



PROJET D'ORIENTATION  
STRATÉGIQUE 2007-2011

DE L'AGENCE FRANÇAISE  
DE DÉVELOPPEMENT

- 1 Une nouvelle feuille de route pour l'AFD
- 2 Le contexte français et international
- 4 Renforcer la priorité en faveur de l'Afrique Sub-Saharienne
- 6 Croissance économique et préservation de l'environnement au sud de la méditerranée
- 7 Une politique d'influence sur les biens communs de l'humanité dans les pays émergents
- 8 Un rôle de conseil renforcé Outre-mer
- 10 Des produits innovants pour de nouveaux clients
- 12 Une aide plus efficace et responsable
- 14 Développer la production intellectuelle et renforcer les capacités
- 16 La mise en œuvre



Cette publication a été imprimée dans le respect de l'environnement avec des encres végétales et sur papier FSC (gestion durable des forêts).



Saint-Barthélemy

MER DES CARAÏBES

Grande-Terre

Pointe-à-Pitre

Saint-Martin

Basse-Terre

Marie-Galante

Iles des Saintes

Saint-Maarten (Pays-Bas)

GUADELOUPE

SAINT-PIERRE  
ET-MIQUELON

Saint-Pierre

Océan Atlantique

Fort-de-France

MER DES CARAÏBES

MARTINIQUE

GUYANE FRANÇAISE

Cayenne

GUYANE FRANÇAISE

SURINAM

BRÉSIL

## ZONES D'INTERVENTION DE L'AFD

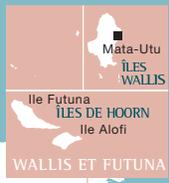
- Pays
- Collectivités d'Outre-mer





Mamoudzou

MAYOTTE



Mata-Utu

ÎLES WALLIS

Île Futuna

ÎLES DE HOORN

Île Alofi

WALLIS ET FUTUNA



ÎLES SOUS LE VENT

Tupai

Bora-Bora

Tahaa

Raiatea

Huahine

Tetiaroa

Moorea

Tahiti

Maiao

Papeete

ÎLES DU VENT

POLYNÉSIE



Saint-Denis

RÉUNION



Ouvéa

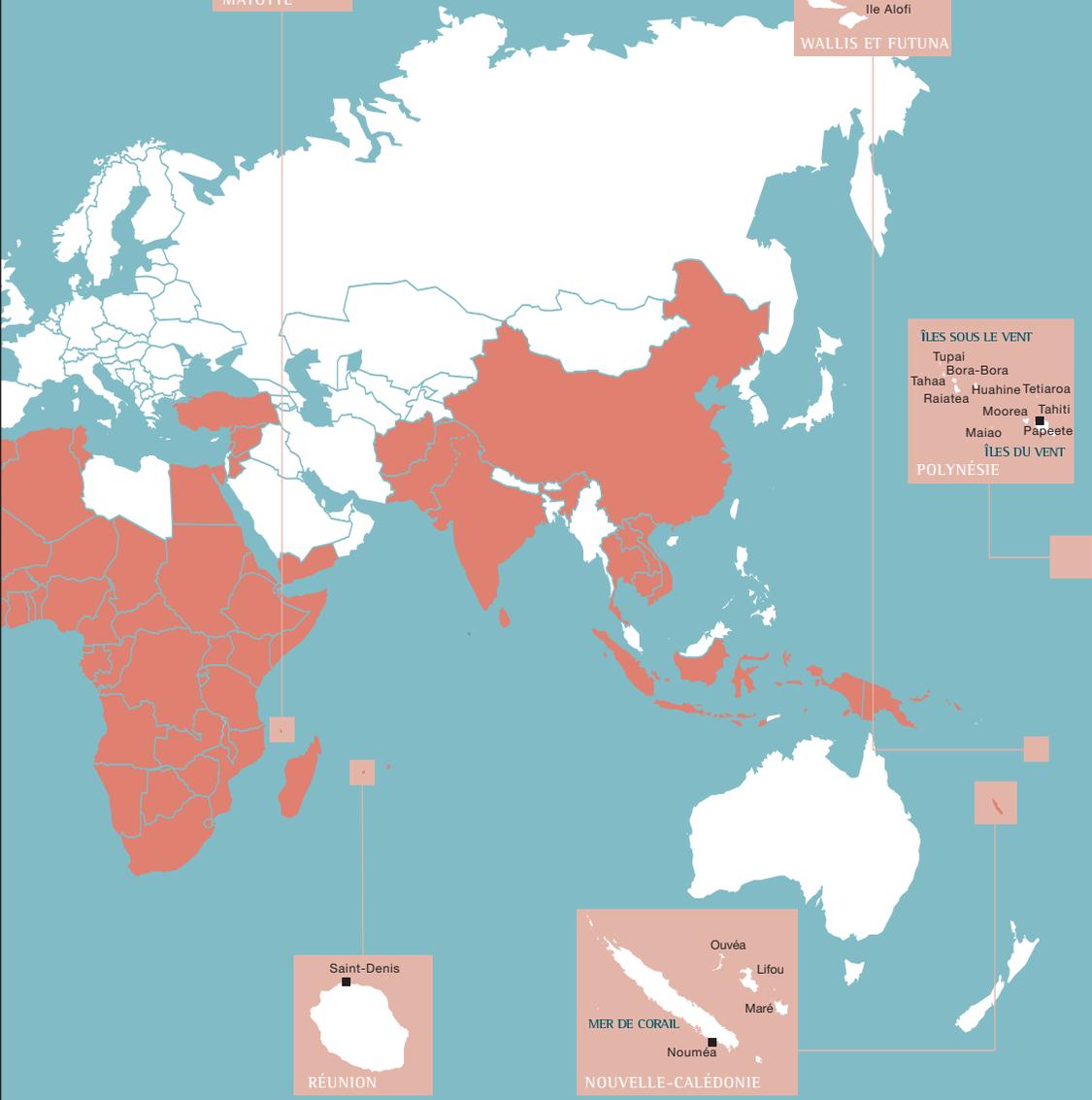
