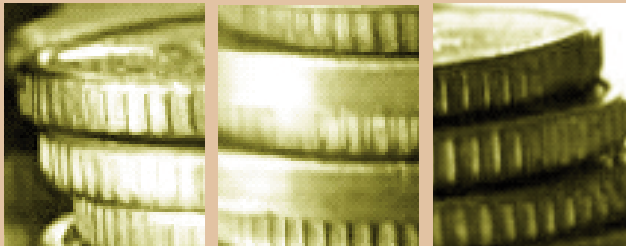


Série Evaluation et capitalisation



ex Post
Ex Post

Cartographie des engagements de l'AFD dans les fonds fiduciaires sur la période 2004 – 2010

Pauline Larat, AFD (laratp@afd.fr)
Contact : Sylvie Oktar, AFD (oktars@afd.fr)

Département de la Recherche
Division Évaluation et capitalisation

Agence Française de Développement
5, rue Roland Barthes 75012 Paris - France
www.afd.fr

Avertissement

Ce travail a été piloté conjointement par la division du Pilotage stratégique et la division de l'Évaluation et de la capitalisation de l'Agence Française de Développement (AFD).

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de son auteur. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'AFD ou de ses institutions partenaires.

Directeur de la publication : Dov ZERAH
Directeur de la rédaction : Jean-David NAUDET
ISSN : 1962-9761
Dépôt légal : 4^e trimestre 2010

Mise en page : Eric THAUVIN

Sommaire

Résumé	5
1. Contexte et objectifs	7
2. Fonds fiduciaires : de quoi parle-t-on ?	9
2.1 Définitions et typologie des « fonds fiduciaires »	9
2.2 Portefeuille de l'AFD	10
2.3 Périmètre de cette cartographie	12
3. Analyse descriptive	13
3.1 Analyse tendancielle	13
3.2 Analyse sectorielle	14
3.3 Analyse par géographie	15
3.4 Analyse par bénéficiaire	16
3.5 Analyse des cobailleurs et pourcentage de participation	17
3.6 Analyse des activités	19
3.7 Analyse de l'implication de l'AFD dans la gouvernance des fonds fiduciaires	20
4. Analyse stratégique	21
4.1 Fonds fiduciaires : une inscription dans la stratégie de l'AFD	21
4.2 Analyse des motivations	21
4.3 Suivi et évaluation	23
4.4 Un premier retour d'expérience	24
Conclusion	27
Annexes	29
Liste des sigles et abréviations	42

Résumé

La cartographie sur les engagements de l'AFD dans les fonds fiduciaires ou *'trust fund'*, depuis 2004, s'insère dans le chantier d'élaboration d'un Cadre d'intervention transversal (CIT) sur la coopération bilatérale et multilatérale. Elle comporte ainsi des objectifs de capitalisation et d'appréciation des engagements de l'AFD pour contribuer de manière plus pertinente et stratégique à l'élaboration du CIT.

Le travail préliminaire de cette cartographie a été de préciser la terminologie des « fonds fiduciaires », dont l'usage au sein de l'AFD est varié. La terminologie choisie pour cette cartographie est un mécanisme qui organise le transfert de propriété d'une subvention à une institution multilatérale, et qui (i) n'est utilisée que pour atteindre un nombre limité d'objectifs spécifiques définis au préalable (e.g. sectoriels et/ou géographiques) ; (ii) doit être placée sur un compte projet chez l'entité récipiendaire ; (iii) est gérée et contrôlée par une structure de gouvernance *ad hoc* ; (iv) constitue un patrimoine différent et séparé du patrimoine de l'institution réceptrice du transfert de propriété.

Sur la base de cette définition, les engagements de l'AFD dans les fonds fiduciaires depuis 2004 s'élèvent à 89,60 M€, répartis dans 24 fonds fiduciaires. Cet effort résulte d'une inscription des moyens de l'AFD pour faire évoluer ses interventions et mieux contribuer aux débats internationaux sur l'harmonisation de l'aide internationale, en concomitance avec une délégation progressive de compétences du ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) à l'AFD. Ces contributions représentent 5 % des subventions gérées par l'AFD depuis 2004.

Les contributions sont ventilées sur l'ensemble des secteurs d'intervention (plus particulièrement sur le secteur de l'environnement et des ressources naturelles).

Plus des deux tiers des fonds fiduciaires abondés (en nombre) sont gérés par la Banque mondiale, l'un des acteurs précurseurs dans la mise en place de ce type d'outil. La plupart des contributions ne sont pas destinées à des zones géographiques prédéfinies pour l'attribution de fonds. Une exception notable est celle des contributions à des fonds fiduciaires centrés sur les zones géographiques correspondant aux mandats de la Commission européenne, récemment lancés dans le cadre de sa politique de partenariat renforcé avec les institutions financières bilatérales et multilatérales européennes.

Sauf cas exceptionnels, les contributions de l'AFD sont largement minoritaires dans les ressources totales des fonds concernés (5 % en moyenne). Les cobailleurs sont généralement d'autres agences de développement bilatérales avec un positionnement récent de fondations privées, notamment pour les secteurs sociaux.

La majorité (en nombre) des fonds fiduciaires abondés par l'AFD financent des activités à dominante *'soft'*, de type étude ou assistance technique (AT), tandis que la majorité (en volume) finance des activités à dominante *'hard'*, véhiculées par des mécanismes d'aide projet ou d'aide budgétaire. Bien que l'AFD siège toujours au sein de l'organe décisionnel du fonds au titre de contributeur, les possibilités réelles d'exercer une influence significative sur les stratégies et la mise en œuvre des fonds restent rares, en raison de moyens humains faibles consacrés au suivi des opérations en interne, ainsi que de pratiques de gouvernance parfois assez autonomes de l'institution hébergeant les fonds.

La décision de contribuer à ces fonds relève souvent d'une continuité ou d'une mise en œuvre des engagements du

MAEE. La logique sous-jacente du MAEE est d'ordre politique et institutionnel. Elle vise à assurer une visibilité et une influence des positions françaises dans les instances de définition des stratégies de l'aide internationale sur différents secteurs. Les fonds abondés à la seule initiative de l'AFD sont majoritairement axés sur le secteur de l'environnement, avec un objectif institutionnel (*e.g.* peser dans la diplomatie environnementale) et opérationnel (*e.g.* acquérir rapidement de nouveaux outils, réduire les coûts de transaction, capter des subventions, etc.). Si une évaluation des résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux poursuivis s'avère difficile à ce stade (la majorité des fonds étant encore en cours d'exécution), les discussions avec les chefs de projet ont révélé un niveau de satisfaction globalement positif, ainsi que les facteurs clés de succès pour maximiser la capitalisation à participer à ces fonds. Une harmonisation avec les équipes du MAEE, la constitution en interne d'équipes mixtes unissant la recherche et l'opérationnel, et une diffusion en interne des

outputs de ces fonds constituent ainsi un ensemble d'actions à fort effet de levier.

En conclusion, les fonds fiduciaires constituent un instrument incontournable pour fédérer l'action des bailleurs de fonds dans de multiples domaines du développement. L'AFD utilise ce canal d'intervention, même si les contributions en jeu restent modestes et s'inscrivent le plus souvent faiblement dans les stratégies régionales et sectorielles, avec quelques exceptions notables. L'AFD gagnerait dans ce domaine à développer des procédures harmonisées et diffusées en interne. Elle a donc intérêt à structurer sa stratégie d'intervention pour maximiser son influence dans ces dispositifs et l'effet de levier de ses futures contributions. Cette structuration stratégique est particulièrement souhaitable à l'heure où les institutions multilatérales telles que la Commission européenne privilégient de manière systématique cet outil pour toucher de nouvelles géographies ou thématiques.

1. Contexte et objectifs

L'AFD mène actuellement une réflexion sur la coopération bilatérale et multilatérale, l'objectif étant de doter l'Agence d'un CIT pour renforcer son activité auprès des partenaires bilatéraux européens et multilatéraux. Ce chantier à visée stratégique pour les opérationnels s'impose, étant donné l'évolution de la pratique de l'AFD sur les cinq dernières années : accroissement du nombre d'opérations cofinancées, croissance des

contributions aux fonds fiduciaires, mixage des instruments et délégations de gestion entre partenaires.

Cette cartographie comporte des objectifs de capitalisation et d'appréciation des engagements de l'AFD dans les fonds fiduciaires depuis 2004, pour contribuer de manière plus pertinente et stratégique à l'élaboration de ce CIT concernant la coopération bilatérale et multilatérale.

2. Fonds fiduciaires : de quoi parle-t-on ?

La confrontation des entretiens préliminaires à l'étude, de la note d'analyse juridique sur ce sujet¹ et de la consultation du Système d'information opérationnel (SIOP) a mis en évidence une variabilité de la définition de l'objet « fonds fiduciaires » ou 'trust funds' au sein de l'AFD. Ainsi la définition d'usage du

fonds fiduciaire, au sein de l'AFD, couvre une typologie plus large que celle d'une définition juridique.

Le travail préliminaire de cette cartographie s'attache à présenter les différentes définitions des fonds fiduciaires et leur typologie.

2.1 Définitions et typologie des « fonds fiduciaires »

2.1.1 Définition

Selon la définition d'usage au sein de l'AFD, un mécanisme de « fonds fiduciaires » ou 'trust funds' organise le transfert de propriété d'une subvention à une entité juridique qui : (i) n'est pas le représentant des bénéficiaires finaux ; (ii) ne peut être utilisée que pour atteindre un nombre limité d'objectifs spécifiques définis au préalable (sectoriel et/ou géographique, par exemple) ; (iii) est gérée et contrôlée par une structure de gouvernance *ad hoc*.

La définition juridique recoupe cette définition d'usage en y ajoutant le critère de séparation du patrimoine d'affectation. Le patrimoine d'affectation, constitué du transfert de propriété de la subvention, est le pivot du fonds fiduciaire, dans la mesure où le fiduciaire conserve intact son patrimoine personnel. Ainsi, les droits supplémentaires, dont le fonds fiduciaire devient titulaire, forment un patrimoine différent qui n'affecte pas le patrimoine originaire.

2.1.2 Typologie

A partir de la définition d'usage, il est possible de distinguer la typologie suivante des octrois de subventions qualifiés de « fonds fiduciaires » à l'AFD, illustrée dans le graphique 1 :

Type A - Fonds fiduciaires hébergés par des organisations internationales

Les subventions octroyées par l'AFD sont transférées à une institution internationale dans un compte séparé, abondé par d'autres donateurs, en vue de financer un ensemble d'activités répondant à un nombre limité d'objectifs préalablement définis.

Les procédures de gestion, décaissement, suivi et contrôle de l'administration des fonds peuvent relever de l'institution hébergeant les fonds (majorité des cas) ou de l'institution financière ayant le « lead » pour le compte des autres bailleurs (fonds européens²). Dans ce dernier cas, les procédures sont variables selon l'institution financière.

¹ TJF/JUR (2007), Note sur les fonds fiduciaires financés par l'Agence Française de Développement, août, AFD, Paris.

