

# RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

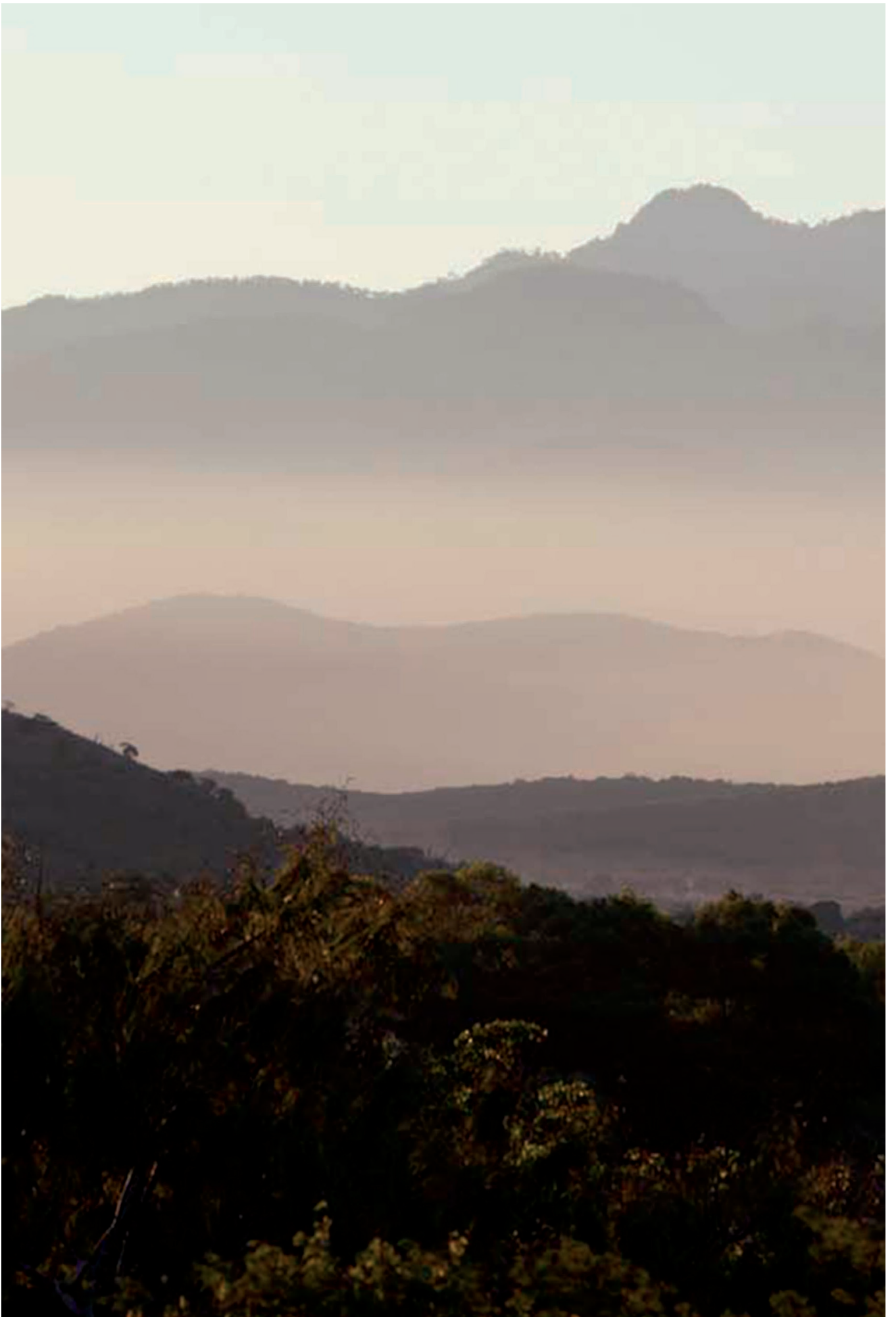
---

# 2015



---

## TOUS IMPLIQUÉS





# Sommaire

<b>1</b>	<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>QUI SOMMES-NOUS ?</b>	<b>7</b>
	Notre mission	7
	Nos parties prenantes	9
	Nos valeurs	9
	Une présence internationale	10
	Notre activité	11
<b>3</b>	<b>UNE ORGANISATION ENGAGÉE POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>14</b>
	Faits marquants	15
	Normes et standards	16
	Le dispositif éthique	16
	La démarche de responsabilité sociétale	17
	Animation de la démarche	17
	Gouvernance du développement durable	18
	Formation	19
	Evaluations de la démarche	19
	Transparence en matière de responsabilité sociétale	20
<b>4</b>	<b>UN MODELE DE GOUVERNANCE ATYPIQUE</b>	<b>21</b>
	Des moyens et des instruments financiers adaptés	22
	Un modèle financier « non lucratif »	24
	Une gouvernance spécifique	25
<b>5</b>	<b>RENDRE COMPTE, INFORMER, DIALOGUER</b>	<b>28</b>
	Une information accessible, lisible et transparente	29
	Un dialogue renforcé avec les parties prenantes	30
	Répondre aux plaintes et réclamations des parties prenantes	35
	Communiquer sur l'utilisation de l'aide publique au développement	36
<b>6</b>	<b>ASSURER ET PROMOUVOIR LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES INTERVENTIONS</b>	<b>41</b>
	Maîtriser les risques de détournement de l'aide, de corruption, de fraude, de blanchiment et de financement du terrorisme	41
	Maîtriser les impacts environnementaux et sociaux des projets	46
	La maîtrise des risques E&S au cours du cycle du projet	50
	Diligences par secteur	52
	Diligences relatives aux Droits de l'Homme	47
	Formation	49
	Contribuer aux objectifs du développement durable	50
	Nos résultats sur le terrain	50
	Dispositif Analyse et Avis développement durable	51
	Renforcer les capacités des contreparties et partenaires	53
	Impacts sur la biodiversité	56
	Impacts sur le changement climatique	58
	Impacts sur l'égalité femmes/hommes	60
	Social Business	61

<b>7</b>	<b>PROMOUVOIR UNE ORGANISATION RESPONSABLE DANS SON FONCTIONNEMENT INTERNE</b>	<b>62</b>
	Un accompagnement des parcours professionnels pour tous et un cadre de travail porteur de sens	63
	Réduire l'empreinte environnementale dans le fonctionnement interne	72
<b>8</b>	<b>NOTE MÉTHODOLOGIQUE</b>	<b>74</b>
	Détermination du contenu du reporting	75
	Périmètre et période du reporting	76
	Méthodologie de réalisation du reporting	76
	Supports du reporting	76
	Index du contenu GRI G4	77
	Vérification du reporting	77
	Personne à contacter pour plus d'informations	78
	Reporting sur les risques environnementaux et sociaux des projets	78
	Reporting sur les impacts des financements sur le terrain	78
	Reporting sur la responsabilité sociale interne	80
	Reporting sur la responsabilité environnementale interne	81
<b>8.12</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>82</b>

1

# Avant-propos

Anne PAUGAM, directrice générale du groupe AFD et présidente de PROPARGO



L'année 2015 a été une année historique pour le développement durable marquée par des événements majeurs pour l'activité de l'AFD : les objectifs du développement durable adoptés en septembre 2015, le cadre financier adopté à Addis Abeba et bien sûr la COP 21 dans laquelle l'AFD a eu un rôle très actif, marque la part que prend l'Agence dans la lutte contre le dérèglement climatique sur le plan des financements et de la contribution à la réflexion. À ce contexte international riche, s'ajoute la nouvelle mission confiée à l'AFD, cohérente avec le nouveau cadre des ODD, de financement des projets de gouvernance, levier essentiel pour la réussite d'un développement durable dans nos pays d'intervention.

**Nous pouvons nous appuyer sur la robustesse de notre démarche de responsabilité sociétale**

Ces nouveaux défis qui se présentent à l'AFD consacrent l'importance renouvelée de notre démarche de responsabilité sociétale adoptée en 2014 et à ses engagements. Invitant à mieux « informer, mesurer, agir », cette démarche constitue un cadre ambitieux et exigeant pour notre action au service d'une vision intégrée du développement durable.

De nombreuses réalisations et avancées dans les différents domaines de la responsabilité sociétale de l'Agence ont été enregistrées au cours de l'année 2015.

Des progrès significatifs ont été accomplis pour accroître la transparence de l'action de l'AFD en faveur du développement et pour répondre ainsi à une attente forte de nos parties prenantes. Dès 2016, le périmètre de publication concernera, pour les prêts souverains financés par l'AFD, l'ensemble de nos zones d'intervention et le lancement du site d'open data facilitera la visualisation et l'accès aux données sur les projets.

Nous avons pris l'engagement de mieux répondre aux plaintes que pourraient exprimer

les personnes affectées par les actions que nous finançons. Cet engagement est tenu. Après une période consacrée à leur élaboration, les dispositifs de gestion des réclamations en matière environnementale et sociale seront effectifs en 2016 tant pour l'AFD que pour sa filiale PROPARGO.

En tant que bailleur de fonds, lutter contre la fraude et la corruption pour garantir la qualité des projets et le bon usage des fonds versés est une de nos responsabilités majeures. Un dispositif d'alerte professionnelle va venir renforcer les mesures déjà existantes et accroître la visibilité de notre politique de sécurité financière, déjà reconnue parmi les meilleures pratiques en la matière.

Sur le plan opérationnel, l'année 2015 a été l'année de la généralisation de l'avis développement durable, de la mise en œuvre du dispositif social business/entrepreneuriat social ou encore du développement de nouvelles approches dans les pays en crise et vulnérables. La démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux se voit renforcée avec une attention accrue pour les projets les plus risqués tant lors de l'instruction des projets et leur suivi que dans le cadre des appels d'offres visant à sélectionner les entreprises les mieux qualifiées dans la gestion de chantiers à fort impact environnemental et social.

De telles avancées témoignent de notre volonté d'être à la hauteur de nos ambitions en termes d'exigences environnementales et sociales et de promotion du développement durable dans les projets que nous finançons.

2016 va constituer un nouveau défi avec des moyens d'intervention supplémentaires qui vont permettre d'accroître nos financements et conforter le positionnement et l'action

de l'AFD et la reconnaissance de son rôle sur les thématiques du climat, des normes sociales et environnementales, des modes de vie et de consommation durables et porter l'Agence à la hauteur des enjeux du 21<sup>e</sup> siècle en matière de développement durable.

Sur le plan interne, de nombreuses actions ont également été engagées en 2015. Le déploiement de dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'est poursuivi et étendu à l'ensemble des collaborateurs locaux, l'élection de représentants du personnel a été généralisée à l'ensemble des agences, un nouvel accord « handicap » a été conclu réaffirmant l'ambition de développer toujours plus l'emploi direct et indirect de personnes en situation de handicap. Enfin, citons le lancement de la démarche SMILE sur l'engagement et l'épanouissement professionnel qui va nous conduire à réfléchir à l'évolution de nos pratiques managériales pour faire du bien-être au travail un projet collectif d'entreprise.

Je souhaite, à cet égard, que 2016 soit une année importante dans l'évolution de notre façon de vivre ensemble, dans un contexte où nous allons engager des réflexions organisationnelles nécessaires pour accompagner les changements et les nouvelles opportunités de croissance qui s'offrent à l'Agence. Il conviendra, collectivement, de trouver des réponses adaptées aux besoins des uns et des autres dans un environnement de travail amélioré.