Lifou

Maré

Nouméa

MER DE CORAIL

NOUVELLE-CALÉDONIE





# UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE POUR L'AFD

La réforme du dispositif français de coopération et l'évolution des politiques publiques en faveur des Collectivités d'Outre-mer (COM), impliquent la définition d'une nouvelle stratégie pour l'AFD. Elle est fondée sur les orientations et succès du premier projet d'orientation stratégique (2002-2006) tout en proposant des inflexions nécessaires au nouveau contexte de l'aide. Ce document synthétise la feuille de route que le Conseil de Surveillance de l'AFD a adoptée pour la période 2007-2011.

Les principales orientations de cette feuille de route sont les suivantes :

- 1) Sur le plan du champ d'intervention géographique, la confirmation de la priorité accordée à l'Afrique et à l'Outre-mer : ainsi, l'activité de prêt est étendue à l'ensemble des pays d'Afrique sub-saharienne. En outre, le champ d'intervention de l'Agence est ouvert à quatre pays émergents à titre expérimental (Inde, Indonésie, Pakistan, Brésil) afin d'y promouvoir les biens communs de l'humanité.
- 2) L'extension du mandat de l'Agence à la protection des biens communs de l'humanité,

à côté du soutien à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté. L'Agence accroîtra ses interventions en faveur de la lutte contre les changements climatiques, de la protection de la biodiversité, de la santé publique mondiale, et renforcera ses actions dans le domaine de l'environnement dans les Collectivités d'Outre-mer.