² Une description plus complète des fonds européens est donnée, section 3.5.2.

La compétence d'administration des fonds (stratégie d'investissement, sélection des activités et évaluation ex-post) est répartie selon un équilibre variable entre un Comité de pilotage et une équipe opérationnelle dédiée.

D'après l'analyse juridique, ce type de fonds remplit les critères de mécanisme du fonds fiduciaire et peut donc être désigné comme tel.

Type B - Fonds de dotation

Les subventions octroyées par l'AFD sont transférées au capital d'une fondation dont les intérêts servent à financer les activités répondant à l'objet de la fondation.

La définition des procédures de gestion (placement du capital), décaissement des intérêts, suivi et contrôle de l'administration des fonds relève de la fondation mais est conditionnée au versement des subventions de l'AFD.

La compétence d'administration des fonds relève d'un Conseil d'administration auquel l'AFD ne siège pas, sauf si le niveau de gouvernance local le justifie.

Ce type de fonds vise à pérenniser une ressource financière. Il est spécialement utilisé dans le secteur de la conservation environnementale.

D'après l'analyse juridique, ce type de fonds ne peut être considéré comme un fonds fiduciaire, au regard de l'absence de patrimoine d'affectation : la subvention versée par l'AFD entre directement dans le patrimoine de la fondation.

Type C - Subvention à des associations, des sociétés et des fondations relevant du droit des pays du Nord

Les subventions octroyées par l'AFD sont transférées à une entité (association ou société ou fondation) pour financer en partie ou en totalité un projet spécifique, en cofinancement ou pas avec d'autres bailleurs de fonds. Cette entité joue le rôle de maîtrise d'ouvrage.

Les procédures et l'administration des fonds sont spécifiées dans la convention liant l'AFD avec l'entité. La description du projet et son plan de financement y sont annexés.

D'après l'analyse juridique, ce type de transfert de subventions s'apparente à un concours classique versé au budget général de ces entités qui les utilisent dans le cadre d'une étude ou d'un investissement spécifique. Il n'y a donc pas de patrimoine d'affectation. Ces concours font généralement, mais pas nécessairement, l'objet de cofinancements ou de financements parallèles avec d'autres bailleurs.

Type D - Subventions au Secrétariat d'un fonds vertical

Les subventions octroyées par l'AFD sont transférées au secrétariat d'un fonds vertical pour participer à son fonctionnement quotidien.

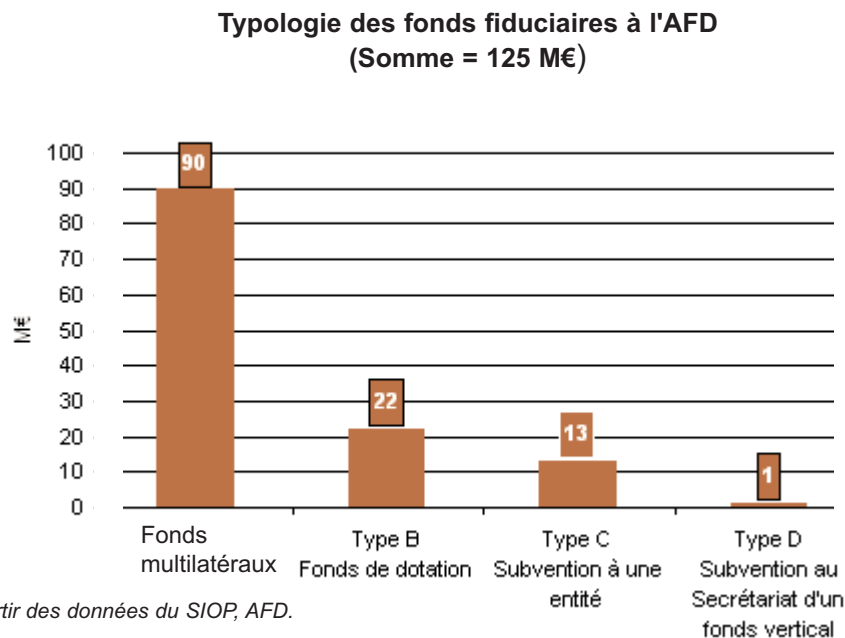
D'après l'analyse juridique, ce type de fonds ne peut être considéré comme un fonds fiduciaire, la subvention transférée n'ayant pas de patrimoine d'affectation.

2.2 Portefeuille de l'AFD

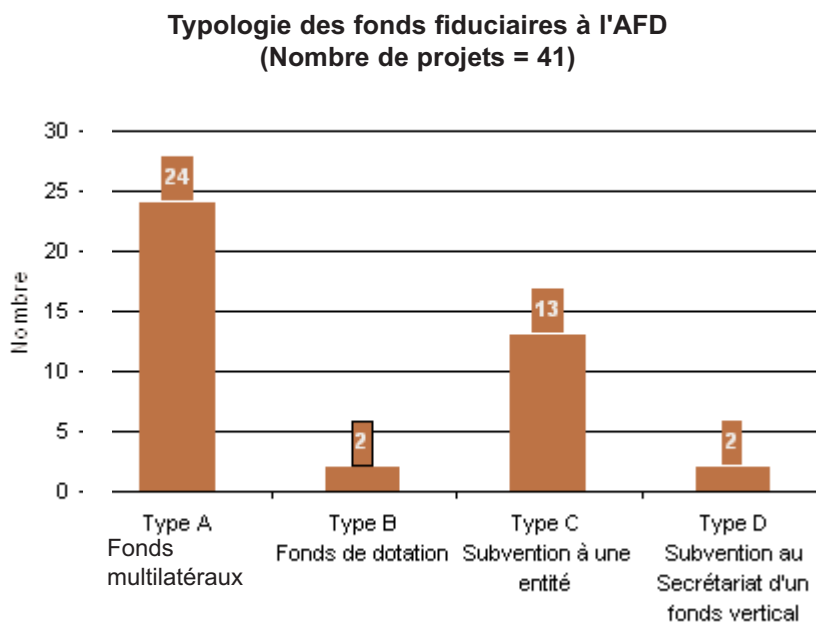
A partir de l'extraction du SIOP, selon le critère « libellé opération » = « fonds fiduciaire » et des entretiens avec les chefs de projet, on comptabilise sur la période 2004-2010, dans le portefeuille de l'AFD, 41 projets pour un montant total de 125 M€³.

³ La contribution au fonds « Clean Technology Fund » hébergé par la Banque mondiale, sous la forme d'un prêt de 300 MUSD, n'a pas été retenue comme participation à un fonds fiduciaire, ne s'agissant pas d'un transfert de propriété de subvention.

Graphique 1.



Graphique 2.



2.3 Périmètre de cette cartographie

Dans un souci de comparer ce qui est comparable et de valider une définition unique d'un « fonds fiduciaire » à l'AFD, cette cartographie s'intéressera uniquement aux projets de type A, c'est-à-dire les fonds fiduciaires hébergés par des organisations internationales. En effet, ce type de fonds est le seul qui corresponde à celui de la définition juridique.

Il est d'ailleurs recommandé d'adopter la définition suivante des fonds fiduciaires correspondant à ce périmètre : un fonds

fiduciaire est un mécanisme qui organise le transfert de propriété d'une subvention à une institution multilatérale qui : (i) ne peut être utilisée que pour atteindre un nombre limité d'objectifs spécifiques définis au préalable (sectoriel et/ou géographique, par exemple) ; (ii) doit être placée sur un compte projet chez l'entité récipiendaire ; (iii) est gérée et contrôlée par une structure de gouvernance *ad hoc* ; (iv) constitue un patrimoine différent et séparé du patrimoine de l'institution réceptrice du transfert de propriété.

3. Analyse descriptive

3.1 Analyse tendancielle

La totalité des engagements nets de l'AFD dans les fonds fiduciaires, depuis 2004, s'élève à 89,60 M€. Ces engagements ont permis d'abonder 24 fonds fiduciaires différents.

La moyenne des engagements nets est de 3 M€ avec un écart-type de 4 M€. Le minimum observé est de 0,1 M€ en 2008 pour abonder spécifiquement un des programmes du fonds fiduciaire *Public-Private Infrastructure Advisory Facility* (PPIAF), hébergé par la Banque mondiale

Le maximum est de 19,50 M€ en 2006 pour le fonds environnemental *Critical Ecosystem Partnership Fund* (CEPF), porté par l'organisme Conservation internationale.

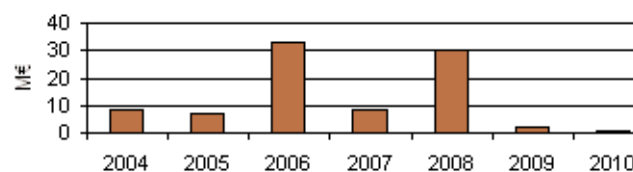
Les années 2006 et 2008 ont été particulièrement remarquables en termes de volumes d'engagement nets : 33 M€ et 30 M€, respectivement. Le premier pic est principalement lié à la contribution au fonds CEPF, tandis que le second s'explique par la contribution au fonds fiduciaire de la Facilité d'investissement du voisinage (FIV) de l'Union européenne (UE), à hauteur de 10 M€, au nom de la France.

Cette analyse montre toutefois qu'il n'y pas de tendance temporelle spécifique de contributions aux fonds fiduciaires. Il est possible que l'AFD ait souhaité participer de manière croissante à des mécanismes de fonds fiduciaires, mais que cette évolution ait été contrariée par la diminution des subventions en fin de décennie.

Il est néanmoins difficile de commenter ces évolutions à partir de la seule donnée des contributions, celles-ci étant décaissées pour des périodes d'engagement variables. Ainsi, 17 des 24 fonds abondés fonctionnent avec une levée de

Graphique 3.

Analyse tendancielle
(Somme = 80 M€)

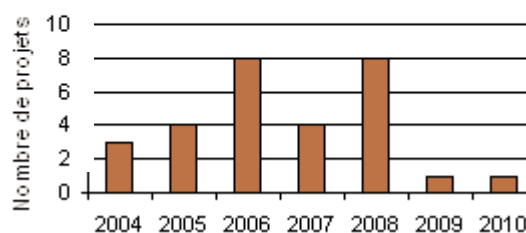


Source : élaboré à partir des données du SIOP, AFD.

fonds initiale pour un planning défini à l'avance⁴, tandis que les sept autres fonds fonctionnent avec des levées de fonds récurrentes sur une base annuelle : il s'agit des fonds sectoriels de la Banque mondiale. Pour ces derniers années, la contribution moyenne annualisée à ces sept fonds est de 0,36 M€, contribution minimale pour être inscrit à la liste des donateurs des fonds

Graphique 4.

Analyse tendancielle
(Nombre de projets = 24)



Source : élaboré à partir des données du SIOP, AFD.

⁴ Il est parfois observé des levées de fonds à titre exceptionnel, notamment lorsque le planning dérive.

