER LES SAVOIRS ET LES PARTENARIATS ET COMMUNIQUER	30
2.1 La Production Intellectuelle : un outil à part entière de l'aide au développement.....	30
2.2 Contribuer à la formation et au renforcement des capacités.....	34
2.3 Développer les partenariats et les relations avec les acteurs externes	36
3. GOUVERNANCE, ORGANISATION ET MOYENS.....	39
3.1 La gouvernance de l'Agence.....	39
3.2 La gestion des ressources humaines et l'organisation de l'Agence.....	39
3.3 L'équilibre financier de l'AFD	42

RÉSUMÉ



Les objectifs du Plan d'Affaires 2009 ont été largement dépassés. L'activité du Groupe AFD en matière de financement du développement connaît une forte croissance (+47 %), atteignant 6,2 milliards d'euros, dépassant l'objectif initial défini dans le Plan d'Affaires 2009 de 5,4 milliards. L'extension géographique et la réponse à la crise financière internationale ont fortement déterminé la croissance de l'activité de financement. Les activités liées à la production intellectuelle poursuivent aussi une forte montée en puissance avec de nombreuses réalisations touchant à l'organisation de séminaires et de conférences de haut niveau ou à la production de publications de portée internationale.

Le Plan d'Affaires 2010-2011 du Groupe AFD repose sur les prévisions de la loi de finances triennale 2009-2011 et sur celles du projet de loi de finances 2010. Ces prévisions font état d'un maintien du niveau du coût Etat mis à disposition de l'Agence (494 millions d'euros prévus en 2010) et d'une baisse de 11 % des subventions (203 millions d'euros en 2010, contre 228 millions d'euros en 2009).

Dans ce contexte budgétaire, l'AFD poursuivra un objectif raisonné de croissance, dans le cadre de la mise en œuvre de son Projet d'Orientation Stratégique (POS2) 2007-2011, pour répondre aux engagements français en matière de financement du développement, de façon globale et en Afrique subsaharienne en particulier. Ainsi, l'évolution de l'activité de l'AFD sur les deux prochaines années est tracée, au niveau géographique et sectoriel, par l'Initiative Présidentielle du Cap¹ de soutien à la croissance économique en Afrique Subsaharienne qui prévoit 10 milliards d'euros de financements sur la période 2008-2012, par les orientations définies par le CICID du 5 juin 2009, par l'objectif fixé à l'Agence par le secrétaire d'Etat chargé de la coopération et de la francophonie d'accroître de 25 % dès 2009 son offre de financement sous forme de prêts toutes géographies confondues², ainsi que par les engagements pris par l'Agence dans le cadre du premier anniversaire de l'Union pour la Méditerranée (UPM) portant à 6 milliards d'euros les engagements prévus dans la zone méditerranéenne sur la période 2009-2013³. De même, l'AFD continuera de soutenir le développement économique et social des collectivités d'Outre-mer, confirmée dans son rôle par le comité interministériel de l'Outre-mer, tant en renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités publiques qu'en dynamisation et soutien du secteur privé.

Le Plan d'Affaires prévoit un engagement total pour le Groupe AFD de 6,7 milliards d'euros en 2010 (14 milliards sur 2 ans), en augmentation de 8 % par rapport aux engagements réalisés en 2009. Il réaffirme la priorité accordée à l'Afrique subsaharienne, qui devrait représenter 41 % des engagements de l'AFD dans les pays étrangers et absorber 59 % de l'effort budgétaire de l'Etat. Dans un contexte de crise économique et financière mondiale, l'Agence continuera à jouer pleinement son rôle contra-cyclique de financement de l'investissement public et privé, contribuant ainsi à la relance de la croissance dans les pays en développement. Dans cette optique et dans le cadre de l'élargissement de son champ géographique, elle cherchera à déployer pleinement ses capacités d'intervention en financements non directement concessionnels⁴ et non concessionnels.

En termes de développement des savoirs, l'Agence vise à faire de la production intellectuelle un outil à part entière de l'aide au développement. Elle se fixe ainsi des objectifs ambitieux de développement dans ce domaine, avec notamment un accent mis sur les actions de formation, la définition d'une stratégie opérationnelle en matière de renforcement des capacités, une articulation plus étroite entre production intellectuelle à finalité opérationnelle et activités de recherche sur les enjeux du développement et une contribution à l'élaboration des politiques publiques au niveau local.

¹ Discours du Président de la République devant le Parlement Sud-Africain, le Cap, le 28 février 2008.

² Allocution de M. Alain Joyandet, secrétaire d'Etat à la Coopération et à la Francophonie lors de l'ouverture des Journées de la Coopération internationale et du développement, les 25-26 août 2008.

³ Réunion ministérielle de l'Union pour la Méditerranée sur les projets de développement durable du 25 juin 2009. Les engagements pris à l'occasion de ce premier anniversaire de l'UPM portaient également sur la création d'un nouvel instrument d'investissement à destination des PME (FISEM, cf infra p.14) et la participation de l'AFD au Plan Solaire méditerranéen aux côtés de la BEI et de la KfW, pour un montant global de 5 milliards d'euros.

⁴ Prêts sans bonification directe de l'Etat mais déclarés en APD. Le risque de non remboursement est partiellement couvert par un fonds de garantie alimenté par l'Etat.



L'AFD poursuivra une politique de partenariat diversifiée visant à créer des synergies avec de nouveaux acteurs autour des grands enjeux du développement. Durant les années 2010 et 2011, l'Agence souhaite notamment renforcer ses liens avec les agences bilatérales européennes et se rapprocher des acteurs privés du Nord (Fondations, entreprises). De plus, l'activité de financement des initiatives des ONG reprise en 2009 sera exercée pour compte propre à partir de 2010. Dans ce cadre, une réflexion est engagée avec les ONG pour répondre de la manière la plus pertinente à leurs besoins.

Par ailleurs l'Agence continuera, au cours de la période, à améliorer ses performances opérationnelles en optimisant l'utilisation des ressources budgétaires de l'Etat. Elle cherchera à maximiser les impacts de ses opérations en améliorant la qualité et le suivi des projets tout en renforçant la maîtrise des risques dans le contexte d'une conjoncture internationale incertaine. Elle poursuivra ses travaux pour étendre et approfondir l'usage des analyses coût-marge dans le pilotage stratégique de son activité.

En matière de communication et de transparence, l'Agence poursuivra ses efforts en continuant notamment à renforcer sa production audiovisuelle et à développer des actions à destination du grand public, comme elle l'a fait en 2009.

Sur le plan de la gouvernance, les statuts de l'Agence ont été révisés par décret du 5 juin 2009. Cette refonte s'est effectuée dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques recommandant une meilleure répartition des rôles entre les directions d'administration centrale stratégiques et les opérateurs. Cette modification des statuts a induit 3 nouveautés majeures dans la gouvernance de l'AFD : la création d'un Conseil d'orientation stratégique (COS), chargé de renforcer l'articulation entre les orientations politiques relatives à l'aide publique au développement décidées par le Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement et leur déclinaison opérationnelle par l'AFD ; la création d'un Comité délégué du CA nouveau, spécialisé pour l'appui aux initiatives des ONG ; la préparation d'un Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) unique entre l'Etat et l'AFD, visant à simplifier et rationaliser les relations entre l'AFD et ses tutelles.

En termes de ressources humaines, après une croissance importante des moyens humains en 2009, intégration et cohésion seront les défis à relever par l'Agence en 2010, tout en poursuivant, à un rythme mesuré, les recrutements pour accompagner la croissance des activités. Des efforts importants seront aussi poursuivis pour adapter l'organisation et les moyens de l'Agence, avec notamment la poursuite du déploiement de la feuille de route triennale sur l'évolution du système d'information, de la politique de responsabilité sociale et environnementale interne et l'optimisation de la gestion du patrimoine immobilier.

Le Produit Net Bancaire (PNB) de l'Agence devrait atteindre 385 millions d'euros en 2010. Hors événements exceptionnels liés aux traitements de dettes de la Côte d'Ivoire en 2009 et des Seychelles en 2010⁵ et hors intérêts de retard et moratoires sur ces 2 pays, le PNB passe de 303 millions d'euros en 2009 à 358 millions d'euros en 2010, en hausse de 55 millions d'euros, en ligne avec la hausse de l'encours. La croissance du PNB devrait s'accélérer en 2011 et 2012 sous l'effet principalement de la poursuite de la croissance de la marge nette d'intérêt. Les charges d'exploitation non bancaires, en hausse de 11 % par rapport au budget initial 2009, sont portées à 273 millions d'euros en 2010. Hors prestations pour Proparco, les charges augmentent de 10,9 % pour un indice de production de +37 % et un volume d'engagements de +23 %. L'indice de production par ETP passe de 1,9 M€ en 2006 à 3,5 M€ en 2010, soit une augmentation de 90 %. Le budget 2010 reflète donc la poursuite de gains de productivité importants, ainsi que l'accroissement de la part flexible des charges.

⁵ Reprise de provisions sur intérêts impayés en 2009 lié au traitement de dettes de la RCI (83 M€) et en 2010 à celui des Seychelles (25 M€)

1. LE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT



L'activité de financement du développement du Groupe AFD a connu une forte croissance en 2009 (+47 %), atteignant 6,2 milliards d'euros et dépassant l'objectif initial défini dans le plan d'affaires 2009 de 5,4 milliards.

Le Plan d'Affaires 2010-2011 du Groupe AFD s'inscrit dans le cadre du projet de loi de finances 2010 qui constitue la 2ème annuité du budget triennal 2009-2011 de la mission « Aide Publique au Développement » de l'Etat.

Son élaboration repose sur les éléments de cadrage suivants :

- **l'Initiative Présidentielle du Cap⁶** de soutien à la croissance économique en Afrique Sub-saharienne qui prévoit 10 milliards d'euros de financements sur la période 2008-2012 ;
- **les conclusions du CICID du 5 juin 2009**, qui définissent une nouvelle typologie géographique et sectorielle d'intervention, associent des modalités d'intervention (au regard des instruments financiers) à des catégories de pays et rappellent l'importance du développement des moyens d'intervention contra-cyclique de l'Agence en réponse à la crise financière et économique internationale. A cette fin, l'AFD est autorisée à prospecter dans 9 pays d'Amérique Latine et d'Asie (Mexique, Colombie, Bangladesh, Malaisie, Philippines, Sri Lanka, Kazakhstan, Ouzbékistan et Mongolie) où elle pourra intervenir en prêts non concessionnels pour favoriser une croissance verte et solidaire ;
- **l'objectif fixé à l'Agence par le secrétaire d'Etat** chargé de la coopération et de la francophonie d'accroître de 25 % dès 2009 son offre de financement sous forme de prêts toutes géographies confondues⁷;
- **les engagements politiques forts pris par les autorités françaises** en matière de politique de coopération, notamment les engagements pris par l'Agence dans le cadre du premier anniversaire de l'Union pour la Méditerranée, qui fixent un objectif de 6 milliards d'euros d'engagements dans la zone méditerranéenne sur la période 2009-2013⁸.
- sur le plan financier enfin, **les prévisions du projet de loi de finances 2010** font état d'un maintien du coût Etat mis à disposition de l'Agence (494 millions d'euros prévus en 2010) et d'une baisse de 11 % des subventions (203 millions d'euros en 2010, contre 228 millions d'euros en 2009).

Dans ce contexte, l'Agence propose de poursuivre un objectif raisonné de croissance nouvelle de ses engagements au cours des deux prochaines années. Ce faisant, elle se donne les moyens d'une part de réaliser de façon diversifiée selon les géographies⁹ ses mandats généraux – à savoir la réduction de la pauvreté et des inégalités, la promotion de la croissance économique, la protection des biens publics mondiaux et la promotion d'une croissance verte et solidaire – et d'autre part, de satisfaire les engagements politiques pris par la France, notamment en ce qui concerne le soutien en faveur de l'Afrique subsaharienne.

⁶ Discours du Président de la République devant le Parlement Sud-Africain, le Cap, le 28 février 2008.

⁷ Allocution de M. Alain Joyandet, secrétaire d'Etat à la Coopération et à la Francophonie lors de l'ouverture des Journées de la Coopération internationale et du développement, les 25-26 août 2008.

⁸ Réunion ministérielle de l'Union pour la Méditerranée sur les projets de développement durable du 25 juin 2009. Les engagements pris à l'occasion de ce premier anniversaire de l'UPM portaient également sur la création d'un nouvel instrument d'investissement à destination des PME (FISEM, cf infra p.14) et la participation de l'AFD au Plan Solaire méditerranéen aux côtés de la BEI et de la KfW, pour un montant global de 5 milliards d'euros.

⁹ Conformément aux conclusions du CICID du 5 juin 2009.



1.1 EVOLUTION ET PERSPECTIVES DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

ACTIVITE DU GROUPE : REALISATIONS 2009 ET PREVISIONS 2010-2011 (M€)	Réalisé 2008	Plan d'affaires 2009	Provisoire 2009	Taux de réalisation 2009	% variation /réalisation 2008	Plan d'affaires 2010	% variation /provisoire 2009	Plan d'affaires 2010- 2011	Moyenne annuelle 2010- 2011
I.1 - L'AFD DANS LES PAYS ETRANGERS	2 562	3 564	4 323	121 %	69 %	4 684	8 %	9 825	4 913
1/ Activités courantes	2 358	3 137	3 992	127 %	69 %	4 555	14 %	9 319	4 660
Subventions (y compris microfinance et PRCC)	222	228	228	100 %	3 %	203	-11 %	453	227
Prêts souverains concessionnels	1 217	1 323	1 847	140 %	52 %	2 114	15 %	4 214	2 107
dont prêts avec concessionnalité directe	1 092	1 323	1 247	94 %	14 %	1 314	5 %	2 614	1 307
dont prêts avec concessionnalité indirecte (PS4) (1)	125	-	600	-	380 %	800	33 %	1 600	800
Financements non souverains	919	1 586	1 917	121 %	109 %	2 193	14 %	4 557	2 279
dont prêts concessionnels	595	886	635	72 %	7 %	990	56 %	1 990	995
dont prêts non concessionnels	298	550	1 148	209 %	285 %	1 003	-13 %	2 117	1 059
dont sous-participations à Proparco (2)	131	150	261	174 %	99 %	203	-22 %	417	209
dont garanties	26	150	104	70 %	301 %	200	92 %	450	225
dont participations en fonds propres au FIAA (3)	-	-	30	-	-	-	-	-	0
Financement des ONG (ONG MAE) à partir de 2010	-	-	-	-	-	45	-	95	48
2/ Activités sur mandat spécifique	204	427	331	78 %	62 %	129	-61 %	506	253
Aide budgétaire globale (SAS)	23	39	43	110 %	87 %	81	88 %	133	67
Opérations de conversion de dettes (y compris C2D)	133	130	-	0 %	-100 %	23	-	323	162
Contribution au Fonds climat	-	200	203	102 %	-	0	-100 %	-	0
Actions de Développement solidaire	11	10	1	10 %	-91 %	5	400 %	10	5
Financement des ONG (ONG MAE) pour 2009	-	45	39	87 %	-	-	-	-	-
Actions de Mésofinance	2	3	2	80 %	-17 %	5	150 %	10	5
Crédits délégués par d'autres bailleurs	-	-	22	-	-	15	-32 %	30	15
Crédits délégués du MAE	5	-	21	-	354 %	-	-	-	-
Autres	30	-	-	-	-	-	-	-	-
I.2 - L'AFD DANS L'Outre-mer	976	1 106	993	90 %	2 %	1 059	7 %	2 207	1 104
3/ Prêts et dotations	533	467	442	95 %	-17 %	491	11 %	1 071	536
Prêts au secteur public	368	259	347	134 %	-6 %	305	-12 %	705	353
Prêts au secteur privé	159	205	94	46 %	-41 %	180	92 %	360	180
Dotations (4)	7	3	1	33 %	-	6	500 %	6	3
4/ Garanties	160	359	191	53 %	19 %	208	9 %	416	208
5/ Financement OSEO	283	280	360	129 %	27 %	360	0 %	720	360
TOTAL AFD	3 538	4 670	5 316	114 %	50 %	5 743	8 %	12 032	6 016
II - PROPARGO									
Pays étrangers	724	860	1 078	125 %	49 %	1 077	-0 %	2 255	1 128
Outre-mer	65	40	30	75 %	-54 %	60	100 %	120	60
TOTAL PROPARGO	789	900	1 108	123 %	40 %	1 137	3 %	2 375	1 188
Sous-participations de l'AFD à Proparco (2)	-131	-150	-261	174 %	99 %	-203	-22 %	-417	-209
III - TOTAL GROUPE AFD									
Total pays étrangers (2)	3 155	4 274	5 140	120 %	63 %	5 558	8 %	11 663	5 832
Total Outre-mer	1 041	1 146	1 023	89 %	-2 %	1 119	9 %	2 327	1 164
TOTAL GENERAL GROUPE	4 196	5 420	6 163	114 %	47 %	6 677	8 %	13 990	6 995
TOTAL GENERAL GROUPE y compris opérations exceptionnelles dans les pays étrangers (5)	4 469		6 283			6 677		13 990	6 995

(1) PS4 : prêts sans bonification directe de l'Etat mais déclarables en APD. Le risque de non remboursement est partiellement couvert par un fonds de garantie alimenté par l'Etat.

(2) Les sous-participations de l'AFD à Proparco sont comptabilisées à la fois au niveau des engagements de l'AFD et au niveau des engagements de Proparco. Elles ne sont comptabilisées qu'une seule fois au niveau du total consolidé des engagements du Groupe.