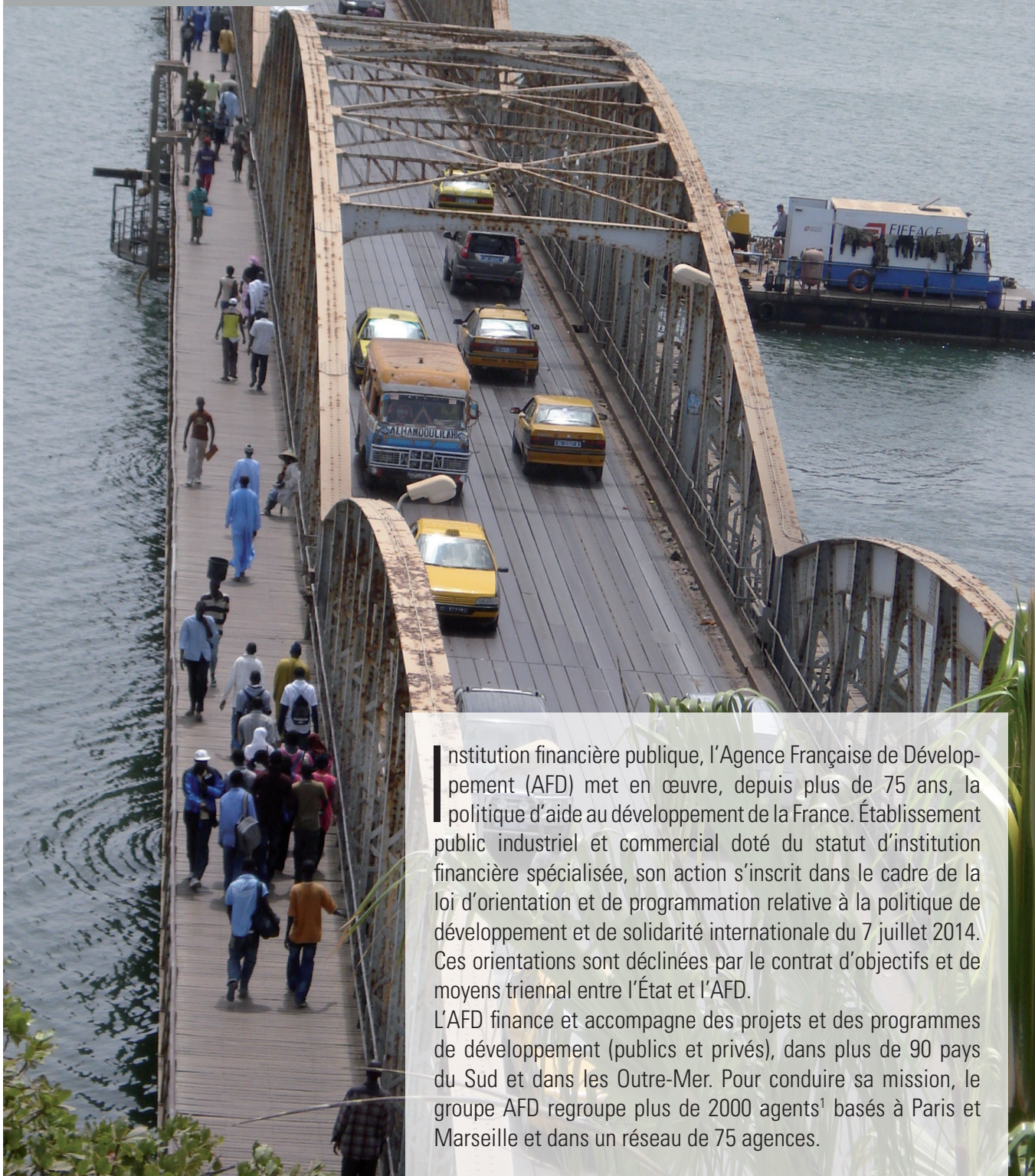
Pour cela, nous pouvons nous appuyer sur la mobilisation de chacun et le travail collectif qui se sont notamment manifestés dans le cadre de la réflexion AFD 2025, réflexion utile pour nous éclairer sur les défis du moment, et les travaux sur le cadrage stratégique qui vont se poursuivre tout au long de l'année 2016.

Au moment où s'ouvre une nouvelle étape stratégique pour l'Agence, nous pouvons nous appuyer sur la robustesse de notre démarche de responsabilité sociétale, reconnue en 2015 par deux évaluations externes, pour accompagner les transformations de l'Agence dans la préservation de ses valeurs et son identité. L'année 2016 constituera un moment important pour identifier les axes de progrès de notre démarche de responsabilité sociétale et lui donner une nouvelle ambition, dans un contexte où acteurs publics comme privés, désormais, s'engagent et progressent.



# 2

## Qui Sommes-Nous ?



Institution financière publique, l'Agence Française de Développement (AFD) met en œuvre, depuis plus de 75 ans, la politique d'aide au développement de la France. Établissement public industriel et commercial doté du statut d'institution financière spécialisée, son action s'inscrit dans le cadre de la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale du 7 juillet 2014. Ces orientations sont déclinées par le contrat d'objectifs et de moyens triennal entre l'État et l'AFD. L'AFD finance et accompagne des projets et des programmes de développement (publics et privés), dans plus de 90 pays du Sud et dans les Outre-Mer. Pour conduire sa mission, le groupe AFD regroupe plus de 2000 agents<sup>1</sup> basés à Paris et Marseille et dans un réseau de 75 agences.

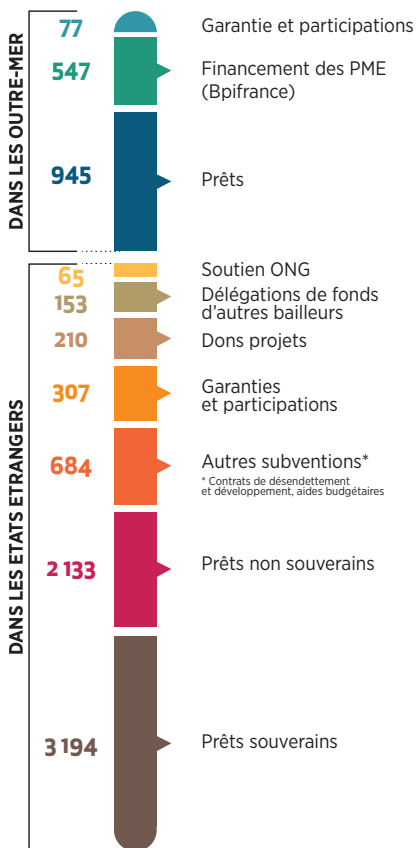
- GRI G4-3
- G4-4
- G4-5
- G4-6
- G4-7
- G4-13
- G4-8
- G4-9

<sup>1</sup> Dont les agents travaillant pour le compte des Instituts d'émission à Paris et dans l'Outre-Mer.



## 2.1 Notre mission

### Outils financiers mobilisés



Plus de 8 milliards en financement engagés (Groupe AFD)

Face aux défis d'un monde où les inégalités ont fortement augmenté, malgré le recul de l'extrême pauvreté, et dans un monde aux interdépendances accrues, l'AFD a pour rôle de promouvoir de nouveaux modèles de croissance et de développement, plus résilients, moins émissifs et mieux à même de répondre aux aspirations économiques et sociales des habitants de cette planète. Dans la droite ligne des Objectifs de développement durable, l'action de l'AFD vise à :

- **Transformer** le développement économique en progrès social pour tous en améliorant les conditions de vie dans les régions ou les pays les plus pauvres ;
- **Intégrer** l'environnement au cœur des modèles de croissance ;
- **Développer** harmonieusement les territoires

Cette approche du développement promue par le groupe AFD se conjugue avec la nécessité de travailler en partenariat avec tous les acteurs du développement et de prendre en compte la diversité et la spécificité des besoins et des attentes des pays et des acteurs. L'AFD assure par ailleurs la gestion du Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), qui cofinance des projets conciliant environnement et développement. C'est dans cette perspective

que l'AFD participe également à l'élaboration de politiques publiques qui permettent de définir des trajectoires de développement, contribuent aux débats internationaux, au partage de savoir-faire et d'expertise et au dialogue avec les acteurs concernés.

PROPARCO, filiale du groupe AFD, contribue à cette mission en favorisant les investissements privés dans les pays du Sud, considérant que le secteur privé est un levier efficace pour atteindre des objectifs de développement économique et social.

PROPARCO, conformément à son plan stratégique défini pour la période 2014-2019, poursuit l'objectif de soutenir les acteurs privés en faveur d'une croissance sobre en carbone, respectueuse de l'environnement et bénéficiant au plus grand nombre par la création d'emploi et l'accès à des biens et services essentiels (santé, éducation, logement), diffusion de bonnes pratiques environnementales et sociales. L'AFD assure par ailleurs la gestion du Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), qui cofinance des projets conciliant environnement et développement.

### Bénéficiaires



États



Entreprises



Collectivités locales



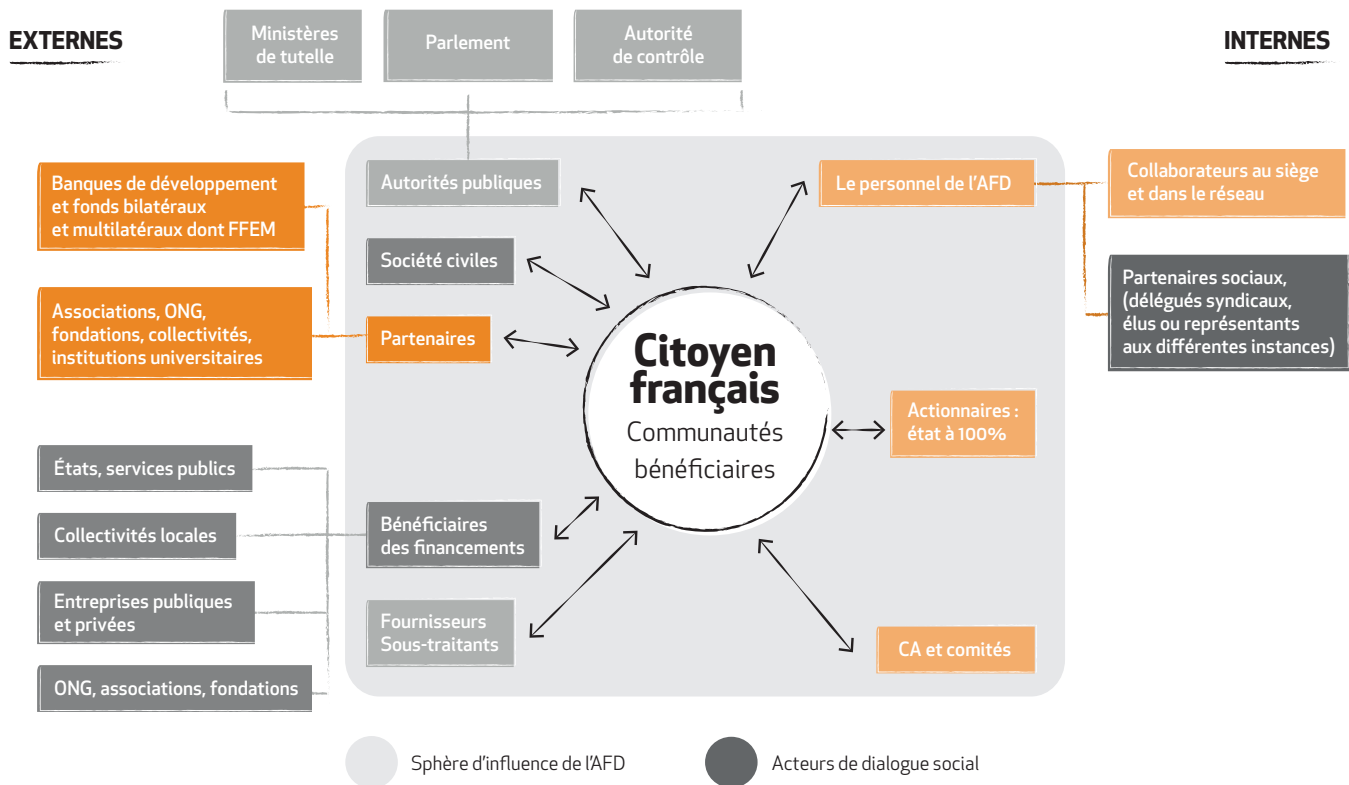
ONG

## FOCUS

### Gouvernance, une nouvelle mission pour l'AFD

L'extension des compétences de l'AFD à la « gouvernance » au 1<sup>er</sup> janvier 2016 renforcera son action, lui permettant d'agir sur tout le champ des Objectifs du Développement Durable et de renforcer la durabilité des politiques et programmes qu'elle finance. Le champ de cette gouvernance couvre les thématiques suivantes: la gestion des finances publiques, la réforme du secteur public, la décentralisation et la gouvernance territoriale, la justice et les droits humains, la gouvernance foncière, la lutte contre la corruption, le pilotage de l'économie, la régulation du marché. Dès 2016, l'AFD prévoit un volume d'activité de 150 millions d'euros dans ce domaine.

## Cartographie des parties prenantes du groupe AFD



De par sa mission d'intérêt public, qu'elle exerce principalement à l'international, l'origine de la ressource employée pour le financement des projets et son engagement en faveur du développement, l'AFD et chaque personne en son sein se doit d'être constamment à la hauteur, dans la manière d'agir au quotidien. Pour cela, le groupe AFD dispose d'une Charte d'éthique professionnelle qui définit le référentiel de valeurs et de comportements qui inspirent son action et celle de ses salariés.

**1/** Le groupe AFD et ses salariés reconnaissent l'engagement, l'intégrité, l'ouverture, l'adaptabilité comme des valeurs clés.

**2/** L'engagement, tant personnel que collectif, en faveur du développement, se déploie dans un esprit de responsabilité.

**3/** L'intégrité suppose la probité, l'honnêteté intellectuelle, le respect des biens du Groupe.

**4/** L'ouverture se traduit, pour le Groupe et pour chacun, par l'écoute, l'accueil et le respect des personnes, des parties prenantes et des cultures, dans leur diversité.

