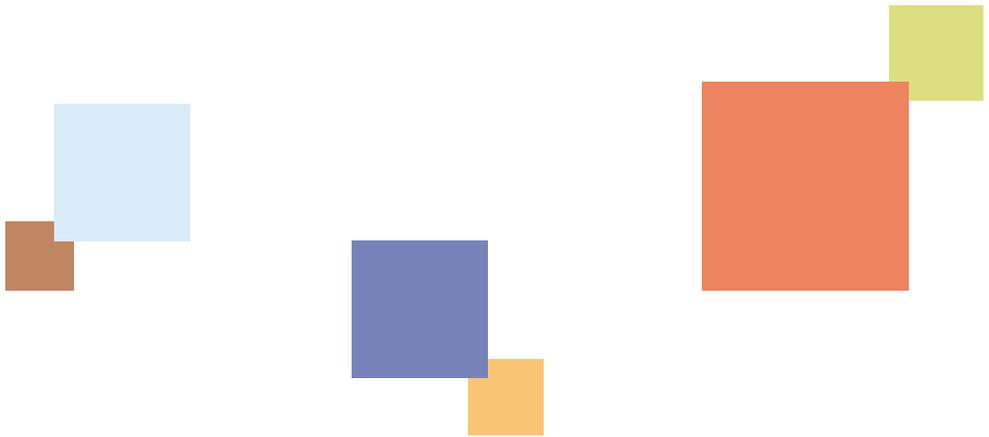


PLAN D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES **2012-2016**



AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT



Établissement public, l'Agence Française de Développement (AFD) agit depuis soixante-dix ans pour combattre la pauvreté et favoriser le développement dans les pays du Sud et dans l'Outre-mer. Elle met en œuvre la politique définie par le Gouvernement français.

Présente sur cinq continents où elle dispose d'un réseau de 71 agences et bureaux de représentation dans le monde, dont 9 dans l'Outre-mer et 1 à Bruxelles, l'AFD finance et accompagne des projets qui soutiennent une croissance économique plus durable et partagée, améliorent les conditions de vie des plus pauvres, contribuent à la préservation de la planète et aident à stabiliser les pays fragiles ou en sortie de crise.

Sa filiale Proparco soutient les investissements privés.

L'AFD collabore également avec les réseaux académiques français et internationaux pour alimenter les débats et réflexions prospectives sur le développement.

En 2011, l'AFD a consacré près de 6,9 milliards d'euros au financement d'actions dans les pays en développement et en faveur de l'Outre-mer. Ils contribueront notamment à la scolarisation de 4 millions d'enfants au niveau primaire et de 2 millions au niveau collège, et à l'amélioration de l'approvisionnement en eau potable pour 1,53 million de personnes. Les projets d'efficacité énergétique sur la même année permettront d'économiser près de 3,8 millions de tonnes d'équivalent CO₂ par an.

UNE NOUVELLE STRATÉGIE POUR UNE AGENCE PLUS FORTE ET PLUS INFLUENTE

Après dix années de forte croissance et de profonde transformation de l'AFD, le troisième Plan d'orientations stratégiques (ou POS3), s'appuyant sur le potentiel acquis, vise à consolider l'Agence, tout en l'inscrivant dans le nouveau « partenariat pour le développement » promu par l'État.

Dans un environnement international en mutation rapide, l'Agence réaffirme son positionnement au service du financement d'actions de développement de long terme, pour aider les populations à bâtir les conditions durables qui leur permettent de répondre à leurs besoins prioritaires, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

L'attention portée aux dimensions sociales et environnementales des projets qu'elle finance, comme leur impact sur le changement climatique, est encore renforcée et le développement durable devient ainsi le marqueur identitaire de l'Agence.

Dans le cadre de la politique de développement de la France et de la mise en œuvre de la stratégie des partenariats géographiques différenciés, ce POS réaffirme la priorité accordée à l'Afrique subsaharienne et au pourtour méditerranéen.

Il promeut des approches ciblées dans les pays émergents et des réponses adaptées aux cas des pays fragiles.

Dans les Outre-mer français, il renforce le rôle spécifique que joue l'Agence pour conforter les collectivités et les acteurs économiques, et renforcer leur insertion régionale.