(3) Fonds d'Investissement Agricole en Afrique

(4) Capital investissement, fonds de garantie, microfinance

(5) Ce total général prend en compte certaines opérations exceptionnelles (non prévues dans le Plan d'Affaires initial) à savoir notamment les crédits-relais (PAS) d'apurement des arriérés de dette qui ont concerné le Togo en 2008 et la Côte d'Ivoire en 2008 et 2009.



La croissance des engagements du Groupe a été encore plus prononcée en 2009 qu'en 2008 (+47 % contre +33 % l'année précédente), **dépassant de plus de 700 M€ l'objectif défini par le plan d'affaires 2009**. Elle a concerné aussi bien l'AFD (+50 %) que Proparco (+40 %), les activités courantes de l'Agence (+69 %) que ses activités menées au titre de mandats spécifiques (+62 %). Au niveau géographique, la croissance du Groupe a été tirée tant par l'activité dans les pays étrangers (+63 %), en particulier du fait de l'extension géographique (Mexique, Colombie et Philippines), que par la réponse à la crise financière, tandis que les financements dans l'Outre-mer ont marqué un léger repli (-2 %), du fait d'une activité moindre de Proparco dans ces régions.

Les financements de l'Agence sous forme de prêts non concessionnels et de garanties ont fortement progressé, de même que les prêts souverains, tirés par l'octroi de 600 M€ de prêts souverains à la concessionnalité indirecte de type « PS4 » (cf. note n°4 p.3) ; en revanche, les financements en subventions n'ont que légèrement augmenté (+3 %) et demeurent donc toujours marqués par la contrainte budgétaire.

Sur les deux prochaines années 2010-2011, la croissance de l'activité globale du Groupe devrait se poursuivre, mais à un rythme plus mesuré : en 2010, les ressources budgétaires restant identiques à celles de 2009, l'estimation de la croissance de l'activité du Groupe se limite à 8 % par rapport au réalisé 2009. Elle sera essentiellement portée par l'activité dans les Etats étrangers – la variation de l'activité dans l'Outre-mer se limitera à 100 M€ en 2010 – et, dans ces géographies, par les financements non souverains concessionnels de l'AFD (+56 %), son activité de garantie et la poursuite du déploiement de l'instrument « PS4 ».

Au vu des résultats 2009, cet objectif reste ambitieux ; il conduirait à une augmentation de l'effet de levier de 5,2 à 6,3 en 2010 (cf. p.22) ; sa réalisation sera principalement soumise à la capacité qu'auront certaines maîtrises d'ouvrage à accepter des conditions moins concessionnelles.

Il convient en effet de souligner que la réalisation du plan d'affaires est exposée à **un certain nombre d'incertitudes** :

- le développement des financements sous forme de prêts non souverains, notamment non-concessionnels, implique un effort important de l'Agence pour identifier des projets d'investissement portés par de nouveaux acteurs, dans toutes ses géographies d'intervention et notamment en Afrique subsaharienne, et répondant à ses critères de maîtrise des risques dans un contexte économique 2010 très incertain. L'Agence devra mobiliser rapidement les moyens nécessaires à l'identification de projets et à l'analyse de ces nouvelles contreparties ;
- le financement en prêts souverains en Afrique subsaharienne, à travers notamment le développement des Prêts Très Concessionnels Contra-cycliques (PTCC), est tributaire de la capacité financière d'un certain nombre d'Etats à se ré-endetter ;
- enfin le contexte de crise économique et financière internationale, qui, s'il peut s'avérer porteur d'opportunités d'intervention, est également susceptible d'avoir un impact négatif sur les contreparties aussi bien non souveraines que souveraines du Groupe.

Les incertitudes qui précèdent devront conduire le Groupe à être très réactif en 2010, tant dans le choix de ses opérations et le suivi de ses risques que dans le pilotage de son compte d'exploitation.



1.1.1 Une palette complète d'outils d'intervention

En 2009, l'activité du Groupe a été fortement marquée par le contexte de crise économique mondiale qui a amené l'AFD à mettre en place des financements visant à atténuer les effets de la crise sur les pays les plus pauvres et à soutenir les économies émergentes.

Dans les pays étrangers, l'activité du Groupe (5 140 M€) a notamment pris la forme de :

- **prêts souverains** en faveur des Etats ou de structures publiques bénéficiant de la garantie de leur Etat pour 1 847 M€ ;
- **prêts non souverains** en faveur de structures publiques pour 1 559 M€ ;
- **financements non concessionnels** en faveur du secteur privé via PROPARCO à hauteur de 1 078 M€ ;
- **subventions projets** pour 228 M€ ;
- **mandats spécifiques** à hauteur de 331 M€ ;
- **garanties ARIZ** pour 104 M€.

Afin de palier les effets de la crise économique, le CICID et le Conseil d'administration de l'AFD ont souhaité développer l'action contra-cyclique de l'agence. A cette fin, un nouveau produit financier souverain concessionnel, mais à la concessionnalité indirecte, a été créé (le PS4, cf. note n°4 p.3). Cet instrument financier est destiné principalement aux nouveaux pays d'intervention de l'AFD, aux pays émergents et aux pays à revenus intermédiaires. Il a pour objet le financement d'opérations publiques sous forme d'approche projet/programme ou de financements budgétaires sectoriels ou adossés à des stratégies nationales énergie/climat. En 2009, 600 M€ ont été engagés à ce titre. Par ailleurs, les prêts non souverains à taux de marché ont connu une très forte augmentation, l'AFD ayant été appelée à se substituer à des sources de financement privés dans certains montages financiers.

A la faveur de l'Initiative française pour la croissance et l'emploi en Afrique, l'instrument de garantie ARIZ a considérablement amélioré et amplifié les capacités d'intervention de l'AFD en élargissant sa gamme d'instruments, en simplifiant ses procédures d'instruction, de décision et de gestion et en s'ouvrant à de nouveaux acteurs du secteur privé. L'activité de garanties est ainsi passée de 25 M€ en 2008 à 104 M€ en 2009.

Le Groupe AFD a par ailleurs lancé plusieurs fonds :

- **FISEA (Facilité de co-Investissement de Soutien Economique en Afrique)** destiné à des investissements en fonds propres dans le cadre de l'initiative pour la croissance et l'emploi en Afrique,
- **FISEM (Facilité de co-Investissement de Soutien Economique à la Méditerranée)** destinée à soutenir les économies du sud et de l'est de la Méditerranée en ciblant en priorité la demande de financement du secteur bancaire et du secteur productif
- **FIAA (Fonds d'Investissement Agricole en Afrique)** destiné à prendre des participations dans les entreprises privées agricoles et agro-alimentaires et dans des coopératives agricoles de l'ensemble du continent africain.

Dans le cadre de ses activités sur mandats spécifiques, l'AFD met en place pour le compte de l'état français un prêt à la BIRD, gestionnaire du Clean Technologie Fund (CTF), contribuant ainsi, à hauteur de 203 M€, au déploiement et au transfert des technologies sobres en carbone.

Par ailleurs, le partenariat de l'AFD avec la Commission Européenne a permis de mettre en place plusieurs opérations dans les secteurs de l'environnement et de l'agriculture, pour un montant total de 22 M€. Enfin, les projets ONG (ex-MAILONG) ont représenté en 2009 un financement total de 39 M€.

Outre-mer, l'activité a atteint un milliard d'euros, avec un élargissement de la palette d'outils de l'AFD, pour son compte propre ou en représentation d'OSEO, en faveur du secteur privé, dans le cadre du plan de relance national et du comité interministériel de l'Outre-mer.



En 2010, l'action contra-cyclique de l'AFD devrait se poursuivre avec en termes d'outils, la création d'un compartiment ARIZ en faveur des places bancaires méditerranéennes.

1.1.2. Des interventions adaptées à la diversité des géographies

● Dans l'Outre-mer, des réponses adaptées aux acteurs publics et privés

Grâce à un effet de levier maximisé, l'activité de l'AFD dans l'Outre-mer en prêts et dotations est restée soutenue en 2009 avec 442 M€ d'engagements, malgré la diminution des ressources budgétaires (37,5 M€ en 2009 contre 55 M€ en 2008). Les garanties et les financements OSEO enregistrent à nouveau une forte progression (+108 M€) alors même que l'offre capacitaire en garantie du plan de relance et de soutien des PME apparaît encore sous-utilisée. Au total, les interventions de l'AFD auront affiché une progression de +2 % sur un an, atteignant près d'un milliard d'euros.

Les prévisions pour 2010 tablent sur un renforcement de cette tendance avec une augmentation attendue de 7 % permettant d'atteindre un total de 1 059 millions d'euros d'engagements. Le niveau des financements bonifiés pour le secteur public sera maintenu à coût budgétaire quasi-constant.

L'AFD renforcera ses capacités pour répondre, le cas échéant et à la demande de l'Etat, aux besoins de restructuration financière des collectivités locales. Elle augmentera ses financements en faveur du secteur privé par la recherche d'opportunités sur les partenariats publics-privés et par de nouvelles interventions grâce aux outils de renforcement des fonds propres des entreprises. Les activités en mandats de gestion demeureront à un niveau soutenu avec l'extension des produits OSEO dans les DOM tandis que la production de garanties devrait s'accroître en réponse au besoin, renforcé par la crise, de partage des risques bancaires et du fait de la prolongation du plan de relance et de soutien des PME.

En 2011, le niveau global d'activités devrait encore progresser sensiblement à près de 1,15 milliard d'euros, notamment en faveur du secteur public.

AFD OUTRE-MER (M€) ⁽¹⁾	Réalisé 2008	Plan d'affaires 2009	Provisoire 2009	Taux de réalisation 2009	% variation /réalisation 2008	Plan d'affaires 2010	% variation /provisoire 2009	Plan d'affaires 2010-2011	Moyenne annuelle 2010-2011
ACTIVITES DE PRETS ET DOTATIONS	533	467	442	95 %	-17 %	491	11 %	1071	536
Prêts au secteur public	385	259	348	134 %	-10 %	305	-12 %	705	353
prêts bonifiés aux collectivités locales (PCL)	327	184	228	124 %	-30 %	230	1 %	510	255
prêts à conditions de marché	58	75	120	160 %	107 %	75	-38 %	195	98
Financement du secteur privé	141	205	93	45 %	-34 %	180	94 %	360	180
prêts concessionnels (PAI)	59	40	78	195 %	32 %	60	-23 %	120	60
refinancement secteur bancaire	52	15	15	100 %	-71 %	20	33 %	40	20
autres	30	150	0	0 %	-	100	-	200	100
Dotations (capital investissement, fonds de garantie, microfinance...)	7	3	1	33 %	-85 %	6	500 %	6	3
GARANTIES	160	359	191	53 %	20 %	208	9 %	416	208
fonds DOM	81	85	80	94 %	-1 %	100	25 %	200	100
garanties SOGEFOM	24	25	30	120 %	25 %	25	-17 %	50	25
fonds de garantie Mayotte et SPM	3	3	2	67 %	-20 %	3	50 %	6	3
garanties plan de relance PME ⁽²⁾		205	53	26 %		50	-6 %	100	50
fonds de garantie habitat	52	41	26	-	-50 %	30	15 %	60	30
FINANCEMENTS PME	283	280	360	129 %	27 %	360	0 %	720	360
financements OSEO-BDPME	283	280	360	129 %	27 %	360	0 %	720	360
TOTAL GENERAL	976	1106	993	90 %	2 %	1059	7 %	2207	1104

(1) Hors Proparco et y compris financements «post-cyclone Dean» : 18 M€ réalisés en 2008

(2) Offre capacitaire maximale



L'ACTION DE L'AFD DANS L'OUTRE-MER : DES RÉPONSES ADAPTÉES AUX BESOINS DES ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS

Le comité interministériel de l'Outre-mer a confirmé le rôle de l'AFD tant en renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités d'Outre-mer qu'en dynamisation et soutien du secteur privé.

Les collectivités et le secteur public local doivent lancer de nombreux investissements pour répondre aux besoins croissants dans des domaines essentiels : infrastructures de base, aménagement urbain, logement social, eau et assainissement, formation, médico-social, etc., et ce sous des contraintes fortes : exigences sur la protection environnementale, financements raréfiés, nécessité d'un niveau d'expertise élevé, vigilance sur l'équilibre financier de leurs comptes.

Le maintien d'un niveau élevé de commande publique est aussi un facteur essentiel de soutien au secteur privé, donc à l'emploi.

Le renforcement en 2010 des interventions de l'AFD répondra à ces besoins :

- développer l'appui-conseil dans les domaines les plus sensibles pour bâtir les politiques territoriales et les stratégies et coordonner les différentes collectivités autour de ces politiques,
- aider à la traduction concrète en programmation d'investissements de ces stratégies locales, des contrats de plan ou de projets Etat-Collectivités ou encore des grands outils de soutien européens (DOCUP, FED territoriaux et régionaux),
- assister la mise en œuvre concrète des projets (études de faisabilité, montage financier, suivi des délais, impacts environnementaux...),
- financer à taux bonifié les investissements et faciliter le bouclage du tour de table bancaire,
- contribuer aux côtés des services de l'Etat à l'assainissement des finances des collectivités (programmes de redressement, accompagnement, pédagogie).

En soutien du secteur privé, l'activité de l'AFD dans toutes ses composantes (fonds de garantie en partenariat étroit avec les régions, distribution de la gamme des produits OSEO avec prise en compte des spécificités locales, capital-investissement adapté à la taille des marchés, microfinance) a pris une ampleur considérable et déterminante avec des engagements annuels compris entre 600 et 700 millions d'euros en intermédiation ou en direct. Cette activité trouve sa légitimité et se développe, d'une part parce qu'elle s'inscrit dans la volonté d'impliquer le monde bancaire privé, d'autre part parce qu'elle se coordonne parfaitement avec le soutien aux politiques publiques locales.



- Dans les pays étrangers, une action pour les Objectifs du Millénaire pour le Développement, la croissance économique et les Biens Publics Mondiaux

**ENGAGEMENTS DE L'AFD
DANS LES PAYS ETRANGERS :
REPARTITION PAR ZONE
GEOGRAPHIQUE
ET PAR PRODUIT (M€)**

	OPÉRATIONS COURANTES		MANDATS SPÉCIFIQUES		TOTAL ENGAGEMENTS			
	Subventions	Prêts concessionnels	Prêts non concessionnels, garantis et fonds propres	Financement des ONG (dès 2010)	Aides budgétaires globales	Conversion des dettes (dont C2D)	Autres mandats spécifiques	TOTAL ENGAGEMENTS
REALISATIONS PROVISOIRES 2009								
Afrique subsaharienne	146	841	606		41	0	39	1673
dont pays pauvres prioritaires (1)	112	115	120		38	0	31	415
dont zone franc	102	191	110		41	0	37	479
Méditerranée / Moyen-Orient	29	596	242		0	0	10	877
Asie et Pacifique	23	748	67		0	0	34	873
dont pays émergents à mandat BPM (2)	1	536	67		0	0	0	604
dont pays à mandat croissance verte et solidaire (3)	0	150	0		0	0	0	150
Amérique latine et Caraïbes	22	297	106		2	0	0	428
dont pays émergents à mandat BPM (2)	0	0	100		0	0	0	100
dont pays à mandat croissance verte et solidaire (3)	0	285	0		0	0	0	285
Projets non géographisés	8	0	0				204	212
Sous-participations de l'AFD à Proparco			261					261
TOTAL	228	2 483	1 283		43	0	288	4 323
dont Total pays émergents à mandat BPM (2)	1	536	167		0	0	0	704
dont Total pays à mandat croissance verte et solidaire (3)	0	435	0		0	0	0	435
dont pays intermédiaires aux relations privilégiées avec la France (4)	10	761	557		0	0	5	1 332
dont pays en crise ou en sortie de crise (5)	57	0	0		2	0	0	59
PLAN D'AFFAIRES 2010								
Afrique subsaharienne	130	1 025	620	32	81	23		1 911
dont pays pauvres prioritaires	84	170	49 (*)	22	22	3		350 (*)
Méditerranée / Moyen-Orient	30	1 000	0	7	0	0		1 037
Asie et Pacifique	18	717	160	7	0	0		902
dont pays émergents à mandat BPM	0	438	80		0	0		518
dont pays à mandat croissance verte et solidaire	0	200	0		0	0		200
Amérique latine et Caraïbes	16	362	220	0	0	0		598
dont pays émergents à mandat BPM	0	100	150		0	0		250
dont pays à mandat croissance verte et solidaire	0	200	100		0	0		300
Projets non géographisés	9	0	0	0	0	0	25	34
Sous-participations de l'AFD à Proparco			203					203
TOTAL	203	3 104	1 203	45	81	23	25	4 684
dont Total pays émergents à mandat BPM	0	538	230	0	0	0	0	768
dont Total pays à mandat croissance verte et solidaire	0	400	100	0	0	0	0	500
dont pays en crise ou en sortie de crise	43	0	0	0	0	0	0	43

(1) Liste nominative établie par le CICID en 2009 : Bénin, Burkina Faso, Comores, Ghana, Guinée Conakry, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, RDC, Centrafrique, Sénégal, Tchad, Togo.

(2) Chine, Thaïlande, Inde, Indonésie, Pakistan, Brésil (CICID 2006)

(3) Liste établie par le CICID en 2009 : Mexique, Colombie, Bangladesh, Malaisie, Philippines, Sri Lanka, Kazakhstan, Ouzbékistan, Mongolie.

(4) Liste indicative établie par le CICID en 2009 : Afrique du Sud, Cameroun, Côte d'Ivoire, Vietnam, Algérie, Egypte, Liban, Maroc, Tunisie, Turquie.