**5/** L'adaptabilité implique, pour bien répondre à l'évolution des besoins, innovation et proactivité, mobilité géographique et fonctionnelle, autant qu'il est possible.

## 2.4

## Une présence internationale

L'AFD dispose d'un réseau de 75 agences et bureaux de représentation dans le monde.

## Méditerranée et Moyen-Orient

<b>Algérie</b> Alger	<b>Liban</b> Beyrouth	<b>Tunisie</b> Tunis
<b>Égypte</b> Le Caire	<b>Maroc</b> Rabat Casablanca (PROPARCO)	<b>Turquie</b> Istanbul
<b>Jordanie</b> Amman	<b>Territoires palestiniens</b> Jérusalem Est	<b>Yémen</b> Sanaa (fermeture temporaire)

Après des institutions européennes  
Bruxelles

## Asie

<b>Afghanistan</b> Kaboul	<b>Chine</b> Pékin	<b>Pakistan</b> Islamabad
<b>Bangladesh</b> Dacca	<b>Inde</b> New Delhi	<b>Philippines</b> Manille
<b>Birmanie</b> Rangoun	<b>Indonésie</b> Jakarta	<b>Sri Lanka</b> Colombo
<b>Cambodge</b> Phnom Penh	<b>Laos</b> Vientiane	<b>Thaïlande</b> Bangkok
	<b>Ouzbékistan</b> Tachkent	<b>Vietnam</b> Hanoï Hô Chi Minh-Ville

## Amérique latine et Caraïbes

<b>Bolivie</b> La Paz	<b>Équateur</b> Quito	<b>Pérou</b> Lima (bureau)
<b>Brésil</b> Brasilia São Paulo (PROPARCO)	<b>Haïti</b> Port-au-Prince	<b>République dominicaine</b> Saint-Domingue
<b>Colombie</b> Bogota	<b>Mexique</b> Mexico	<b>Suriname</b> Paramaribo

## Afrique subsaharienne

<b>Afrique du Sud</b> Johannesbourg	<b>Djibouti</b> Djibouti	<b>Mozambique</b> Maputo
<b>Bénin</b> Cotonou	<b>Éthiopie</b> Addis-Abeba	<b>Niger</b> Niamey
<b>Burkina Faso</b> Ouagadougou	<b>Gabon</b> Libreville	<b>Nigeria</b> Abuja Lagos (PROPARCO)
<b>Burundi</b> Bujumbura	<b>Ghana</b> Accra	<b>Ouganda</b> Kampala
<b>Cameroun</b> Yaoundé Douala (PROPARCO)	<b>Guinée</b> Conakry	<b>République centrafricaine</b> Bangui
<b>Comores</b> Moroni	<b>Kenya</b> Nairobi	<b>Sénégal</b> Dakar
<b>Congo (Rép. démocratique)</b> Kinshasa	<b>Madagascar</b> Antananarivo	<b>Tanzanie</b> Dar es Salaam
<b>Congo</b> Brazzaville	<b>Mali</b> Bamako	<b>Tchad</b> N'Djaména
<b>Côte d'Ivoire</b> Abidjan	<b>Maurice</b> Port Louis	<b>Togo</b> Lomé
	<b>Mauritanie</b> Nouakchott	

## Outre-mer

<b>Guadeloupe</b> Pointe-à-Pitre	<b>Nouvelle-Calédonie</b> Nouméa
<b>Guyane</b> Cayenne	<b>Wallis-et-Futuna</b> Mata-Utu
<b>La Réunion</b> Saint-Denis	<b>Polynésie française</b> Papeete
<b>Martinique</b> Fort-de-France	<b>Saint-Pierre-et-Miquelon</b> Saint-Pierre (IEDOM)
<b>Mayotte</b> Mamoudzou	

📍 Agence ou bureau de représentation  
● Pays d'intervention

Retrouvez les coordonnées des différentes agences et bureaux ainsi que leurs activités sur le terrain sur [www.afd.fr](http://www.afd.fr)  
Les activités dans les pays n'ayant pas de représentation AFD sont suivies par l'agence d'un pays voisin ou directement depuis le siège.

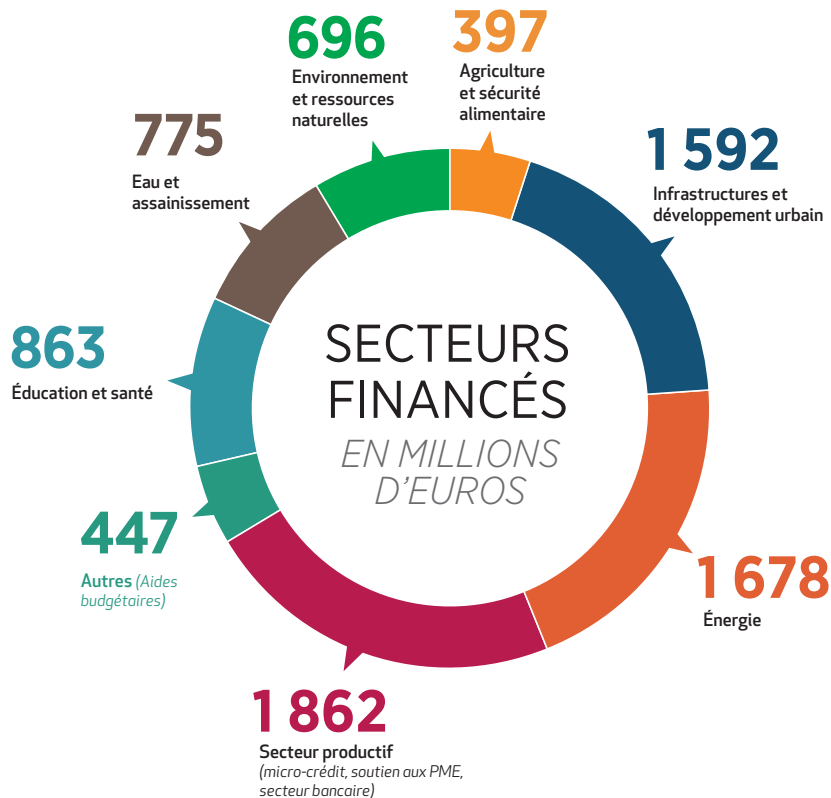
## 2.5 Notre activité

GRI G4-EC8

G4-F56

G4-F57

### Secteurs financés en 2015 (Périmètre : Groupe)



### Madagascar - lancement de la première formation en alternance du pays<sup>2</sup>

L'AFD finance la création d'une école d'informatique «ESTI<sup>3</sup>», qui offrira la première formation en alternance de Madagascar. Le montant du financement de l'AFD s'élève à 2 millions d'euros destinés à la réhabilitation des bâtiments, à l'acquisition de matériels pédagogiques de pointe, au montage des programmes, à la formation des enseignants et au fonctionnement initial de l'école. Une subvention de 500 000€ sera allouée à la réalisation d'une étude sur l'opportunité et la faisabilité de la mise en place d'un fonds de financement de la formation professionnelle.

Ce projet fédère un grand nombre de partenaires, dont la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Paris-Ile de France qui apportera son savoir-faire et son réseau. Un Master en intégration et développement et en réseaux et systèmes sera ainsi créé, en formation co-diplômante avec ITESCIA, l'une des écoles de la CCI.

<sup>2</sup> [www.afd.fr/home/pays/afrique/geo-af/madagascar?actuCtnId=133890](http://www.afd.fr/home/pays/afrique/geo-af/madagascar?actuCtnId=133890)

<sup>3</sup> École Supérieure des Technologies de l'Information

## Financements par zone géographique en 2015

(Périmètre : Groupe)



Consulter le rapport sur les données d'activité de l'AFD :  
<http://www.afd.fr/home/publications/Publications-institutionnelles/analyse-evolution-activite>

Autorisations de financement (M€) du groupe AFD	Outre-Mer	Projets non géographisés et exceptionnels	Amérique Latine et Caraïbes	Asie et Pacifique	Méditerranée et Moyen-Orient	Afrique Subsaharienne
2013	1506	81	1193	1209	838	3002
2014	1548	72	1226	1229	1059	2945
2015	1570	38	998	1397	1190	3123

Versements (M€) du groupe AFD	Outre-Mer <sup>4</sup>	Projets non géographisés et exceptionnels	Amérique Latine et Caraïbes	Asie et Pacifique	Méditerranée et Moyen-Orient	Afrique Subsaharienne
2013	608	10	809	430	840	1484
2014	692	42	927	615	824	2023
2015	1002	62	1313	633	639	1879

# 38 M€<sup>v</sup>

de subventions (programme 209 hors subventions ONG) ont été affectés au secteur **santé, protection sociale et à la nutrition**

Les secteurs sociaux – éducation et santé ont représenté

# 34%

des autorisations de financement de l'AFD accordées aux pays prioritaires en 2015

# 279 M€

ont été dédiés au secteur d'agriculture et sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne

L'aide-projet (y compris ONG) consacrée à la **santé maternelle et infantile** atteint

# 43,5 M€

## Pays Pauvres Prioritaires

(Périmètre : AFD)

En 2015, les autorisations de financement du groupe AFD dans les pays pauvres prioritaires (PPP)<sup>5</sup> atteignent 760 M€ soit 11% de l'activité dans les pays étrangers. L'activité en dons (subventions, ABG, C2D, crédits délégués), s'élève à 202 M€ et représente 28% des financements dont l'attribution est concentrée dans ces pays.

L'AFD a concentré l'essentiel des ressources en subvention pour soutenir la sécurité alimentaire, l'éducation et la formation professionnelle, ainsi que l'amélioration de la santé maternelle et infantile.

## Sécurité Alimentaire

(Périmètre : Groupe)

Les engagements en faveur des exploitations familiales agricoles, des filières agricoles, du développement durable des zones rurales et de la sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne se sont élevés à 279 millions d'euros<sup>6</sup> pour l'AFD soit 11% des engagements dans cette région. En 2015, 171 millions d'euros sont consacrés à des actions en faveur de la nutrition, en particulier pour les mères, les nourrissons et les enfants.



<sup>4</sup> Hors activité BPI France

<sup>v</sup> Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion

<sup>5</sup> Bénin, Burkina Faso, Burundi, Comores, Djibouti, Ghana, Guinée, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République Centrafricaine, République démocratique du Congo, Rwanda, Sénégal, Tchad, Togo

<sup>6</sup> Y compris l'amélioration de la desserte (pistes et énergie rurale), des services sociaux de base (eau, santé, éducation) et des services financiers (micro-finance rurale, crédit agricole) et l'appui aux entreprises (TPE, PME, Industries) de transformation des produits agricoles, ainsi que la protection du capital naturel.





## **Burkina - soutenir la sécurité alimentaire dans l'est du pays<sup>7</sup>**

Un financement d'un montant total de 34 millions d'euros a été attribué à l'État burkinabé pour financer un projet d'appui à la sécurité alimentaire dans l'est du pays et soutenir les collectivités territoriales et les acteurs locaux qui créent des dynamiques économiques et productives au Burkina Faso. Un accent particulier sera mis sur la gestion des petits aménagements hydro-agricoles et de jardins maraîchers, afin de diversifier l'alimentation des populations les plus vulnérables.

En matière d'élevage, les réalisations concerneront la délimitation de 300 km de pistes à bétail et la réalisation d'aménagements (zones de pâture et de repos, marchés à bétail, etc.), qui figurent dans le plan d'investissement de l'entente pastorale qui regroupe les communes de la région et le conseil régional de l'Est.

L'amélioration des circuits d'écoulement des produits agricoles sera également assurée par la réalisation de 100 km de pistes rurales de désenclavement.

<sup>7</sup> [www.afd.fr/base-projets/consulterProjet.action?idProjet=CBF1265](http://www.afd.fr/base-projets/consulterProjet.action?idProjet=CBF1265)

# 3

## Une organisation engagée pour le développement durable



Le groupe AFD s'attache à adopter les meilleures pratiques dans ses métiers : mise en œuvre des principes de l'efficacité de l'aide, dialogue et travail en partenariat avec les acteurs du développement, suivi et évaluation des résultats de son action de développement, application de contrôles de prévention de la corruption, de la fraude, du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme, prise en compte de la responsabilité sociale dans les projets qu'il finance comme dans son fonctionnement interne en sont les grands principes.

# 3.1

## Faits Marquants

### Démarche de responsabilité sociétale

Le groupe AFD a adopté les nouvelles lignes directrices de la GRI G4 pour son rapport de responsabilité sociétale.

### Maîtrise des risques environnementaux et sociaux

Le dispositif de maîtrise des risques environnementaux et sociaux des projets financés est renforcé par une évolution des procédures et la référence de manière explicite et systématique dans les conventions de financement de l'AFD aux politiques de sauvegarde de la Banque mondiale.