3.2 Analyse sectorielle

Tableau 1. Analyse sectorielle

	Subvention (M€)	% / Subventions « fonds fiduciaire »	% Subvention .AFD	Nombre	% / Nombre de fonds
Environnement et ressources naturelles	27,10	30	17	4	17
Éducation	21,35	24	8	3	13
Multi-secteurs	11,50	13	10	2	4
Infrastructures et développement urbain	10,54	12	4	6	26
Eau et assainissement	9,00	10	4	4	17
Secteur productif	7,60	8	7	3	13
Santé et lutte contre le sida	1,50	2	1	1	4
Agriculture et sécurité alimentaire	0,88	1	0,47	1	4
Total	89,60	100	5	24	100

Source : élaboré à partir des données du SIOP, AFD.

Le volume total d'engagements dans les fonds fiduciaires représente 5 % des subventions du programme 2009, gérées par l'AFD sur la période 2004-2009.

En termes de volumes d'engagements nets, environ un tiers des contributions aux fonds fiduciaires a été affecté au secteur de l'environnement. Parmi ces contributions, la contribution majoritaire est celle octroyée au fonds CEPF, d'un montant de 19,50 M€. Les autres fonds bénéficiaires sont en lien avec la finance carbone et ont été abondés dès 2004 lorsque l'unité de finance carbone de la Banque mondiale a commencé à se structurer (en écho au processus de ratification du Protocole de Kyoto). Les contributions de l'AFD ont ciblé les fonds carbone les plus innovants, c'est-à-dire ceux où le secteur privé ne se serait pas positionné a priori, par prudence face au risque (séquestration du carbone par la biomasse). La contribution la plus récente date de 2008, en faveur du fonds *Forest Carbon Partnership Facility* (FCPF), avec l'objectif d'assister les pays dans la mise en place d'une stratégie nationale pour la déforestation évitée, en lien avec les négociations internationales sur le climat. Par rapport aux subventions décaissées

par l'AFD dans ce secteur, les contributions au bénéfice des fonds fiduciaires sont de 17 % : le recours aux fonds fiduciaires est une pratique courante dans ce secteur. Les Notes au Conseil de surveillance (NCS) concernant ces projets soulignent l'effet de levier des fonds fiduciaires en termes de réduction des coûts de transaction pour les petits projets et de capitalisation sur des thématiques innovantes.

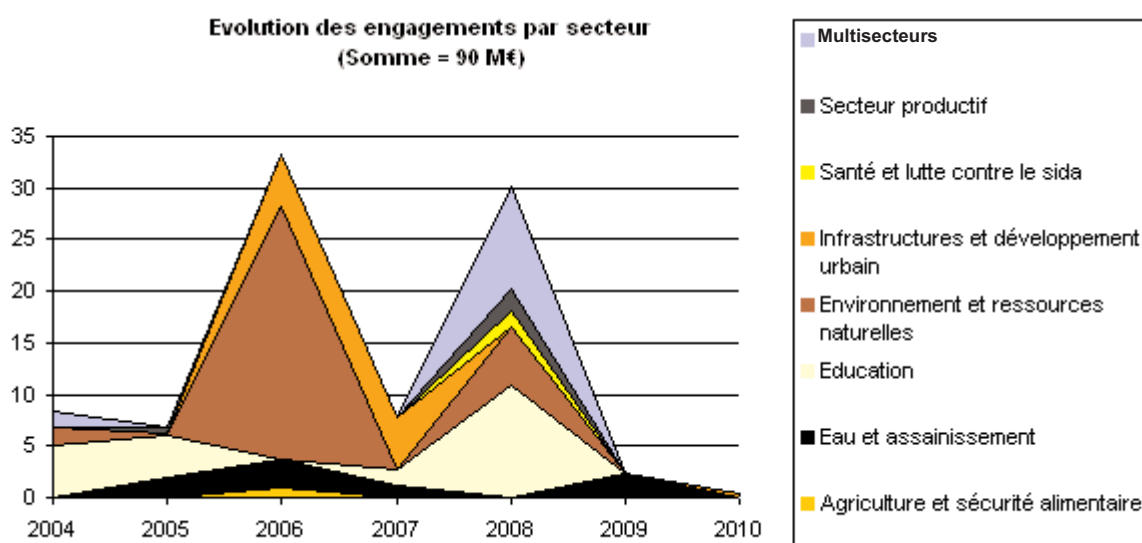
Les infrastructures, le développement urbain, l'eau et l'assainissement représentent un quart des contributions. Si ces contributions semblent assez faibles, relativement aux types d'investissements observés traditionnellement dans ces secteurs, c'est que ces fonds ont financé majoritairement des activités 'soft' (études, assistance technique).

Les secteurs sociaux (santé et éducation) représentent un peu plus d'un quart des contributions, avec une forte concentration sur le secteur de l'éducation. Il s'agit des fonds *Initiative Fast Track*, répartis sur le fonds catalytique *Fast Track* et le Fonds de développement des programmes d'éducation (EPDF), avec une contribution de l'AFD au nom de la France et depuis 2006.

Les fonds multisecteurs représentent un volume important en raison du poids de la contribution à la FIV, qui cumule une capitalisation de plus de 700 M€ et apporte des cofinancements pour des projets dans les secteurs productifs, sociaux, les infrastructures, l'eau et l'environnement.

Enfin le secteur de l'agriculture et de la sécurité alimentaire concerne un seul fonds d'étude placé à la Banque mondiale à l'initiative de la coopération française, destiné à développer la collaboration entre l'aide française et la Banque mondiale, en s'appuyant sur l'analyse des conséquences structurelles des politiques de libéralisation agricole.

Graphique 5. Analyse tendancielle des engagements par secteur



3.3 Analyse par géographie

Tableau 2. Analyse par géographie (somme et nombre)

	Subvention (M€)	% / Subvention « fonds fiduciaire »	% Subvention .AFD	Nombre	% / Nombre de fonds fiduciaires
Monde	60,56	67	NA*	15	63
Méditerranée et Moyen-Orient	14,80	16	7	3	12
Afrique Subsaharienne	8,74	10	1	4	17
Amérique latine et Caraïbes	5,00	5	6	1	4
Asie	1,50	2	1	1	4
Total	89,60	100	5	24	100

* Non accessible

Source : élaboré à partir des données du SIOP, AFD.

La majorité des fonds fiduciaires abondés par l'AFD n'a pas de périmètre géographique prédéfini. Il s'agit principalement des fonds sectoriels hébergés à la Banque mondiale. La zone géographique Méditerranée et Moyen-Orient est la première ciblée, à hauteur de 14,80 M€, par trois fonds dont la FIV qui flèche les investissements sur cette zone. Les deux autres fonds sont exclusivement orientés sur le secteur de l'eau dans la région du Nil. L'Afrique Subsaharienne est la deuxième zone géographique ciblée, à hauteur de 8,74 M€, pour les sec-

teurs de l'eau et des infrastructures. La zone Amérique latine et Caraïbes concerne le fonds fiduciaire *Caribbean Catastrophe Risk Insurance Facility* (CCRIF), mécanisme innovant d'assurance mis en place pour les catastrophes naturelles de la région Caraïbes. Enfin, le fonds fiduciaire en Asie, le *Greater Mekong Subregion Economic Cooperation Program* (GMS) est un fonds d'étude menée en collaboration avec la Banque asiatique de développement (BASD) pour l'identification de projets dans la région du Grand Mékong.

3.4 Analyse par récipiendaire

3.4.1 Inter institutions multilatérales

Tableau 3. Analyse par récipiendaire

	Subvention (M€)	%	Nombre	%
Banque mondiale	49,56	55 %	17	72 %
ONG internationales	19,50	22 %	1	4 %
Commission européenne (CE)	15	17 %	2	8 %
Banque africaine de développement (BAD)	2,40	3 %	1	4 %
ONU	1,64	2 %	2	8 %
Banque asiatique de développement (BASD)	1,50	1 %	1	4 %
Total	89,60	100 %	24	100 %

* Non accessible

Source : élaboré à partir des données du SIOP, AFD.

La Banque mondiale cumule la majorité des contributions de l'AFD dans les fonds fiduciaires. Cette constatation confirme le rôle central de leadership de la Banque dans l'animation du dialogue inter-bailleurs sur les stratégies d'aide au développement. Le détail des répartitions intra Banque mondiale est précisé dans la section 3.4.2.

Les contributions à d'autres institutions sont à ce jour de nature ponctuelle. Soulignons ici les deux contributions réalisées auprès de la CE, qui montrent le renforcement et l'harmonisation d'une politique commune d'aide publique au développement au niveau européen.

3.4.2 Intra Banque mondiale

Les fonds fiduciaires sont gérés par la vice-présidence Finances concessionnelles et partenariats mondiaux (CFP), qui dispose d'une unité spécialisée pour la gestion des fonds fiduciaires, le *Trust Funds Operations Department* (TFO). Cette unité conçoit les politiques et les procédures y afférentes, soutient les utilisateurs et rend compte aux contributeurs.

Le portefeuille de fonds fiduciaires de la Banque mondiale a grossi rapidement en taille et complexité ces dernières années. En 2009, les fonds sous gestion s'élèvent à

28,49 milliards de dollars répartis sur 1 045 fonds fiduciaires. Les contributions de l'AFD viennent donc abonder environ 0,01 % en volume, et 1% en nombre des fonds sous gestion de la Banque mondiale.

La Banque mondiale héberge trois catégories de fonds :

- **les fonds fiduciaires exécutés par la Banque mondiale, *Bank Executed Trust Funds (BETFs)***, qui sont des fonds pour lesquels la Banque mondiale a le pouvoir de dépenser en vue d'appuyer ses propres programmes (y compris pour les activités d'analyse et de conseil). Le fonds PPIAF appartient à cette catégorie ;

- **les fonds fiduciaires exécutés par le bénéficiaire, *Recipient Executed Trust Funds (RETFs)***, qui sont des fonds que la Banque mondiale transmet à un destinataire tiers pour des activités de développement, le financement de l'investissement en général et les besoins récurrents de prestation de services, le renforcement des capacités et l'assistance technique. La Banque mondiale joue normalement un rôle de

pilotage opérationnel pour ces fonds, y compris l'évaluation et la supervision des activités financées.

Le fonds *Palestinian Recovery and Development Plan* (auquel l'AFD ne contribue pas) est un exemple de fonds de cette catégorie ;

- **les fonds financiers intermédiaires (FFIs)** comprennent un ensemble hétérogène de fonds fiduciaires non couverts par les BETFs ou RETFs, par exemple, des fonds impliquant l'ingénierie financière et les mécanismes complexes de financement, ou des modalités selon lesquelles la Banque mondiale fournit des services spécifiques, administratifs ou financiers, avec un rôle limité de fiduciaire ou d'opérationnel. Les FFIs visent en général les initiatives des multidonateurs destinées à appliquer les accords internationaux en faveur de partenariats mondiaux et de programmes.

Les fonds carbone sont des fonds de cette catégorie.