(5) Liste indicative établie par le CICID en 2009 : Afghanistan, Irak, Territoires Autonomes Palestiniens, Soudan, Haïti, Yémen.

(*) Ce chiffre ne prend pas en compte les opportunités de prêts non concessionnels (75 M€ en 2009), qui sont difficiles à prévoir dans ces pays.



**CONTRIBUTION DE L'ETAT
AUX MOYENS D'INTERVENTION
DE L'AFD DANS LES PAYS ETRANGERS :
REPARTITION PAR ZONE
GEOGRAPHIQUE (M€)**

	A - Dons = C2D + ABG + Subventions (vs ONG; développement solidaire, mésorinance, crédits délégués)		B - Coût Etat prêts concessionnels		EFFORT BUDGETAIRE DE L'ETAT = A+B	
	M€	%	M€	%	M€	%
REALISATIONS PROVISOIRES 2009						
Afrique subsaharienne	225	64 %	254	53 %	479	58 %
dont pays pauvres prioritaires (1)	180	51 %	55	11 %	235	28 %
dont zone franc	179	51 %	92	19 %	270	33 %
Méditerranée / Moyen-Orient	39	11 %	124	26 %	163	20 %
Asie et Pacifique	57	16 %	96	20 %	153	18 %
dont pays émergents à mandat BPM (2)	1	0 %	76	16 %	77	9 %
dont pays à mandat croissance verte et solidaire (3)	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Amérique latine et Caraïbes	24	7 %	2	0 %	26	3 %
dont pays émergents à mandat BPM (2)	0	0 %	0	0 %	0	0 %
dont pays à mandat croissance verte et solidaire (3)	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Projets non géographisés	7	2 %	0	0 %	7	1 %
TOTAL	353	100 %	476	100 %	829	100 %
dont Total pays émergents à mandat BPM (2)	1	0 %	76	16 %	77	9 %
dont Total pays à mandat croissance verte et solidaire (3)	0	0 %	0	0 %	0	0 %
dont pays intermédiaires aux relations privilégiées avec la France (4)	0	0 %	179	38 %	180	22 %
dont pays en crise ou en sortie de crise (5)	14	4 %	0	0 %	14	2 %
PLAN D'AFFAIRES 2010						
Afrique subsaharienne	266	70 %	247	50 %	513	59 %
dont pays pauvres prioritaires	131	35 %	64	13 %	195	22 %
Méditerranée / Moyen-Orient	37	10 %	134	27 %	171	20 %
Asie et Pacifique	25	7 %	89	18 %	114	13 %
dont pays émergents à mandat BPM	0	0 %	55	11 %	55	6 %
dont pays à mandat croissance verte et solidaire	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Amérique latine et Caraïbes	16	4 %	24	5 %	40	5 %
dont pays émergents à mandat BPM	0	0 %	21	4 %	21	2 %
dont pays à mandat croissance verte et solidaire	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Projets non géographisés	34	9 %	0	0 %	34	4 %
TOTAL	377	100 %	494	100 %	871	100 %
dont Total pays émergents à mandat BPM	0	0 %	0	0 %	0	0 %
dont Total pays à mandat croissance verte et solidaire	0	0 %	0	0 %	0	0 %
dont pays en crise ou en sortie de crise	43	11 %	0	0 %	43	5 %

(1) Liste nominative établie par le CICIP en 2009 : Bénin, Burkina Faso, Comores, Ghana, Guinée Conakry, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, RDC, Centrafrique, Sénégal, Tchad, Togo.

(2) Chine, Thaïlande, Inde, Indonésie, Pakistan, Brésil (CICIP 2006)

(3) Liste établie par le CICIP en 2009 : Mexique, Colombie, Bangladesh, Malaisie, Philippines, Sri Lanka, Kazakhstan, Ouzbékistan, Mongolie.

(4) Liste indicative établie par le CICIP en 2009 : Afrique du Sud, Cameroun, Côte d'Ivoire, Vietnam, Algérie, Egypte, Liban, Maroc, Tunisie, Turquie.

(5) Liste indicative établie par le CICIP en 2009 : Afghanistan, Irak, Territoires Autonomes Palestiniens, Soudan, Haïti, Yémen.



► En Afrique Subsaharienne : soutenir la croissance et l'emploi

En 2009, les financements du Groupe en faveur de l'Afrique subsaharienne ont dépassé les deux milliards d'euros, dont près de 1,7 milliard engagés par l'AFD. L'activité de l'Agence en Afrique subsaharienne a ainsi enregistré une progression de 61 % par rapport à 2008 et représente 39 % des engagements et 58 % de l'effort budgétaire de l'Etat dans les pays étrangers en 2009. **L'Afrique demeure ainsi la zone prioritaire d'intervention de l'AFD**, en dépit des contraintes qui ont pesé sur le volume des subventions disponibles et l'absence de C2D. En zone Franc, les engagements sont de l'ordre de 479 M€, hors le crédit relais accordé à la Côte d'Ivoire (120 M€).

Les financements non concessionnels sont en forte progression (36 % des engagements de l'Agence en Afrique en 2009 contre 15 % en 2008) alors que la part des subventions reste faible, ne représentant plus que 9 % des engagements. **Les subventions restent toutefois concentrées en faveur des 14 pays pauvres prioritaires** (112 millions d'euros soit 69 % des subventions hors subventions affectées aux pays en crise).

Dans une période de ralentissement de l'activité économique mondiale, l'AFD a contribué à la mise en place de politiques contra-cycliques, à travers sa participation au lancement de nombreux programmes d'investissement dans le domaine des infrastructures de transport, de l'énergie, de l'eau, de l'assainissement ou encore de l'aménagement urbain. En conséquence, la répartition sectorielle des engagements reste concentrée sur les infrastructures et le développement urbain (36 %) ainsi que sur le secteur de l'eau et de l'assainissement (20 %).

Pour la période 2010-2011, le volume annuel moyen des engagements en Afrique subsaharienne devrait avoisiner les 2 milliards d'euros tandis que 59 % de l'effort budgétaire de l'Etat devrait être consacré à la zone.



POINT D'ÉTAPE DE LA MISE EN ŒUVRE DE L'INITIATIVE PRÉSIDENTIELLE DU CAP

L'**initiative pour le soutien à la croissance et l'emploi en Afrique** a été annoncée au Cap le 28 février 2008 par le Président de la République française. Au travers de l'AFD, l'initiative entend renforcer les outils financiers mis à disposition des entreprises africaines tels que les prêts, les garanties et les prises de participation. L'initiative doit déboucher sur **un soutien à environ 1 900 entreprises** de tailles différentes (principalement petites et moyennes), avec à terme **la création de plus de 300 000 emplois** et une mobilisation globale de l'équivalent de 7,5 milliards d'euros pour un engagement financier du Groupe de 2,5 milliards d'euros grâce à l'effet d'entraînement des instruments financiers envisagés. En intégrant cette initiative, le total des engagements du Groupe en Afrique subsaharienne s'élèvera à **10 milliards d'euros** sur la période 2008-2012.

Les trois volets de l'initiative sont :

- 1** Le doublement de l'activité du Groupe AFD en faveur du secteur privé grâce au :
 - triplement du capital de la société financière Proparco,
 - renforcement de l'activité de capital risque de Proparco par des investissements en fonds propres de l'AFD aux côtés de Proparco.
- 2** La création du Fonds d'investissement et de soutien aux entreprises en Afrique (FISEA) avec une mise de fonds initiale de 250 M€ ; FISEA se décline autour de trois activités : l'investissement dans des fonds, le capital-investissement et l'accompagnement.
- 3** La mise en place d'un nouveau mécanisme de garantie (ARIZ 2) adossé à 250 M€ de fonds propres de l'AFD. Ce dispositif est destiné à faciliter l'accès au financement des petites et moyennes entreprises (PME) et des institutions de microfinance.

Point d'étape sur les réalisations

3,4 milliards d'euros ont été engagés fin 2009 en Afrique subsaharienne sur les 10 milliards d'euros prévus par l'initiative présidentielle, soit 34 % du total sur les deux premières années.

Le montant des engagements de **PROPARCO** en faveur du secteur privé en Afrique subsaharienne représente un montant de 395 millions d'euros en 2009 (contre 280 millions d'euros en 2008). PROPARCO prévoit d'engager 500 millions d'euros en 2010 en Afrique subsaharienne.

Le Fonds d'investissement et de Soutien aux Entreprises en Afrique (FISEA) a été mis en place, avec une mise de fonds initiale de 250 M€. Les objectifs initiaux ciblés dans le cadre de ce fonds portent sur le financement de 50 à 70 projets sur une période de 5 ans (montant unitaire entre 1 et 10 M€ pour 10 à 15 opérations par an), avec une mobilisation, à terme, de l'ordre de 1 milliard d'euros de capital-risque sur le continent africain. Le flux d'affaires, riche d'une dizaine de projets, permettra d'engager 57 M€ en 2009 et 50 M€ en 2010.

Le nouveau mécanisme de garantie **ARIZ 2**, qui cible un encours de 750 millions d'euros d'ici 5 ans, a quadruplé ses engagements en 2009 (100 millions d'euros) grâce à une augmentation de ses capacités d'engagement, un élargissement de sa gamme d'instruments et une simplification de ses procédures. Il est prévu un engagement de 200 millions d'euros de garanties en 2010.



► En Méditerranée et au Moyen-Orient : soutenir la croissance et accompagner les transitions sociales, économiques et environnementales

Les engagements de l'AFD sur la région Méditerranée et Moyen-Orient atteignent 877 millions d'euros en 2009, en augmentation de 28 % par rapport à 2008, auxquels s'ajoutent plus de 100 M€ de sous-participations à Proparco. Ils sont constitués à 68 % de prêts concessionnels et à 28 % de prêts non concessionnels. 29 millions d'euros de subventions ont également été engagés, dont 21 millions d'euros en faveur des Territoires autonomes palestiniens.

Conformément aux axes stratégiques de l'Agence dans la région, les secteurs des infrastructures et du développement urbain (38 %), le secteur productif (33 %) et le secteur de l'eau et de l'assainissement (18 %), reçoivent l'essentiel des financements en 2009. Le montant des prêts souverains dépasse largement celui des prêts non souverains. Par ailleurs, les financements intermédiés (lignes de crédits bancaires thématiques) se maintiennent à un niveau élevé (180 millions d'euros).

Parmi les faits marquants de l'année 2009, on notera i) l'ouverture d'une agence à Damas (Syrie) en septembre 2009 ; ii) l'attribution de 80 millions d'euros de subventions au titre de la Facilité d'Investissement du Voisinage (FIV) de l'Union européenne au bénéfice de sept projets cofinancés par l'AFD, la BEI et/ou la KfW allemande - ce qui traduit un bon effet de levier par rapport à la contribution française de 10 millions d'euros au fonds fiduciaire de la FIV en 2008 ; iii) la montée en puissance de la production intellectuelle opérationnelle de l'AFD sur la région ; iv) le lancement de la Facilité d'investissement de soutien économique à la Méditerranée (FISEM). Doté de 250 millions d'euros, ce nouvel instrument d'investissement en fonds propres confortera le capital des banques et soutiendra à la fois les projets industriels et les PME/PMI face à la crise. En termes d'engagements, on retiendra le démarrage significatif des opérations en Jordanie et le maintien à un niveau élevé des engagements au Maroc, en Turquie et en Egypte.

Au plan stratégique, une nouvelle version du Cadre d'Intervention Régional (CIR) 2009-2011 a été présentée au Conseil d'Administration en mai 2009, ajustée au regard du lancement de l'Union pour la Méditerranée (UpM) en juillet 2008 (cf. encadré ci-après) et de la prise en compte des problématiques de production agricole et de sécurité alimentaire. Les trois finalités de l'Agence dans la région visent à : i) renforcer la croissance et la convergence des économies méditerranéennes du Sud avec celles du Nord ; ii) promouvoir un développement durable qui préserve la Méditerranée, bien public régional et mondial ; iii) favoriser la cohésion sociale et réduire les facteurs de tensions et de conflits.

L'AFD ET L'UNION POUR LA MÉDITERRANÉE

L'Union pour la Méditerranée (UpM) s'est construite sur l'idée d'un renforcement du partenariat entre pays du Nord et du Sud de la Méditerranée, et le choix de thématiques prioritaires pour la mise en œuvre de projets de développement concrets, en particulier : dépollution de la Méditerranée (« Initiative Horizon 2020 ») ; Plan solaire méditerranéen ; développement des entreprises (y inclus formation professionnelle) ; gestion durable de l'eau en Méditerranée ; agriculture et sécurité alimentaire ; ville durable et transport urbain. Ces thématiques représentent 95 % des engagements de l'AFD en 2009.

L'action de l'AFD s'est résolument inscrite dans cette dynamique régionale d'acteurs et de projets. C'est ainsi que le groupe de l'AFD a considérablement renforcé son activité en Méditerranée, avec un objectif global d'engagements de 6 milliards d'euros sur les années 2009-2013 et, plus spécifiquement, de 5 milliards d'euros avec la BEI et la KfW au profit du Plan solaire méditerranéen.



Après une très forte croissance en 2009 (+28 %), le volume d'engagements de l'AFD dans la région Méditerranée et Moyen-Orient devrait dépasser le milliard d'euros en 2010 dont 200 millions d'euros pour le financement de la ligne à grande vitesse (LGV) au Maroc, pour le compte et aux risques de l'Etat. Les engagements 2010 devraient faire parts à peu près égales entre prêts souverains et prêts non souverains.

L'année 2010 sera principalement marquée par le financement de premiers projets en Syrie et la poursuite des démarches exploratoires pour le démarrage d'activités en Irak.

L'objectif triennal d'engagements de 2,5 milliards d'euros, défini dans le Plan d'Affaires 2009-2011, devrait être atteint.

► **En Asie et dans le Pacifique : soutenir les politiques d'intégration régionale, protéger les Biens Publics Mondiaux et promouvoir la croissance verte et solidaire**

En Asie, les interventions de l'AFD dépendent de la catégorie des pays :

Dans les pays émergents relevant des décisions CICID de 2002 et 2006 (Chine, Thaïlande, Inde, Indonésie et Pakistan), en conformité avec le mandat qui lui a été fixé, l'AFD concentre ses interventions dans les secteurs liés directement aux biens publics mondiaux, en premier lieu la lutte contre le changement climatique, sous forme de prêts faiblement concessionnels. En 2009, le montant des octrois a atteint plus de 600 M€ dont 120 M€ en prêts non-souverains en Inde et en Indonésie.

L'exercice 2010 connaîtra sur ces pays un maintien du volume global d'affaires avec le démarrage d'une activité non concessionnelle. Les activités non-souveraines devraient par ailleurs se développer dans des pays tels que l'Inde, l'Indonésie et la Thaïlande grâce en particulier à une meilleure connaissance des acteurs locaux.

Parmi les pays relevant de l'extension du champ géographique du Groupe AFD – le CICID du 5 juin 2009 indique les Philippines, le Bangladesh, la Malaisie, Sri Lanka, la Mongolie, l'Ouzbékistan et le Kazakhstan dans lesquels il limite les instruments d'intervention au prêt non concessionnel – les Philippines ont pu faire l'objet, dès 2009, d'un prêt souverain de 150 M€ destiné in fine aux collectivités locales.

En 2010, l'AFD prévoit d'engager 200 M€ dans ce cadre ; en effet, il est prévu de poursuivre les activités aux Philippines dans le cadre du mandat « croissance verte et solidaire ». Par ailleurs, des opportunités de financement sont offertes au Kazakhstan dans le secteur urbain et au Sri Lanka si la situation politique le permet. Des missions de prospection pourront avoir lieu dans les autres pays.

Dans les pays de la Zone de Solidarité Prioritaire, de la péninsule indochinoise (Vietnam, Cambodge et Laos), le montant total des engagements en 2009 a été de l'ordre de 70 M€ dont 62 M€ en prêts souverains concessionnels au Vietnam ; ces financements ont ciblé des infrastructures urbaines et des infrastructures hydro-agricoles.

En 2010, l'AFD prévoit d'engager dans cette zone un montant de l'ordre de 150 M€ dont environ 38 M€ en faveur de bénéficiaires non-souverains au Vietnam et au Cambodge.

En ce qui concerne l'Afghanistan, dans le cadre des engagements pris par la France lors de la Conférence de Paris du 12 juin 2008, l'AFD a maintenu ses interventions dans ce pays en ciblant essentiellement en 2009 le secteur de la santé sur lequel les besoins sont importants et l'expertise française valorisée.

En 2010, l'AFD poursuivra son action dans le domaine de la santé (santé maternelle) et engagera une nouvelle opération dans le secteur de l'agriculture et de l'élevage.



► **En Amérique latine et dans les Caraïbes : protéger les Biens Publics Mondiaux et promouvoir une croissance verte et solidaire**

Dans la zone Amérique Latine et Caraïbes, l'extension du champ géographique à deux nouveaux pays relevant du mandat de « croissance verte et solidaire », le Mexique et la Colombie, s'est traduite par la mise en place en fin d'année 2009 des premiers financements contra-cycliques et l'ouverture de représentations locales de l'AFD. Ont ainsi été décidés deux prêts souverains de type PS4 de 185 M€ et 100 M€ respectivement pour des programmes de lutte contre le changement climatique au Mexique et d'appui à l'investissement des collectivités territoriales en Colombie. Ces premières interventions devraient être suivies de financements d'appui à des projets d'investissement de collectivités locales, notamment en matière de transports urbains, ou de lignes de crédit bancaire appuyant la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, qui devraient permettre de répondre pleinement au mandat fixé tout en ouvrant des opportunités à l'expertise française. Ces interventions futures prendraient la forme de prêts non bonifiés, probablement souverains au Mexique et non-souverains en Colombie.