Dans son fonctionnement, l'Agence se fixe un ensemble d'exigences supplémentaires pour atteindre l'exemplarité en termes de responsabilité sociale et environnementale, d'éthique professionnelle, de redevabilité, de transparence et d'efficacité de son action.

1. UN CONTEXTE EN PLEINE MUTATION

La décennie écoulée a vu des progrès sociaux sans équivalent historique à l'échelle mondiale même si une pauvreté massive continue à exister dans les pays les moins avancés et les pays en crise. Cette pauvreté reste également présente dans les pays à revenu intermédiaire où vit désormais la majorité de la population mondiale. Les pays émergents disposent désormais de moyens importants, mais leur croissance très rapide les confronte à la recherche d'équilibres délicats pour leur assurer un développement rapide plus durable et plus équitable et ils appellent de nouvelles formes de coopération.

Des crises de grande ampleur et des catastrophes naturelles plus fréquentes et plus graves ont montré à la fois la vulnérabilité du processus de développement et l'interdépendance mondiale croissante.

Des changements majeurs sont intervenus dans l'exercice de la solidarité internationale : les flux d'aide publique ont augmenté mais leur poids relatif a diminué. Les acteurs du développement se sont multipliés : nouveaux pays donateurs, fonds thématiques, fondations privées. Les États, donateurs et bénéficiaires, n'ont plus le monopole d'une relation de coopération à laquelle se joignent des acteurs économiques et sociaux toujours plus nombreux.

Un document cadre de coopération au développement a pour la première fois défini en 2010 la stratégie de la France en faveur d'un développement mondial durable autour de quatre priorités interdépendantes : une croissance durable et équitable, la lutte contre la pauvreté et les inégalités, la préservation des biens publics mondiaux et la promotion du droit et de la stabilité. La stratégie identifie quatre zones de partenariats, différenciés par la hiérarchie des priorités et les instruments déployés pour y répondre.



*La stratégie française de coopération
au développement promeut
une croissance durable et équitable.*

Medellín, Colombie.

La relance d'un grand débat national au travers des Assises du développement et de la solidarité internationale, permettra de contribuer aux réflexions sur l'évolution des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) qui arrivent à échéance en 2015, sur la définition d'objectifs de développement durable annoncés à la Conférence Rio +20 appelés à donner une portée plus large et plus universelle aux OMD, et sur les modalités de leur financement.

2. UNE AGENCE TRANSFORMÉE PAR DIX ANS DE CROISSANCE

L'Agence Française de Développement a connu ces dernières années une très forte croissance de ses activités, multipliées par cinq en dix ans, et une transformation profonde et rapide, par l'extension de son champ géographique et de ses secteurs d'intervention, la diversification de ses contreparties et de son offre de produits financiers, le développement de sa production de connaissances et le renouvellement de ses effectifs.

Opérateur principal de la France pour le développement, l'AFD est aussi devenue un acteur majeur sur la scène internationale en matière d'environnement et de lutte contre le réchauffement climatique.

De son côté, l'État a revu les modalités de pilotage de l'Agence en créant, en 2010, un Comité d'orientation stratégique présidé par le Ministre en charge du Développement et en arrêtant le principe d'un Contrat d'objectifs et de moyens unique avec l'Agence, dont le premier a été signé fin 2011.

Fondée sur les valeurs d'engagement, d'ouverture et d'adaptabilité issues de son histoire, cette évolution a donné un nouveau visage à l'Agence.

Le troisième plan d'orientation stratégique (POS3) qui couvre la période 2012-2016, vient consolider cette phase de croissance et de transformation en exploitant tout le potentiel de l'Agence et en l'inscrivant dans le nouveau « partenariat pour le développement » promu par l'État.

Elle se dotera d'un fonds d'expertise et de coopération technique pour renforcer l'accompagnement de ses financements, en particulier dans les pays émergents.



3.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, MARQUEUR IDENTITAIRE DE LA NOUVELLE STRATÉGIE DE L'AGENCE

L'AFD a décidé de faire du développement durable la marque de sa nouvelle stratégie. Celui-ci est entendu au sens de la recherche permanente d'un équilibre dynamique entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux des projets qu'elle finance, dans une perspective de long terme et d'interdépendance mondiale.