### Climat

L'AFD a été accréditée comme intermédiaire financier pour la mise en œuvre des financements du Fonds vert pour le climat (GCF) en juillet 2015, aux côtés de 12 autres entités, dont la Banque mondiale et la Banque européenne de reconstruction et de développement.

### Dialogue social

Toutes les agences de plus de six salariés des États étrangers ont désigné un « interlocuteur du dialogue social » dans le cadre d'une politique de représentation dédiée au personnel local.

# 2015

### Diversité

Un nouvel accord handicap a été signé pour la période 2016-2018, réaffirmant l'ambition de développer toujours plus l'emploi direct et indirect de personnes en situation de handicap.

### Qualité de vie au travail

La démarche SMILE (*Sens Mobilisation Initiative Leadership Epanouissement*) a été lancée. Elle vise à créer un environnement favorable à la confiance, à l'intelligence collective et à l'épanouissement individuel et à faire du bien-être au travail un projet collectif d'entreprise.

### Transparence

Un site internet dédié est ouvert depuis début 2016 ([opendata.afd.fr](http://opendata.afd.fr)) afin de donner plus de visibilité aux informations sur les projets financés par l'AFD et de faciliter leur accès aux différentes parties prenantes.

### Performance extra-financière

La performance de la responsabilité sociétale du Groupe a été évaluée par deux agences de notation extra-financière - Oekom et Vigeo Rating - qui ont toutes deux attesté de la solidité des politiques et pratiques environnementales et sociales de l'Agence.

### Éthique

Le conseiller Éthique voit son rôle renforcé et étendu à la gestion du futur dispositif de gestion des réclamations en matière environnementale et sociale affectant les projets financés par l'AFD.

GRI G4-DMA

G4-34

G4-35

G4-36

G4-37

G4-38

G4-39

G4-40

G4-41

G4-42

G4-43

G4-44

G4-45

G4-46

G4-47

G4-48

G4-49

G4-50

G4-51

G4-52

G4-53

G4-54

G4-55

## 3.2 Normes et standards

Par son adhésion au Global Compact en janvier 2004, le groupe AFD a choisi pour cadre de référence de son action les principales déclarations, conventions et normes relatives au développement équitable et responsable :

- La Déclaration des droits de l'Homme des Nations Unies
- Les Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail
- Les standards du groupe Banque mondiale et les standards de performance de la SFI s'agissant de PROPARCO
- Les trois Conventions dites de Rio (lutte contre le changement climatique, lutte contre la désertification et biodiversité)
- Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
- Les Conventions de l'OCDE et des Nations Unies contre la corruption et les règles internationales en matière de lutte anti-blanchiment
- La norme internationale de l'ISO 26000
- La loi sur les « Nouvelles Régulations Économiques » (NRE) et les lois des Grenelle de l'Environnement
- La Charte pour l'environnement adossée à la Constitution française
- Les déclarations de Paris, d'Accra et de Busan du Partenariat Mondial sur l'efficacité de l'aide



### Une Feuille de route pour se mettre à l'heure des Objectifs de Développement Durable

L'année 2015 a été marquée par l'adoption par les États membres de l'ONU des Objectifs de développement durable (ODD) lors du Sommet spécial sur le développement durable qui s'est tenu à New York le 25 septembre 2015.

Ce nouveau programme de développement durable comprend un ensemble de 17 objectifs mondiaux (ODD) ayant pour objet de mettre fin à la pauvreté, de lutter contre les inégalités et l'injustice et de faire face au changement climatique d'ici à 2030. Il succède aux Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) initiés en l'an 2000 et arrivés à échéance en 2015 et intègre l'agenda du développement durable dans le prolongement de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable de juin 2012 « Rio +20 ».

Pour l'AFD, les ODD représentent une confirmation de la pertinence de son positionnement géographique et thématique. Ils sont également une opportunité pour questionner sa stratégie, ses modes de faire et la façon de rendre compte de ses activités.

Les ODD vont notamment rendre leur légitimité à d'importants secteurs du développement qui étaient mal ou pas cités dans les OMD, et donc peu investis, tels que les infrastructures ou l'environnement. L'intégration des nouveaux objectifs que sont la « gouvernance » (ODD 16) et la « lutte contre les inégalités » (ODD 10) constitue également un défi.

L'AFD va se doter en 2016 d'une feuille de route ODD avec l'ambition d'intégrer les objectifs du développement durable, tant au niveau des opérations que de ses stratégies et de développer une culture et des pratiques opérationnelles communes en la matière.

## 3.3 Le dispositif éthique

La Charte d'éthique professionnelle du groupe AFD<sup>8</sup> décrit les grands engagements en matière de conformité, de responsabilité sociétale, de lutte contre le blanchiment, la corruption et la fraude. Elle précise les comportements dangereux : manquement à la « loyauté des pratiques » (dans les appels d'offre, en matière de corruption, ...), conflits d'intérêts, harcèlement ou discrimination sous quelque forme que ce soit, vol des biens ou des actifs du Groupe, utilisation des informations privilégiées à des fins personnelles et viol du secret professionnel et bancaire.

Ce texte est applicable au quotidien par toute personne travaillant dans le groupe AFD et de statut AFD. Les fournisseurs et partenaires du groupe AFD sont également appelés à en prendre connaissance.

Un conseiller éthique exerce la mission de « veiller à la bonne application de la Charte », avec l'appui d'une instance dédiée, le comité consultatif d'éthique professionnelle. Sur la base de cette charte, le conseiller éthique mène des actions d'information et de formation, propose un service d'écoute et de conseil individuel des structures et des personnels du groupe AFD à leur demande, respectant l'anonymat, pour répondre à des préoccupations de compréhension ou d'application de la Charte. Composé de membres désignés par la Direction générale, d'un représentant du personnel ainsi que d'une personnalité extérieure, le comité consultatif d'éthique professionnelle peut être saisi pour donner un avis sur l'ensemble de ces questions.



## 3.4

# La démarche de responsabilité sociétale

La démarche de responsabilité sociétale du Groupe est formalisée par une politique, définie pour la période 2014-2016 et adoptée par le conseil d'administration le 27 mars 2014. Par cette politique, l'Agence confirme, à travers

six engagements couvrant le champ de ses interventions et de sa politique interne, sa volonté de faire du développement durable la finalité de son action.



## 3.5

# Animation de la démarche

Une équipe, rattachée à la direction de la stratégie, des partenariats et de la communication, anime la démarche de responsabilité sociétale pour l'ensemble du groupe AFD. Elle s'appuie pour ce faire sur un réseau de référents représentant l'ensemble des structures du Groupe en charge de la mise en œuvre des différentes actions.

En 2015, dans le cadre de l'adoption des lignes directrices GRI-G4, une réflexion sur les enjeux de responsabilité sociétale du Groupe a été engagée. Les conclusions de ces travaux, qui ont donné lieu à un échange en comité managérial et avec les ONG, ont permis d'aboutir à une sélection d'enjeux jugés prioritaires et d'indicateurs de

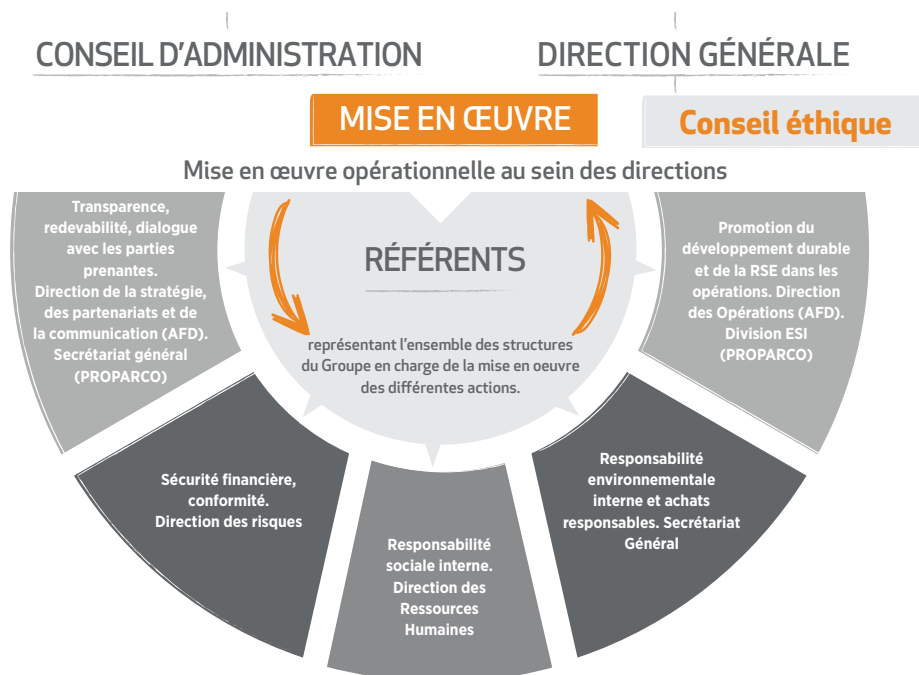
performance RSO, qui seront progressivement intégrés au reporting global interne sur la performance du Groupe.

Cette volonté d'intégration de critères RSO dans les indicateurs de pilotage internes s'est, par ailleurs, traduite par la prise en compte dans le nouvel accord d'intéressement 2015-2017 de trois indicateurs dédiés : le premier relatif à la publication d'informations sur les financements, le deuxième aux impressions responsables et le troisième au respect des délais de paiement de factures.



## DÉMARCHE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Responsabilité sociale : un pilotage impliquant l'ensemble de l'organisation



**ANIMATION ET PILOTAGE**

**ÉQUIPE RSO**

**4 réunions**

de ce réseau ont été organisées en 2015, dont trois dans le cadre d'un chantier d'adoption des lignes directrices GRI-G4, et une de formation sur les enjeux de la finance responsable.

## 3.6

# Gouvernance du développement durable

3

présentations portant spécifiquement sur la démarche de responsabilité sociale se sont tenues au sein de chacune de ces instances de direction.

Le groupe AFD s'attache à traduire les enjeux du développement durable dans sa gouvernance. Le conseil d'administration, la direction générale et le comité exécutif du groupe AFD assurent l'intégration stratégique de la responsabilité sociale et du développement durable, et créent les conditions de son appropriation par tous dans l'organisation. En 2015, trois présentations portant spécifiquement sur la démarche de responsabilité sociale se sont tenues au sein de chacune de ces instances de direction.

Des équipes sont en charge d'un appui transversal à la mise en œuvre des opérations, sur les sujets de climat, de genre, de risques environnementaux et sociaux, d'intervention dans les pays en crise et conflits, d'influence économique, de passation de marchés, de renforcement des capacités des partenaires, d'avis développement durable. Membres de ces équipes, dix personnes à l'AFD, cinq personnes à PROPARCO, sont en charge d'apporter un appui aux équipes opérationnelles et aux contreparties sur la maîtrise des risques environnementaux et sociaux des opérations.



### Le développement durable, au cœur des échanges du CA

En 2015, les thématiques de la responsabilité sociale et du développement durable ont été abordés à plusieurs reprises par le conseil d'administration : avancement de la démarche RSO mais également l'initiative d'appui aux entreprises sociales, la méthode de comptabilisation et d'évaluation des impacts des projets climat, le bilan 2014 du dispositif « Analyse et avis développement durable ainsi que le cadre d'intervention sectoriel « santé et protection sociale » .

## 3.7 Formation

121  
agents du Groupe  
ont suivi la formation au  
risque de blanchiment et de  
financement du terrorisme  
en mode présentiel.

La responsabilité sociétale de l'organisation fait l'objet de formations régulières, ainsi que d'événements de sensibilisation, qui ont pour objectif de diffuser une culture commune en la matière et de renforcer les compétences techniques en matière de responsabilité sociétale. Ainsi, en 2015 :

- 121 agents<sup>10</sup> du Groupe ont suivi la formation au risque de blanchiment et de financement du terrorisme en mode présentiel. De plus, 80 agents du Groupe ont suivi la formation en mode e-learning depuis le lancement de la deuxième version de l'application en novembre 2013.

- 67 agents ont été sensibilisés aux enjeux du développement durable, à la responsabilité sociétale et à l'éthique dans le cadre du séminaire d'intégration des nouveaux arrivants à l'AFD et PROPARGO.
- 33 agents ont été sensibilisés à la démarche de maîtrise des risques E&S.
- 165 agents, soit 12 % des effectifs, ont été sensibilisés au handicap et 65 ont été formés spécifiquement à la gestion du stress et des risques psycho-sociaux. Sur une période de trois ans (2013-2015) les sessions de sensibilisation au handicap ont rassemblé 750 collaborateurs dont 80 managers.



### Une formation sur les tendances de la finance responsable et les notations extra-financières.

Afin d'approfondir les démarches d'analyse extra-financière et plus largement les enjeux de l'investissement socialement responsable, l'équipe RSO a organisé le 27 novembre une demi-journée de formation animée par l'Institut RSE en partenariat avec l'agence Novethic. Avec une vingtaine de participants (siège, agence, Proparco), elle a été l'occasion de présenter et de débattre des dernières tendances en matière de RSE et de développement durable, du panorama de la finance responsable et des enseignements des notations extra-financières.