Depuis 2004, l'AFD contribue pour moitié de ses engagements à des fonds de type BETFs. L'autre moitié est destinée à des fonds FFIs.

3.5 Analyse des cobailleurs et pourcentage de participation

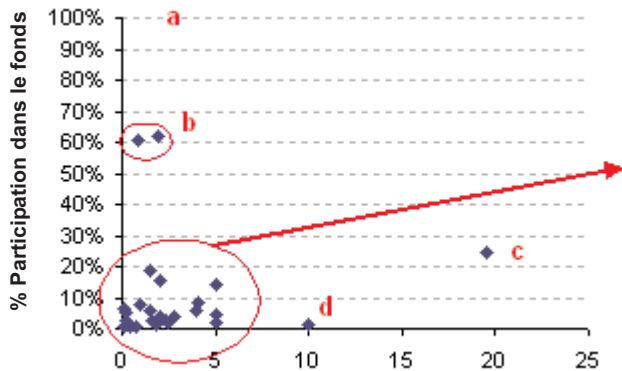
3.5.1 Analyse générale

Les cobailleurs des fonds fiduciaires abondés par l'AFD sont principalement des agences bilatérales et multilatérales d'aide au développement. Récemment, les acteurs de l'architecture de l'aide mondiale ont évolué en s'ouvrant aux fondations privées (par exemple la Fondation Bill et Melinda Gates) qui investissent les secteurs sociaux, et aux entreprises présentes sur les secteurs dédiés tels que la gouvernance d'entreprise ou les marchés à fort potentiel de croissance (marchés du carbone).

L'analyse des pourcentages de participation de l'AFD aux fonds fiduciaires abondés s'est révélée complexe, notamment la consolidation des fonds totaux sous gestion. La dispersion illustrée dans le graphique 6 montre une grande majorité des participations inférieure à 15 %. Quelques cas particuliers dans le nuage de points se distinguent néanmoins et méritent un commentaire spécifique.

Graphique 8.

Part de participation de l'AFD dans les fonds fiduciaires



Source : élaboré à partir des données du SIOP, AFD.

Pour la majorité des points (cf. dans le graphique 6, le cercle rouge), les contributions sont inférieures à 5 M€ et correspondent à une participation moyenne de 5 % avec un écart-type de 4 %. Le minimum observé est de 0,74 % pour le fonds *Cities Alliance*, hébergé par la Banque mondiale. Le maximum observé, hors les cas particuliers commentés infra, est de 15 % pour le fonds Etude de faisabilité sur le transfert mer Rouge, mer Morte (avec une participation de 2 M€ sous l'impulsion politique de la France).

Les cas particuliers sont :

- le fonds fiduciaire d'études pour la région du Grand Mékong auprès de la BASD

L'AFD a contribué à 100 % à ce fonds d'études (donneur unique) afin d'identifier des possibilités de cofinancements avec la BASD dans la région du Grand Mékong.

- le fonds BioCarbone de la Banque mondiale (tranches 1 puis 2)

L'AFD a participé à ce fonds en 2004 puis en 2008. Ce fonds, dont la vocation est de financer des projets de séquestration de carbone *via* la biomasse, est séparé en deux volets d'investissements.

Le premier, le plus abondé, cible des projets de séquestration de carbone dont la génération de crédits carbone est encadrée par le Protocole de Kyoto (projets de reforestation et d'afforestation). Le second concerne des projets non éligibles au Protocole de Kyoto pour générer des crédits carbones (agriculture de conservation, déforestation évitée). Il s'agit de ce volet que l'AFD a abondé, avec seulement deux autres cofinanciers de type fondations privées.

Plus risqués, ces deux volets ont attiré moins d'investisseurs, ce qui explique le pourcentage de participation important de l'AFD.

- le fonds CEPF logé chez Conservation International

L'AFD a contribué à hauteur de 25 MUSD (19,5 M€) pour abonder ce fonds qui capitalise un budget total de 100 MUSD, prévu pour une durée de 5 ans (contribution annuelle de 5 MUSD). Cette contribution est plus élevée que celles des autres fonds, car il s'agit d'un fonds 100 % investissements pour des projets de conservation environnementale.

- le fonds FIV logé à la Commission européenne

3.5.2 Analyse des cas particuliers des fonds européens

Le fonds fiduciaire infrastructures UE-Afrique et la FIV sont deux fonds fiduciaires particuliers, en raison de la nature partenariale bilatérale et multilatérale innovante mise en place. Basés sur un mécanisme de mixage de prêts et de dons, ces fonds fiduciaires ont pour but de faire jouer l'effet de levier permettant d'accroître le volume de financement disponible pour les pays et les secteurs visés.

Les fonds sous gestion proviennent majoritairement du budget communautaire, auquel sont ajoutées les contributions bilatérales des différents pays membres.

Le processus d'approbation et de suivi des projets est le suivant :

- 1) le promoteur d'un projet soumet le projet au groupe des bailleurs de fonds ;

- ii) le groupe des bailleurs de fonds analyse le projet sur le plan technique, finalise le tour de table financier (les « co financeurs ») ;
- iii) le bailleur de fonds principal est désigné ;
- iv) le projet rentre dans la liste des projets à présenter au Comité exécutif ;

v) le Comité exécutif se réunit et décide de l'octroi de la subvention du fonds infrastructures ;

vi) le gestionnaire travaille avec le bailleur de fonds principal (les appels de fonds sont versés au financier principal).

Jusqu'à présent, la Banque européenne d'investissement (BEI), la KfW et l'AFD ont été les seuls bailleurs principaux.

3.6 Analyse des activités

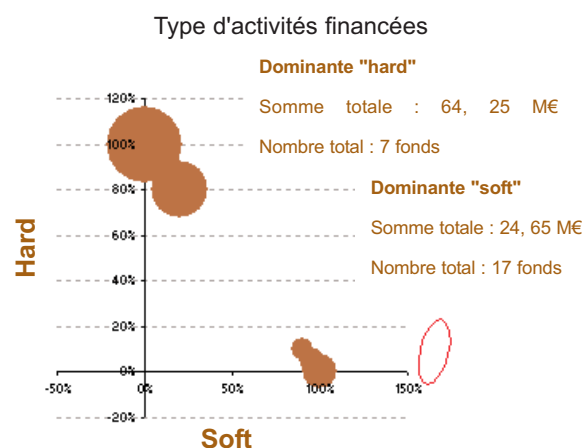
Les fonds fiduciaires abondés par l'AFD financent deux types d'activités.

- La coopération technique (*soft*).
 - Etudes sectorielles et/ou techniques et/ou géographique pour définir une politique d'investissement sur le sujet concerné.
 - Conseil en politique publique - AT.
- L'investissement et le financement de politiques publiques (*hard*).
 - Aide projet pour des projets de développement en cofinancement ou non avec d'autres bailleurs de fonds.
 - Aide budgétaire sur des secteurs particuliers.

En règle générale, un fonds fiduciaire finance un « mix » d'activités relevant des catégories *hard* et *soft*, selon une répartition variable. En nombre, 17 sur 24 des fonds abondés financent à plus de 80 % des activités de type *soft*. L'AFD abonde à hauteur de 24,65 M€ ces fonds, pour un volume total de 89,60 M€.

Les fonds à dominante *hard* financent de manière exclusive des activités « aide projet » ou « aide budgétaire ». L'AFD contribue à hauteur de 64,25 M€ pour sept fonds. Concernant les aides projets, elle contribue aux fonds BioCarbone, CEPF, Infrastructures UE-Afrique et FIV. Pour les aides budgétaires, il s'agit uniquement de fonds positionnés sur les secteurs sociaux (*Initiative Fast Track* pour l'éducation et, pour le secteur santé, le fonds de l'alliance mondiale pour les personnels de santé).

Graphique 9. Répartition des fonds selon la typologie d'activités financées



Source : élaboré à partir des données du SIOP, AFD.

Les fonds à dominante « soft » financent de manière équilibrée des activités d'études sectorielles et de l'assistance technique / conseil en politique publique et, le cas échéant, de plaidoyer. Il s'agit en particulier de tous les fonds sectoriels de la Banque mondiale (WSP, PPIAF, ESMAP, *Cities Alliance*, *ProFish*). Les trois fonds d'activité étude pure sont les fonds d'étude sur les conséquences de libéralisation des politiques agricoles, sur la faisabilité de transfert mer Rouge – mer Morte, et sur les potentiels de projets dans la région du Grand Mékong.

3.7 Analyse de l'implication de l'AFD dans la gouvernance des fonds fiduciaires

En théorie, les dispositifs de gouvernance des fonds fiduciaires et leurs relations sont définis de la manière suivante :

- un organe décisionnel

Ses domaines de compétence recouvrent : la validation de la stratégie du fonds fiduciaire, la validation des programmes de travail et d'investissements annuels, l'examen des rapports d'activité, la validation d'une méthodologie d'évaluation *ex post*.

Cet organe décisionnel peut être scindé en deux niveaux selon la taille du fonds. Le premier niveau encadre plus étroitement les activités de l'organe opérationnel. Ainsi, il se réunit plus fréquemment et en comité plus réduit que le deuxième niveau. Il est composé des donateurs du fonds et parfois de représentants des pays bénéficiaires.

- un organe opérationnel

Ses domaines de compétence recouvrent : la définition de la stratégie du fonds, l'exécution du programme de travail et d'investissements validés par l'organe décisionnel, la production de rapports d'activité des programmes et investissements en cours et passés, et la définition de méthodologie *ex post*.

Cet organe est dédié à plein temps au fonds.

Il est composé de membres de l'institution hébergeant le fonds.

- un organe consultatif

Ses domaines de compétence recouvrent : des fonctions consultatives qui peuvent courir pendant toute la durée de vie du fonds, c'est-à-dire de la définition de la stratégie du fonds à la méthodologie d'évaluation *ex post*.

Il peut être consulté selon un calendrier *ad hoc*.

Il est composé de membres de l'institution et d'experts internationaux reconnus sur l'objet du fonds.

En pratique, les domaines de compétence listés ne sont pas systématiquement ainsi répartis entre les organes de gouver-

nance. On peut observer un manque de transparence dans la prise de décision et dans les règles appliquées pour devenir membre de l'organe décisionnel. Enfin, il n'est pas rare de constater pour les fonds exécutés par la Banque mondiale (*Cities Alliance*, ESMAP, par exemple) que l'organe opérationnel cumule de manière sous-jacente des domaines de compétence de l'organe décisionnel. A ce titre, il apparaît souvent comme le principal instrument d'influence sur l'orientation des fonds concernés.

L'AFD est exclusivement positionnée au sein de l'organe décisionnel, à l'exception du fonds Etude des conséquences structurelles des politiques de libéralisation, où l'organe opérationnel est dirigé par un représentant de la coopération française.

Le degré d'implication de l'AFD dans l'organe décisionnel des fonds qu'elle abonde varie. Il est déterminé par :

En interne

- les motivations initiales à participer à ce fonds (institutionnelle / politique, opérationnelle),
- les moyens humains à disposition (quantitatif et qualitatif),
- les moyens financiers à disposition (contribution « plancher » ou supérieure),
- la récurrence à participer à ce fonds.