Au Brésil, pays émergent bénéficiant de financements concessionnels au titre du mandat « Biens publics mondiaux », et qui relève désormais également du mandat de croissance verte et solidaire, le prêt non souverain et non concessionnel de 100 M€, accordé fin 2009 à la compagnie Eletrobras pour un programme d'investissement dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique permettra de prendre pied dans un secteur essentiel pour le développement du pays et entrant dans le cadre des deux mandats dont il relève. Une ligne de crédit à la Banque nationale de développement du Brésil (BNDES) envisagée pour 2010 permettra de conforter cette politique de partenariat avec un autre acteur clé pour le développement économique et social. Par ailleurs, l'AFD poursuivra son soutien aux programmes d'investissements des Etats fédérés du Brésil et des municipalités.

Dans les Caraïbes, la relance des activités en République Dominicaine, particulièrement marquée en 2009, pourrait se poursuivre en 2010 dans les secteurs prioritaires d'intervention : préservation des ressources naturelles et activités non souveraines. En Haïti, après l'accent mis sur les infrastructures routières en 2009, il est prévu de participer au financement, sur subvention, d'un projet d'appui à la gestion de déchets en coopération avec la ville de Suresnes et la région Ile de France.

Au Suriname enfin, un bureau de représentation sera ouvert pour suivre la mise en œuvre des projets récemment financés (2008) et préparer la mise en place de nouveaux financements répondant au mandat de coopération régionale.

La réflexion sera poursuivie en 2010 pour la définition d'une stratégie permettant de répondre aux différents mandats dont relèvent les pays d'Amérique Latine et des Caraïbes, de conforter la cohérence des interventions, malgré la diversité de ces mandats et des problématiques, tout en renforçant l'accent sur la coopération régionale avec les départements français et de façon plus générale des Caraïbes avec l'Amérique Latine.



1.1.3. Apporter des réponses sectorielles performantes aux défis du développement

► Agriculture et sécurité alimentaire

Les prix des denrées alimentaires ont retrouvé en 2009 un équilibre à des niveaux qui restent cependant supérieurs à ceux de 2007. Mais de nombreux pays ont pris conscience des risques d'une dépendance excessive à l'égard de marchés mondiaux plus volatiles et **ont engagé une relance des investissements en agriculture**. Des perspectives de prix plus favorables et une réelle volonté politique, y compris au niveau sous-régional comme en Afrique de l'Ouest, constituent un cadre incitatif pour les acteurs privés, agriculteurs comme entreprises. En outre, du fait de la crise économique mondiale, **l'agriculture et l'agro-alimentaire apparaissent comme des branches de l'économie réelle motrices d'une croissance partagée**. Enfin, les investissements y apparaissent d'autant plus nécessaires que ces secteurs devront s'adapter aux changements climatiques.

A L'Aquila, en juillet 2009 dans le cadre du G8, des engagements financiers ont été pris pour un montant de 23 milliards de dollars. Le président de la République française, confirmant l'engagement pris en 2008 de consacrer un milliard d'euros sur 5 ans au développement agricole et rural de l'Afrique subsaharienne, a indiqué que la France consacrerait à ce secteur, toutes géographies confondues, 1,5 milliard de dollars au cours des 3 années à venir.

Dans ce contexte, l'AFD a accru en 2009 ses engagements en faveur des productions agricoles vivrières et agro-alimentaires. **Un fonds d'investissement pour l'agriculture en Afrique (FIAA) a été structuré avec différentes institutions financières internationales et africaines** (Banque Africaine de Développement, fondation AGRA, Fonds International de Développement Agricole, Banque Ouest Africaine de Développement) **pour accompagner, dans la durée, des investissements privés dans ce secteur**, une attention particulière étant portée aux projets reposant sur des contrats équilibrés entre entreprises et exploitants familiaux. Dans le cadre de la politique agricole régionale de la CEDEAO, des programmes d'appui aux cultures vivrières et à la sécurité alimentaire sont en instruction et **le renforcement des moyens des Banques de développement de l'UEMOA et de la CEDEAO, amorcé en 2009, sera poursuivi en 2010**.

En 2010, l'Agence continuera à mettre l'accent sur le financement des entreprises et des exploitations agricoles. Par ailleurs, l'évolution des pratiques agricoles pouvant grandement contribuer, et à moindre coût, à la **fixation du carbone dans les sols**, les financements de l'AFD articuleront les **objectifs de productivité agricole, d'adaptation au réchauffement climatique et de réduction des émissions de gaz à effet de serre**.

► Education

Les interventions financées en 2009 dans le secteur de l'éducation devraient représenter près de 70 M€. Elles auront permis, sous forme de subventions, de poursuivre le **soutien de l'agence au développement de l'éducation de base dans les pays les moins avancés** qui bénéficient ou sont éligibles à l'initiative internationale Education Pour Tous (initiative Fast Track). L'AFD a financé des programmes sectoriels d'éducation (Mali, Bénin, République Démocratique du Congo) et contribué au financement de programmes régionaux d'expertise en analyse sectorielle (Pôle de Dakar) et d'évaluation des élèves (PASEC) mis en place par la coopération française avec l'UNESCO et la Conférence des ministres de l'éducation ayant le français en partage. Ces programmes contribuent de manière déterminante à la mise au point des politiques de l'éducation que les pays concernés soumettent ensuite à l'initiative Fast Track afin de mobiliser les financements internationaux.



Parallèlement, plusieurs petites subventions ont également été consacrées à l'éducation de base, notamment pour des projets soutenus par des ONG, ou via la mobilisation d'une subvention européenne dans le cadre de la Facilité d'Investissement pour le Voisinage.

Les interventions de 2009 auront d'autre part concerné, sous forme de prêts cette fois, le **renforcement des dispositifs de formation professionnelle, publics ou privés**, au Gabon, au Cambodge et au Mali. L'AFD devrait également mettre en place au bénéfice de la Tunisie une subvention pour des actions de formation professionnelle et d'insertion apportée par le Ministère de l'immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire (MIIINDS).

Ces axes d'intervention seront renforcés en 2010 et un **nouveau Cadre d'Intervention Sectorielle (CIS)** sera présenté au Conseil d'Administration de l'AFD, précisant les axes d'intervention de l'Agence pour 2010-2012.

► Santé et lutte contre le Sida

Les interventions financées en 2009 ont ciblé principalement le renforcement des systèmes de santé à travers trois de ses piliers : **ressources humaines, médicament, et couverture du risque maladie**, souvent à travers des contributions à des approches sectorielles. Des **activités en prêts non souverains concessionnels** ont été développées (Projet CEDIMAT à Saint Domingue, Hôpital Aga Khan à Nairobi). L'année s'est par ailleurs caractérisée par la **réponse à des situations de crise dans les Etats fragiles** (Territoires Palestiniens, Afghanistan, Pakistan). Les prêts relatifs aux projets d'infrastructures sanitaires dans les Collectivités d'Outre-mer se sont également poursuivis. Enfin, l'AFD a soutenu deux réseaux importants, dans le domaine du médicament (REMEDI) et dans celui de la coopération hospitalière (Partenariats hospitaliers). Elle a par ailleurs contribué au financement de plusieurs Alliances internationales (« Faire reculer le paludisme », Alliance mondiale des personnels de santé, bureau de l'OMS à Lyon, ONUSIDA), en complément des appuis apportés au travers du GIP ESTHER¹⁰, et de Partenaires contre le Sida (PCS). Dans le domaine de **la veille sanitaire et de la lutte contre les maladies émergentes**, les deux projets régionaux financés par l'AFD dans l'Océan Indien (avec la Commission pour l'Océan Indien) et en Asie du Sud-est (avec l'Institut Pasteur) ont maintenant atteint leur rythme de croisière. Ils ont été complétés en 2009 par un partenariat avec la Fondation Mérieux visant à renforcer les laboratoires de santé publique dans trois pays d'Afrique de l'Ouest.

En 2010, un **nouveau Cadre d'Intervention Sectorielle** sera soumis à l'approbation du CA, axé sur la contribution à la croissance et l'appui à la transition démographique, la lutte contre les maladies émergentes et l'amélioration de l'accès des populations aux soins de santé, en particulier à travers la question du financement de la santé. L'augmentation des activités en prêts en direction des acteurs privés sera un axe majeur de cette nouvelle stratégie.

► Développement durable - Infrastructures

Eau et assainissement

Pour contribuer à l'engagement pris par la France au Sommet de Johannesburg en 2002 de **doubler son aide en faveur de « l'eau »**, l'AFD s'était fixé un objectif de financement de 290 millions d'euros en 2009 pour moitié affecté à l'Afrique. Cet objectif, déjà atteint en 2007 et 2008, a été **largement dépassé en 2009**. Dans les états étrangers, 547 M€ ont été engagés, dont 310 M€ en Afrique, qui reste le premier bénéficiaire de ces engagements.

¹⁰ Groupement d'intérêt publique «Ensemble pour une Solidarité Thérapeutique Hospitalière En Réseau» (ESTHER)



L'année 2010 devrait consolider la croissance des engagements de l'AFD dans ce secteur grâce à la mobilisation de l'ensemble des outils financiers. Compte tenu de la contrainte sur les subventions, le maintien d'une activité en Afrique Sub-saharienne et en particulier dans les Etats francophones suppose de pouvoir continuer à intervenir en PTCC et de promouvoir et tester des modalités innovantes de financement.

Par ailleurs, une nouvelle stratégie sectorielle 2010-2012 sera présentée au Conseil d'Administration en 2010.

Energie et transport

Les engagements 2009 de l'AFD dans le secteur des infrastructures (énergie – transport – télécommunication) ont représenté une part importante des engagements de l'Agence sur l'ensemble des géographies et ont contribué notamment au développement de **prêts non concessionnels** dans les nouveaux pays d'intervention et au financement de **prêts non souverains**.

Les opérations de l'AFD sur les infrastructures (transport, énergie) et l'équipement urbain s'inscrivent de manière croissante dans **l'agenda Energie-Climat** avec l'objectif de réduire les émissions de CO2 et d'optimiser les services énergétiques, en particulier dans les pays émergents. Elles visent à produire de la valeur économique et sociale à travers des investissements qui permettent d'économiser l'énergie fossile.

L'AFD s'attachera en 2010 à développer son portefeuille d'interventions sur les thèmes de **l'efficacité énergétique**, des **énergies renouvelables** et de la mise en œuvre de **plans de transports urbains sobres en énergie et en carbone**. Autant que possible, l'AFD cherchera à articuler dans ses interventions le financement des infrastructures et l'appui à la mise en place de politiques publiques favorables à un développement sobre en carbone.

En Afrique subsaharienne, la thématique de **l'accès à l'énergie** restera un thème prioritaire. La **sécurisation de l'approvisionnement énergétique** constituera également un axe prioritaire, avec des interventions visant à renforcer l'offre (à travers notamment les infrastructures régionales) et à introduire des actions de maîtrise de la demande.

Développement urbain

En 2009, les financements en faveur des collectivités locales et du développement urbain se sont élevés à 643 M€, dont 175 M€ en direction de l'Outre-mer français. L'activité dans les pays étrangers reste encore largement financée en prêts souverains (75 %), en raison notamment du nombre restreint de législations nationales autorisant le financement direct des collectivités locales. Les prêts non souverains (21 %) ont concerné en 2009 exclusivement la zone méditerranéenne. Les projets financés en subvention (4 %) se sont concentrés sur l'Afrique subsaharienne ainsi que sur les pays dits « fragiles ».

Compte tenu de la montée en puissance dans l'agenda international des enjeux liés à la maîtrise de l'urbanisation ainsi qu'au **mouvement général d'approfondissement de la décentralisation**, les projets développés en 2010-2011 viseront principalement à accompagner les maîtrises d'ouvrage locales dans la conception et la mise en œuvre de projets urbains équilibrés. L'instruction des financements privilégiera ainsi une **approche intégrée des différentes fonctions de la ville** (activité économique, logement, accès aux services essentiels, mobilité), en cohérence avec son pilotage institutionnel et financier. L'instruction de ces financements se fera en étroite concertation avec la Direction Générale de la Mondialisation, du



Développement et des Partenariats (MAEE), de façon à exploiter au maximum les synergies entre les compétences du MAE et celles qui ont été transférées à l'AFD.

A cet égard, le portefeuille urbain de l'AFD s'attachera tout particulièrement à financer les projets qui s'inscrivent dans une stratégie locale en faveur de la réduction des gaz à effet de serre : « **plans climat des villes, densification urbaine, transports urbains, éco-quartiers, gestion des déchets**. En Afrique subsaharienne, les projets intégreront également la problématique climatique, tout en s'attachant en priorité à **favoriser l'accès aux services essentiels des populations les plus démunies**.

► Développement durable - Environnement et ressources naturelles

En 2009, les engagements de l'AFD dans le domaine de l'environnement et des ressources naturelles se sont largement renforcés, principalement sur le changement climatique (cf infra sur le « climat »).

L'année 2010, **décidée année de la biodiversité par les Nations Unies**, verra à l'AFD la mise en place d'un Cadre d'Intervention Sectoriel « biodiversité » et d'une activité transversale centrée sur l'économie des écosystèmes et de la biodiversité. L'AFD cherchera à consolider son portefeuille d'interventions en mobilisant des prêts bonifiés, souverains ou non, ainsi que des subventions, en partenariat avec le FFEM, le FEM, les acteurs bilatéraux et privés, et en mettant en place des approches innovantes et partenariales pour le financement de la conservation. Les activités dédiées à la gestion durable des ressources biologiques et de protection de la biodiversité porteront notamment **sur les trois grands bassins forestiers de la planète (Bassin du Congo, Indonésie, Amazonie)**, sur les milieux marins et insulaires, dont l'Outremer français, et sur les milieux semi-arides et de savane. A travers ses opérations et en complémentarité de la poursuite de chantiers de production intellectuelle, l'AFD souhaite poursuivre sa **capitalisation sur l'économétrie des services environnementaux** et leur contribution au développement local, les **mécanismes de compensation des dommages à la biodiversité et les outils de financements innovants** (fonds fiduciaires).

L'AFD intervient pour certains de ses projets dans le domaine de l'environnement et des ressources naturelles en **cofinancement avec le FFEM**, dont elle assure le Secrétariat. En 2009, le FFEM a engagé 16 projets pour un montant total de l'ordre de 15,8 millions d'euros. La priorité a été donnée aux interventions en Afrique et en Méditerranée conformément aux orientations prises par le CICID du 19 juin 2006. Plus de la moitié des projets engagés s'est faite en partenariat avec l'AFD. **En 2010**, la stratégie et les engagements du FFEM qui ont prévalu en 2009 seront poursuivis sur la base des orientations de son cadre de programmation stratégique 2009 – 2010. Enfin, dans le cadre de la reconstitution des ressources financières du FFEM en 2010, l'AFD, en tant qu'institution membre, s'attachera, dans le cadre de sa production financière et de sa production intellectuelle, à valoriser cet instrument financier spécifique.

► Soutien à la croissance : Secteur productif et financier

Un retour à des conditions de marchés financiers moins volatiles est attendu en 2010, permettant de rétablir plus de confiance chez les intermédiaires financiers et une appétence pour l'innovation. Par ailleurs, les enjeux mondiaux dans le domaine du changement climatique et de la sécurité alimentaire vont s'accroître, exigeant du secteur productif et des financiers d'être plus réactifs et entrepreneurs.

La demande d'accompagnement des entreprises dans leurs investissements permettant de réduire leur consommation d'énergie est très importante ; aussi, l'AFD va poursuivre en 2010 le déploiement des



lignes de crédit dans le domaine du financement des énergies renouvelables ou de l'efficacité énergétique. Parallèlement, les actions permettant le développement d'un secteur privé responsable via les **démarches RSE** en partenariat avec les banques et leur clientèle de PME vont s'accroître.

Le **renforcement des capacités des opérateurs privés** et les actions visant la **structuration du secteur productif et financier**, notamment pour les plus vulnérables et les exclus du financement habituel de l'économie et de la croissance, devront être poursuivis. Dans un contexte de raréfaction de ressources en subventions, les opérations en cofinancement et à effet catalyseur seront privilégiées. Une attention particulière sera portée notamment sur **les organisations et les entreprises du secteur agricole et agro-alimentaires** afin de sécuriser et valoriser certaines chaînes de valeur essentielles à une production agricole plus efficace. L'adaptation des mécanismes de financement et de couverture des risques sera étudiée et renforcée.

► Climat

Les engagements « climat » ont dépassé 1,5 milliard d'euros en 2009. L'essentiel de ces interventions a concerné **l'atténuation au changement climatique**, avec l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables et les projets urbains, ainsi que les prêts budgétaires dédiés au changement climatique pour les pays ayant un plan national climat. Les financements en faveur de **l'adaptation** ont été mesurés pour la première fois en 2008, et s'élèvent à 300 millions d'euros cette même année, principalement dans le domaine de l'eau.

L'AFD est le premier bailleur de fonds à **calculer l'impact en termes de réduction des émissions de gaz à effet de serre** de ses financements et son outil de calcul vient d'être transféré à la SFI. Par ailleurs, les bailleurs de fonds allemand (KfW), japonais (JICA) et européens (BEI) initient des démarches de mesure de l'impact climat de leurs projets, en se basant sur la méthode développée à l'AFD.