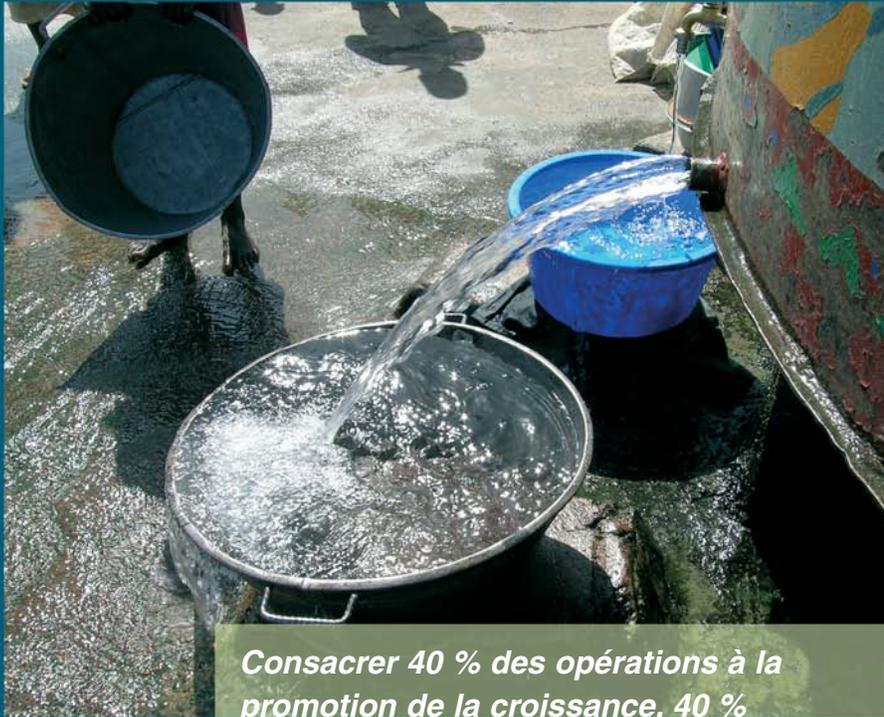
- 3) Le développement de l'activité de l'AFD avec les entreprises et les collectivités locales, et des partenariats avec les organisations non gouvernementales et les fondations. Parallèlement, l'ingénierie financière et l'innovation seront renforcées afin de déployer la gamme la plus large possible d'instruments financiers (instruments à conditions de marché, en monnaie locale...).
- 4) La poursuite de l'effort d'accroissement de la production intellectuelle, permettant de mettre au cœur de l'activité de l'Agence le renforcement des capacités et la participation au débat international sur l'aide publique au développement et les politiques dans l'Outre-mer.

# LE CONTEXTE FRANÇAIS ET INTERNATIONAL

L'aide publique au développement (APD) connaît un renouveau autour des Objectifs du Millénaire pour le Développement mais aussi des nouvelles priorités de la communauté internationale : accompagnement de l'insertion économique des pays pauvres dans la mondialisation, reconstruction et prévention des conflits, gestion coordonnée des migrations ou encore préservation des biens communs de l'humanité, comme le climat, la biodiversité et la lutte contre les grandes endémies. Pour répondre à ces nouveaux besoins, les Etats ont accru leur effort financier sous de multiples formes. Les flux d'aide sont en augmentation significative depuis 1999, pour atteindre 106 milliards de dollars en 2005.

La France joue un rôle moteur dans ce renouveau de l'APD. Le Président de la République s'est ainsi engagé à porter le volume d'APD à 0,5% du Revenu National Brut en 2007 puis à 0,7% en 2012, en s'appuyant notamment sur des mécanismes innovants de financement, à l'image de la taxe sur les billets d'avion mise en place en France en 2006. L'Afrique continue d'être la zone prioritaire de la coopération française, deux tiers de l'aide bilatérale étant consacrée à ce continent.

Sur le plan institutionnel, le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID), présidé par le Premier ministre, définit les orientations de la politique d'aide au développement. Sous l'autorité du ministre des Affaires étrangères, le ministre délégué à la Coopération, au Développement et à la Francophonie coordonne les différents acteurs de la coopération française, dont l'Agence Française de Développement (AFD) est l'opérateur pivot. Lors des CICID de 2004 et de 2005, sept secteurs prioritaires ont été confiés à l'AFD ainsi que l'assistance technique associée (agriculture et développement rural, santé, éducation primaire et secondaire, formation professionnelle, environnement, secteur privé, infrastructures et développement urbain).