En externe

- la qualité du respect des règles de gouvernance du fonds par l'institution hébergeant le fonds,
- l'implication des autres contributeurs au fonds,
- le montant des contributions.

Enfin, les entretiens avec des chefs de projet de l'AFD sur les fonds fiduciaires FCPF, facilité africaine de l'eau ont mis en exergue l'intérêt d'une gouvernance équilibrée Nord / Sud au sein de l'organe opérationnel, dans le but d'une construction commune d'un savoir partagé.

4. Analyse stratégique

4.1 Fonds fiduciaires : une inscription dans la stratégie de l'AFD

La participation de la coopération française à des fonds fiduciaires a longtemps relevé du domaine de compétences du MAEE. Les motivations sont multiples et s'articulent à l'origine sur la promotion des compétences françaises dans la définition des stratégies mondiales et sur l'influence des bailleurs multilatéraux.

La réforme de la coopération française depuis le début des années 2000 a transféré cette compétence à l'AFD sur certains secteurs. Ainsi, la contribution de l'AFD à un certain nombre de fonds fiduciaires est aussi un souci de continuité et de cohérence de représentation de la France au sein de ces instances d'échanges et d'influence.

En parallèle, l'AFD s'est approprié cette nouvelle compétence en l'inscrivant comme un objectif de moyen dans le Plan

d'orientation stratégique (POS) de 2002-2006. Il y est spécifiquement écrit que « *le Groupe devrait accepter de faire évoluer ses interventions [...] en créant / développant les méthodes fonds fiduciaires et partenariats* ». Bien que cet objectif de moyen ne soit pas mentionné dans le POS de 2007-2011, certains Cadres d'intervention sectoriels (CIS) y font référence ces trois dernières années (de manière non exhaustive : CIS Climat 2006-2008, CIS Education 2007-2009, CIS Eau et assainissement [EAA] 2010-2012).

Les fonds fiduciaires sont également recommandés dans différents Comités des opérations (CDO). Toutefois, en règle générale, la participation à des fonds fiduciaires apparaît comme faiblement intégrée aux documents stratégiques, qu'ils soient sectoriels ou géographiques.

4.2 Analyse des motivations

La géométrie des motivations à abonder ces fonds est variable. Elle peut être au préalable distinguée selon une stratégie de continuité ou de mise en œuvre des engagements de

la France par rapport à une initiative de niveau opérationnel propre à l'AFD.

Tableau 4. Analyse des motivations

	Subvention(M€)	%	Nombre	%
Initiative du MAEE	53,33	60	15	63
Initiative de l'AFD	36,27	40	9	37
Total	89,60	100	24	100

Source AFD

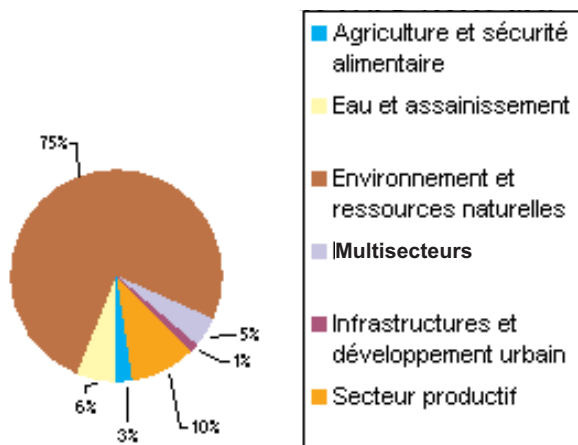
4.2.1 Continuité ou mise en œuvre des engagements de la France

Les fonds abondés par l'AFD, selon une logique de continuité de l'action française initiée par le MAEE, sont au nombre de 13 et représentent 45 % des engagements totaux de l'AFD.

Il s'agit des fonds sectoriels de la Banque mondiale (*Energy Sector Management Assistance Program [ESMAP]*, *Water and Sanitation Program [WSP]*, *Cities Alliance*, *PPIAF*) ainsi que des fonds initiés à la suite de grandes décisions politiques (fonds fiduciaires de l'*Initiative Fast Tracks* dans le secteur de l'éducation, facilité africaine de l'eau, FIV).

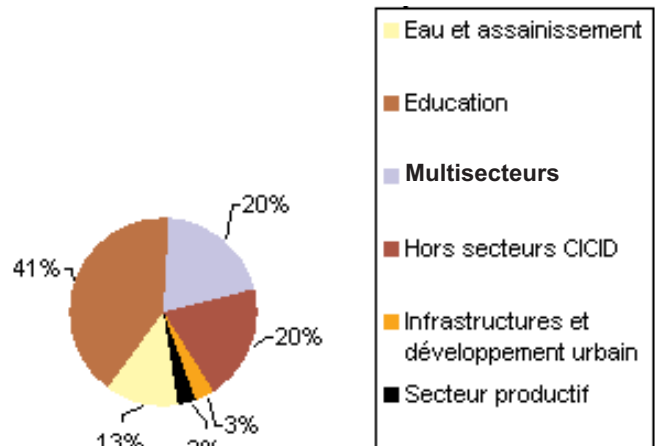
Dans ces deux situations, les motivations du MAEE relèvent en premier lieu d'une logique politique et institutionnelle, selon laquelle la France se doit de participer aux efforts collectifs de la communauté internationale. Il s'agissait également, dans une moindre mesure, de capitaliser sur les études pays et sectorielles financées par les différents fonds. *In fine*, l'AFD s'est néanmoins approprié ces contributions dans ses stratégies.

Graphique 8. Répartition par secteurs pour les contributions à l'initiative du MAEE (39,96 M€)



Source : AFD.

Graphique 9 : Répartition par secteurs pour les contributions à l'initiative de l'AFD (48,15 M€)



Source : AFD.

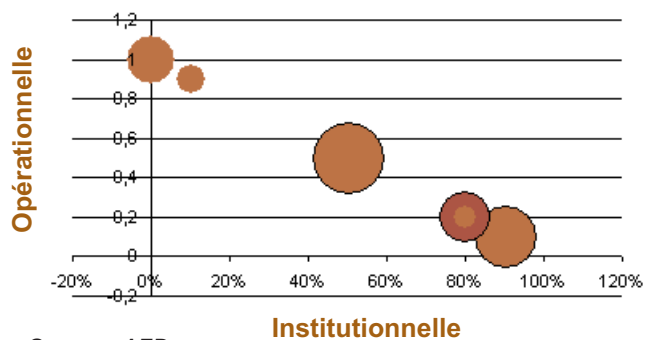
4.2.2 Initiative de l'AFD

Les fonds abondés par l'AFD de sa propre initiative sont au nombre de onze et correspondent à 55 % des engagements totaux dans les fonds fiduciaires.

Ils concernent principalement des fonds environnementaux (fonds carbone, fonds CEPF, fonds d'assurance Caraïbes).

La FIV et le fonds fiduciaire infrastructures européen (total de 15 M€) sont deux cas particuliers car s'il s'agit bien d'une initiative de l'AFD ; ils concourent parfaitement avec les stratégies politiques du MAEE.

Graphique 10 : Répartition des motivations



Source : AFD.

Les contributions aux fonds à l'initiative de l'AFD relèvent d'une double logique institutionnelle et opérationnelle, dont le poids respectif varie selon les fonds.

Les fonds dont la motivation dominante est opérationnelle sont au nombre de quatre, pour un volume total de 28,80 M€. Il s'agit de deux fonds d'études : le CEPF (poids relatif important) et le Fonds d'assurance Caraïbes. Concernant le CEPF, il s'agissait notamment de financer au meilleur coût des projets de gestion locale durable de la biodiversité, et de diminuer ainsi les pertes en ligne. Pour les fonds d'étude, l'ambition pour l'AFD est d'être bien positionnée pour financer les projets validés par l'étude de faisabilité.

Les fonds équilibrés entre une motivation institutionnelle et opérationnelle sont au nombre de deux pour un volume total d'engagements de 4,27 M€ (fonds BioCarbone et fonds d'étude sur la libéralisation des politiques agricoles). Ces deux participations sont assez remarquables et s'inscrivent clairement

dans la stratégie institutionnelle et opérationnelle de l'AFD. Participer au fonds BioCarbone permettait à l'AFD, d'une part, de se positionner comme un acteur de référence dans le jeu de la diplomatie environnementale et, d'autre part, d'acquérir rapidement des compétences opérationnelles sur un sujet innovant, la finance carbone.

Les fonds dont la motivation dominante est institutionnelle sont au nombre de trois, pour un montant total de 5,20 M€. Il s'agit de certains fonds sectoriels de la Banque mondiale qui n'ont pas été investis par le MAEE, à savoir le fonds *ProFish* pour participer aux débats sur les stratégies de pêche durable, le fonds *Global Corporate Governance Forum* (GCGF) pour investiguer les enjeux liés à la gouvernance d'entreprise comme levier de développement, et le FCPF pour la construction du futur mécanisme de la Réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement (REDD+).

4.3 Suivi et évaluation

4.3.1 Suivi

Le suivi des activités financées par chaque fonds est sous la responsabilité de l'entité récipiendaire du fonds et donc de ses procédures. Les donateurs reçoivent sur une base annuelle, un rapport d'activité accompagné d'un rapport financier du fonds, *a minima*.

4.3.2 Evaluation par rapport aux finalités du fonds

Cette évaluation n'est pas systématique et dépend de l'institution hébergeant le fonds. En règle générale, les termes de référence de l'évaluation externe sont définis par l'organe opérationnel et validé par l'organe décisionnel auquel siègent les donateurs. Une fois l'évaluation conduite, le rapport est communiqué aux donateurs. En réalité, peu d'évaluations de fonds auxquels l'AFD a contribué ont été conduites.

Le volume sous gestion des fonds fiduciaires de la Banque mondiale ayant par ailleurs considérablement augmenté les cinq dernières années, la Banque mondiale conduit actuellement une évaluation externe de l'ensemble de ses fonds fiduciaires. Cette évaluation intègre une interview des différents donateurs (en particulier les agences de développement bilatérales) et leurs perceptions concernant la gestion de ces fonds par la Banque mondiale. Le rapport final devrait être diffusé courant septembre 2010.

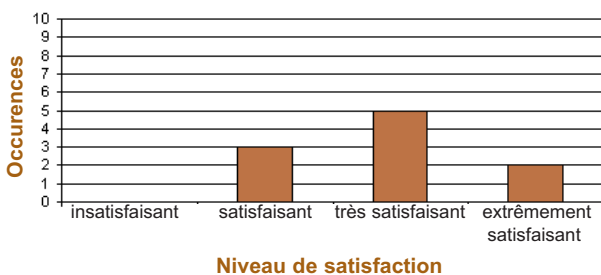
4.3.3 Evaluation par rapport aux objectifs propres de l'AFD

Au préalable, soulignons ici que l'AFD et le MAEE ont mené conjointement, en 2007, un exercice de capitalisation sur chacune des participations aux fonds fiduciaires. La réforme de la

Direction générale de la coopération internationale et du développement (DGCID) n'a pas permis de donner suite à cette entreprise.