## 3.8 Évaluations de la démarche

La responsabilité sociétale de l'AFD peut faire l'objet d'évaluations indépendantes en interne, au travers des missions menées par l'inspection générale ou encore par sa division d'évaluation ex post, et en externe.

L'inspection générale s'assure lors de ses missions d'audit dans le réseau du respect à la fois de la réglementation locale en matière de gestion sociale et fiscale et de la charte éthique. S'agissant des projets, elle vérifie que les aspects environnementaux et sociaux ont été traités conformément aux procédures en vigueur.

Une évaluation externe de la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux à l'AFD est en cours, afin d'analyser de manière qualitative la qualité et le contenu des Plans de gestion environnementale et sociale (PGES) mis en place par les maîtrises d'ouvrage pour les projets les plus risqués, et le suivi de leur mise en œuvre.

Une évaluation indépendante de la démarche de responsabilité sociétale et de ses réalisations sera engagée courant 2016 dans l'objectif de définir le prochain plan d'action.

<sup>10</sup> Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion

## 3.9

# Transparence en matière de responsabilité sociétale



Pour rendre compte de sa démarche de responsabilité sociétale, le groupe AFD inscrit sa communication extra-financière dans le cadre des normes nationales et internationales de référence. Il répond au travers de son document de référence au décret relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, auquel il est soumis en tant qu'émetteur d'obligations. En 2015, a été émise une assurance modérée par un auditeur indépendant (KPMG), attestant du fait que « les informations sur la responsabilité sociétale, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère ».

Le présent rapport sur l'exercice 2015 a été préparé conformément aux lignes directrices « GRI G4 "In Accordance" option (Core – "Critères Essentiels") » et concerne les enjeux de responsabilité jugés pertinents (ou matériels). Cette pertinence a été déterminée à partir d'une analyse de matérialité c'est-à-dire une analyse méthodique des activités et objectifs propres de l'organisation ainsi que des attentes des parties prenantes externes<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Profil Global Compact de l'AFD : <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/293#cop>

<sup>10</sup> Index du contenu GRI de l'AFD : [http://www.afd.fr/home/carriere/L-AFD-s-engage\\_1/responsabilite-sociale-environnementale-afd\\_1/experts-rso\\_1](http://www.afd.fr/home/carriere/L-AFD-s-engage_1/responsabilite-sociale-environnementale-afd_1/experts-rso_1)

<sup>11</sup> Les méthodologies de réalisation du reporting extra-financier ainsi que la grille GRI sont disponibles sur le site internet de l'AFD : [www.afd.fr/home/carriere/L-AFD-s-engage\\_1/responsabilite-sociale-environnementale-afd\\_1/experts-rso\\_1](http://www.afd.fr/home/carriere/L-AFD-s-engage_1/responsabilite-sociale-environnementale-afd_1/experts-rso_1)

<sup>12</sup> <http://opendata.afd.fr/page/accueil>

Par ailleurs, en complément des Communications sur le Progrès au Global Compact<sup>9</sup> publiées depuis 2007, l'AFD publie depuis 2012 un rapport de responsabilité sociétale annuel s'inscrivant dans le cadre du Global Reporting Initiative (GRI)<sup>10</sup>.

Une information extra-financière par projet est présentée sur le site internet de l'AFD ainsi que sur un site d'Open Data<sup>12</sup>. Le niveau de risque environnemental et social des prêts souverains peut être présenté *via* la base de données sur les projets publiée sur le site internet de l'AFD. L'Agence peut par ailleurs diffuser, sur demande écrite d'information spécifique, l'étude environnementale et sociale relative à l'opération financée, lorsqu'il y a lieu.



## La performance RSE de l'AFD évaluée par ses investisseurs



En 2015, la performance de la responsabilité sociétale du Groupe a été évaluée par deux agences de notation extra-financière - Oekom et Vigeo Rating.

Si le groupe AFD évalue la capacité de ses contreparties à mettre en œuvre des politiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), il fait lui-même l'objet, en tant qu'emprunteur sur le marché financier, d'évaluations par des agences de notation extra-financière. Ces notations extra-financières s'appuient à la fois sur les performances économiques de l'entreprise, sur son comportement vis-à-vis de l'environnement, sur son respect des valeurs sociales et sur sa politique de gouvernance.

L'Agence Oekom qui, depuis 2010 analyse régulièrement la performance du groupe AFD, a confirmé, avec cette nouvelle notation, que l'AFD satisfait aux exigences spécifiques aux banques de développement en lui délivrant le statut « Prime » et le niveau C+, ce qui la positionne dans le haut du panel, après la BERD (B-) et au même niveau que la BEI (C+).

Vigeo Rating, pour sa part, a noté pour la première fois la performance extra-financière de l'AFD en 2014. De nouveau évaluée en 2015 dans le cadre d'un panel plus resserré et plus adapté à son activité, constitué de 13 « banques et agences à but spécifique », l'AFD observe, selon cette nouvelle évaluation de Vigeo, une progression significative passant du niveau « robuste » au niveau « avancé » (69/100). Elle devient ainsi première du panel, devant la KfW, la Caisse des dépôts, et la BPI

Si ces deux notations livrent un résultat satisfaisant de l'AFD dans ses pratiques ESG, elles ciblent également des points de progrès pour la prochaine politique de responsabilité sociétale, tels que le renforcement de la liste d'exclusion, l'intégration et la formalisation, dans les stratégies sectorielles, de standards environnementaux, sociaux et relatifs à la corruption, ou encore l'amélioration de la prise en compte des sujets environnementaux sociaux et de gouvernance (ESG) dans les conventions de financement.

# 4

## Un modèle de gouvernance atypique



Institution financière publique, l'AFD présente une structure atypique dans le paysage des institutions financières, tant du point de vue de son organisation dite ouverte que de son modèle financier "non lucratif. Tournée vers les bénéficiaires de ses financements, l'AFD propose des solutions adaptées aux spécificités des contextes de son intervention, des financements à des conditions favorables, qui prennent en compte notamment les risques d'endettement.



## 4.1

## Des moyens et des instruments financiers adaptés

## 4.1.1

## Des solutions adaptées aux spécificités des contextes d'intervention du terrain

Si les défis sont communs, les solutions sur le terrain doivent être adaptées aux spécificités et au niveau de développement de chaque territoire. C'est pourquoi les outils financiers mobilisés par l'AFD et ses secteurs d'activité varient selon les régions.

En Afrique subsaharienne, zone d'intervention prioritaire, où les enjeux de développement sont les plus cruciaux, tous les secteurs d'activité sont investis et l'ensemble des instruments financiers mobilisés alors qu'en zone Méditerranée, les prêts sont privilégiés et la mise à niveau des tissus productifs, la création d'emplois et l'aménagement du territoire constituent les priorités.

Dans les pays fragiles, en crise ou en sortie de crise, des instruments souples, principalement des dons, sont mobilisés.

Enfin, dans les pays à revenus intermédiaires et à croissance rapide d'Asie, d'Amérique latine et des Caraïbes, la promotion d'une croissance verte et solidaire constitue le fil conducteur de l'activité de l'AFD. Aucun fonds de l'État français n'est mobilisé pour financer les très grands émergents, hormis dans le cadre de l'expertise technique.

Contribuer à des opérations pérennes, à fort impact pour le développement, passe par l'écoute des responsables et des maîtres d'ouvrage, l'attention à leurs besoins et à leurs préoccupations, en vue de définir et proposer des moyens et des instruments financiers appropriés. Ceci suppose un dialogue et une négociation qui se structurent à travers les différentes étapes du cycle du projet.





## Le cycle du projet de l'AFD

Les bénéficiaires des financements États, entreprises, collectivités locales, ONG	L'Agence Française de Développement Participe au financement des projets
<b>1 – Idée de projets</b> Soumise à l'AFD pour financement	<b>2 – Examen des propositions</b> Notamment des objectifs visés et de l'adéquation du projet avec les priorités d'intervention de l'AFD dans le pays concerné
<b>3 – Étude de faisabilité</b> Confîées le plus souvent à des bureaux d'études extérieurs.	<b>4 – Analyse des études de faisabilité et des demandes de financement</b> Examen des effets économiques, sociaux et environnementaux des projets, de leur conformité à la politique de l'aide française, des plans de financement, des risques de corruption, environnementaux, sociaux, économiques, ...
<b>5 – Négociation sur les conditions des financements</b>	
<b>6 – Requêtes de financement adressées à l'AFD</b> Accord sur le contenu des projets et les conditions de financement	<b>7 – Prises de décision sur les financements par l'AFD</b>
<b>8 – Signature des conventions de prêt ou de subvention</b>	
<b>9 – Réalisation physique des projets</b> Choix des entreprises selon le droit local et en conformité avec les principes de l'AFD en matière de passation de marchés (mise en concurrence notamment)	<b>9 - Versements des financements</b> Contrôle du respect des clauses prévues dans la convention. Vigilance sur les risques de blanchiment, financement du terrorisme et corruption. Suivi technique et financier du projet.
<b>10 – Remboursement à l'AFD en cas de prêts</b>	
<b>11 – Évaluation ex post du projet</b> Examen des réalisations, de leur viabilité et de leur impact économique, social et environnemental 30 évaluations de projets	

### 4.1.2 Mesurer, prévenir et contenir les risques d'endettement

Contrats de désendettement  
et développement :

641 M€

En raison même du rôle d'agence de développement de l'AFD, et notamment du caractère subsidiaire et/ou incitatif des interventions de l'institution, le niveau de risque de crédit admissible pour les opérations de l'AFD peut être parfois supérieur à celui des institutions bancaires classiques. L'AFD doit ainsi pouvoir intervenir : dans des géographies difficiles ; sur des contreparties risquées ; sur des maturités longues.

Pour prendre en compte les risques d'endettement des pays dans lesquels elle intervient, l'AFD s'appuie sur une analyse des risques (risques macro-économiques, risques pays, risques de crédit des contreparties, ...) lui permettant d'évaluer l'opportunité de prêter. Un comité des risques se réunit au moins deux fois par an pour analyser les risques macro-économiques des pays d'intervention ainsi que les risques de crédit des contreparties et formuler des recommandations à la Direction générale à cet égard. Concernant les prêts aux États, l'AFD s'inscrit dans un ensemble d'initiatives internationales pour la réduction de la dette : Club de Paris, initiative Pays Pauvres très endettés du FMI, Cadre de viabilité de la dette, ...

Ainsi, l'AFD s'appuie sur différents standards internationaux pour déterminer ses capacités d'intervention en prêts souverains dans les PMA, la doctrine Lagarde et le Cadre de viabilité de la dette (CVD) notamment<sup>13</sup>.

Pour les expositions de crédit à sa clientèle non souveraine, l'AFD cherche à obtenir une couverture adéquate au moyen de garanties (personnelles ou assimilées et réelles). Ces garanties font l'objet d'une valorisation périodique interne qui tient compte selon le cas du type de garantie, de la qualité du garant ainsi que de la géographie d'intervention.

Les restructurations de dettes des pays en développement réalisées par la France sont une des solutions apportées face aux difficultés de paiement rencontrées par les pays endettés. Ces restructurations s'inscrivent dans le cadre du Club de Paris dont la France, représentée par la direction générale du Trésor, assure la présidence et le secrétariat général. En liaison avec les institutions financières internationales, dont l'AFD, le Club de Paris trouve des solutions coordonnées et durables aux difficultés de paiement de pays endettés *via* un allègement de dette. Cet allègement de dette peut être obtenu par un rééchelonnement ou, en cas de traitements concessionnels, une réduction des obligations du service de dettes pendant une période définie (traitements de flux) ou une date fixée (traitements de stock).

Le gouvernement français a mis en place en faveur des pays relevant de l'initiative Pays Pauvres très endettés (PPTTE) un mécanisme progressif et spécifique d'annulation du solde des créances publiques qu'il continuait de détenir sur ces États après l'intervention du Club de Paris. Ce mécanisme, dont l'AFD est opérateur, prévoit que le pays bénéficiaire signe avec la France un Contrat de Désendettement Développement (C2D) au terme duquel les remboursements qu'il effectue au titre des prêts concernés lui sont reversés pour financer des programmes de lutte contre la pauvreté. Il s'agit donc d'un mécanisme de transformation de prêts en dons.

<sup>13</sup> Le CVD est un outil de coordination entre les bailleurs permettant d'arrêter de prêter à un pays dont la dette franchit les seuils de viabilité. Dans ce cadre, l'AFD ne prête qu'en cas de risque faible et continue à prêter pendant un an dans le cas d'un pays qui passerait de risque faible à risque modéré. L'AFD ne prête pas lorsqu'il y a un risque élevé.