*Consacrer 40 % des opérations à la promotion de la croissance, 40 % à la lutte contre la pauvreté et 40 % aux biens communs de l'humanité\**

\* Certaines opérations contribuent simultanément à plusieurs objectifs

# RENFORCER, LA PRIORITÉ EN FAVEUR DE L'AFRIQUE SUB-SAHARIENNE

L'AFD consacrera à l'Afrique sub-saharienne au moins 80% des subventions et 60% des ressources budgétaires dont elle dispose, soit un accroissement significatif de ses interventions compte tenu de l'augmentation globale de son activité. Ces interventions seront concentrées dans une vingtaine de pays situés prioritairement en Afrique francophone. Dans ces pays, l'ambition de l'Agence sera de contribuer à faire de la France un partenaire important du développement en établissant un dialogue sur les questions macroéconomiques comme sectorielles. Dans les autres pays, la coopération sera plus ciblée, l'ambition sera d'obtenir un impact significatif sur un ou deux secteurs au maximum, en cohérence avec une approche régionale et les priorités françaises. Dans les pays fragiles ou en reconstruction, l'Agence soutiendra les actions à fort impact social et micro-économique.

L'AFD accordera une priorité particulière à la lutte contre la pauvreté et les inégalités et à la promotion de la croissance tout en intégrant les préoccupations de développement durable. Le financement des infrastructures, du secteur productif et la construction de capacité seront des secteurs prioritaires. Le renforcement de l'intégration régionale en lien avec le NEPAD, en particulier dans la Zone franc, sera également un thème prioritaire, ainsi que la maîtrise durable des flux migratoires.

*Consacrer au moins 80 % des subventions et 60 % des ressources budgétaires totales de l'Agence à l'Afrique sub-saharienne*



Enfin, si les subventions seront l'instrument financier le plus utilisé, l'Agence cherchera à y développer toute la gamme de ses outils: elle pourra prêter aux pays pauvres ayant bénéficié d'une annulation de dettes, en respectant le cadre de soutenabilité de la dette défini par les institutions multilatérales. L'accent sera mis sur l'utilisation de l'assistance technique, qui permettra de renforcer l'appui institutionnel au bénéfice des acteurs étatiques, des collectivités locales ou des acteurs non-souverains.

# ÇROISSANCE ÉCONOMIQUE ET PRÉSERVATION DE L'ENVIRONNEMENT AU SUD DE LA MÉDITERRANÉE

Les pays méditerranéens, par leur proximité culturelle et géographique, constituent un enjeu majeur pour la France. Certains d'entre eux sont confrontés au chômage, à des faiblesses de gouvernance ou à la montée des inégalités. Ils connaissent aussi une pression croissante sur l'environnement et leurs rejets contribuent à la dégradation de la Mer Méditerranée. Dans ce contexte, les priorités de l'Agence porteront sur l'appui à la croissance dans le cadre de l'intégration économique avec l'Europe et sur la préservation de l'environnement et des ressources naturelles. L'instrument privilégié sera le prêt souverain et non-souverain. Ces prêts seront complétés par une assistance technique limitée et des volumes modestes de subventions, destinés principalement au renforcement des capacités et des institutions en accompagnement des prêts (formation, expertise et appui technique).

# UNE POLITIQUE D'INFLUENCE SUR LES BIENS COMMUNS DE L'HUMANITÉ DANS LES PAYS ÉMERGENTS

Les pays émergents deviennent des acteurs incontournables sur la scène internationale. Ceci tient à leur poids démographique (Chine, Inde, Brésil, Indonésie et Pakistan représentent la moitié de l'humanité), à leur poids économique croissant et à leur présence dans les grandes enceintes internationales, où ils jouent un rôle croissant. Leur processus de développement est un enjeu majeur pour la préservation de l'équilibre de la planète : la Chine et l'Inde sont déjà aux deuxième et quatrième rangs pour les émissions de gaz à effet de serre et seront aux premier et troisième rangs à l'horizon 2025. Ainsi, la France a intérêt à approfondir sa collaboration avec les pays émergents dans une optique de régulation de la mondialisation et de préservation des biens communs de l'humanité, tout en favorisant ses intérêts économiques.