Une telle analyse n'est pas toujours pertinente étant donné que la plupart des fonds sont toujours en exécution. Elle se base exclusivement sur les entretiens menés avec les chefs de projet (cf. annexe 2). De manière générale, les chefs de projet affirment que contribuer à ces fonds était une « bonne opération » même si toutes les activités financées par les fonds ne sont pas achevées. Sur la base de ce constat, les résultats sont ensuite à nuancer entre un franc succès et des améliorations à apporter pour capitaliser au maximum sur les participations à ces fonds.

Graphique 11. Niveau de satisfaction sur la participation de l'AFD aux fonds fiduciaires



Source : AFD.

Les projets jugés « extrêmement satisfaisant » correspondent aux fonds d'étude des conséquences structurelles des

politiques de libéralisation (contribution de 0,88 M€) et FIV (contribution de 10 M€). Bien que forts différents en termes de volume, d'activités financées et de maturité d'exécution, l'AFD atteint néanmoins les objectifs opérationnels qu'elle s'était fixés en amont. La principale explication de ce succès tient au fait que la coopération française a structuré une stratégie intégrée bilatérale et multilatérale en mobilisant d'importants moyens humains afin de maximiser le captage des capacités du fonds, par rapport aux attentes de l'AFD.

Les fonds dont la participation est jugée très satisfaisante sont les fonds *ProFish*, Facilité africaine pour l'eau, le fonds d'étude pour le transfert mer Rouge – mer Morte et le fonds pour l'Initiative du Bassin du Nil (IBN). Ces niveaux sont généralement justifiés par le manque de ressources humaines pour mener à plein temps le travail de lobbying que requiert ce type de fonds.

Les fonds dont la participation est seulement jugée satisfaisante sont deux fonds sectoriels de la Banque mondiale (WSP / *Cities Alliance*) où l'AFD a abondé principalement pour suivre les engagements du MAEE. Si l'ambition de figurer à la liste des contributeurs au fonds est atteinte, les possibilités d'influer la stratégie du fonds ou de capitaliser sur les outputs du fonds restent peu exploitées à ce jour.

Le tableau 5 résume les principales limites et les facteurs clés de succès identifiés.

4.4 Un premier retour d'expérience

Globalement, l'AFD n'a pas procédé à l'évaluation de ces contributions ni participé à une évaluation conjointe de ces fonds. Elle n'a pas non plus tiré de conséquences stratégiques

et opérationnelles des évaluations conduites de ces fonds (exception faite du fonds *Fast Track*).

Tableau 5. Limites et facteurs clés de succès identifiées pour maximiser les participations de l'AFD dans les fonds fiduciaires

Nature des motivations	Facteurs clés de succès	Limites rencontrées
Institutionnelle	Harmonisation des positions AFD et autres ministères français (MAEE en particulier) dans la représentation de la France	
Opérationnelle / AFD – Gérant Trust Fund	Chef de projet AFD doté d'une bonne connaissance préalable de l'équipe de gestion du fonds pour une meilleure interaction Financer un AT dans l'équipe opérationnelle de gestion du fonds	Lourdeur administrative de certain fonds
Opérationnelle / Inter AFD	Binôme opérationnel / recherche	Faible connaissance interne des capacités des fonds fiduciaires (guichet potentiel pour le cofinancement de projets et études, accès à un réseau de partenaires et consultants) Ressources humaines trop faibles pour investir le dossier suffisamment et orienter les stratégies du fonds selon l'agenda opérationnel de l'AFD
Accéder à de nouvelles ressources de subvention (mixage prêts et dons)	Recherche par la Commission d'un effet de levier	Réticences de la Commission par rapport aux bonifications d'intérêt (FIV) Rémunération du « lead » financier
Favoriser et organiser les cofinancements avec les autres acteurs européens	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation des projets au sein d'un « groupe des institutions financières » - Mise en place d'un leadership selon des règles préalablement définies - Reconnaissance mutuelle des procédures 	
Structurer l'offre européenne	Approche conjointe avec la KfW, travail de longue haleine avec la Commission et la BEI, élargissement progressif du cercle de la concertation (Réseau des praticiens)	Baisse de motivation des Etats membres pour participer aux fonds Agences fonctionnant sur subventions et organismes d'assistance technique non impliqués

Source : AFD.

Conclusion

Cette cartographie a permis d'analyser la place de l'instrument fonds fiduciaire dans l'attribution des subventions gérées par l'AFD depuis 2004, et de préciser la terminologie « fonds fiduciaires » au sein de l'AFD, en croisant la définition d'usage avec la définition juridique, et d'en proposer une définition.

Sur la base de ce périmètre, les constatations suivantes peuvent être formulées :

- le faible poids des fonds fiduciaires dans les subventions accordées par l'AFD (à l'exception du secteur de l'environnement) : les fonds fiduciaires, à quelques exceptions près (FIV et CEPF), apparaissent globalement comme un instrument d'appoint dans les pratiques opérationnelles de l'AFD ;

- le très faible poids des contributions de l'AFD dans la totalité des fonds fiduciaires sous gestion de la Banque mondiale. Cette faible participation est peut être à rapprocher de la place des Biens publics mondiaux (BPM) dans la stratégie d'intervention de l'AFD ; elle témoigne probablement d'une influence limitée par ce canal dans les enjeux collectifs associés ;

- ce constat est renforcé par des participations limitées à la représentation dans les organes décisionnels (à quelques exceptions près) et surtout à de très rares participations dans les organes opérationnels, qui constituent le lieu d'influence en général le plus important ;

- une faible inscription dans les stratégies de l'AFD ; mis à part la stratégie Europe et le CIS environnement, qui constituent deux exceptions notables, les stratégies sectorielles et géographiques ne mentionnent que marginalement les fonds fiduciaires ;

- une part importante des participations de l'AFD se situe dans la continuité d'engagements antérieurs de la France. La

question de leur prochain renouvellement dans ce nouveau contexte est posée ;

- peu d'évaluations ont eu lieu et le suivi apparaît souvent allégé. Le pilotage de ces fonds apparaît comme plutôt lointain en moyenne, toutefois le sentiment général est que ces activités se déroulent très correctement et atteignent les objectifs que l'AFD se fixe à travers elles.

A l'heure où l'AFD définit le positionnement à adopter dans les relations bilatérales et multilatérales, cette cartographie montre que les contributions passées et actuelles aux fonds fiduciaires ont le potentiel pour constituer un canal de diffusion de ses stratégies sectorielles dans une finalité d'harmonisation avec les autres acteurs et d'une meilleure efficacité opérationnelle de l'aide. Bien structurés (*i.e.* stratégie intégrée, moyens humains dédiés, procédures internes à l'AFD harmonisées et diffusées), les fonds fiduciaires sont également des instruments à fort effet de levier potentiel pour accueillir des ressources en cofinancement, notamment en termes de bonification de prêt.

Enfin, la structuration et la systématisation des activités « fonds fiduciaires » au sein des institutions multilatérales (*Business Unit* à la Banque mondiale, nouvelles propositions de fonds fiduciaires géographiques et/ou sectoriels à l'initiative de l'UE, intégration du volet transversal « climat », par exemple) laisse à penser que cet outil de collaboration bilatérale et multilatérale s'intensifiera dans les prochaines années. Il est donc dans l'intérêt de l'AFD de structurer sa stratégie d'intervention pour maximiser son influence dans ses dispositifs et l'effet de levier de ses futures contributions.

ANNEXES

Annexe 1 - Base de données des projets

Annexe 2 - Liste et comptes rendus des entretiens

Annexe 1 : Base de données des projets

Id. Projet	Libellé du projet	Date d'octroi (projet)	Mt global projet prévu (M€)	Engagements nets (M€)	% participation	Libellé pays	Libellé secteur économique (CAD-3)	Libellé CICID	Libellé bénéficiaire primaire
CZZ1347	Contribution au financement du GCGF (Global Corporate Governance Forum)	2008	3,00	0,50	17	MULTI-PAYS	BANQUES ET SERVICES FINANCIERS	Secteur productif	Banque mondiale
CZZ1350	Fonds biocarbone Banque mondiale pour la biosequestration, tranche 2	2008	8,00	1,50	19	MULTI-PAYS	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, GENERAL	Environnement et ressources naturelles	Banque mondiale
CZZ1360	Fonds de partenariat forêt carbone de la Banque mondiale	2008	67,00	4,00	6	MULTI-PAYS	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, GENERAL	Environnement et ressources naturelles	Banque mondiale
CZZ1434	Contribution de la France à la facilité africaine de l'eau	2009	86,70	1,00	1	MULTI-PAYS	DISTRIBUTION D'EAU ET ASSAINISSEMENT	Eau et assainissement	Banque africaine de développement
CZZ1435	Facilité africaine de l'eau 2	2010	86,70	1,40	2	MULTI-PAYS	DISTRIBUTION D'EAU ET ASSAINISSEMENT	Eau et assainissement	Banque africaine de développement
CZZ1565	Cities Alliance	2010	70,00	0,38	1	MULTI-PAYS	INFRASTRUCTURE, SERVICES SOCIAUX DIVERS	Infrastructures et développement urbain	Banque mondiale
CZZ3009	Fonds d'études GMS	2004	1,50	1,50	100	MULTI-PAYS	ENERGIE, PRODUCTION ET APPROVISIONNEMENT	Hors secteurs CICID	Banque asiatique de développement
CZZ3010	Prise de participation dans les fonds carbone gérés par la Banque mondiale	2004	3,08	1,90	62	MULTI-PAYS	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, GENERAL	Environnement et ressources naturelles	Banque mondiale
CZZ3033	Global Corporate Governance Forum / Forum mondial pour la gouvernance d'entreprise au Sud	2005	2,50	0,50	20	MULTI-PAYS	AUTRES MULTISECTEURS	Secteur productif	Banque mondiale
CZZ3034	FSP2003-32:volet IBN	2005	69,21	2,80	4	Maghreb	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, GENERAL	Eau et assainissement	Banque mondiale
CZZ3043	Faisabilité du transfert d'eau de la mer Rouge à la mer Morte	2006	13,00	2,00	15	MULTI-PAYS	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, GENERAL	Eau et assainissement	Banque mondiale
CZZ3045	Trust fund « étude des conséquences structurelles des politiques de libéralisation »	2006	1,44	0,88	61	MULTI-PAYS	AUTRES MULTISECTEURS	Agriculture et sécurité alimentaire	Banque mondiale
CZZ3047	Fonds CEPF	2006	80,00	19,50	24	MULTI-PAYS	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, GENERAL	Environnement et ressources naturelles	ONG
CZZ3057	Dispositif d'assurance contre les catastrophes naturelles dans les Caraïbes	2007	36,00	5,00	14	Caraïbes	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, GENERAL	Environnement et ressources naturelles	Banque mondiale
CZZ3059-1	Contribution aux trust funds EPDF	2006	52,37	1,35	3	MULTI-PAYS	EDUCATION, NIVEAU NON SPECIFIÉ	Education	Banque mondiale
CZZ3059-2	Contribution aux trust funds AGEPA	2006	1,20	0,17	14	MULTI-PAYS	EDUCATION, NIVEAU NON SPECIFIÉ	Education	Banque mondiale
CZZ3060	Financement de l'étude sur les diagnostics des infrastructures en Afrique subsaharienne	2006	4,00	0,20	5	Afrique subsaharienne	AUTRES MULTISECTEURS	Hors secteurs CICID	Banque mondiale