## 4.2

## Un modèle financier « non lucratif »

Subventions - États étrangers :

293 M€

Dons projets :

210 M€

Émissions obligataires :

5,1 Mds€  
en 2015

Ressources de l'État :

1,2 Md  
en 2015

Le bilan, les principaux ratios et indicateurs et le compte de résultat de l'AFD et de PROPARCO sont détaillés dans le document de référence du groupe AFD.

[www.afd.fr/home/publications/Publications-institutionnelles/documents-reference](http://www.afd.fr/home/publications/Publications-institutionnelles/documents-reference)

Le modèle financier de l'Agence, dit « non lucratif », vise la couverture des charges, bancaires et non bancaires, induites par son fonctionnement et celles du coût du risque de l'activité de crédit de l'Agence.

Le taux d'intérêt des produits de crédit est ainsi constitué du coût de la ressource financière majoré d'une marge couvrant les frais généraux ainsi que le coût estimé du risque, et minoré, le cas échéant, d'une bonification dont le niveau varie selon la nature de l'emprunteur et l'État dont il ressort.

Dans tous les cas l'emprunteur bénéficie des conditions privilégiées (en taux et durée) auxquelles l'AFD accède auprès des marchés financiers grâce à la qualité de sa signature.

Au titre des exercices depuis 2004 et en application de l'article 79 de la Loi de finances rectificative n° 2001-1276 du 28 décembre 2001 modifié, un dividende peut être perçu par l'État.

L'AFD se finance sur les marchés financiers, sous forme d'emprunts obligataires publics. En 2015, elle a ainsi emprunté 5,1 milliards d'euros. La bonne notation de ses émissions lui permet d'accorder à son tour des prêts à des conditions favorables à ses bénéficiaires.

L'AFD est également mandatée par l'État pour financer par des subventions des projets ou programmes au bénéfice des États les moins favorisés. Le coût de l'instruction et de la gestion de ces concours est couvert par des ressources budgétaires.

La contribution du ministère des Affaires étrangères et du Développement international permet à l'AFD de financer des projets sous forme de dons et de soutenir des initiatives émanant des ONG. Les financements du ministère des Finances et des Comptes publics servent à certaines opérations (aides budgétaires, etc.), ainsi qu'à la bonification des prêts, c'est-à-dire à prendre en charge une partie du taux d'intérêt des prêts et à en réduire, par conséquent, le coût pour les bénéficiaires. L'AFD transforme ainsi 1 euro

d'argent public en 11,5 euros de prêts. Enfin, certains projets ultramarins sont soutenus par les fonds accordés par le ministère des Outre-mer.

Grâce à sa capacité à lever des fonds aux meilleures conditions sur les marchés financiers et à concevoir des cofinancements innovants, l'AFD permet à ses bénéficiaires de profiter d'un effet de levier, c'est-à-dire d'une rentabilité économique de leurs investissements supérieure au coût de leur endettement.

Les capitaux propres sont placés afin de générer des produits stables permettant le financement des activités non bancaires réalisées par l'AFD en tant qu'établissement public et en accord avec l'État : production de connaissances, financement d'études, appui et conseil aux pouvoirs publics français.

PROPARCO, filiale de l'AFD, contribue au financement du secteur privé de pays du Sud en proposant des prêts, des prises de participation et des garanties en devise et en monnaie locale. Elle se positionne en complément de l'offre des banques commerciales et entend répondre aux faiblesses des marchés locaux, notamment dans l'offre de ressources financières de longue durée.

Au 31 décembre 2015, PROPARCO est dotée d'un capital social à 693 millions d'euros. L'AFD est l'actionnaire majoritaire à hauteur de 64 % ; le reste étant détenu par des actionnaires privés (organismes financiers français, organismes financiers internationaux, investisseurs, fonds et fondations éthiques).

## 4.3

# Une gouvernance spécifique

Le conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis

33 fois  
en 2015

Le conseil d'administration est composé de

18 membres

Il comprend

5 femmes

en 2015, ce qui inclut la présidence du conseil

La gouvernance du groupe AFD repose sur un ensemble de structures garantissant la transparence de son fonctionnement et sa bonne gestion. Cette gouvernance est encadrée par un corpus de textes juridiques (loi bancaire, décrets fixant les statuts de l'AFD, conclusions du comité interministériel pour la coopération internationale et le développement (CICID), règlements et procédures internes).

### 4.3.1

## Conseil d'administration

### Fonctionnement du conseil d'administration

En vertu de l'article R. 513-35 du Code monétaire et financier, le conseil d'administration délibère sur les orientations stratégiques de l'établissement, approuve le contrat d'objectifs et de moyens et les conventions relatives aux opérations gérées pour le compte de l'État ; les concours financiers de l'Agence pour son compte propre, pour le compte de l'État ou d'autres tiers et les mandats de gestion ; le montant annuel des emprunts à contracter par l'Agence ; l'état prévisionnel des produits et des charges d'exploitation ; les conditions générales des concours ; les comptes annuels et le rapport de gestion ; les achats et les ventes d'immeubles ; les créations ou suppressions d'agences ou de représentations ; les transactions sur les intérêts de l'Agence et les clauses compromissaires ; la désignation des commissaires aux comptes. Le conseil d'administration est informé des évaluations, analyses et appréciations de qualité relatives à l'Agence et à ses opérations.

Le conseil d'administration peut déléguer une partie de ses pouvoirs, dans la mesure qu'il détermine, à trois comités spécialisés (pour les opérations dans l'Outre-mer, pour les opérations à l'étranger, pour l'appui aux initiatives des organisations non gouvernementales).

Le fonctionnement du conseil d'administration est formalisé dans un règlement intérieur, en application de l'article R. 513-36 II du Code monétaire et financier. Le conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis 33 fois en 2015.

### Composition du conseil d'administration et système de nomination

Le conseil d'administration comprend, conformément à l'article R.513-34 du code monétaire et financier, outre son Président : six membres représentant l'État, quatre membres désignés en raison de leur connaissance des questions économiques et financières, un membre désigné en raison de sa connaissance de l'écologie et du développement durable, quatre parlementaires (deux députés et deux sénateurs), deux membres élus et représentant le personnel de l'AFD. Le président du conseil d'administration est nommé par décret pris sur le rapport du ministre chargé de l'économie, du ministre chargé du développement, du ministre chargé de l'Outre-mer et du ministre chargé de l'Immigration. Le mandat des membres du conseil d'administration est de trois ans.

Le détail concernant les noms, fonctions et autres mandats et fonctions des membres de la direction et du conseil d'administration sont développés dans le document de référence 2015 du groupe AFD et sur le site internet de l'AFD : afd.fr.

Composé de 18 membres, il comprend 5 femmes en 2015, ce qui inclut la présidence du conseil.

### Rémunération des membres du conseil d'administration

Le mandat des membres du conseil d'administration n'est pas rémunéré. Toutefois, le président du conseil d'administration perçoit une indemnité de fonction dont le montant est fixé par arrêté conjoint des ministres chargés de l'économie, des affaires étrangères et de l'Outre-mer.

### Conflits d'intérêts

L'indépendance dans l'exercice des fonctions d'administrateur de l'AFD est exigée dans la « Charte de l'administrateur et de membre de comité AFD ». Elle prévoit l'éventuel traitement des conflits d'intérêts. Par ailleurs, les personnes assurant respectivement la présidence du conseil d'administration et la direction générale de l'AFD déclarent leurs intérêts, et leur patrimoine, à la Commission pour la transparence financière de la vie publique. Sur l'année 2015, il n'y a pas eu de conflit d'intérêts avéré entre les devoirs, à l'égard de l'AFD, des membres du conseil d'administration et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

GRI G4-16

G4-34

G4-35

G4-36

G4-37

G4-38

G4-39

G4-40

G4-41

G4-42

G4-43

G4-44

G4-45

G4-46

G4-47

G4-48

G4-49

G4-50

G4-51

G4-52

G4-53

G4-54

G4-55

## 4.3.2

### Direction générale

La direction et l'administration de l'Agence sont confiées à une directrice générale nommée pour trois ans par décret. La directrice générale représente et engage l'Agence et exerce les compétences qui lui sont déléguées par le conseil d'administration.

Elle s'appuie pour ce faire sur un comité de direction composé des responsables des différentes directions et différents départements du groupe AFD. Ce comité de 38 personnes est composé de 14 femmes en 2015.

Les **rémunérations** de la directrice générale et du directeur général adjoint figurent dans le document de référence 2015 du groupe AFD. À noter qu'il n'y a pas d'avantages en nature ni de régime de retraite particulier, de stock-options ou de rémunération variable pour les mandataires sociaux de l'AFD.

## 4.3.3

### Les instances de contrôle

Le groupe AFD est doté de plusieurs comités permettant la gestion des risques du Groupe.

Désigné par le conseil d'administration, le **comité d'audit** est composé de trois à cinq membres qualifiés en matière d'analyse financière et d'évaluation des risques, dont un au moins pris au sein du conseil d'administration. Le comité d'audit donne un avis au conseil d'administration, chaque fois que nécessaire et au moins une fois l'an, sur les états financiers, l'efficacité du contrôle interne et la gestion des risques. Le comité d'audit du Groupe est chargé : de la vérification de la clarté des informations fournies et de l'appréciation sur la pertinence des méthodes comptables ; de l'appréciation sur la qualité du contrôle interne ; de l'émission d'avis sur les rapports établis en application de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur bancaire.

Un **commissaire du Gouvernement**, désigné par le ministre chargé de l'économie, veille au respect par l'Agence de sa mission d'intérêt public. Dans ce cadre, il peut notamment s'opposer aux décisions du conseil d'administration et des différents comités spécialisés.

Le contrôle des comptes de l'Agence est exercé par deux **commissaires aux comptes** désignés par le conseil d'administration.

Le **contrôle interne** est l'ensemble du dispositif qui permet à la direction générale de s'assurer que les opérations réalisées, l'organisation et

les procédures mises en place sont conformes aux dispositions légales et réglementaires, aux usages professionnels et déontologiques et aux règles internes et orientations définies par l'organe exécutif de l'entreprise. Le contrôle interne vise notamment : à exercer sur les risques encourus un contrôle suffisant pour en assurer la maîtrise ; à garantir la réalité, l'exhaustivité et l'exactitude des informations financières et de gestion ; à vérifier l'intégrité et la disponibilité des systèmes d'information et de communication. Le groupe AFD organise la gestion de ses risques autour du principe selon lequel les services chargés de l'évaluation des risques doivent être indépendants des directions opérationnelles.

Le dispositif de **contrôle permanent du Groupe** veille d'une part à la cohérence, à l'efficacité, à l'exhaustivité et au respect des dispositifs mis en œuvre pour garantir, au niveau opérationnel, la conformité, la sécurité et la validité des opérations réalisées par le Groupe et d'autre part à la réalisation des diligences liées à la surveillance des risques de toute nature : les risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt global, de liquidité, de règlement/livraison, les risques opérationnels ainsi que les risques stratégiques et de réputation (ce qui inclut les risques de nature environnementale et sociale). Le processus de mesure et de surveillance des risques repose sur l'exercice d'actualisation de la cartographie des risques et sur un dispositif de collecte des incidents avérés ou potentiels. Ce dispositif permet la définition et le suivi de la mise en œuvre des actions correctives et de prévention destinées à éviter le renouvellement des incidents. Les informations les plus significatives sont portées à la connaissance des divers niveaux de l'organisation selon un processus d'escalade.

La fonction de **contrôle périodique** se porte sur la conformité des opérations, le niveau de risque effectivement encouru, le respect des procédures, l'efficacité et le caractère approprié des dispositifs de contrôle permanent mis en place par l'AFD. Elle est opérée par l'Inspection générale, positionnée au niveau de la direction générale.

## 4.3.4

### La gouvernance de PROPARCO

En tant qu'établissement de crédit, PROPARCO est soumise aux dispositions du code monétaire et financier. Ses instances de gouvernance sont les garants de la transparence de son fonctionnement et de sa bonne gestion. Elles s'appuient sur l'expertise de ses membres issus des secteurs public et privé.

Présidé par la directrice générale du groupe AFD, le conseil d'administration de PROPARCO est composé de 16 administrateurs et de 6 censeurs. Il se réunit quatre fois par an. Son rôle est avant tout de déterminer les orientations stratégiques de PROPARCO et de veiller à leur mise en œuvre.