Cette orientation s'est concrétisée par la décision, prise par le CICID du 19 juin 2006, d'ouvrir le champ d'intervention de l'Agence à titre expérimental, sur des financements à condition de marché ou très faiblement bonifiés, à l'Inde, à l'Indonésie, au Pakistan et au Brésil, pour des projets contribuant à une meilleure gestion des biens communs de l'humanité et offrant un haut niveau d'influence et de visibilité à notre pays. Dans ces pays, ainsi qu'en Chine et en Thaïlande, l'Agence se concentrera sur les thèmes d'intérêt commun, que sont la lutte contre le réchauffement climatique, la préservation de la biodiversité et la lutte contre les pandémies.

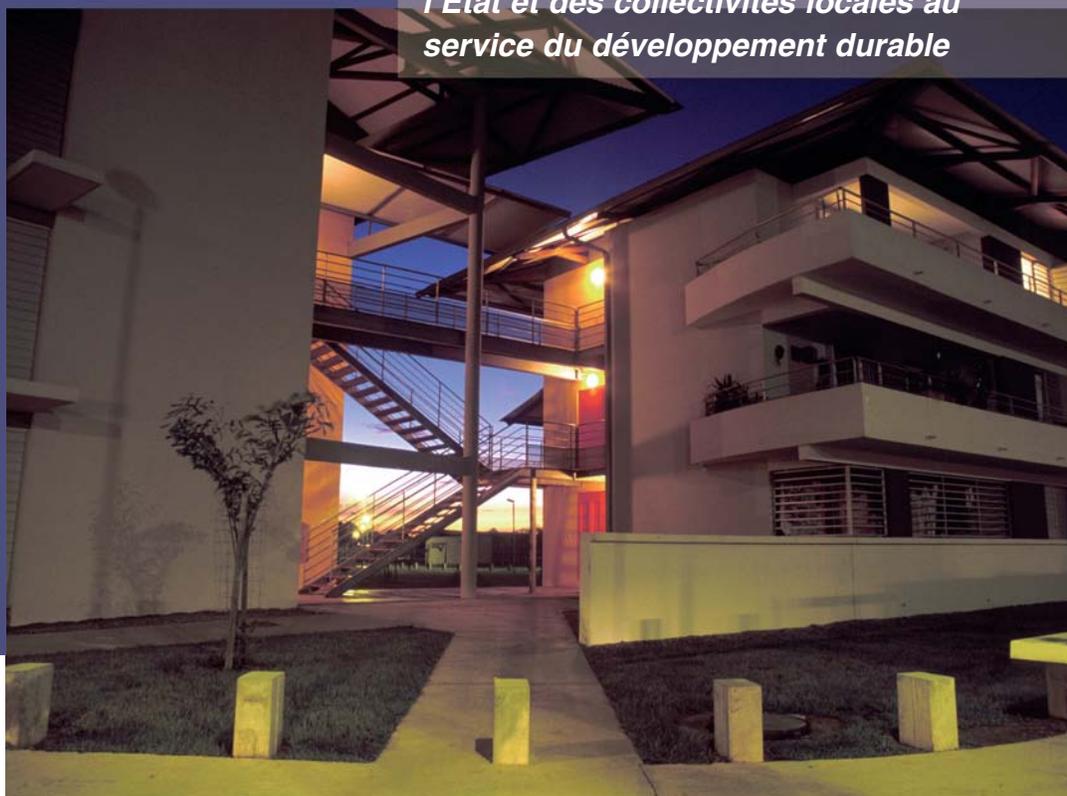
# UN RÔLE DE CONSEIL RENFORCÉ OUTRE-MER

L'Agence développera son rôle de conseil à l'Etat et aux collectivités locales, en intensifiant son assistance aux maîtrises d'ouvrages publiques locales pour le montage de projets d'envergure, par la mise à disposition de compétences techniques et financières. L'Agence poursuivra également le développement d'études et d'analyses économiques permettant d'approfondir la connaissance de l'Outre-mer et de contribuer à la définition des politiques locales de l'Etat ou des collectivités.