CZZ3061	ESMAP	2006	55,00	2,00	4	MULTI-PAYS	INFRASTRUCTURE, SERVICES SOCIAUX DIVERS	Infrastructures et développement urbain	Banque mondiale
CZZ3062	Contribution au Trust Fund Cities Alliance	2006	70,00	0,36	1	MULTI-PAYS	INFRASTRUCTURE, SERVICES SOCIAUX DIVERS	Infrastructures et développement urbain	Banque mondiale
CZZ3063	PPIAF	2006	150,00	1,00	1	MULTI-PAYS	INFRASTRUCTURE, SERVICES SOCIAUX DIVERS	Infrastructures et développement urbain	Banque mondiale
CZZ3069	Contribution WSP	2007	140,00	1,20	1	MULTI-PAYS	DISTRIBUTION D'EAU ET ASSAINISSEMENT	Eau et assainissement	Banque mondiale
CZZ3074	Fonds fiduciaire infrastructures UE-Afrique	2007	108,00	5,00	5	MULTI-PAYS	COMMUNICATIONS	Infrastructures et développement urbain	Commission européenne
CZZ3077	Fonds catalytique de l'Initiative Fast Track	2007	580,70	5,00	1	MULTI-PAYS	EDUCATION DE BASE	Education	Banque mondiale
CZZ3078	AGEPA	2008	1,20	0,50	41	MULTI-PAYS	EDUCATION DE BASE	Education	Banque mondiale
CZZ3079	Pôle Dakar	2007	2,05	0,14	7	Afrique	EDUCATION DE BASE	Education	ONU
CZZ3080	Fonds EPDF de l'Initiative Fast Track	2007	51,58	4,05	8	MULTI-PAYS	EDUCATION DE BASE	Education	Banque mondiale
CZZ3083	Soutien à l'alliance mondiale pour les personnels de santé (AMPS)	2008	25,00	1,50	6	MULTI-PAYS	SANTÉ, GENERAL	Santé et lutte contre le sida	ONU
CZZ3088	CGAP	2007	63,00	1,60	3	MULTI-PAYS		Secteur productif	Banque mondiale
CZZ3095	Fonds catalytique de l'Initiative Fast Track	2008	227,70	10,95	5	MULTI-PAYS	EDUCATION DE BASE	Education	Banque mondiale
N/A	Profish	2005	0,00	0,20		MULTI-PAYS	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT GENERAL	Environnement et ressources naturelles	Banque mondiale

Annexe 2 : Liste et comptes rendus des entretiens

ID Projet	Libellé	Personne Ressource	Date de l'entretien
CZZ 1334	Facilité africaine de l'eau	Alain Rotbardt	12 avril
CZZ 1342	Facilité d'investissement pour le voisinage (FIV)	Quentin Berinchy	29 avril
CZZ 1360	Forest Carbon Partnership Facility	Corentin Mercier	30 avril
CZZ 1565 & 3032	Cities Alliance	Samuel Lefevre	9 avril
CZZ 3034	Volet IBN	Lise Breuil	15 avril
CZZ 3043	Transfert mer Rouge – mer Morte	Lise Breuil	15 avril
CZZ 3045	Trust Fund « Etude des conséquences structurelles des politiques de libéralisation »	Marie-Cécile Thirion / Didier Simon	7 avril
CZZ 3069	WSP	Karine Fourmond	23 avril
N/A	ProFish	Dominique Rojat	16 avril

CZZ 1334 Facilité africaine de l'eau

Historique

- * Initiative des ministres de l'eau africains (AMCOW) en 2005.
- * La France parmi les premiers contributeurs, avec un engagement de 12 M€ en 2005.
- * Transfert à l'AFD fin 2008 pour le reliquat de 2,4 M€.

Gouvernance

* *Comité de direction*

Constitué de l'ensemble de trois *pools* (bailleurs, ONU/BAD, ministres africains).

Il se réunit une fois par an.

Il valide les bilans et la stratégie / plan d'investissement.

* *Equipe projet*

17 personnes, dont cinq assistants techniques financés par les bailleurs de fonds.

Elle évalue les projets éligibles au financement.

Motivation

* *Stratégie institutionnelle* : rôle d'influence de la France. Initiative de ministres africains, rentrant dans la case « appui au développement ».

* *Stratégie opérationnelle* : cofinancements avec la BAD à l'issue des études.

Nature des problèmes rencontrés

Au niveau du fonds

Forte implication d'AMWCO dans la sélection des projets, donc manque de rationalité dans l'administration.

Insuffisante supervision des projets liée à la jeunesse de la facilité, donc mauvais décaissement *in fine*.

Problème de management au niveau de la direction.

Au niveau de l'AFD

Le décaissement de 1 M€ est en attente de la position des services juridiques de la BAD sur les demandes AFD, de la prise en compte des procédures anti-blanchiment et de lutte contre le financement du terrorisme.

Difficulté à trouver la subvention supplémentaire de 1,4 M€ auprès du MAEE.

Rôle de la BAD

Secrétariat du fonds.

Prochaines étapes

Continuer d'abonder dans le fonds (si ressources trouvées).

Financer deux AT pour l'équipe projet.

Suivi et évaluation

Evaluation opérationnelle prévue pour 2010.

La France a participé à la définition de la procédure de sélection du bureau d'étude en charge de l'évaluation.

Niveau de satisfaction

Bon. Expérience pilote avec appropriation des pays bénéficiaires.

CZZ 1342 Facilité d'investissement pour le voisinage (FIV)

Historique

Facilité lancée en 2007 à l'initiative de la Commission européenne et destinée à soutenir, *via* des dons, les opérations des institutions financières européennes de développement dans la région du voisinage (Europe de l'Est et Méditerranée) à travers des cofinancements d'investissements, de l'AT ou des opérations de capital risque dans une large gamme de secteurs.

La CE a abondé à hauteur de 700 M€ pour la période 2007-2013. En tout, 15 Etats membres contribuent au fonds fiduciaire de la FIV pour un montant total de 35 M€. L'AFD a versé 10 M€ pour 2 ans fléchés sur les pays méditerranéens.

Gouvernance

La FIV est dotée :

- * d'un Conseil stratégique dans lequel siègent les Etats membres de l'UE, la CE et les Etats partenaires. Les institutions financières siègent en qualité d'observateurs.
- * d'un Conseil opérationnel où siègent les Etats membres de l'UE, la CE et les institutions financières.
- * d'un groupe des institutions financières au sein duquel siègent les institutions financières, présidé par la CE.

La CE préside chacune des trois instances. Le Conseil stratégique fixe les grandes orientations de la FIV, le Conseil opérationnel

approuve le portefeuille de projets et statue sur les décisions de financement pour chaque projet. Le groupe des institutions financières analyse les projets, constitue un portefeuille et prépare les décisions du Conseil opérationnel. Chaque projet est présenté par une institution financière chef de file. Les décisions se prennent par consensus.

Motivations

Opérationnelles :

- * effet de levier
- * coordination entre bailleurs.

Suivi

- * Très régulier par les départements Relations extérieures (REL) et Géographie Méditerranée et Moyen-Orient (GOC), AFD.
- * Une personne détachée à Bruxelles

Niveau de satisfaction

Très bon à ce jour.

CZZ 1360 Forest Carbon Partnership Facility

Historique

Commande du G8.

Positionnement de l'AFD sur ce sujet en raison de sa contribution aux fonds BioCarbone ainsi que son expertise reconnue sur la diplomatie environnementale.

Motivations

Institutionnelles : participer à la construction de l'architecture du mécanisme REDD+ ; valoriser les positions françaises (notamment sur le secteur du Bassin du Congo).

Opérationnelles : être au contact des avancées du mécanisme REDD+ pour mieux intervenir opérationnellement.

Gouvernance

Une assemblée des participants

- fournir des directives générales au comité des participants. A cet effet, le président du comité des participants doit faire part à l'Assemblée des participants, lors de la réunion annuelle, des décisions prises par le comité des participants ;
- pouvoir revoir plusieurs des décisions spécifiques prises par le comité des participants.

=> C'est en pratique, une chambre d'enregistrement des décisions prises par le comité des participants.

Un comité des participants

Composé de 20 membres, parmi lesquels dix membres représentent les pays REDD participants et dix membres représentent le groupe conjoint de bailleurs participants et de participants au fonds carbone.

Le Comité des participants est principalement en charge :

- de sélectionner un pays REDD éligible à participer au FCPF en approuvant la note d'idée de plan de préparation proposée par ce pays et approuver le plan d'action de préparation soumis par un pays REDD participant ;
- d'approuver les budgets proposés par l'Unité de gestion du FCPF en faveur d'un pays REDD participant pour le développement, et la mise en œuvre de son plan d'action de préparation ;
- en l'absence de directives pertinentes de la CCNUCC sur REDD, établir une liste de tiers indépendants pour fournir les services liés aux programmes de réduction d'émissions et/ou aux autres activités réalisées dans le cadre du FCPF ;
- produire des principes directeurs des méthodologies essentielles à REDD, sur la base des recommandations de l'Unité de gestion du FCPF ;
- approuver les conditions générales des accords d'achat de réductions d'émissions, qui définissent les obligations et les droits des parties à l'accord ;

=> L'AFD siège au Comité des participants en tant que (i) 'first mover' dans le fonds et (ii) positionnement historique sur ce secteur.

=> L'AFD a milité en faveur de cette gouvernance équilibrée Nord / Sud pour la construction commune d'un savoir partagé.

Un Comité des participants au fonds carbone ;
(non actif pour le moment)

Un ou plusieurs panels consultatifs techniques ad hoc ;

Une Unité de gestion du FCPF

Un Administrateur du fonds de préparation et un administrateur du fonds carbone.

Banque mondiale.

Nature des problèmes rencontrés

Décaissement difficile en raison des *safeguards* des procédures de la Banque mondiale.
Harmonisation des positions avec les tutelles.

Niveau de satisfaction générale

Très bon car la gouvernance est harmonisée et la position française bien installée.

CZZ 1565 & 3032 Cities Alliance

Historique

- * Fonds sectoriel lancé en 1999 à l'initiative de la Banque mondiale.
- * La France participe au fonds dès la première année (MAEE/DGCID).
- * Cotisation minimale de 250 000 USD/an.
- * L'AFD contribue à partir de 2006 à hauteur de 150 000 USD/an et le MAEE de 100 000 USD/an.