Ce choix part du constat qu'aucun progrès durable ne peut être obtenu dans un des quatre axes prioritaires de la stratégie française de développement (croissance durable et partagée, lutte contre la pauvreté et les inégalités, préservation des biens publics mondiaux et promotion du droit et de la stabilité), si on laisse par ailleurs perdurer des déséquilibres majeurs dans les autres axes.

Ce choix se traduira notamment par la mise en place d'un « second avis développement durable » indépendant lors de l'instruction des projets.



Lac Lalolalo, Nouvelle Calédonie.

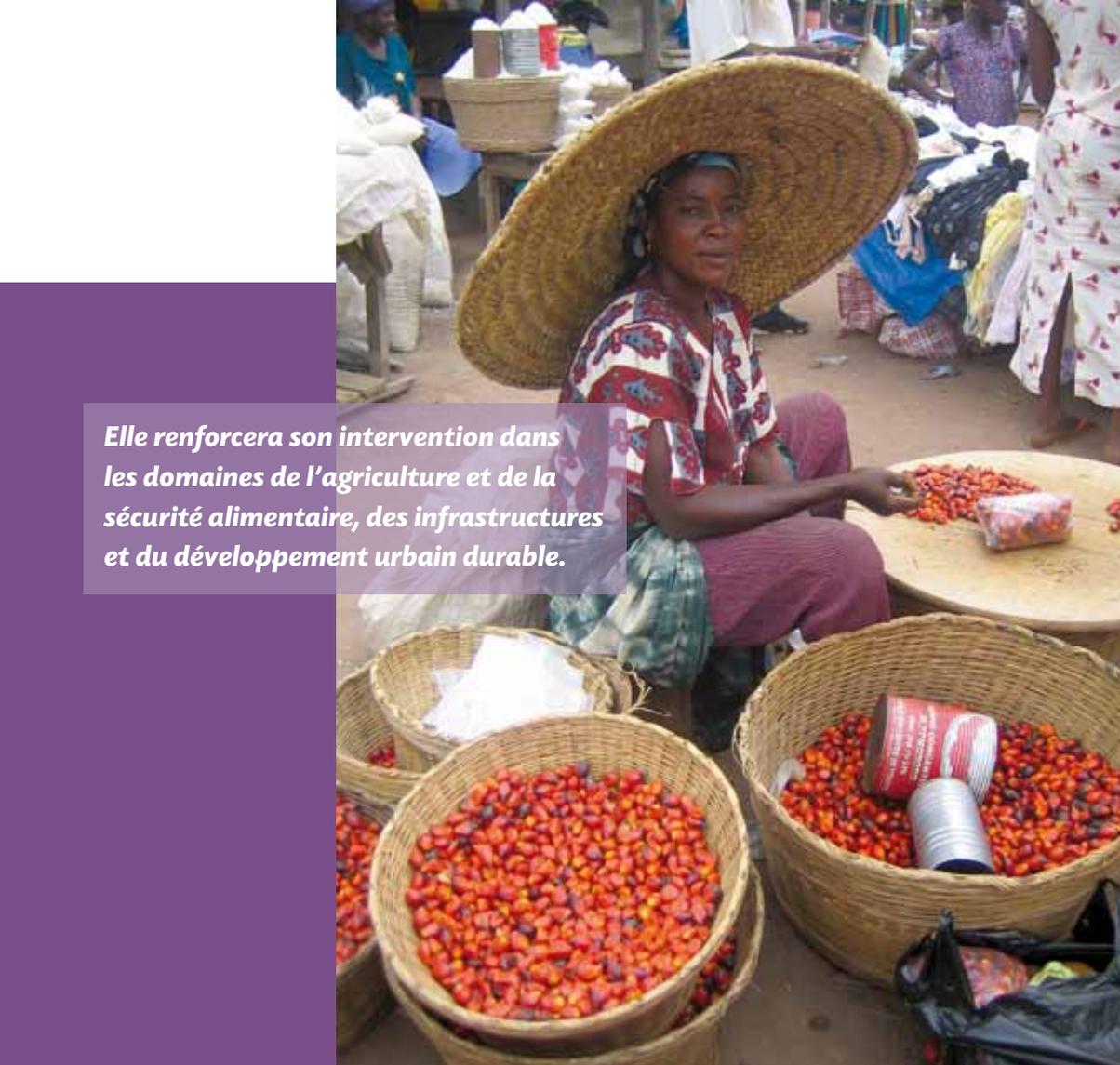
L'instruction des projets comprendra un « second avis développement durable » indépendant.