L'AFD poursuivra le développement de son portefeuille climat sur la période 2010-2011 à travers des approches sectorielles sur les thèmes de l'adaptation dans les PMA, de la forêt (Bassin du Congo, Indonésie et Brésil) dans le cadre de l'initiative REDD+ (réduction de la déforestation et de la dégradation des forêts), de la maîtrise de l'énergie (efficacité énergétique et énergies renouvelables), du développement urbain durable et de l'agriculture. Suite à la conférence internationale sur le climat de Copenhague et à une décision de la France annoncée le 21 décembre par le secrétaire d'Etat à la Coopération, l'AFD financera jusqu'en 2015 la fourniture d'images satellites aux pays du bassin du Congo, afin de les aider à préserver leur forêt, qui est la deuxième plus grande forêt du monde en partage.

L'AFD met par ailleurs en œuvre, pour le compte de l'Etat français, un engagement de 203 millions d'euros à destination du **Clean Technology Fund** (CTF). Ce fonds, hébergé par la Banque mondiale, vise à accélérer le développement des technologies sobres en carbone dans les pays du Sud. Il pourrait en outre préfigurer un des mécanismes de mise en œuvre des flux financiers dans le cadre d'un accord post-Kyoto sur le climat.

► Aide au commerce

Lancée en 2005 lors de la Conférence ministérielle de l'OMC, l'initiative « **aide au commerce** » englobe l'ensemble des actions mises en œuvre par la communauté des bailleurs pour renforcer l'insertion des pays en développement (notamment les moins avancés) dans le commerce mondial. Dans ce cadre, la France s'est dotée en 2009 (CICID de juin) d'une stratégie qui fixe comme objectif l'augmentation des finance-



ments français dans le domaine de l'aide au commerce, pour atteindre **850 millions d'euros par an en moyenne à partir de 2010, dont 150 millions d'euros par an au titre de l'« assistance technique au commerce »** (appui aux politiques commerciales et au développement du commerce).

En 2010, l'AFD consolidera son portefeuille de projets dans ce domaine transversal, afin de contribuer à la mise en œuvre et au suivi de la stratégie française. Elle renforcera également la cohérence et la lisibilité de ses activités en matière d'aide au commerce, à travers notamment la mobilisation de financements adaptés et l'utilisation d'outils spécifiques tels que le Programme de renforcement des capacités commerciales (PRCC).

► **Thèmes transversaux**

- **Efficacité de l'aide** : l'année 2010 verra la poursuite de la mise en œuvre des principes de la Déclaration de Paris dans le cadre du Programme d'action d'Accra. Les échanges d'expérience de terrain organisés successivement à Hanoi, Abidjan et Addis-Abeba dans le cadre de l'étude « Regards croisés » en 2009 se poursuivront en 2010, et le Plan d'action français sur l'efficacité de l'aide sera mis à jour suite à ces réflexions. La préparation du prochain rendez-vous international sur l'efficacité de l'aide (Séoul 2011) fera porter l'effort sur les opérations de terrain, notamment la coordination par les autorités locales.

Parallèlement, l'AFD poursuivra ses travaux intellectuels sur les aides budgétaires, la gestion axée sur les résultats et le renforcement des capacités. Sous l'égide du Ministère de l'économie, l'AFD participera à l'évaluation de l'impact de la Déclaration de Paris, lancée par le réseau des évaluateurs du CAD et qui devrait se dérouler durant l'année 2010. L'AFD organisera des séminaires internationaux sur l'architecture de l'aide (séminaire d'Ermenonville) et sur l'innovation financière au service du développement (Market-place). Elle continuera à participer aux travaux du groupe efficacité du CAD et au réseau des praticiens européens. Elle poursuivra enfin ses activités de formation interne et externe (dans le cadre du CEFEB) de familiarisation avec les principes de l'efficacité de l'aide, y compris au sein du réseau international de formateurs Train4dev, notamment sur la thématique de l'approche programme.

- **Migrations et développement solidaire** : conformément aux initiatives engagées tant par la communauté internationale (Forum des Nations Unies sur les migrations et le développement) que par le Ministère de l'immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire (MIIINDS), l'AFD s'est attachée en 2009 à mener une réflexion sur l'intégration transversale des enjeux liés aux migrations internes et internationales dans ses stratégies et définitions de projets. Un cadre d'intervention transversal (CIT) « Migrations internes et internationales » devrait être présenté au Conseil d'Administration courant 2010, visant à structurer l'approche de l'AFD sur ces questions.

Les partenariats développés sur les enjeux migratoires avec les organisations de migrants (FORIM, ADPC...), les ONG travaillant sur les migrations et le développement (FORIM, GRDR, PS-eau, Touiza solidarité...) et les institutions européennes et multilatérales (Banque Africaine de développement, Banque mondiale...) seront poursuivis. L'AFD s'attachera à appuyer ses ministères de tutelles dans la mise en œuvre du Fonds Migrations et développement placé auprès de la Banque Africaine de Développement et participera au groupe de travail interministériel sur la réduction des coûts des transferts piloté par le MIIINDS, initié en octobre dernier et dont les conclusions sont attendues pour le premier trimestre 2010. D'autre part, suite à la mise en ligne du nouveau site consacré aux transferts d'argent des migrants (www.envoiaargent.org) prévue début 2010 et à l'organisation conjointe avec la BafD et la DGTPE en novembre 2009 d'ateliers techniques régionaux consacrés aux aspects réglementaires des transferts (zone Franc et Maghreb), l'AFD s'emploiera à renforcer ses partenariats avec les établissements financiers, les opérateurs de téléphonie mobile et les IMF sur ce thème. Différents travaux de production intellectuelle compléteront ces réflexions notamment sur les transferts d'argent, sur la mobilité des compétences ou les impacts du changement climatique sur les mobilités.



- **Crise et conflit** : après l'adoption d'une stratégie ciblée sur la prévention des crises et les sorties de conflit en 2007, puis la création d'une cellule dédiée au traitement de ces questions, cette thématique transversale a encore gagné en importance au sein de l'Agence en 2009, avec d'une part l'augmentation de l'instabilité et des troubles dans nombre de géographies d'intervention de l'AFD, que ce soit en Asie (Pakistan et Afghanistan notamment) ou en Afrique (République Démocratique du Congo, Niger, Mali, Tchad, République Centrafricaine entre autres) et, d'autre part, l'investissement intellectuel de l'Agence sur des questions directement opérationnelles telles que la prise en compte des traumatismes psychosociaux en sortie de conflit, le rôle des institutions de microfinance dans les situations de crise, la participation aux programmes de désarmement / démobilisation / réintégration des combattants ou l'appui à la reconversion des économies nées de la guerre.

En 2010 et 2011, ces grands axes de réflexion et d'intervention seront développés plus encore et de nouveaux chantiers, à vocation plus opérationnelle, aborderont les activités illégales liées à la production des drogues, la formation professionnelle dédiée aux secteurs informels et le rôle des ONG confessionnelles dans la résolution des conflits.

- **Genre** : la question de l'amélioration des conditions de vie des femmes est restée en 2009 au cœur des projets de microfinance, d'approvisionnement en eau potable, et d'amélioration de la santé. Dans le secteur de l'éducation, une attention particulière a été portée sur les facteurs permettant de faciliter l'accès des femmes à la formation professionnelle (critères de recrutement, facilités de logement, bourses ou prêts étudiant). La prise en compte et la protection des populations vulnérables, composées en grande partie de femmes, a par ailleurs été renforcée dans les projets d'infrastructures.

La désagrégation par sexe des revenus des ménages a également été généralisée dans les **enquêtes socio-économiques** permettant de mesurer les impacts sociaux négatifs, ce qui devrait permettre de mieux identifier les impacts subis par les femmes et de mettre en œuvre des mesures d'atténuation et de compensation mieux ciblées. Suite à un colloque organisé en partie par l'AFD dans le cadre des Journées européennes du développement à Strasbourg, l'AFD a par ailleurs soutenu le **1er salon euro-méditerranéen de la micro-entreprise féminine** et a sponsorisé dans ce cadre la publication d'un livre présentant une galerie de portraits d'une cinquantaine de femmes micro-entrepreneuses (« Entrepreneuses en Méditerranée »).

L'année 2010 verra se poursuivre les efforts pour faciliter l'accès des femmes à la formation professionnelle. Une attention constante sera portée sur l'amélioration des conditions de vie des femmes dans les projets d'infrastructures, de microfinance, d'accès à l'eau potable, aux soins médicaux et d'insertion et de maintien dans le système éducatif.

1.1.4. Synthèse du Plan d'Affaires de Proparco

L'année 2009 se termine pour Proparco par une nouvelle hausse très forte des engagements, qui s'établissent à 1 108 M€, contre 789 M€ en 2008 (+40 %), dont 796 M€ pour compte propre, 261 M€ en sous-participations de l'AFD et 53 M€ pour le fonds FISEA. Ceci représente une multiplication par plus de 5 des engagements en 5 ans et un taux de croissance annuel moyen de près de 40 %.

En 2009, pour la première fois, Proparco aura atteint, en termes de concours signés, la taille de ses deux consœurs européennes, la DEG allemande et le FMO hollandais, qui étaient il y a encore deux ans trois fois plus importantes qu'elle.



Cette croissance s'est faite en maintenant un équilibre géographique conforme au plan d'affaires de la société, puisque les engagements sur l'Afrique et la Méditerranée, en très forte croissance, ont représenté respectivement 36 % et 25 % des engagements totaux. L'activité africaine a été marquée par le lancement de FISEA, le fonds de 250 M€ abondé par l'AFD et créé dans le cadre de l'Initiative présidentielle pour la croissance et l'emploi en Afrique. En huit mois d'activité, le fonds a atteint tous ses objectifs, tant quantitatifs, avec un volume d'engagements de 53 M€ pour une cible annuelle de 50 M€, que qualitatifs, avec un bon équilibre entre 6 dossiers d'investissements directs et 5 dossiers de fonds d'investissement. Les dossiers ont concerné par exemple une PME française au Kenya, des acteurs de la microfinance, des fonds spécialisés sur les petites PME...

La crise économique et financière n'aura eu qu'un impact pour le moment limité sur les risques de Proparco. Son taux de risque classé en « douteux » a atteint, avec 2 %, son taux le plus bas historiquement. En revanche, son portefeuille de fonds propres a vu sa rentabilité différée, l'activité de private equity ayant été quasiment stoppée dans le monde en 2009. Par ailleurs, ses produits de trésorerie se sont effondrés en raison de la baisse des taux, ceci ayant été compensé par une forte hausse des commissions. Dans ce contexte, la rentabilité reste bonne, avec un résultat net de 18,3 M€.

L'année 2009 aura été marquée pour Proparco par la décision prise par son Conseil, en mars, d'étendre son champ géographique à l'ensemble des pays du CAD de l'OCDE. Proparco a donc désormais le même champ d'intervention que les autres bilatéraux européens. Afin d'éviter une dispersion de l'activité, cette décision majeure a été accompagnée d'une accentuation de la spécialisation sectorielle de la société, autour des grands thèmes d'intervention de la coopération française tels que définis dans le dernier CICID, et à l'intérieur du mandat de « croissance verte et solidaire » de l'AFD. Proparco interviendra donc désormais selon les axes suivants :

- dans les zones d'intervention classiques, Afrique, Caraïbes, Pacifique, Péninsule indochinoise et Méditerranée : en faveur d'un mandat large d'appui à la croissance ;
- dans les autres zones, en Asie, Amérique Latine et Europe Centrale et Orientale, autour de quelques secteurs comme le changement climatique, l'agro-industrie, la microfinance, la santé et l'éducation.

Cette extension géographique s'est déjà traduite par une activité très forte en Amérique Latine, qui a représenté 21 % de l'activité en 2009.

En 2010, l'objectif de Proparco sera de poursuivre ce chemin de croissance, en développant son activité et son expertise dans ses nouvelles géographies, et notamment en Amérique Latine, tout en maintenant une forte priorité africaine et méditerranéenne. Un objectif très ambitieux de 500 M€ d'engagements (soit plus de 50 projets) en Afrique a donc été inscrit au plan d'affaires. Cet objectif nécessitera un engagement particulier des équipes sur cette zone et limitera sans doute la croissance globale, prévue à 1,1 milliard d'euros en 2010.



1.2 LES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES ET DE GESTION

1.2.1. Consolider les acquis en matière d'effet de levier et de rythme de versement

- L'effet de levier¹¹ en APD dans les pays étrangers continuera à s'améliorer en 2010

Effet de levier en APD	Réalisations 2008	Plan d'affaires 2009	Provisoire 2009	Plan d'affaires 2010
Prêts en APD* (M€)	1 687	2 209	2 482	3 104
Coût-Etat (M€)	410	494	476	494
Effet de levier	4,1	4,5	5,2	6,3

* prêts souverains (y compris PS4) et non souverains concessionnels dans les pays étrangers

- Le ratio de versement

	Réalisations 2008	Provisoire 2009
Pays étrangers		
Reste à verser au 01/01 (M€)	4 730	5 559
Versements annuels (M€)	1 352	1 570
Ratio de versement pays étrangers	29 %	28 %
Outre-mer		
Reste à verser au 01/01 (M€)	450	464
Versements annuels (M€)	397	364
Ratio de versement Outre-mer	88 %	68 %

En 2009, selon les données provisoires relatives aux décaissements dans les pays étrangers, l'objectif d'un ratio de versement de 30 %, fixé dans le Plan d'Affaires 2009, est quasiment atteint. Dans l'Outre-mer, le ratio de versement avoisinerait les 70 % en 2009, en baisse par rapport à 2008, du fait notamment de la connaissance tardive du niveau de bonification accordé.

En 2010, l'objectif dans les pays étrangers sera de maintenir un taux de versement de 30 %, objectif en hausse par rapport à celui de 2008 (20 %), du fait notamment du rythme de décaissement des concours sur les nouveaux mandats de l'Agence. Dans l'Outre-mer, l'objectif sera de stabiliser les restes-à-verser à un montant équivalent à une année d'engagements environ.

1.2.2. Maximiser la qualité, les résultats et les impacts des interventions

Plusieurs avancées notables méritent d'être signalées au titre de l'année 2009 : le lancement du nouveau plan d'actions sur la gestion axée sur les résultats de développement (qui concerne à la fois les projets / programmes, les stratégies géographiques et sectorielles et le niveau institutionnel), la révision en cours du dispositif de notation qualité en exécution des projets et la systématisation du processus des évaluations ex post décentralisées.

¹¹ Rapport entre le montant des engagements en prêts concessionnels et coût Etat (valeur actualisée des bonifications) correspondant.



Ces trois sujets continueront à faire l'objet d'une attention particulière dans une triple perspective :
i) suivre la qualité des projets, leurs résultats et impacts dans un objectif de pilotage et de capitalisation,
ii) rendre compte des résultats de développement et iii) rechercher une convergence avec les pratiques des autres bailleurs.

- **Conception et instruction : des projets et des stratégies axés sur les résultats de développement, dans le cadre d'une qualité renforcée**

La qualité du processus d'instruction fera l'objet d'une attention accrue, en lien avec le plan d'action sur la gestion axée sur les résultats de développement présenté en 2009 : amélioration de l'application de la méthode du cadre logique (notamment par le renforcement des formations), choix des indicateurs, meilleure intégration des résultats de développement dans les pratiques opérationnelles.

Le processus d'élaboration des stratégies géographiques et sectorielles sera simplifié et davantage ciblé sur les enjeux, les enseignements des interventions passées et les résultats attendus des interventions.

- **Un suivi en exécution des projets et des stratégies utile au pilotage**

Les efforts entrepris en matière d'amélioration du suivi des projets seront poursuivis à travers l'évolution du système de notation qualité et la réflexion sur l'appréciation des résultats de développement. L'attention managériale portée au suivi en exécution contribuera au pilotage des opérations, avec la publication semestrielle d'une note relative à la qualité du portefeuille et la tenue de revues de portefeuille.

Parallèlement, les stratégies géographiques (CIP) et sectorielles (CIS) feront progressivement l'objet d'un suivi annuel permettant d'estimer l'état d'avancement des interventions par objectif stratégique, de mesurer l'atteinte des résultats ou la probabilité d'atteinte et enfin d'ajuster les objectifs le cas échéant.

- **La qualité par le suivi à l'achèvement et l'évaluation ex post des projets**

Conformément à la réforme des évaluations présentée au Conseil d'Administration de l'AFD en octobre 2007, les évaluations ex-post des projets deviennent systématiques et couvriront l'ensemble des projets en 2010. Elles sont décentralisées au niveau des agences et externalisées auprès de consultants. Cette évolution permet de bénéficier d'un jugement extérieur sur nos opérations, jugement que nous pouvons ensuite partager avec nos partenaires. Elle permet aussi de concentrer les ressources internes de la division des évaluations sur des analyses plus sectorielles et thématiques, ainsi que sur la capitalisation de l'expérience au profit des équipes opérationnelles, en lien avec l'activité de recherche et du développement des savoirs. La généralisation du suivi en exécution et à l'achèvement, couplée à la systématisation des évaluations ex post, permettra de mieux rendre compte de la performance du Groupe en matière d'impacts et de résultats de développement.

1.2.3. Un dispositif complet et performant de maîtrise des risques

- **Une maîtrise efficace des risques financiers**

Conformément à la réglementation bancaire et aux meilleures pratiques de la profession, l'AFD a mis en place depuis plusieurs années un **important dispositif d'analyse et de suivi des risques**. Il consiste, avant l'engagement, à assurer la première cotation du risque de la contrepartie, à émettre une seconde opinion indépendante sur les nouvelles affaires ou encore, au travers de l'évaluation périodique des risques, à repérer et à traiter les difficultés le plus en amont possible, dans le but de contribuer à une plus grande efficacité du recouvrement.