[www.proparco.fr/Accueil\\_PROPARCO/PROPARGO/Proparco\\_gouvernance/conseil-d-administration-et-comites](http://www.proparco.fr/Accueil_PROPARCO/PROPARGO/Proparco_gouvernance/conseil-d-administration-et-comites)



Il est également chargé d'approuver la politique de tarification des prêts et garanties, le plan d'affaires et les projets d'investissements stratégiques, ainsi que toute opération susceptible d'affecter significativement le résultat de PROPARCO, son bilan ou son profil de risques. À travers l'expertise de ses membres, issus d'institutions financières internationales de développement, du secteur bancaire, du secteur industriel ou de fonds éthiques, le conseil d'administration joue ainsi un rôle déterminant dans la performance et le développement de PROPARCO.

#### 4.3.5

### Le comité interministériel pour la coopération internationale et le développement et le conseil d'orientation stratégique

Liée à l'État par des contrats d'objectifs et de moyens triennaux, l'Agence Française de Développement met en œuvre les orientations définies dans le cadre du comité interministériel pour la coopération internationale et le développement (CICID)<sup>14</sup>. Le CICID rassemble, sous la présidence du Premier ministre, les ministres directement concernés par l'aide au dévelop-

pement (Affaires étrangères, Développement, Finances, Éducation, Recherche et Enseignement supérieur, Intérieur, Défense, Environnement, Budget, Commerce extérieur, Outre-mer).

Les décisions du CICID n'ont pas de valeur juridique ou réglementaire ; il s'agit d'orientations données par le Premier ministre aux administrations concernées, qui les mettent en œuvre par la suite.

La mise en œuvre des décisions du CICID et l'évolution de la politique d'aide au développement sont suivies par le co-secrétariat du CICID. Les réunions du co-secrétariat du CICID sont organisées sous présidence alternée du ministère des Affaires étrangères et du développement international et du ministère de l'Économie de l'industrie et des Finances. L'Agence Française de Développement (AFD) assiste, sur invitation de la présidence, à ces réunions.

S'agissant du conseil d'orientation stratégique (COS), organe de l'État créé en 2009 et présidé par le ministre chargé du développement, il a pour mission de renforcer l'articulation entre les orientations politiques relatives à l'Aide publique au développement décidées par le CICID et leurs déclinaisons opérationnelles réalisées par l'AFD. À cet égard, le COS coordonne la préparation du contrat d'objectifs et de moyens liant l'AFD à l'État et en contrôle l'exécution.

<sup>14</sup> Le décret de création du CICID de 1998 est disponible sur [www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORF-TEXT000000753609&categorieLien=cid](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORF-TEXT000000753609&categorieLien=cid)





# 5

## Rendre compte, informer, dialoguer



Chercher à mener des opérations pérennes, à fort impact pour le développement conduit à confronter les résultats de l'action au jugement et à la reconnaissance des parties prenantes, notamment l'État, les collaborateurs, les bénéficiaires des financements, les ONG, les fournisseurs, mais également les organisations paires, les communautés locales et les riverains, les pouvoirs publics nationaux et internationaux ou encore le monde financier et bancaire. Dans ce contexte, « Rendre compte, informer, dialoguer » constitue l'un des piliers des engagements de responsabilité sociale du Groupe.

## 5.1 Une information accessible, lisible et transparente

Pour construire une relation de confiance et un dialogue de qualité avec ses parties prenantes, le groupe AFD s'engage à renforcer la transparence sur ses activités. L'Agence s'inscrit dans une démarche volontaire de publication d'informations. Elle s'inscrit dans le cadre de standards de référence internationaux, dans les limites du secret professionnel et du secret des affaires, selon le cadre fixé par le code monétaire et financier et la législation française relative à la protection des données personnelles.

Cet effort de l'AFD pour améliorer la mise à disposition d'informations sur les projets s'inscrit dans le cadre d'une réflexion plus globale sur sa stratégie en matière de transparence et de redevabilité qui se traduira par la proposition en 2016 d'une politique de transparence rénovée répondant aux nouveaux enjeux en la matière. En 2016, l'Agence prévoit d'étendre le périmètre de sa transparence aux financements non souverains, aux financements Proparco et FFEM ainsi qu'aux évaluations ex-post décentralisées.

Les informations sur les projets financés par l'AFD<sup>15</sup> sont publiées sur :

- les sites institutionnels du Groupe. Deux cartes interactives y présentent de manière synthétique 707 projets (544 AFD<sup>16</sup> et 163 PROPARGO<sup>17</sup>) fin 2015. Plus de 1400 projets sont par ailleurs publiés dans une base de données plus détaillée<sup>18</sup> ;
- le portail Open Data de l'AFD<sup>19</sup> et le site internet de l'initiative « International Aid Transparency Initiative » (IATI)<sup>20</sup>. À fin 2015, 43 % de l'activité de l'AFD et 76 % de l'activité souveraine ont fait l'objet d'une publication sur ces sites internet. En 2015, l'effort de publication a permis de faire passer l'AFD de la catégorie « poor » à « fair » dans le classement établi par l'ONG Publish What You Fund (PWYF) ;
- la plateforme ouverte des données publiques françaises<sup>21</sup>.



<sup>16</sup> <http://carte.afd.fr/afd/fr>

<sup>17</sup> <http://carte.afd.fr/proparco/fr>

<sup>18</sup> [www.afd.fr/base-projets/listerProjets.action](http://www.afd.fr/base-projets/listerProjets.action)

<sup>19</sup> <http://opendata.afd.fr/page/accueil>

<sup>20</sup> <http://iatiregistry.org/publisher/afd>

<sup>21</sup> [www.data.gouv.fr](http://www.data.gouv.fr)

### FOCUS

#### Open Data - améliorer la lecture, la diffusion et la réutilisation simple des données projets



Engagée dans le Plan d'action national de la France pour un gouvernement ouvert l'AFD s'est engagée depuis 2014 à faire de la transparence de son aide une priorité.

Mise en place début 2016, la plateforme Afd.Opendata permet de visualiser des données sectorielles ou/et thématiques couvrant les régions et les pays dans lesquels l'Agence intervient. Cet outil a été conçu afin de permettre une lecture, une diffusion et une réutilisation simple des données par l'ensemble des parties prenantes de l'AFD. Un outil d'Open Data qui contribue à accroître la transparence de l'action de l'AFD en faveur du développement.

<sup>15</sup> A minima sont présentées sur ces sites les avancées portant, par projet, sur l'identifiant, la description détaillée, le secteur d'activité, le lieu de réalisation, la date prévisionnelle de démarrage, la date d'achèvement technique, le stade d'avancement actualisé semestriellement, la nature du financement, le montant du crédit, le montant cumulé des versements et la note de communication et/ou la fiche de présentation de l'opération.

## 5.2

# Un dialogue renforcé avec les parties prenantes

Conscient de la nécessité d'apporter des réponses différenciées et concertées, le groupe AFD fait du dialogue avec ses « parties prenantes » l'un de ses principaux objectifs.

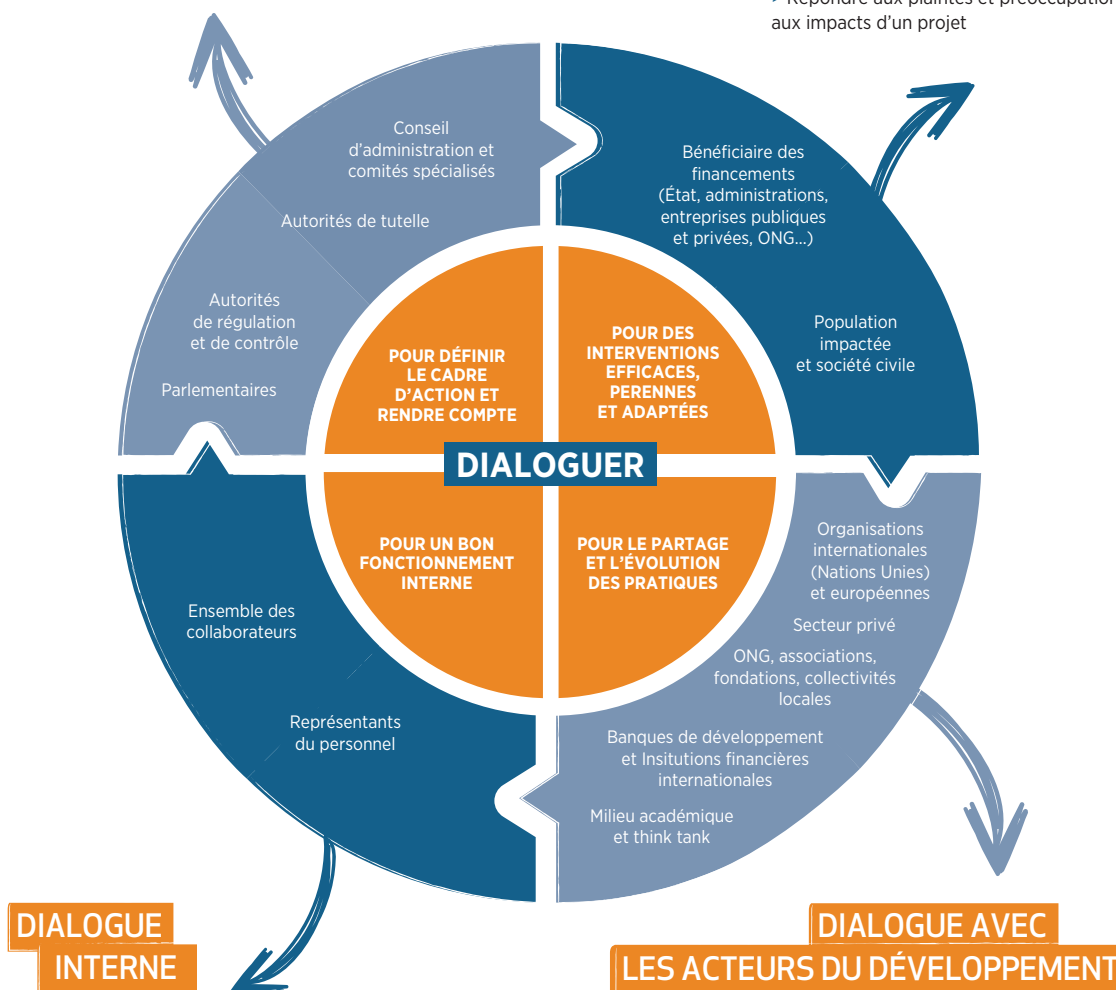
### Dialogue du groupe avec ses parties prenantes

#### DIALOGUE RÉGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL

- > Fixer les orientations stratégiques
- > Approuver les engagements de l'AFD et leurs modalités financières
- > Informer des activités et des analyses de l'Agence
- > Rendre compte de la gestion financière saine de l'institution
- > Rendre compte de l'utilisation efficace des fonds publics

#### DIALOGUE AUTOUR DES INTERVENTIONS

- > Échanger autour des cadres d'intervention
- > Définir les moyens et les instruments financiers appropriés
- > Assurer l'efficacité, la pérennité, l'adaptabilité et la bonne mise en oeuvre des projets
- > Répondre aux plaintes et préoccupation liées aux impacts d'un projet



- > Informer des évolutions de l'Agence et de ses conséquences sociales
- > Apporter des réponses aux enjeux sociaux et sociétales
- > Répondre aux besoins et attentes des collaborateurs
- > Favoriser l'engagement des collaborateurs

- > Rendre compte de l'engagement et des actions et de l'impact des projets
- > Contribuer au débat et à la réflexion sur le enjeu du développement
- > Développer, diffuser et intégrer des bonnes pratiques pour renforcer les capacités des acteurs du développement



## 5.2.1 Dialoguer autour de nos interventions

### Dialoguer avec la population, les collectivités locales et les organisations de la société civile

Assurer l'efficacité et la pérennité des projets passe par des partenariats avec la société civile et/ou une consultation lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation des projets.

Prendre en compte les points de vue des autorités locales, des populations affectées ou encore des ONG locales sur les impacts des projets proposés au financement, notamment lorsque ceux-ci présentent un niveau de risque environnemental et social élevé, fait sens à cet égard. Dans l'instruction et la mise en œuvre de ses projets, le groupe AFD s'assure, par des clauses et des accompagnements, que le maître d'ouvrage consulte les différentes parties prenantes des projets (les populations locales, notamment). Leurs intérêts et points de vue sont également intégrés lors des évaluations du projet.

### Dialoguer autour des stratégies

Les documents stratégiques élaborés par l'AFD qui déterminent ses axes d'intervention, au niveau des secteurs ou encore sur des sujets transversaux, font l'objet d'une consultation avec les ministères de tutelle et d'une présentation aux parties prenantes, avant leur passage en conseil d'administration. Dans le cas des cadres d'Intervention Pays, un dialogue avec les parties prenantes (autorités locales, bailleurs, secteur privé, ONG, etc.) est systématiquement mené en amont de la rédaction du document. Ces documents stratégiques sont consultables sur le site internet de l'AFD dans les rubriques dédiées aux thématiques, secteurs et géographies d'intervention de l'AFD.