4. L'AFRIQUE ET LA MÉDITERRANÉE, PRIORITÉS GÉOGRAPHIQUES

L'AFD poursuivra son action en **Afrique subsaharienne**, premier bénéficiaire de ses financements, où elle concentrera l'essentiel de l'effort financier de l'État (plus de 60 %) pour aider le continent à relever les immenses défis qu'il affronte : croissance démographique, urbanisation, lutte contre une pauvreté massive, en valorisant ses importantes potentialités humaines et naturelles. Elle renforcera en particulier son intervention dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, des infrastructures – notamment les énergies renouvelables et les transports –, et du développement urbain durable.

Elle interviendra de façon la plus large possible dans les 17 pays pauvres prioritaires définis par la France, où elle concentrera plus de la moitié des subventions dont l'État lui confie la mise en œuvre, notamment en aidant ces pays à renforcer l'action publique et les services sociaux au profit du plus grand nombre et à lutter contre leurs fragilités structurelles.

En **Méditerranée**, elle appuiera la création d'emplois en encourageant la mise en place d'un environnement institutionnel performant et le développement du tissu des PME, elle soutiendra la réduction des inégalités sociales (par la formation professionnelle et les services de proximité) et territoriales (par l'aménagement concerté du territoire en zones rurales et dans les quartiers urbains défavorisés), et elle contribuera à l'amélioration de la qualité de vie (par des infrastructures de mobilité urbaine, d'assainissement et une énergie sobre en carbone).



Elle renforcera son intervention dans les domaines de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, des infrastructures et du développement urbain durable.

Accra, Ghana.

Elle mènera son action principalement sous forme de prêts et de mobilisation d'expertise, en étroite coordination avec les instruments de la politique européenne de voisinage. Elle consacrera à la zone 20% de l'effort financier de l'État.

5.

DES APPROCHES CIBLÉES DANS LES PAYS ÉMERGENTS ET LES PAYS EN CRISE

Dans **les pays émergents**, le dynamisme économique, l'urbanisation et la hausse du niveau de vie s'accompagnent d'une forte pression sur les ressources naturelles et les émissions de gaz à effet de serre, et de fortes inégalités sociales et spatiales. L'Agence soutiendra des trajectoires de croissance plus sobres en carbone et en capital naturel et favorables aux plus démunis. Dans ces pays, l'Agence combinera offres financières et expertise technique, mobilisée auprès d'opérateurs français dans une optique de partage d'expériences et de promotion de leurs savoir-faire.

Le mandat d'intervention restera étroitement lié aux enjeux globaux du développement durable, notamment du changement climatique et de la biodiversité, mais aussi à leurs déclinaisons locales, en réponse en particulier aux enjeux d'un développement urbain durable. Les interventions dans ces pays se feront à coût budgétaire faible : l'Agence y consacra moins de 10 % de l'effort financier de l'État.

Dans **les pays en conflit ou en sortie de conflit**, les États défaillants ou les pays confrontés à des catastrophes naturelles majeures, l'Agence interviendra à la fois en terme de prévention, en cherchant à réduire les facteurs de fragilité et à renforcer la résilience de ces sociétés, et en accompagnement de la sortie de crise et de la reprise des processus de développement. Dans ces pays, elle veillera à maximiser sa compréhension des contextes, des sources de tensions et des groupes en présence. Elle privilégiera des projets combinant résultats rapides et consolidation des institutions, et des modalités d'intervention adaptées à des environnements précaires.

6.

APPUYER LE DÉVELOPPEMENT ET L'INTÉGRATION RÉGIONALE DES OUTRE-MER

Dans l'**Outre-mer français**, l'Agence appuiera le développement de l'habitat et l'aménagement urbain, qui sont au cœur du développement de ces territoires, tant par l'activité économique induite que par leur rôle social en réponse au besoin de logements et de réhabilitation de l'habitat insalubre.

Elle poursuivra son engagement en faveur du développement du secteur privé, une des conditions essentielles du développement économique, notamment en renforçant son activité en capital investissement, en développant son offre de prêts directs aux entreprises en subsidiarité de l'activité des systèmes bancaires locaux, et en participant à la structuration de filières économiques.