Compte tenu de la poursuite de la croissance du portefeuille de prêts non souverains en 2009 et de l'incertitude sur la nature et l'amplitude des impacts de la crise financière sur les contreparties du Groupe, **le dispositif de maîtrise des risques a été renforcé**. Un comité des risques « crise », mensuel, permettant une information plus réactive sur l'évolution de la conjoncture dans les géographies d'intervention de l'Agence a été institué, ainsi qu'un suivi hebdomadaire des risques de marché. Par ailleurs, un contrôle actualisé de la situation des contreparties est également réalisé avant signature des conventions de prêts et pour tous les décaissements supérieurs à sept millions d'euros. Pour les dossiers les plus complexes ou risqués, le suivi indépendant des opérations après octroi est renforcé.

Ce dispositif a fait preuve de son efficacité puisqu'aucun nouveau sinistre n'a été enregistré. La périodicité des comités de suivi « crise » pourrait progressivement être allégée en fonction de l'évolution du contexte économique et financier.

La poursuite du développement des engagements sera accompagnée par un renforcement des moyens consacrés au suivi des risques de contreparties, de portefeuille et aux diligences de seconde opinion. Le dispositif de limites opérationnelles sera revu pour prendre en compte les évolutions du portefeuille et du cadre réglementaire.

● **Les risques opérationnels et le contrôle interne**

Le département du contrôle permanent et de la conformité est chargé de l'établissement de la cartographie des risques opérationnels et de la coordination du contrôle permanent.

Ce département contrôle les diligences anti blanchiment et contre le financement du terrorisme réalisées par les opérationnels et émet des avis de conformité sur l'ensemble des projets qui sont soumis aux instances de décision. Il est également en charge du contrôle de deuxième niveau des demandes de versements effectuées par les agences sur les concours des projets de l'AFD.

En 2010, l'analyse des risques sera actualisée sur l'ensemble des processus du Groupe.

En matière de maîtrise du risque de non-conformité, la priorité continuera à être mise sur les diligences en matière de lutte anti-blanchiment et contre le financement du terrorisme, pour les opérations de l'AFD comme pour celles de Proparco.

Les nouveaux instruments financiers feront également l'objet d'un examen de conformité au regard de la réglementation et des procédures internes.

Parmi les autres activités du département, des formations seront systématiquement dispensées aux nouveaux recrutés.

Enfin, un contrôle de second niveau des versements sera effectué par sondage sur les concours de l'AFD.

● **La maîtrise des risques environnementaux et sociaux dans les projets**

Conformément à sa politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE), l'AFD a développé depuis 2007 une démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux des projets qu'elle finance. La cellule d'appui environnemental et social (CAES), rattachée au directeur du département technique opérationnel, apporte un appui opérationnel aux équipes-projet : analyse des risques environnementaux et sociaux et classement des projets dès l'identification afin de déterminer l'ampleur et la nature des évaluations à effectuer et des engagements à demander aux bénéficiaires ; formalisation juridique et suivi de la mise en œuvre de ces engagements.



Après la mise en place en 2008 des principaux outils nécessaires à la mise en œuvre de cette démarche, et leur mise en ligne sur un site intranet dédié, l'année 2009 a permis le développement d'outils méthodologiques sectoriels destinés à aider les chefs de projets dans leur analyse des risques environnementaux et sociaux : approche budgétaire des collectivités locales, tourisme et hôtellerie, télécommunications, eau et assainissement, barrages, plantations industrielles, déplacement de populations. De nombreuses formations ont été organisées en 2009 (qui ont concerné environ 80 personnes) pour renforcer les compétences RSE des personnels en agence, des nouveaux chefs de projet, des chargés d'affaires de Proparco et des coordinateurs régionaux.

En 2010, les formations seront poursuivies pour les nouveaux arrivants ainsi que pour les agences. De nouveaux outils et modèles seront élaborés à l'attention des équipes-projet, et testés lors de l'instruction de nouveaux concours ; la démarche spécifique aux approches programmes sera développée. La liste d'exclusion, indiquant les activités que refuse de financer l'Agence pour des raisons éthiques, environnementales et sociales, élaborée en 2009 sera finalisée et présentée au conseil d'administration de l'AFD. Une production intellectuelle sera poursuivie, notamment sur les thèmes de l'énergie renouvelable, du relogement de populations, de l'approche-genre, de l'intermédiation financière et de la post-évaluation.

1.2.4 Analyses coûts-marges et pilotage stratégique

L'AFD réalise annuellement plusieurs rapports visant à analyser les coûts et les marges de ses différentes activités (analyse coûts-marges, rentabilité des opérations de crédit) ainsi que des analyses ciblées (analyse de la rentabilité prévisionnelle des pays émergents, des nouvelles implantations de l'AFD, etc...). Une réflexion a été lancée en vue d'étendre et d'approfondir l'usage de ces analyses, l'objectif principal étant de les intégrer davantage dans le pilotage stratégique et opérationnel de l'Agence.

2. DÉVELOPPER LES SAVOIRS ET LES PARTENARIATS ET COMMUNIQUER



2.1 LA PRODUCTION INTELLECTUELLE : UN OUTIL À PART ENTIÈRE DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT

L'activité de production intellectuelle est l'un des métiers majeurs de l'AFD aux côtés de son activité de financement des opérations en faveur du développement. Cette activité génère des impacts significatifs :

- elle interagit avec la dimension de financement de l'AFD en permettant une meilleure connaissance structurelle et macroéconomique des pays d'intervention et en formalisant et transmettant l'expérience opérationnelle ;
- elle contribue à alimenter le stock de connaissances sur les dynamiques de développement ;
- elle positionne l'AFD, en appui à ses tutelles, en force de proposition sur les thématiques opérationnelles de l'Aide publique au développement ;
- elle alimente un dialogue nourri avec nos partenaires du Sud, qui participe à l'influence de la France dans l'élaboration des politiques locales ;
- elle permet d'élaborer un discours sur l'aide et l'efficacité de l'aide susceptible de contribuer à l'adhésion des citoyens tout en contribuant à la constitution de la connaissance sur le développement.

L'année 2009 aura été marquée par une expansion significative de l'activité de production intellectuelle de l'Agence. L'augmentation continue du niveau des activités et des productions a permis de mobiliser 8,5 % du PNB de l'Agence en 2009 (contre 7,9 % en 2008 et 5,2 % en 2007).

Cette activité s'est, en particulier, traduite par :

- **L'organisation de séminaires et de conférences de haut niveau**, tels que, parmi d'autres, la 7ème conférence (annuelle) organisée conjointement avec le réseau «European Development Research Network (EUDN) en décembre 2009, qui a mobilisé près d'un millier de personnes sur le thème « Crise de la globalisation : un monde en recomposition ? », ou le séminaire organisé dans le cadre du développement urbain durable du Grand Wuhan avec la Province du Hubei (mai 2009), ou encore la conférence « Du vert dans l'Outre-mer : enjeux environnementaux et perspectives économiques » (juin 2009) ;
- **Des études et publications** : 75 nouvelles études ont été lancées en 2009, 26 documents de travail, 9 notes et documents, 16 rapports d'évaluation et de capitalisation ont été publiés, sans compter les multiples documents de stratégie et de communication, le rapport annuel sur le développement, Regards sur la terre (réalisé conjointement avec l'IDDRI et l'institut indien TERI ; le numéro 2010, qui paraît en février, porte sur le thème « Villes : changer de trajectoire »), et la revue trimestrielle Afrique contemporaine. Cette dernière a très sensiblement accru sa diffusion électronique sur le portail de diffusions Cairn ;
- **Le développement des partenariats et l'animation de réseaux** : l'année 2009 a vu la confirmation du partenariat engagé avec l'École d'Économie de Paris (EEP), dont l'AFD a soutenu la création du Mastère Politiques publiques et développement (PPD). Ce partenariat permet à l'AFD de bénéficier des programmes de recherche et de formation de l'EEP et d'en orienter certains travaux. Au rang des nombreux partenariats actifs, on notera celui établi avec la Banque mondiale sur le sujet des migrations, qui a donné lieu à un séminaire international à Washington en mai 2009. L'AFD a également mis en place une coopération originale avec la Bill and Melinda Gates Foundation et la Banque mondiale en vue d'organiser en mars 2010 à Paris un salon international sur les financements innovants pour le développement.



Sur la période 2010-2011, l'activité de production intellectuelle de l'AFD devrait s'établir à 10 % du PNB de l'Agence, conformément à l'ambition de croissance affirmée dans le POS 2. La programmation de la production intellectuelle repose sur trois grands principes. Premièrement, tous les services opérationnels de l'AFD, ainsi que Proparco, ont vocation à développer cette activité, qui recouvre donc par construction un champ thématique et géographique qui inclut tout le champ opérationnel du Groupe. Deuxièmement, la programmation ne consiste donc pas à exclure des thèmes ou des pays, mais à fixer quelques grands axes jugés prioritaires que les différentes structures devront prendre en compte dans la préparation de leurs programmes de travail. Un suivi s'exerce au niveau du comité de validation de la production intellectuelle (CVPI). Troisièmement, une nouvelle typologie de la production intellectuelle a été élaborée en 2009 pour refléter la diversité des approches, des produits, des finalités et des parties prenantes de cette activité, maintenant arrivée à maturité.

Cette typologie présente la production intellectuelle de l'AFD en 5 catégories :

- **Une production intellectuelle dite « de recherche »** créant de nouvelles connaissances sur les grandes thématiques du développement. Elle repose sur la construction de compétences disciplinaires et sur des investissements dans la durée (programmes de travail essentiellement pluriannuels), ainsi que sur la mise en place de partenariats avec des universités ou des think tanks en France ou à l'étranger. Elle contribue à asseoir la visibilité et la notoriété de l'AFD et alimente sa capacité de réaction sur les grandes thématiques de l'actualité de l'aide au développement.
- **Une production intellectuelle de « politique publique »**, qui met en forme la capacité de réaction à plus court terme de l'AFD aux différentes sollicitations qu'elle reçoit, notamment de la part de ses tutelles dans le cadre de l'élaboration et de la défense de positions françaises. Cette activité s'exerce dans des calendriers plus serrés, pouvant aller jusqu'à quelques mois ou une année, et se veut en prise avec les préoccupations des tutelles et avec les différentes parties prenantes de l'aide au développement. Des partenariats sont souvent nécessaires pour la mettre en œuvre. Les études portant sur l'architecture de l'aide et le rôle des différents acteurs (pays émergents, fondations, etc.) sont des exemples de ce type de production intellectuelle. En 2010, un nouveau champ d'études sera notamment mis en place sur différentes dimensions du renouvellement du paysage de l'aide en Afrique du fait de l'émergence de nouveaux bailleurs comme la Chine, l'Inde, la Corée du Sud, la Turquie, le Brésil ou les fonds arabes.
- **Une production intellectuelle à vocation opérationnelle** qui éclaire le contexte dans lequel l'AFD conduit ses opérations et qui nourrit les stratégies opérationnelles qui les sous-tendent (par exemple, en 2010, définition d'une stratégie d'intervention en Amérique latine, répondant aux mandats fixés par les autorités de tutelle). Elle a également pour but d'informer l'analyse et la gestion des risques du groupe AFD tant au niveau des pays qu'au niveau macroéconomique global. Les études correspondantes impliquent des investissements de moyen terme, qui comprennent des missions de terrain, des démarches de capitalisation et d'évaluation, des analyses de risque-pays, et diverses études ponctuelles confiées à des bureaux d'étude. Quelques thématiques fortes se dégagent au titre du programme de travail 2010-2011 : problématiques et modalités d'intervention dans les États fragiles, changement climatique, sécurité alimentaire, problématiques de la décentralisation dans les différentes géographies, développement urbain durable, mouvements de population, lien entre croissance et environnement des affaires, gouvernance et gestion des finances publiques.
- **Une production intellectuelle de « renforcement des capacités »** visant à développer des missions d'appui et de formation, en faveur des autorités et des maîtrises d'ouvrage des pays partenaires mais aussi



de la communauté des professionnels de l'aide au développement dans les pays donateurs. L'objectif est de parvenir à une amélioration des politiques publiques, des capacités de maîtrise d'ouvrage, et de l'efficacité de l'aide. Ce type d'activité fournit aussi un important vecteur d'influence. L'AFD, via le CEFEB, a conclu en 2009 un important partenariat avec la banque de développement sud-africaine DBSA visant à la mise en place d'une plateforme panafricaine de formation.

• **Une production intellectuelle dite « de dialogue institutionnel »**, qui a pour but d'organiser l'interface entre l'AFD et l'extérieur, par l'élaboration et la formulation de messages dans un esprit de communication, d'explication et de pédagogie, de persuasion et de conviction.

4 axes prioritaires ont été retenus pour le programme de travail 2010-2011 de production intellectuelle à l'AFD. Le choix de ces orientations répond aux évolutions de l'AFD, aux besoins exprimés tant en interne que par le biais de sollicitations externes, et aux résultats de l'évaluation de la production intellectuelle qui avait été réalisé en 2007-2008.

1) Contribuer aux grandes orientations stratégiques de l'AFD à travers

- le développement d'études de risque macroéconomique et de risque-pays (à titre d'exemple, 4 missions d'analyse de risque pays seront organisées dans 4 nouveaux pays d'intervention de l'AFD) ;
- un effort soutenu en matière de capitalisation d'expérience grâce aux évaluations : le Conseil d'Administration a décidé en 2009 la création d'un comité des évaluations chargé d'examiner le programme des évaluations de l'AFD, d'en contrôler la qualité et de débattre de leurs enseignements. Conformément aux objectifs annoncés, 100 % des projets financés par l'AFD seront évalués en 2011. Au-delà, le programme d'évaluation de l'AFD comprendra des évaluations stratégiques (par exemple, sur l'action de l'AFD sur les forêts du bassin du Congo, sur l'appui à l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest ou sur la restructuration des collectivités locales en Outre-mer), et des capitalisations thématiques et des méta-évaluations (par exemple sur le portefeuille biodiversité, sur les programmes d'électrification rurale, ou sur les appuis budgétaires climat), des évaluations d'impact et des recherches évaluatives (par exemple, l'électrification rurale et les conseils aux exploitations paysannes au Bénin). Un effort particulier sera consenti pour nourrir des débats internes à partir des travaux d'évaluation, et pour faire le lien entre les méthodes et les résultats de l'évaluation et les travaux du chantier de gestion axée sur les résultats de développement (GARD) ;
- le lancement de nouvelles études sur les thématiques suivantes :
 - l'alimentation des 4 « thématiques phares »¹² de l'AFD : financements innovants pour le développement, valorisation du capital urbain et développement, préservation et valorisation du capital naturel et développement, secteur privé et réduction de la pauvreté ;
 - la politique publique d'aide au développement : efficacité de l'aide, rôle de l'APD comme instrument de gouvernance globale, travaux sur l'architecture de l'aide mondiale et européenne, travaux sur le pilotage de l'aide au développement (gestion axée sur les résultats) ;
 - lien entre climat et développement (problématiques de l'atténuation et de l'adaptation) : rôle des villes et des politiques urbaines ; gestion durable des ressources en eau ; réflexion sur les instruments de financement et le rôle des agences bilatérales en matière de financement du climat ; développement d'une approche fondée sur les bilans carbone ;

¹² La démarche dite « thématiques phares » consiste à identifier des thèmes porteurs d'une identité et d'une valeur ajoutée propres à l'AFD par rapport à ses partenaires en matière de financement du développement. Elles impliquent une coordination d'activités diverses : financements, travaux de recherche, opérations de formation, communication...



- l'approfondissement de la connaissance de nos principales géographies : financement des économies de l'Outre-mer, modalités d'intervention dans les Etats fragiles, travaux de prospective et d'analyse des problématiques africaines (avec, notamment, l'aboutissement d'un travail lancé en coopération avec la Banque africaine de développement, intitulé Afrique 2050, et la réalisation d'une étude sur les trajectoires de croissance en Afrique), problématiques du développement économique et social dans les nouveaux pays d'intervention ;
- sécurité alimentaire : un document de stratégie sera élaboré en 2010 ; des études seront également consacrées au rôle du secteur privé dans le secteur agricole et agro-alimentaire ;
- Le développement de nouveaux investissements de production intellectuelle : en 2010, un programme de production intellectuelle juridique sera lancé, visant à la fois à mieux comprendre le rôle du droit dans le développement et à être en mesure de concevoir, en liaison avec les autorités de tutelle, des projets juridiques opérationnels.

2) Développer une démarche qualité systématique : le Comité de validation de la production intellectuelle s'est imposé comme une enceinte d'information, de débat et de contrôle de la qualité ex ante des programmes de production intellectuelle de l'AFD. Il fournit aussi un cadre pour le suivi en réalisation. Une procédure de remise de notes de fin d'études a également été instaurée, de façon à pouvoir suivre à la fois les conditions de réalisation des différents programmes et apprécier leurs impacts. La démarche qualité concerne aussi l'organisation de la chaîne éditoriale, tant dans ses composantes opérationnelles (délais) que dans le contrôle de la qualité substantielle (organisation de comités de lecture, soumission de publications à des revues à comités de lecture). A titre d'exemple d'une démarche partenariale comportant une composante qualité importante, on notera la collection conjointe lancée avec la Banque mondiale sur des problématiques régionales africaines, dans laquelle chaque institution propose chaque année plusieurs livres soumis à un contrôle rigoureux fondé sur des rapports de référents. Enfin, une nouvelle phase d'évaluation de la production intellectuelle sera lancée en 2010, avec la définition d'une proposition de méthode.

3) Accentuer l'effort de valorisation et de diffusion en diversifiant les publications grâce notamment à de nouvelles séries (« Macroéconomie et développement », « Travailler avec... ») et en intensifiant l'activité de conférences : conférences thématiques, symposiums (tels que le salon de mars 2010 sur les solutions financières innovantes pour le développement), conférences de valorisation des travaux de recherche, séminaires locaux de restitution.