L'intervention opérationnelle de l'Agence s'inscrira dans les cadres nationaux de la stratégie de développement durable et de la politique de l'emploi, tout en favorisant l'intégration des COM dans leur environnement régional et leur ouverture sur l'extérieur. Les axes prioritaires seront les suivants :

- 1) Le soutien à la croissance économique: la gamme la plus complète possible de financements sera mise à disposition du secteur privé, soit en propre (capital investissement, prêts bonifiés via le secteur bancaire local au profit des PME / PMI), soit pour le compte du groupe OSEO.
- 2) La lutte contre les inégalités: la priorité sera accordée aux actions en faveur de l'habitat social et de l'aménagement. L'Agence accompagnera ces actions par une offre de crédits bonifiés aux collectivités publiques sur les secteurs sociaux, en particulier pour les plus fragiles au plan financier.
- 3) La préservation de l'environnement: L'Agence cherchera à travers ses concours aux collectivités locales à financer plus particulièrement l'eau, l'assainissement, la gestion des déchets et à promouvoir un développement urbain économe en énergie.

*Positionner l'Agence dans  
l'Outre-mer comme partenaire de  
l'Etat et des collectivités locales au  
service du développement durable*



# DES PRODUITS INNOVANTS POUR DE NOUVEAUX CLIENTS

## Une gamme de produits élargie...

Le groupe AFD mobilisera une gamme élargie d'instruments financiers afin d'utiliser au mieux ses ressources budgétaires, en fonction des objectifs de développement recherchés. L'AFD mettra ainsi en évidence le rapport entre l'effort budgétaire consenti dans ses projets et les réalisations en termes de développement durable. Parallèlement, l'AFD cherchera à proposer des solutions innovantes à ses clients, en développant les financements en monnaie locale et à condition de marché.

L'Agence renforcera également son offre de conseil et d'expertise, que ce soit auprès de pays étrangers, de collectivités territoriales étrangères ou de l'Etat français et des collectivités locales dans l'Outre-mer. L'Agence proposera plus fréquemment d'intégrer des assistants techniques dans ses opérations, notamment dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

## ...qui s'adresse à de nouveaux clients...

**Les collectivités locales** deviennent des acteurs essentiels du développement du fait de l'extension de leurs responsabilités et de leur plus grande autonomie financière. L'appui aux collectivités locales et au mouvement de décentralisation sera donc un axe privilégié, en lien avec le ministère des Affaires étrangères et les initiatives de la coopération décentralisée. Il s'appuiera sur tous les types d'instruments financiers, en particulier sur le développement de prêts directs aux municipalités, et visera en priorité à renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage de ces acteurs.



***Affecter 50 % des engagements dans les pays étrangers aux acteurs non-souverains (collectivités locales, entreprises et organisations non gouvernementales)***

**L'appui au secteur privé** prendra une part croissante dans les activités de l'AFD, pour soutenir la croissance économique et la création d'emplois dans les pays pauvres (en cohérence avec l'initiative de soutien du secteur privé en Afrique sub-saharienne décidée par le CICID de juin 2006) et l'amélioration des pratiques sociales, environnementales et éthiques. Il vise également à soutenir la participation du secteur privé à des objectifs de politique publique, à travers par exemple de partenariats public-privé. Enfin, l'Agence favorisera l'amélioration de la gouvernance des entreprises et le renforcement de leurs capacités humaines et techniques. Cet appui sera apporté via Proparco et l'AFD, soit directement aux entreprises, soit au secteur financier, instrument de levier sur le développement de l'ensemble du secteur privé, soit en développant des instruments de garantie et de partage de risque.

**Les organisations non gouvernementales et les fondations** jouent une part croissante dans l'élaboration des politiques de développement, leur financement et leur mise en œuvre. L'Agence favorisera leur plus grande implication dans les projets, développera des outils financiers spécifiques à destination des organisations non gouvernementales et de la société civile et cherchera à agir en cofinancement avec elles.

# UNE AIDE PLUS EFFICACE ET RESPONSABLE

Dans les pays étrangers, l'Agence participera à la mise en œuvre du plan d'action français pour le renforcement de l'efficacité de l'aide et la mise en œuvre de la déclaration de Paris. Il s'agira de renforcer les partenariats avec les autres acteurs de développement en recherchant un effet d'entraînement sur d'autres ressources. L'Agence développera son expertise sur les nouvelles modalités de l'aide, comme les aides budgétaires globales et les approches sectorielles.