Elle appuiera les collectivités locales, en particulier dans leurs investissements structurants, en ciblant en priorité l'environnement et la cohésion sociale, en accompagnement d'une politique d'appui-conseil. Elle associera les acteurs locaux à la promotion régionale de politiques ambitieuses en matière de climat et de biodiversité. Elle poursuivra ses actions de prévention des difficultés et d'accompagnement des restructurations financières des collectivités locales.

Enfin, elle contribuera à promouvoir l'influence française dans les pays du voisinage des Outre-mer en mettant à profit sa double compétence d'intervention dans les régions ultramarines et les États étrangers voisins et poursuivra à cet effet des actions de coopération régionale.

7.

UNE LARGE GAMME D'INSTRUMENTS POUR RÉPONDRE À DES BESOINS CHANGEANTS

L'Agence poursuivra le développement d'une palette d'outils financiers innovants, permettant d'apporter à ses partenaires des concours adaptés à leur besoins. En optimisant l'usage des ressources publiques qui lui sont confiées, elle maximisera leurs impacts en termes de développement. Elle poursuivra une politique ambitieuse de partenariats, notamment avec les organisations de solidarité internationale et les collectivités territoriales engagées dans la coopération décentralisée.

Elle poursuivra, en complément des activités de sa filiale Proparco, sa coopération avec les entreprises afin d'encourager la mobilisation de leur savoir-faire au service des pays en développement et de mutualiser les connaissances des milieux économiques des pays concernés.

Elle renforcera ses liens avec la communauté des agences de coopération et celle des institutions financières de développement. Un effort particulier sera entrepris pour renforcer le dialogue avec les institutions européennes, poursuivre la coordination et développer les synergies entre acteurs européens.

Elle se dotera d'un fonds d'expertise et de coopération technique pour renforcer l'accompagnement de ses financements, en particulier dans les pays émergents, et pour répondre à la demande des pays partenaires qui souhaitent bénéficier des savoir-faire des acteurs français, dans des logiques de partage d'expériences et d'influence.



L'AFD est devenue un acteur international majeur en matière d'environnement et de lutte contre le réchauffement climatique.

Dali, Yunnan, Chine.

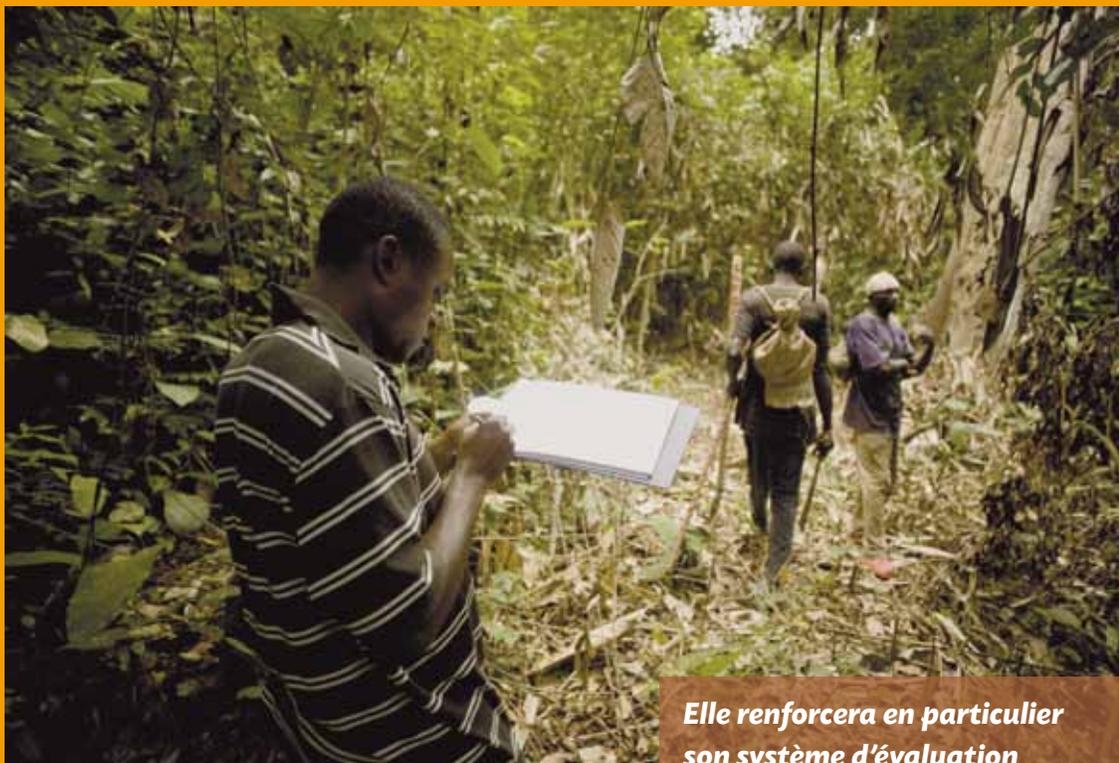
Elle poursuivra son action de production de connaissances, depuis la capitalisation tirée des projets qu'elle finance jusqu'à la réflexion prospective sur les enjeux du développement, en passant par les partenariats avec la communauté scientifique. Cela, dans le but de renforcer la pertinence de son offre, d'alimenter ses activités de formation, de promouvoir de bonnes pratiques et des innovations et de nourrir les positions de la France dans les enceintes internationales débattant du développement.