4) Poursuivre le développement de la production intellectuelle locale conduite dans le Réseau de l'AFD pour : approfondir la connaissance des pays, être présent dans le débat local et accompagner la production financière. Près de 14 % des ressources consacrées à la production intellectuelle en 2010 seront mobilisées dans le réseau de l'AFD.



2.2 CONTRIBUER À LA FORMATION ET AU RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Le Centre d'études financières économiques et bancaires (CEFEB) : l'Université d'entreprise du Groupe AFD au service de sa clientèle et de ses partenaires

L'action convergente de l'ensemble des parties prenantes du Groupe AFD (ses clients, les partenaires et ses agents) est un facteur clef de succès des projets de développement menés par l'AFD. Dans le but de mettre en œuvre des actions de renforcement de capacité à court, moyen et long terme au bénéfice de l'ensemble de ces acteurs, le Plan d'orientation stratégique du CEFEB, Centre d'études basé à Marseille depuis 1995, sur la période 2010-2012, a pour objectif de développer l'Université d'entreprise du groupe AFD sur les thématiques phares de l'Agence.

Le CEFEB a pour vocation la transmission des savoirs applicables à différents métiers du développement au travers d'actions de formation professionnelle, situés à la frontière de la recherche-action et des pratiques opérationnelles éprouvées par l'AFD sur le terrain. En interne à l'Agence, le CEFEB intervient comme prestataire de service par des séminaires d'appui aux opérations et par « l'université d'entreprise interne », notamment dans le cadre des cycles « Métiers du développement ». Les activités à destination des autres acteurs bilatéraux et des organisations multilatérales seront renforcées.

Les thématiques de concentration du CEFEB, fonction des axes stratégiques de l'AFD ainsi que des demandes du réseau, des clients et de ses partenaires, seront par ordre d'importance les suivantes :

- 1) **Pôle Economie publique** : cadrage macroéconomique et financier ; gestion des finances publiques ; Public Expenditure Financial Accountability (PEFA) ; gouvernance. Le Pôle Economie publique correspond à une activité historique de l'AFD et du CEFEB. Depuis janvier 2009, le CEFEB est certifié Centre PEFA.
- 2) **Pôle Collectivités territoriales (Outre-mer et étranger)** : cycle du projet ; gestion et financement de projets par les collectivités locales et territoriales ; développement et patrimoine urbain.
- 3) **Pôle Partenariats public-privé et entreprise** : financement de projets et partenariats public-privé ; performance des entreprises publiques (utilities en particulier).
- 4) **Pôle Développement durable et RSE** : gestion du programme Africa Assist avec le FFEM (Programme finance carbone de la Banque mondiale en Afrique) ; mécanismes de développement propre, biodiversité, pôles de compétitivité et indications géographiques, développement des systèmes productifs locaux (clusters d'entreprises), RSE, et soutien très important au CERDI pour son Master Développement durable.
- 5) **Pôle Banque et Finance** : innovations financières et développement ; gestion et animation du programme microfinance du Boulder Institute à Turin.
- 6) **Pôle Ingénierie de la formation et ressources humaines** : appui en ingénierie de la formation (renforcement de capacités sur le plan institutionnel/organisationnel et systémique dans une moindre mesure) à des partenaires existants ou futurs du CEFEB (CERDI, CESAG, UEMOA, gouvernement tunisien, gouvernement mauricien, etc.) ; formations internes.



Ces thématiques se déclineront dans chacun des instruments d'intervention du CEFEB : Master, dont Master professionnel « Maîtrise d'ouvrage publique et privée » pour 35-40 participants, séminaires et cycles de formation internes.

Pour l'année 2010, le CEFEB prévoit les volumes d'activité suivants : 60 actions (séminaires et ateliers) pour 1 500 participants au total et 430 jours de formation correspondant à 10 500 jours/auditeurs.

Vers la consolidation d'une démarche opérationnelle de renforcement des capacités

L'ambition de l'AFD de renforcer l'impact sur le développement de ses interventions l'a conduit à placer la question du renforcement des capacités au cœur de ses préoccupations. Si les pratiques en matière de renforcement des capacités des maîtrises d'ouvrage sont anciennes, les démarches en faveur d'un référentiel commun demeurent relativement récentes. Parallèlement à la réalisation d'une étude sur le renforcement des capacités - revue de la littérature, analyse des pratiques de l'AFD et de quatre autres bailleurs de fonds (Banque mondiale, Commission européenne, DFID et GTZ) et analyse de la perception de la problématique de quelques pays en développement (Maroc, Ghana, Congo Brazzaville) - menée en 2009 par Institutions & Développement, une Cellule « Assistance Technique et Renforcement des Capacités » a été créée au sein du Département Technique Opérationnel pour répondre aux défis opérationnels posés par la transversalité de cette thématique, l'hétérogénéité des géographies d'intervention et la diversité des modalités de soutien au renforcement de capacités.

Le redimensionnement du renforcement de capacités, au sein de l'AFD, en tant qu'approche systémique intégrant les dimensions individuelle, organisationnelle et institutionnelle, requiert la consolidation d'une démarche opérationnelle commune à l'Agence ainsi qu'une plus grande coordination avec les bailleurs de fonds internationaux. Afin de répondre à ces objectifs, les chantiers prioritaires suivants seront lancés sur la période 2010-2011 :

- 1) Structuration de la démarche de l'AFD en termes de soutien au renforcement des capacités à travers l'élaboration d'un **Cadre d'Intervention Transversal** ;
- 2) **Développement d'outils et de méthodologies** sur le thème du renforcement des capacités, en appui aux opérations, à travers des travaux prospectifs d'approfondissement relatifs au suivi des résultats des actions menées ;
- 3) Contribution à la **formalisation d'une doctrine française** sur le renforcement des capacités ;
- 4) **Intégration aux réseaux internationaux** sur ce thème et contribution aux travaux de **production intellectuelle internationale** sur le thème (notamment à travers une étude sur les institutions africaines impliquées dans le renforcement de capacités).

Visant un redimensionnement de la place du renforcement des capacités dans les approches de développement et à sa prise en compte systématique dans les cycles stratégiques et opérationnels de l'AFD, ces chantiers posent les fondements d'un nouveau paradigme au sein de l'institution.



2.3 DÉVELOPPER LES PARTENARIATS ET LES RELATIONS AVEC LES ACTEURS EXTERNES

Développer les partenariats opérationnels et stratégiques

L'Agence a poursuivi une politique active de construction de partenariats au cours de 2009. Les collaborations étroites avec les banques de développement ont permis de consolider des relations croissantes facilitant cofinancements et rapprochements, notamment avec la BAsD, la BID, la BAD, la CAF et la DBSA. L'AFD et le groupe de la Banque mondiale ont réuni pour la première fois leur haut management en séminaire bilatéral à Washington en juillet. Une réflexion stratégique accrue avec nos partenaires européens, de la BEI, et de la Commission a porté sur l'architecture de l'aide européenne, sur les coopérations renforcées, et la reconnaissance mutuelle des procédures entre AFD, BEI et KfW, ouvrant des perspectives concrètes de délégations de concours significatives (premiers accords finalisés en 2009), et de mécanismes financiers à effet de levier. Avec le système onusien, les relations avec ONUDI, PNUF, PNUD, et Unesco ont été actives, marquées par des séminaires de haut niveau, élargis à d'autres bailleurs de fonds ; l'étude des modalités d'actions financières communes doit se poursuivre nécessitant de trouver des solutions à divers obstacles juridiques.

La poursuite des relations avec les nouveaux acteurs du développement s'est traduite par des accords, notamment avec les grandes fondations américaines ou internationales, et a été marquée par exemple par l'initiative AFD / Banque mondiale / Fondation Bill et Melinda Gates autour des innovations financières pour le développement. Le tour de table du Fonds agricole pour l'Afrique a ainsi profité de ces relations étroites en associant tant les bailleurs de fonds traditionnels que les nouveaux acteurs (Fondation Aga Khan, Fonds Agra). L'année 2009 a aussi été marquée par une convergence croissante sur le long terme avec les collectivités territoriales françaises : les accords de partenariat se sont ainsi multipliés (Paris, Ile de France, Bordeaux, Centre, etc). A noter également la montée en puissance des relations avec les entreprises privées du Nord, qui ont permis de nouvelles initiatives (l'OPCVM Avenir Durable avec le Crédit Agricole, les travaux sur l'accessibilité/Bottom of the Pyramid, à l'exemple du projet Danone Communities qui associe l'AFD et Proparco) notamment avec le réseau IMS-Entreprendre pour la Cité, fédérant plus de 200 entreprises.

Avec la société civile, et les autres parties prenantes, le dialogue a été particulièrement dynamique. Le programme de financement sectoriel innovant avec les ONG (FISONG) a été poursuivi. En 2009, l'Agence a mis en place l'activité de financement des projets à initiative ONG transférée par le MAEE. L'Agence a assuré le suivi technique et opérationnel de 171 conventions de financement conclues par le MAEE avant le 31 décembre 2008 (124 sur FSP, ou sur 47 crédits annuels), permettant le versement de 15,1 M€, soit 80 % des crédits de paiement (CP) disponibles. Elle a également assuré l'instruction, la mise en œuvre, le suivi technique et opérationnel de 108 nouveaux projets pour un montant total de 37,97 M€. Plus de 76 % des financements sont venus en appui à la mise en œuvre d'interventions de terrain. Enfin, un accord cadre de partenariat a été signé avec le Secours Catholique.

Les deux années 2010 et 2011 seront des années de consolidation des partenariats déjà établis avec les priorités suivantes : i) les actions européennes : mise en œuvre des délégations de gestion et la finalisation de reconnaissance mutuelle des procédures, ouverture vers l'AECID espagnole et intensification des relations avec la DFID, ii) l'ouverture croissante vers les acteurs privés du Nord : entreprises, fondations, notamment sur les thématiques secteur privé/lutte contre la pauvreté, iii) une cartographie des think tanks et des lieux d'influence sur le développement, en vue de relations institutionnelles mieux suivies, enfin iv) un effort accru vers les nouveaux émergents (Brésil, Chine). Les objectifs de cofinancement, de construction d'alliances opérationnelles et de débat stratégique permettant de faire comprendre et d'adopter les



analyses, la vision, et la production intellectuelle de l'AFD seront déterminants. Enfin, l'AFD, en liaison avec ses tutelles, travaillera à la mise au point d'un cadre stratégique sur les partenariats, permettant au travers d'une typologie et d'une sélectivité accrue d'organiser le cycle du projet de partenariat en vue d'en assurer le meilleur retour pour l'Agence.

D'autre part, en 2010, l'AFD interviendra en faveur des initiatives ONG pour compte propre. Cette évolution conduira à des aménagements dans les procédures, mais devrait surtout permettre de faire évoluer, en accord avec les parties prenantes, les outils et les modalités d'intervention. Ainsi, les grands objectifs d'allocation des crédits annuels alloués pour le financement des projets portés par les organisations non gouvernementales sont proposés : 25 % des crédits alloués au financement des interventions d'intérêt général et 75 % des crédits alloués finançant des interventions de terrain. En outre, l'objectif d'allouer 60 % des financements à travers des conventions programme sera recherché pour les actions de terrain. L'objectif sera de porter à 60 % du montant total de l'appui aux interventions de terrain l'effort budgétaire alloué aux pays d'Afrique subsaharienne et à 50 % de ce même montant l'effort budgétaire appuyant la réalisation des OMD. En 2010, l'Agence envisage de consacrer 2,5 M€ du crédit annuel alloué au cofinancement des projets octroyés par la Commission européenne à l'issue de la Facilité eau du 10ème FED.

Une nouvelle FISONG sera lancée en 2010, prenant en compte la dimension genre, ciblée sur : (i) l'appui aux associations de la société civile pour améliorer la demande en matière de services de santé sexuelle et reproductive, (ii) appui aux services publics, municipaux ou privés pour une meilleure prise en compte des populations marginalisées et exclues et (iii) l'énergie renouvelable et réduction des émissions de CO2 liées à la déforestation et dégradation évitées.

Intensifier la communication externe

La politique de communication externe s'organise autour de trois axes principaux :

- la structuration de la communication institutionnelle
- le déploiement d'une communication par l'image
- le lancement d'actions de communication grand public

Au plan de la communication institutionnelle, l'AFD s'est efforcée de proposer une approche structurée autour de grands événements. Sur le climat par exemple, l'Agence a, en amont du sommet de Copenhague, réalisé un ensemble cohérent d'actions de communication (site web, voyage de presse en Chine, lettre d'information, contacts journalistes...). Cette approche a permis de démultiplier, au plan qualitatif comme quantitatif, l'audience de l'Agence sur ce sujet. Outre l'activité habituelle (plus de 50 plaquettes réalisées), des actions de structuration des publications ont été engagées avec la création d'un comité éditorial et de nouveaux outils pour améliorer la diffusion. Un accent particulier a été mis sur la communication dans l'Outre-mer. L'AFD a réalisé, à la demande du secrétariat d'Etat à l'Outre-mer, une campagne de communication à l'intention des entrepreneurs ultramarins, dans le cadre du plan de relance, sous forme d'insertions publicitaires dans les journaux, de spots radio. Cette campagne a permis aux agences locales d'augmenter significativement les contacts avec les dirigeants de PME ultramarins. A noter qu'avec 4 millions de pages lues (15 nouveaux portails créés), le site de l'AFD est un support central de toute la communication de l'Agence.

En 2010-2011, l'Agence va renforcer cette approche structurée autour de grands thèmes comme la biodiversité, le soutien au secteur privé, le développement urbain et les infrastructures. Outre les géographies traditionnelles, un appui sera apporté à la création de l'activité en Amériques Latine. Un accent particulier sera mis sur la création de nouveaux outils de communication à destination du secteur privé, qui accompagneront la croissance de nos engagements dans ce domaine.

L'AFD a renforcé sa communication audiovisuelle. Un partenariat avec TV5 a permis la réalisation au long de



l'année 2009 de 10 documentaires de 26 minutes, autour de 10 projets emblématiques de l'Agence dans le cadre de l'émission « Ecran Vert ». En outre, des experts de l'AFD ont pu intervenir en plateau. Un partenariat avec WWF a permis la réalisation de trois émissions autour de projets communs, diffusés en 2010 sur France 5. Enfin, l'AFD a préparé une série de 20 programmes courts intitulée *Un Monde Solidaire*, diffusée quotidiennement sur France 2 et France 5 du 16 novembre au 27 décembre 2009, programmes parrainés par le MAEE, le MINEFI et le Service d'Information du Gouvernement (SIG). Avec plus de 2 millions de téléspectateurs en moyenne chaque soir, cette série connaît une forte audience et de nombreux partenaires (ONG spécialisées dans l'éducation au développement et médias du Sud notamment) souhaitent promouvoir la série à travers leurs propres canaux de diffusion en 2010.

En 2010-2011, l'Agence va, entre autres, créer une série de documentaires sur son action dans l'Outre-mer, destinée à être diffusée sur place. Un partenariat avec l'agence Magnum va permettre la réalisation d'expositions photos autour de projets emblématiques de l'Agence. D'autres partenariats autour de la télévision comme avec l'émission « C pas sorcier » sont en préparation.

Enfin, l'AFD a franchi de nouvelles étapes dans la communication grand public. Outre, la série « *Un monde solidaire* » et dans une certaine mesure la campagne à destination des entrepreneurs en Outre-mer (voir plus haut), l'Agence s'est donné les moyens d'une communication originale à l'occasion du lancement de l'OPCVM CAAM AFD Avenirs Durables en septembre dernier. En effet, l'AFD, par le biais de ce fonds, se trouve en lien avec les épargnants français, ce qui lui permettra de mettre en place une communication particulière. A noter que chacune de ces actions a un site web dédié. La plateforme de blogs grand public sur la solidarité *Solidaires du monde* (www.solidairesdumonde.org), lancée en novembre 2008, connaît un vif succès : plus de 400 blogs ont été créés avec plus de 20 000 visites par mois.

En outre, la campagne de promotion des objectifs du millénaire pour le développement « Huit fois oui » sera relancée en direction des lycéens et des collégiens.

La politique de transparence et de dialogue

L'AFD poursuivra la publication sur son site internet www.afd.fr des informations relatives à son organisation, sa stratégie, ses actions et les résultats de la politique d'aide au développement. Elle continuera à répondre aux demandes d'information déposées sur son adresse générique transparence@afd.fr. Elle conduit des concertations sectorielles sur les cadres stratégiques sectoriels (les concertations 2009 sur les stratégies relatives au développement urbain et rural ayant réuni de nombreuses parties prenantes). Pour 2010-2011, l'élargissement de la politique de transparence à d'autres secteurs du Groupe AFD sera étudié à la lumière des nouvelles initiatives internationales dans ce domaine et sur la base des réflexions sur la redevabilité en cours avec l'OCDE.

L'AFD continuera de mettre un effort particulier à informer les parlementaires et à les aider dans leur compréhension des enjeux de l'aide au développement. Elle accompagnera notamment leurs travaux sur l'articulation bi-multi.

L'analyse des attentes et perceptions des Français sur l'aide au développement sera approfondie. Tout en poursuivant son objectif initial de rendre compte de sa mission d'intérêt public par la mise à disposition d'informations sur ses opérations, l'AFD favorisera les conditions d'un dialogue citoyen sur l'aide avec les principales parties prenantes et en relation étroite avec les tutelles qui souhaitent promouvoir une communication accrue à destination de l'opinion publique sur le développement.