Dans l'Outre-mer l'Agence visera aussi cette complémentarité en recherchant des synergies entre ses propres actions et celles inscrites sur les programmes opérationnels cofinancés par des fonds structurels européens et l'Etat.

L'Agence appliquera et assurera la promotion des principes de la responsabilité sociale et environnementale (RSE). Une politique de RSE a été approuvée, qui décline cet engagement à trois niveaux : la promotion de principes de citoyenneté environnementale et sociale dans le fonctionnement et la gestion interne ; la prise en compte des enjeux du développement durable dans la réflexion et la programmation stratégique ; enfin le renforcement des pratiques d'évaluation, de maîtrise et de suivi des impacts environnementaux et sociaux de l'ensemble des opérations. L'Agence poursuivra son appui aux acteurs publics et privés sur ces sujets, en particulier pour accompagner la mise aux normes des entreprises sans induire de distorsion de concurrence.



# DÉVELOPPER LA PRODUCTION INTELLECTUELLE ET RENFORCER LES CAPACITÉS

La production de connaissances devient une activité majeure en appui à la définition des politiques de la France et de ses partenaires. Le renforcement des capacités des maîtrises d'ouvrage des pays en développement accompagne la mise en œuvre de ces politiques. Le 2<sup>ème</sup> projet stratégique continuera d'accroître l'effort de l'Agence en faveur de ces deux objectifs, en s'appuyant sur la mise à disposition de l'assistance technique qu'autorise la réforme CICID de 2004.

**En ce qui concerne la production de connaissances**, l'Agence continuera d'investir sur les grands sujets de l'APD pour apporter une valeur ajoutée à ses ministères de tutelle dans l'élaboration de leurs positions et pour influencer le débat international. L'ambition de l'Agence sera également de devenir un pôle de connaissances de référence sur la Méditerranée, l'Outre-mer et l'Afrique sub-saharienne, et sur les thèmes de l'ingénierie financière, des partenariats publics-privés, ainsi que sur l'environnement. Enfin, les études en appui aux opérations (évaluations rétrospectives, études sectorielles, analyse économique) augmenteront de manière significative.

**Le renforcement des capacités** sera un objectif prioritaire que l'Agence cherchera à intégrer dans toutes ses opérations. Pour cela, elle mobilisera d'une manière de plus en plus intégrée les instruments que sont le CEFEB, les prestations de conseil et d'assistance technique, et le travail d'études et de recherches.

L'Agence doublera sur la période 2007-2011 les moyens consacrés à la production de connaissances et au renforcement des capacités, et renforcera en priorité les études en appui aux opérations.

*Intégrer le renforcement de capacités dans toutes les opérations et consacrer 10 % de son produit net bancaire à la production de connaissances, à la formation et au conseil*



# LA MISE EN ŒUVRE

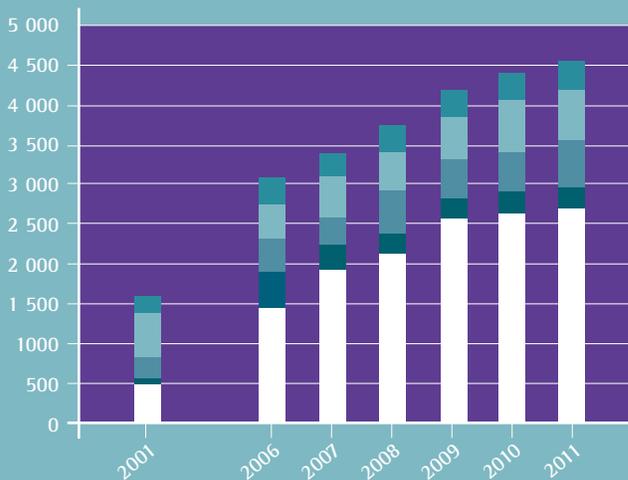
Afin d'atteindre les objectifs de cette feuille de route, un certain nombre de plans d'actions ont été préparés de manière concertée. Ces plans d'actions complètent les documents stratégiques usuels (plan d'affaires, cadres d'intervention pays...) pour les sujets prioritaires ou nécessitant un effort d'innovation. Ils déclinent les orientations stratégiques en résultats attendus, activités, moyens et indicateurs pour la durée du 2<sup>ème</sup> projet stratégique. Ils feront l'objet d'un suivi régulier par le management et la direction générale.