8.

UNE AGENCE EXEMPLAIRE

L'Agence se fixe des exigences renforcées pour s'adapter à son changement de dimension comme aux évolutions du contexte dans lequel elle intervient. Dans ce but elle :

- poursuivra et renforcera sa politique de responsabilité sociale et environnementale, aussi bien dans son fonctionnement interne que dans ses opérations, dans une perspective de promotion du développement durable ;
- adaptera son modèle financier aux évolutions de la réglementation et à l'augmentation de la taille de son bilan, renforcera la politique de sécurisation de ses financements et confortera sa stratégie relative aux financements non souverains, pour pouvoir continuer à prendre les risques qu'implique son activité de développement tout en les maîtrisant ;
- développera une politique ambitieuse pour son personnel, atout essentiel de l'Agence, afin de valoriser et transmettre les compétences, et optimisera son déploiement dans le réseau de ses 71 agences et représentations. Elle renforcera son dispositif d'éthique ;
- mettra en œuvre les principes de la Déclaration de Paris, du Programme d'action d'Accra et du Partenariat de Busan, sur l'efficacité de l'aide, ainsi que les principes de coordination et de division du travail, agréés par les pays membres de l'Union européenne. Elle renforcera en particulier son système d'évaluation et de mesure des résultats de développement des projets qu'elle finance, et rendra mieux compte de ses activités sur cette base.



Forêt du bassin du Congo.

*Elle renforcera en particulier
son système d'évaluation
et de mesure des résultats.*

LES 12 OBJECTIFS DU PLAN D'ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1. Faire de l'objectif de développement durable la référence commune de l'ensemble des activités opérationnelles de l'AFD.
2. En Afrique subsaharienne, une mobilisation pour la sécurité alimentaire, un soutien aux infrastructures et des actions ciblées en matière d'éducation et de santé.
3. En zone Méditerranée, centrer l'action sur l'emploi et la réduction des inégalités sociales et territoriales.
4. Concilier développement et lutte contre le réchauffement climatique, particulièrement dans les pays émergents.
5. Soutenir le développement économique ultramarin, *via* le logement, le secteur privé, les collectivités locales et l'insertion régionale.
6. Renforcer la palette des outils financiers.
7. Renforcer les partenariats internationaux et la coopération avec la société civile française.
8. Renforcer la mobilisation de l'expertise et étudier la création d'un fonds spécifique.
9. Renforcer la production et l'échange de connaissances.
10. Consolider le modèle financier de l'AFD.
11. Renforcer le capital humain de l'AFD.
12. Développer des standards élevés en matière de redevabilité et de responsabilité sociale et environnementale.

CRÉDITS PHOTOS

p3 - Sarah Marniesse, AFD

p5 - Jean-Pierre Barral, AFD

p7 - Philippe Percheron, AFD

p11 - Maelis Borghese, AFD

p13 - AFP

p15 - Nicolas Guyot, AFD

COORDINATION ÉDITORIALE

Laureline Felder

RÉALISATION

Agence Le troisième pôle

www.letroisiemepole.com



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

Tél. : + 33 1 53 44 31 31

www.afd.fr