3. GOUVERNANCE, ORGANISATION ET MOYENS



3.1 LA GOUVERNANCE DE L'AGENCE

L'année 2009 a vu la refonte des statuts de l'Agence par décret du 5 juin. Cette refonte s'est effectuée dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques recommandant une meilleure répartition des rôles entre les directions d'administration centrale stratégiques et les opérateurs. Cette modification des statuts apporte 3 nouveautés importantes dans la gouvernance de l'AFD.

- **La création d'un Conseil d'orientation stratégique (COS)**, présidé par le ministre chargé de la coopération et composé des représentants de l'Etat au Conseil d'administration. Ce COS est chargé de renforcer l'articulation entre les orientations politiques relatives à l'aide publique au développement décidées par le Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement et leur déclinaison opérationnelle par l'AFD. La première réunion du COS s'est tenue le 10 novembre 2009 sous la présidence du ministre des Affaires étrangères et européennes, Monsieur Bernard Kouchner et associant Madame Anne-Marie Idrac, secrétaire d'Etat chargée du Commerce extérieur, Monsieur Alain Joyandet, secrétaire d'Etat à la Coopération et à la Francophonie et Madame Marie-Luce Penchard, Ministre chargée de l'Outre-mer.
- **La création d'un Comité délégué du CA nouveau, spécialisé pour l'appui aux initiatives des ONG**, composé de 4 représentants de l'Etat (2 du ministère des Affaires étrangères et européennes, 1 du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et 1 du ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du Développement solidaire), 2 personnalités qualifiées et un représentant du personnel de l'Agence. La création de ce Comité répond au transfert, du ministère des Affaires étrangères et européennes à l'AFD, de la responsabilité des financements d'appui aux initiatives des ONG en compte propre à partir du 1er janvier 2010.
- **La préparation d'un Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) unique entre l'Etat et l'AFD**. Ce COM vise à simplifier et rationaliser les relations entre l'AFD et ses tutelles. Ce document a vocation à remplacer les contrats d'objectifs et conventions qui liaient l'AFD à ses différentes tutelles, en particulier la convention-cadre signée le 4 janvier 2007 avec les ministères de tutelle (MAEE, MEIE, SEOM), ainsi que les Contrats d'objectifs signés respectivement avec le MAEE et le MEIE. La préparation du COM est coordonnée par le COS qui en contrôle également l'exécution.

3.2 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET L'ORGANISATION DE L'AGENCE

Les ressources humaines et leur gestion

La réalisation du Plan d'affaires 2009 a conduit à un renforcement exceptionnel des moyens humains alloués pour répondre aux objectifs opérationnels et stratégiques de l'Agence.

130 recrutements d'agents du cadre général ont été réalisés en 2009 entraînant une augmentation nette des effectifs de près de quatre-vingt-dix personnes, soit de 10 % de plus par rapport à 2008. Le recrutement d'une vingtaine de collaborateurs sur les métiers d'appui a été un fait significatif de l'année 2009. Dans le réseau, l'accent a été mis sur les volontaires internationaux dont le nombre a cru de 30 %.



Le renforcement de l'animation managériale et thématique des équipes s'est avéré essentiel avec la création de plus de 15 postes d'adjoints aux responsables de division et d'autant de référents thématiques.

Assurer la cohésion du Groupe reste l'enjeu majeur dans ce contexte de forte croissance : en 2009, les actions innovantes en la matière ont porté sur les agents du cadre local : l'accent a été mis sur l'amélioration des conditions d'emploi pour le personnel local des Etats étrangers qui bénéficie désormais d'un régime de protection sociale (prévoyance, retraite). La première Réunion Monde organisée au siège a rassemblé des agents locaux dans un espace de discussion et d'échanges permettant une meilleure appréhension des activités de l'Agence et une connaissance mutuelle entre collaborateurs.

En 2010, croissance raisonnée, intégration et cohésion resteront les défis de l'Agence en termes de ressources humaines :

- la croissance des effectifs continuera d'accompagner la croissance des activités opérationnelles, dans la continuité de l'année 2009 et en cohérence avec le contexte budgétaire global de l'année 2010 : une centaine de recrutements de personnes de statut de cadre général est prévue avec un focus sur les compétences clefs actuellement recherchées (environnement, climat et économie). Les effectifs dans le réseau devraient se stabiliser par des efforts de redéploiement entre agences tenant compte de l'évolution de l'activité ;
- l'intégration et le développement des compétences seront encore le défi managérial de l'année prochaine ; le plan de formation mettra l'accent pour les nouveaux collaborateurs sur le renforcement du socle de compétences économiques et de la culture de développement ; l'accompagnement des managers se poursuivra. Explicitation et partage des dispositifs RH avec les managers et les collaborateurs seront au cœur des actions de la DRH ;
- assurer la cohésion du Groupe reste un enjeu stratégique : au-delà de la poursuite des actions initiées en 2009 en faveur des agents locaux par une attention particulière au recrutement, à la formation et aux conditions d'emploi de ces collaborateurs, 2010 verra aboutir la politique de l'Agence à l'égard des seniors, acteurs essentiels dans la transmission des compétences ; les engagements et actions de l'Agence en faveur des travailleurs handicapés seront également renforcés. Au total, il s'agira de prendre en considération chaque type de population de l'entreprise avec l'objectif d'aller vers l'obtention d'un label diversité.

La communication interne

Parallèlement à ses efforts de communication externe, l'Agence a poursuivi ses actions dans le domaine de la communication interne. Ces actions sont d'autant plus importantes que l'Agence doit faire face à un fort renouvellement d'effectifs qui nécessite une transmission des savoir faire et de la culture d'entreprise.

Ces actions ont porté sur la rénovation du journal interne «L'Echo des continents», l'organisation d'événements de cohésion d'entreprise et enfin l'organisation de conférences-débats autour des thèmes liés aux métiers opérationnels de l'Agence.

Le journal interne «L'Echo des continents» a été profondément remanié, tant au niveau du contenu, avec la création de nouvelles rubriques, qu'au niveau de la maquette et de la périodicité. De mensuel, le journal interne est devenu bimensuel. Par ailleurs, signe de l'intérêt porté par les agents pour sa nouvelle formule, le nombre d'articles proposés a été multiplié par quatre.



L'AFD a organisé deux événements de cohésion d'entreprise, la fête des vœux et la fête de la musique. Ces deux événements ont été des occasions de convivialité partagée entre tous les agents du siège (Instituts d'émission et Proparco inclus).

Enfin, l'Agence a proposé de nombreuses conférences-débats, en lien notamment avec les productions télévisuelles soutenues par l'AFD, qui ont donné lieu à des échanges nourris entre les agents présents.

Pour 2010-2011, l'AFD va renforcer son dispositif de communication interne avec la création d'un véritable Intranet qui agrègera une grande part de la communication interne en proposant notamment des possibilités de dialogue interactif modernes : forums, communautés d'échanges, wikis etc.

L'optimisation de la gestion du patrimoine immobilier, des moyens logistiques et de l'évolution du Système d'information

L'année 2009 a vu l'achèvement de la réorganisation du Secrétariat Général engagée en 2008, avec la création du Département des Moyens Informatiques, Immobiliers et Logistiques qui a pour ambition de mettre à la disposition de chacun des agents du groupe un environnement de travail de qualité et des outils informatiques performants. A cet égard, la mise en œuvre du Plan d'Orientation Stratégique des Systèmes d'Information (POSI 2) engagée en 2009 se poursuivra en 2010 et 2011, avec en particulier la conduite de plusieurs chantiers importants pour la conduite des activités comme la refonte des applications majeures du back-office ou le déploiement de la visioconférence. La croissance prévisionnelle des effectifs du groupe à horizon 2012-2015 a par ailleurs conduit l'AFD à rechercher en 2009 des surfaces additionnelles à proximité immédiate de son siège actuel ; cela devrait se traduire par la mise en œuvre en 2010 d'une opération immobilière permettant d'accueillir dès 2012 entre 250 et 300 postes de travail.

La mise en œuvre de la politique de responsabilité environnementale interne

L'objectif de neutralité carbone, affirmé par l'AFD dans son Plan d'Orientation Stratégique 2007-2011, a été concrétisé en 2009 par le paiement de crédits carbone. En exécution du contrat signé en 2008 avec l'OSI GERES¹³ pour la compensation des émissions du siège de l'AFD au cours de la période 2007-2009, 30 000 tonnes ont ainsi été « retraitées » au cours de l'exercice 2009 et 30 000 autres le seront en 2010. Un nouveau dispositif de compensation sera mis en place dès 2010. Parallèlement, afin de se rapprocher au plus tôt des préconisations du Grenelle de l'Environnement, l'AFD s'est engagée dans une démarche de réduction de sa consommation énergétique. Un audit a confirmé que les efforts déployés (matériel informatique performant, remplacement des ampoules,...) avaient été pertinents et que moyennant des investissements raisonnables l'immeuble du siège pouvait devenir un bâtiment de type « basse consommation ». Aussi, les recommandations de cette étude seront-elles exploitées en 2010 pour établir un plan d'actions à court et moyen terme. Il a d'ores et déjà été décidé de refondre le système de régulation thermique et énergétique du bâtiment, et d'optimiser le système d'éclairage dans les bureaux. Enfin, les agences bénéficieront d'un programme pluriannuel de prévention et de rénovation du patrimoine immobilier, initié fin 2009 ; de plus, elles font actuellement l'objet d'un diagnostic « amiante ».

Le recrutement en novembre 2008 d'un expert du secteur de la sécurité a permis l'élaboration et l'adoption d'une politique de sécurité du Groupe (PSG) ainsi que sa déclinaison en politique de continuité des activités, associée à un plan de gestion de crise et un plan de continuité des opérations. L'année 2010 sera consacrée à la finalisation et aux exercices de test des politiques et plans d'actions qui découlent de la PSG.

¹³ Organisation de solidarité internationale : Groupe Energies Renouvelables, Environnement et Solidarité



3.3 L'ÉQUILIBRE FINANCIER DE L'AFD

L'évolution du bilan : un poids financier accru

La hausse soutenue des engagements de l'AFD au cours des dernières années et les sollicitations de l'Etat se traduiront en 2010 par une progression sensible du bilan de l'AFD qui devrait atteindre 16,5 Md EUR à fin 2010, dont 15 Md EUR pour compte propre, l'encours des prêts gagnant 2 Md EUR.

Le passif se caractérise par un haut niveau des capitaux propres, tandis que les emprunts représenteront plus de 11 milliards d'euros, l'AFD affirmant davantage sa présence sur les marchés financiers pour financer la croissance de l'encours des prêts.

La croissance de l'encours des prêts concernera essentiellement les concours dans les Etats étrangers (9,5 milliards d'euros à fin 2010), l'encours Outre-mer progressant plus modérément pour atteindre 2,8 milliards d'euros à la fin de l'année 2010.

Les projections sur les années 2011 et 2012 montrent une poursuite de la progression des encours de prêts dans les états étrangers (+ 6,6 Md EUR de progression sur 3 ans). Cette croissance induira une progression équivalente des emprunts.

L'évolution du compte d'exploitation de l'AFD

Comme la note au Conseil d'Administration relative au budget 2010 et aux comptes d'exploitation prévisionnels 2009-2014 le détaille, le **Produit Net Bancaire (PNB) de l'Agence devrait atteindre 385 millions d'euros en 2010**. Hors événements exceptionnels liés aux traitements de dettes (RCI en 2009 et Seychelles en 2010), le PNB 2010 serait de 358 millions d'euros¹⁴, en hausse de 18 % par rapport à 2009 (303 millions d'euros¹⁵). Cette progression résulterait principalement d'une augmentation de la marge nette d'intérêt (+39 M€) liée à la croissance des encours de prêts, à la hausse des produits accessoires (refacturations de prestations) et diminuée de la hausse des provisions¹⁶.

La croissance du PNB devrait se poursuivre en 2011 et 2012 sous l'effet principalement de l'augmentation de la marge nette d'intérêts.

Les **charges d'exploitation non bancaires** devraient augmenter de 27 millions d'euros (+11 % par rapport au budget initial 2009) pour s'établir à **273 millions d'euros** en 2010 et permettre le développement des activités de l'Agence :

- **La hausse de la production financière** s'inscrit dans le cadre d'un plan d'affaires en croissance (augmentation de 24 % du plan d'affaires Groupe entre 2009 et 2010). Cette croissance s'accompagne de l'ouverture de nouvelles agences dans le cadre du nouveau mandat axé sur la « croissance verte et solidaire ». Dans l'Outre-mer, à la demande du ministère de l'Outre-mer et pour faire suite au Comité Interministériel du 6 novembre 2009, les moyens d'intervention se renforcent, à la fois pour l'appui aux collectivités locales, et pour les activités de développement du secteur privé. De nouvelles activités sont également rattachées à la production financière (reprise du fonds DOM par l'AFD¹⁷ et des activités de financement des ONG¹⁸) ;

¹⁴ Hors reprise de provisions sur intérêts impayés Seychelles de 25 M€ et intérêts de retard et moratoires de 2 M€.

¹⁵ Hors reprise de provisions sur intérêts impayés de la RCI de 83 M€ et intérêts de retard et moratoires de 69 M€ (RCI) + 2 M€ (Seychelles).

¹⁶ Effet « mécanique » des tombées d'échéance des encours douteux existants : les hypothèses portant sur les prêts tiennent compte des situations actuelles des emprunteurs de l'AFD, sans préjuger d'une amélioration ou d'une dégradation de la position de certains tiers.

¹⁷ Cette activité de garantie des crédits dans l'Outre-mer était précédemment exercée par OSEO, l'AFD assurant pour cet établissement des prestations. L'AFD a repris cette activité qui passe donc du métier Prestations au métier Production financière.

¹⁸ Ces activités ont été confiées par l'Etat à l'AFD à compter de 2009 au titre d'une prestation.



- **Le développement des activités de production intellectuelle** se poursuit conformément aux orientations fixées par l'AFD (objectif de 10 % du PNB en 2011) ;
- L'Agence consolide son rôle dans **l'appui et le conseil aux pouvoirs publics français** ;
- Les charges liées aux activités de prestations ont été établies sur la base d'une amélioration de l'équilibre financier ;
- Parallèlement, les activités d'intermédiation bancaire et de support sont contenues et leur part dans le total des charges diminue.

Dans ce contexte de forte croissance de l'activité, l'augmentation des charges s'accompagne donc de **nouveaux gains de productivité**. Hors prestations pour Proparco, les charges augmentent de 10,9 %, pour un volume d'activité hors Proparco en hausse de 23 %, et un indice de production qui augmente de 37 %. La part des activités de support dans le total des charges passe de 22,4 % en 2009 à 21,1 % en 2010.

La flexibilité des charges est en augmentation avec notamment un ratio ETP¹⁹ externes / ETP totaux de l'Agence qui passe de 10,3 % en 2009 à 10,8 % en 2010²⁰.

Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE) devrait s'établir à 112 millions d'euros en 2010, contre 219 millions d'euros en 2009. Hors impact de la Côte d'Ivoire et des Seychelles, le RBE s'établirait à 65 millions d'euros en 2009 et à 85 millions d'euros en 2010.

Malgré une hausse du coût du risque en 2010 lié notamment à la croissance de l'encours non souverain, le **Résultat Net** devrait rester excédentaire à environ 79 millions d'euros en 2010.

L'évolution de la production financière permet de dégager **un surplus de RBE de 75 millions d'euros entre 2010 et 2014** (hors élément exceptionnel lié au traitement de dette des Seychelles en 2010), obtenu grâce à un surplus de PNB de 139 millions d'euros, qui n'est que partiellement absorbé par l'évolution des frais généraux (+64 M€) (cf. note sur les comptes d'exploitation prévisionnels de l'AFD 2009-2014).

¹⁹ Equivalent temps plein

²⁰ Hors réseau et hors financement des fonds d'appui et d'assistance pays émergents.

ANNEXE : PRINCIPAUX SIGLES UTILISÉS



● ABG	Aide Budgétaire Globale
● APD	Aide Publique au Développement
● BPM	Biens Publics Mondiaux
● BEI	Banque Européenne d'Investissement
● CAD	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
● CEFEB	Centre d'études financières économiques et bancaires
● CEROM	Comptes Economiques Rapides pour l'Outre-mer
● CICID	Comité interministériel de la Coopération Internationale et du Développement
● CIP	Cadre d'Intervention Pays
● CIR	Cadre d'Intervention Régional
● CIS	Cadre d'Intervention Sectoriel
● COM	Contrat d'Objectifs et de Moyens
● COS	Conseil d'Orientation Stratégique
● C2D	Contrat de Désendettement Développement
● DGTPE	Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique
● DOM	Département d'Outre-mer
● EDFI	Institutions Financières Européennes de Développement
● ETP	Equivalent Temps Plein
● EUDN	European Development Network
● FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
● MAEE	Ministère des Affaires Etrangères et Européennes
● MINEFI	Ministère de l'Economie et des Finances
● OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
● ONG	Organisation Non Gouvernementale
● PAI	Prêts Aidés à l'Investissement
● PME	Petites et Moyennes Entreprises
● POS2	Plan d'Orientation Stratégique n°2 de l'AFD (2007-2011)
● PPTE	Pays Pauvres et Très Endettés
● PRCC	Programme de Renforcement des Capacités Commerciales
● PTCC	Prêts Très Concessionnels Contracycliques
● RGPP	Révision Générale des Politiques Publiques
● RSE	Responsabilité Sociale et Environnementale
● UPM	Union Pour la Méditerranée



AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

5, rue Roland Barthes - 75598 PARIS cedex 12

Tél : +33 1 53 44 31 31 - Fax : +33 1 44 87 99 39 - www.afd.fr