Gouvernance

- * *Executive Committee*

Un Président Commission coopération décentralisée des cités et gouvernements locaux (CGLU) + sept membres.

Cinq réunions dans l'année.

Prépare les décisions du *Consultative Group*.

* *Consultative Group*

Tous les membres.

Une réunion par an.

Examine les stratégies à long terme de l'Alliance / approuve son programme de travail annuel / diffuse le savoir et les leçons de l'expérience acquises au travers des activités de l'Alliance / analyse ses résultats.

Décisions sous un format consensuel.

* *Secrétariat*

Personnel Banque mondiale.

* *Policy Advisory Board*

Chargé de fournir des orientations au groupe consultatif sur les principaux dossiers de stratégie et de politiques urbaines.

=> La France a été membre de l'*Executive Committee* en 2009.

Motivation

* *Stratégie institutionnelle*

Echelle nationale : décision prise à l'échelle de la coopération française depuis 1999, rentre dans les compétences de l'AFD en raison de la délégation opérée depuis 2005.

Echelle internationale : plateforme unique de débats / dialogue multi-acteurs sur ce sujet pour promouvoir les positions françaises (sectorielle et géographique) et influencer sur la stratégie de la Banque mondiale.

* *Stratégie opérationnelle* :

Utilisation directe des études pour préparer des opérations.

Préliminaires pour cofinancements.

Résultats et effets

Dans la pratique, la stratégie opérationnelle se vérifie difficilement en raison de :

- la lourdeur administrative du fonds par rapport au calendrier des opérations de l'AFD ;

- le manque de temps pour mieux coordonner la capitalisation intellectuelle du fonds.

=> Binôme avec la stratégie ?

=> Instituer un référent '*trust fund*' ?

La stratégie institutionnelle mériterait d'être plus investiguée en termes de *lobbying* pour la définition des plans d'action.

Nature des problèmes

* manque de clarification dans la gouvernance :

Prises de décisions insuffisamment transparente.

Règles pour être membres de l'*Executive Committee*.

Suivi et évaluation du fonds

Effectués par le Secrétariat du fonds (et donc indirectement par les procédures de la Banque mondiale).

Niveau de satisfaction générale

Bon mais pourrait être amélioré par une meilleure mise en réseau des chefs de projet responsables du dossier *Trust Fund* en interne.

CZZ 3034 : volet IBN

Historique

Août 2002 : une déclaration commune israélo-jordanienne relance l'idée d'un projet de transfert d'eaux de la mer Rouge vers la mer Morte, baptisée « Conduite de la Paix », avec des coûts moins élevés.

Un comité tripartite associant la Jordanie, Israël et pour la première fois l'autorité palestinienne s'est constitué et a mandaté la Banque mondiale pour rédiger les termes de référence de l'étude de faisabilité d'un tel projet, que les trois parties ont approuvé lors d'une signature le lundi 9 mai 2005.

Un comité technique tripartite a été constitué pour piloter les études. Par souci d'efficacité et d'harmonisation, les bailleurs seront appelés à verser leur contribution financière dans un fonds fiduciaire ad hoc créé et géré par la Banque mondiale, à cet effet.

Motivation

Opérationnelle : valoriser le positionnement stratégique de l'AFD qui avait déjà beaucoup investi sur ce secteur et dans cette région. Plateforme de dialogue pour de nouveaux partenariats dans la région.

Gouvernance

Leadership des pays bénéficiaires dans le processus décisionnel.

Banque mondiale en réaction.

Niveau de satisfaction générale

Bon.

CZZ 3043 : Faisabilité du transfert d'eau de la mer Rouge à la mer Morte

Historique

Création de l'IBN en 1992 – 1999.

Identification de potentiels investissements.

Soutien de la Banque mondiale.

Création du *Trust Fund*.

Motivations

Politique : engagement du président de la République.

Gouvernance

Technical Steering Committee

Pas de participation de la France.

Donor Committee

Participation de la France, suivi rapproché en 2008 par l'Elysée.

Nature des problèmes rencontrés

Problèmes dans le suivi et le respect des termes de référence, l'intervention de la France, du suivi rapproché de l'Elysée qui a contribué à régler ce problème.

Niveau de satisfaction générale

Bon. Bonne harmonisation avec l'Elysée.

CZZ 3045 : *Trust Fund* « Etude des conséquences structurelles des politiques de libéralisation »

Historique

- * Initiative française (ministère de l'Agriculture et de la Pêche [MAP], MAEE, AFD, CIRAD) dès 2002.
- * Négociation avec la Banque mondiale.
- * Lancement du *Trust Fund* en 2005.
- * Le Fonds international de développement agricole (FIDA) rejoint en 2008. Réabondement de l'AFD en 2008.

Gouvernance

* *Comité de pilotage*

Constitué de l'ensemble des contributeurs du fonds.

Se réunit sept fois.

Valide les livrables et les prochaines étapes.

* *Comité scientifique*

Constitué d'experts reconnus sur le sujet.

Valide le contenu scientifique des livrables avant chaque comité de pilotage.

* *Equipe projet*

Constitué par un expert du CIRAD (le *Task Team Leader - TTL*) + 2 AT fournis par le MAEE.

Fournit les livrables au Comité de pilotage (Copil) et au Comité scientifique.

Motivation

* *Institutionnelle* : approfondir la collaboration existante entre l'aide française et la Banque mondiale sur les questions agricoles et rurales (opérationnel et recherche).

* *Opérationnelle* : (1) appropriation par les pays, (2) appropriation par les opérationnels projets.

Rôle de la Banque mondiale

Au départ

- * Loge l'expert au sein des équipes opérationnelles.
- * Appui institutionnel du réseau de la banque sur le terrain.

In fine

- * Mobilisation de directeurs sur le sujet, notamment dans la résolution de certains problèmes administratifs.
- * Prise en charge de la moitié du salaire du TTL sur la dernière année.
- * Validation de la synthèse au niveau du *Decision Meeting* (processus interne à la Banque mondiale).

Facteurs clés de succès

- * Evolution du contexte mondial avec la crise de 2008.
- * Equipe.
- * Ténacité du chef de projet.

Résultats / Effets

Livrables

- * Publication conjointe
- * Ateliers de restitution avec les partenaires
- * Briefs pour tous les pays

Effets

- * Mise en œuvre d'un observatoire économique au Mali.
- * Projet d'observatoire agriculture monde qui serait logé à l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Réfléchir sur l'implication de la Banque mondiale dans ce projet.
- * Intégration des conclusions dans la définition des projets opérationnels.

Risque et enjeux pour l'AFD

- * Appropriation du sujet par la Banque mondiale.
- * Dilution des conclusions de l'étude dans l'ensemble de la production de la Banque mondiale.
- * Faire aboutir le projet !
 - ° Grosses contraintes opérationnelles (enquêtes terrains assez lourdes).
 - ° Etude au croisement de plusieurs disciplines.

Niveau de satisfaction générale

Très bon.

CZZ 3069 Contribution WSP

Historique

- * Programme sectoriel de la Banque mondiale en cours depuis 1980.
- * Contribution du MAEE à l'origine.
- * Transfert à l'AFD en 2005.

Gouvernance

Organe opérationnel / équipe de la Banque mondiale

Organe décisionnel / Copil + Assemblée des participants.

=> L'AFD siège à l'Assemblée des participants, faible niveau d'influence à ce jour.

Effets

Peu de capitalisation.

Manque de réflexe sur l'effet relai que peut constituer ce type de contribution (réseau international de consultants, guichet pour études ou cofinancements).

Sentiment partagé parmi les opérationnels que ce fonds sectoriel est à la Banque mondiale, pour ses équipes, alors qu'ils sont administrateurs seulement. Un bon relationnel avec les équipes permettrait de plus flécher les ressources vers les projets de l'AFD.

Dossier repris en interne : l'entrée en est donc facilitée.

Niveau de satisfaction générale

Bon. Mais potentiel d'amélioration.

N/A *ProFish*

Historique

- * Programme sectoriel lancé par la Banque mondiale en 2004.
- * Initiative de l'AFD à y participer dès 2005.
- * Mené par chef de projet opérationnel avec une forte expertise halieute et donc avec une vision stratégique à l'origine.

Motivations

- * Institutionnelle : harmoniser la stratégie Banque mondiale avec celle de l'AFD, valoriser nos positions.
- * Opérationnelle : générer des cofinancements « intelligents ».

Gouvernance

Organe opérationnel / Equipe de la Banque mondiale.

Organe décisionnel / Copil (15 participants) avec siège de l'AFD. Gestion très participative au début, moins sur la fin avec le changement de président du Copil, en cours.

Effets

Repositionnement de la Banque mondiale sur ce secteur.

Bonne collaboration sur les études régionalisées en Afrique de l'Ouest.

Idem sur les études en général.

Nature des problèmes rencontrés

- * Montée en puissance du fonds non gérable en termes de moyens humains en interne
- * Changement d'équipe du fonds en cours avec un niveau moins expérimenté, donc débat moins pertinent.
- * Conflit sur la vision du modèle.

Niveau de satisfaction générale

Bon, surtout pour le début.

Liste des sigles et abréviations

AT	Assistance technique
BAD	Banque africaine de développement
BAsD	Banque asiatique de développement
BEI	Banque européenne d'investissement
BETFs	<i>Bank Executed Trust Funds</i>
BPM	Biens publics mondiaux
CCRIF	<i>Caribbean Catastrophe Risk Insurance Facility</i>
CDO	Comité des opérations (AFD)
CE	Communauté européenne
CEPF	<i>Critical Ecosystem Partnership Fund</i>
CFP	Finances concessionnelles et partenariats mondiaux
CICID	Comité interministériel de la coopération internationale et du développement
CIS	Cadre d'intervention sectoriel
CIT	Cadre d'intervention transversal
Copil	Comité de pilotage
DGCID	Direction générale de la coopération internationale et du développement
EAA	Eau et assainissement
EPDF	<i>Education Program Development Fund</i>
ESMAP	<i>Energy Sector Management Assistance Program</i>
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCPF	<i>Forest Carbon Partnership Facility</i>
FFIs	Fonds financier intermédiaire
FIDA	Fonds international de développement agricole
FIV	Facilité d'investissement pour le voisinage
GCGF	<i>Global Corporate Governance Forum</i>
GMS	<i>Greater Mekong Subregion Economic Cooperation Program</i>
IBN	Fonds pour l'Initiative du Bassin du Nil
MAEE	Ministère des Affaires étrangères et européennes
NCS	Note au Conseil de surveillance
PPIAF	<i>Public-Private Infrastructure Advisory Facility</i>
POS	Plan d'orientation stratégique
REDD	Réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation des forêts dans les pays en développement
RETFs	<i>Recipient Executed Trust Funds</i>

SIOP	Système d'information opérationnel (AFD)
TFO	<i>Trust Funds Operations Department</i>
TTL	<i>Task Team Leader</i>
UE	Union européenne
WSP	<i>Water and Sanitation Program</i>