Les enjeux du 2<sup>ème</sup> projet stratégique, croissance de l'activité, montée en puissance des nouveaux métiers, recherche d'une meilleure performance, sont autant de défis qui nécessiteront d'adapter et de renforcer les axes de la politique de ressources humaines. Le renforcement des moyens et des compétences, le renforcement des pratiques managériales, l'adaptation de la politique de rétribution afin de mieux reconnaître les performances et les prises de responsabilités, et enfin la poursuite des actions en matière de cohésion sociale et d'accompagnement des changements, constitueront les principaux axes de cette politique.

Sur le plan financier, l'activité de l'Agence devra être croissante sur la période, conduisant à une augmentation de l'actif pour compte propre. Cette croissance sera tirée par (i) l'accroissement des financements concessionnels, grâce à la poursuite de l'augmentation de l'APD française, (ii) le développement des activités non concessionnelles dont Proparco et (iii) le redressement des activités dans les COM. Les projections financières du scénario de référence tablent sur une augmentation de l'activité totale du Groupe de 50% entre 2006 et 2011. Ces projections sont faites sous réserve des lois de finances successives.

## PROJECTIONS FINANCIÈRES DU SCÉNARIO DE RÉFÉRENCE

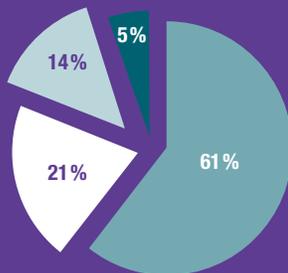
- Mandats Outre-mer
- AFD Outre-mer
- Proparco
- Mandats pays étrangers
- AFD pays étrangers



## RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES RESSOURCES BUDGÉTAIRES DE L'AFD EN 2006

(hors contrats de désendettement-développement)

- Afrique subsaharienne
- Pourtour méditerranéen
- Péninsule indochinoise, Caraïbes, Océan Indien
- Pays émergents



# L'AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

Institution financière spécialisée, l'Agence finance dans les cinq continents et dans les collectivités françaises d'Outre-mer, des projets portés par les pouvoirs publics locaux, les entreprises publiques et les secteurs privé et associatif.

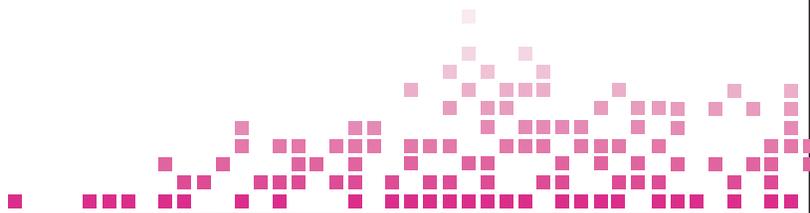
Ces projets concernent le développement urbain et les infrastructures, le développement rural, l'industrie, les systèmes financiers, l'éducation et la santé.

Pour répondre à chaque situation, l'Agence propose une gamme d'instruments financiers, subventions, garanties, prises de participation, toutes formes de prêts aidés et de prêts à condition de marché. L'AFD est l'opérateur pivot du dispositif français d'aide publique au développement.

L'Agence inscrit ses interventions dans le cadre des objectifs du millénaire avec une forte priorité à l'Afrique. Elle soutient la croissance économique et la réduction de la pauvreté et favorise la préservation de l'environnement.

Le développement durable fait partie intégrante de sa stratégie.

L'AFD construit des partenariats financiers et intellectuels avec les autres acteurs du développement. Elle contribue, en lien avec ses tutelles, à l'élaboration des politiques publiques et à l'influence française dans ce domaine.



GRUPE AGENCE  
FRANCAISE DE  
DEVELOPPEMENT

**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](http://www.afd.fr)

mars 2007