En 2015, l'ensemble des cadres d'intervention transversaux, sectoriels et régionaux en cours d'élaboration ont été présentés aux parties prenantes. Cela a été le cas de la stratégie de

PROPARCO (janvier), du cadre d'intervention régional Méditerranée et Moyen-Orient (février), du cadre d'intervention sectoriel Santé et Protection Sociale (juin), du plan d'action Sahel (septembre). Les comptes rendus de ces échanges sont consultables sur le lien web [www.afd.fr/home/AFD/redevabilite-dialogues/dialogues/Dialogue-autour-de-nos-cadres-d-intervention-strategiques](http://www.afd.fr/home/AFD/redevabilite-dialogues/dialogues/Dialogue-autour-de-nos-cadres-d-intervention-strategiques). Des dialogues plus ciblés se sont également tenus autour du bilan du cadre d'intervention Sécurité alimentaire et celui du cadre d'intervention sectoriel Eau et Assainissement. Le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) a également associé la société civile à une concertation autour de sa nouvelle stratégie 2015-2018 adoptée en avril 2015.

Le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) a également associé la société civile à une concertation autour de sa nouvelle stratégie 2015-2018 adoptée en avril 2015.

S'agissant des ONG, elles ont été invitées à des ateliers de travail autour de la transparence, de la responsabilité sociétale de l'AFD ou encore dans le cadre de la mise en place de la Facilité Social Business qui vise à appuyer l'émergence et le développement d'entreprises à vocation sociale. L'AFD a, par ailleurs, renforcé son dialogue avec les ONG internationales autour de leurs campagnes de plaidoyer (réunions bilatérales avec Oxfam, ONE, Publish What You Fund, CCFD, ...).

En 2015, l'AFD et PROPARCO ont, pour la première fois, présenté leur rapport annuel à la société civile.

En 2016 et 2017, les cadres d'intervention sectoriels : Éducation, Formation/emploi, Transport, Énergie, Sécurité alimentaire ; thématiques : Numérique, Climat, Gouvernance, Situations de fragilité ainsi que les cadres d'intervention régionaux Amérique latine et Afrique subsaharienne feront l'objet d'échanges avec la société civile en amont de leur adoption.

En 2016, l'AFD s'attachera à mener une réflexion impliquant les organisations de la société civile, sur la façon de renforcer, de coordonner, et de préciser davantage les modalités de dialogue aussi bien dans le cadre de l'élaboration des stratégies que dans le suivi de son activité.

L'AFD et PROPARCO ont, pour la première fois, présenté leur rapport annuel à la société civile, en 2015

L'objectif de l'AFD sera de **renforcer, coordonner, préciser** les modalités de dialogue aussi bien dans le cadre de l'élaboration des stratégies que dans le suivi de son activité, en 2016



Les comptes-rendus des dialogues autour des cadres d'intervention stratégiques : <http://www.afd.fr/home/AFD/rhttp://www.afd.fr/home/AFD/redevabilite-dialogues/dialogues/Dialogue-autour-de-nos-cadres-d-intervention-strategiques>

Le rapport sur les données d'activité de l'AFD : [www.afd.fr/home/publications/Publications-institutionnelles/analyse-evolution-activite](http://www.afd.fr/home/publications/Publications-institutionnelles/analyse-evolution-activite)





## FOCUS

### Climat et développement : concertation avec les ONG françaises

Les ONG sont des acteurs majeurs pour la promotion de projets à co-bénéfice climat, en adaptation comme en atténuation. Leur rôle est particulièrement reconnu dans la diffusion d'innovations technologiques. Les ONG sont également des acteurs majeurs du plaidoyer, en France et en Europe, mais aussi dans les pays d'intervention - les plus vulnérables au changement climatique. Pour ce faire, les ONG françaises bénéficient notamment de financements de la part de l'AFD (34 projets en cours, pour un montant total de financements de 75 M€, dont 30 M€ de subventions) et du FFEM (48 M€ d'engagements sur 2010-2014).

Le 27 mai 2015 a été organisée à l'AFD une réunion de concertation entre différents services de l'AFD et 22 ONG et plateformes d'ONG françaises, actives dans la lutte contre le changement climatique. Ont également participé à cette rencontre les ministères concernés (MAEDI, MEDDE, Finances).

Les principaux sujets de discussion de cette réunion de concertation ont concerné : les modalités de montage et de conduite des projets à co-bénéfice climat, et les évolutions que suppose la prise en compte des critères liés au changement climatique ; le passage à l'échelle, la diffusion de nouvelles technologies/pratiques au niveau des territoires et la nécessaire articulation avec les politiques de développement territorial ; les stratégies de mutualisation des moyens et des savoirs, pour accroître l'impact des projets ; les outils de mesure des impacts en matière de changement climatique. Concernant le financement de projets, en réponse aux contraintes identifiées, plusieurs pistes ont émergé comme le renforcement des liens avec le secteur privé, les nouveaux modèles économiques de projets basés sur les filières, les interventions en consortium pour atteindre une masse critique, l'appui des acteurs publics français pour faciliter l'accès des ONG aux fonds multilatéraux.

### Dialogue entre les jeunes ambassadeurs de ONE et l'AFD



Le 12 octobre 2015, une rencontre a eu lieu entre des agents de l'AFD et 15 Jeunes Ambassadeurs de ONE, organisation internationale de campagne et de plaidoyer qui lutte contre l'extrême pauvreté et les maladies évitables en Afrique.

L'objectif de cet événement était de mieux faire comprendre le fonctionnement de l'aide et l'action de l'AFD. Après une présentation générale de l'AFD, des échanges ont eu lieu entre des chefs de projets et les jeunes Ambassadeurs autour d'exemples concrets dans les domaines de la santé, de la sécurité alimentaire ainsi que des projets ONG.

Ce dialogue s'inscrit dans le cadre d'un programme de formation et de mobilisation d'une nouvelle génération de militants de la lutte contre l'extrême pauvreté.



## 5.2.2 Dialogue réglementaire et institutionnel

L'AFD a l'obligation de rendre compte à un ensemble de parties prenantes définies par la réglementation. Cette redevabilité s'exerce notamment au sein du conseil d'administration,

où siègent tutelles, parlementaires, représentants des ONG, et représentants du personnel, mais aussi auprès des instances sociales et *via* des documents institutionnels et de reporting réglementaires (rapports parlementaires, document de référence du Groupe, bilan social, base de données économiques et sociales, etc.).

	Finalité du dialogue	Modes de dialogue
<b>Conseil d'administration et comités spécialisés (audit par exemple)</b>	Approuver les engagements de l'AFD et leurs modalités financières	Tenue régulière de réunions et comités Définition des documents-cadres Délégations à des comités spécialisés
<b>Autorités de tutelle</b>	Fixer les orientations stratégiques Rendre compte de l'utilisation efficace des fonds publics Pérenniser les financements	Élaboration conjointe de documents-cadres Contrat d'objectifs et de moyens Contrôle de gestion/Audit
<b>Autorités de régulation et de contrôle</b>	Rendre compte de la gestion financière saine de l'institution Autorité des marchés financiers (Art. 225 Grenelle II)	Publication d'un document de référence Audition éventuelle
<b>Parlementaires</b>	Informers les parlementaires des activités et des analyses de l'Agence	Auditions devant les parlementaires : questions/réponses Rapports parlementaires



### Concertation pour la politique de développement via le CNDSI

Le Comité interministériel de la Coopération internationale et du Développement réuni le 31 juillet 2013 a décidé de la création du Conseil national pour le Développement et la Solidarité internationale (CNDSI) en soulignant l'importance de la concertation dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de développement. Le CNDSI crée un espace de dialogue multi-acteurs et de mise en cohérence des actions de développement. Il répond à l'exigence d'ouverture, de transparence et d'efficacité inhérente à la démarche de rénovation de la politique de développement.

Présidé par la Secrétaire d'État chargée du Développement et de la Francophonie, le CNDSI est composé de sept collèges représentant les parlementaires, les collectivités territoriales et les réseaux régionaux multi-acteurs, les organisations non gouvernementales de solidarité internationale, les organisations syndicales des salariés, les employeurs, les acteurs économiques intervenant dans le champ de la solidarité internationale, les organismes universitaires scientifiques et de formation et d'un huitième collège de personnalités qualifiées étrangères. L'Agence Française de Développement participe aux travaux du conseil.

Le CNDSI a pour fonction de «permettre une concertation régulière entre les différents acteurs du développement et de la solidarité internationale sur les objectifs et les orientations de la politique française de développement, sur la cohérence des politiques publiques en matière de développement et sur les moyens de l'aide publique au développement».



## 5.2.3 Dialoguer avec les acteurs du développement

académiques et think tanks. Le groupe AFD est en partenariat avec plus de 150 organisations : les bailleurs internationaux, les agences des Nations Unies, des collectivités territoriales, des ONG, entreprises, fondations et think tanks.

Le groupe AFD s'attache par ailleurs à dialoguer avec les autres acteurs du développement : bailleurs, organisations du secteur privé, milieux

	Finalité du dialogue	Modes de dialogue
<b>Organisations internationales et européennes</b>	Rendre compte de l'engagement dans les initiatives internationales (Objectifs du Millénaire pour le Développement, Global Compact, ...)	Global Compact : participation au comité directeur et rapport annuel Financement d'initiatives internationales
<b>Banques de développement et institutions financières internationales</b>	Disposer d'outils communs Intégrer les meilleures pratiques	Collaboration sectorielle, cofinancements et programmes d'échanges communs
<b>Secteur privé</b>	Influencer les pratiques du secteur privé	Colloques et événements Revue Secteur privé et développement de PROPARCO Club des Investisseurs
<b>Milieu académique et think tanks</b>	Diffuser des réflexions Intégrer les bonnes pratiques	Publication d'études : groupes de travail, forums

## FOCUS

### Une collaboration constructive avec l'Union Européenne à l'heure de l'année européenne du développement

2015 a été consacrée « Année européenne du développement » ; une année qui a également vu la relation partenariale entre l'AFD et l'Union européenne s'affirmer.

En intensifiant le travail en commun sur le terrain, en approfondissant les échanges au quotidien, l'AFD et l'Union européenne proposent une solution européenne et innovante de financement du développement. En 2014, les deux organismes ont co-financé ensemble 128 projets répartis sur cinq continents. M. Fernando Frutuoso de Melo, Directeur Général « Développement et coopération » à la Commission européenne s'est félicité « des très bonnes relations que nous avons avec l'AFD et de nos rencontres régulières. Elles nous permettent d'échanger dans un esprit constructif afin d'assurer de meilleurs résultats dans nos opérations sur le terrain »

### Partenariat AFD-BID - une journée dédiée aux acteurs de la finance verte



L'AFD, la Banque Interaméricaine de Développement (BID) et l'OCDE ont organisé, le 3 novembre 2015 à Paris, un atelier d'une journée sur les institutions financières locales et la finance verte. Cet événement a réuni une soixantaine de praticiens de la finance verte, issus d'institutions de développement, d'agences multilatérales et d'institutions financières locales de différentes régions. Cette journée était dédiée au partage d'expériences et à la capitalisation, ainsi qu'à l'identification de pistes de collaboration. Appui aux petites et moyennes entreprises ou encore mise en place d'une plateforme d'échange regroupant les acteurs de la finance verte font partie des solutions qui ont été discutées à cette occasion.

## 5.3

# Répondre aux réclamations des parties prenantes

En 2015, l'AFD et PROPARGO ont défini l'architecture et l'organisation de dispositifs<sup>22</sup> spécifiques de gestion des plaintes et réclamations en matière environnementale et sociale. Ces dispositifs permettront à un tiers impacté par un projet, financé par l'AFD ou par PROPARGO, de déposer une plainte pour des raisons environnementales (pollution, destruction de ressources naturelles,...) et/ou sociales (accaparement de terres, déplacement forcé, droits de l'homme...).

La mise en œuvre effective de ces mécanismes, qui interviendra en 2016, reposera sur des avis d'experts indépendants, dont le rôle sera d'analyser la plainte/réclamation et de proposer,

le cas échéant, des recommandations à mettre en œuvre dans le cadre précis du projet, ou des modalités de résolution des problèmes soulevés par ces réclamations. Leur traitement pourra se traduire, soit par une procédure de médiation (résolution des différends), soit par le lancement d'audits indépendants qui détermineront si le projet visé par une réclamation est conforme aux politiques et procédures environnementales et sociales applicables aux projets financés par l'AFD ou par PROPARGO, et si les diligences prévues ont été réalisées de manière satisfaisante.

Ce mécanisme permettra en outre de consolider un reporting sur le nombre de plaintes pertinentes reçues et traitées.



### Le groupe AFD interpellé dans les médias

Au cours de l'année 2015 et début 2016, le groupe AFD s'est saisi de deux mises en cause à travers deux médias français, de ses activités en République Centrafricaine et au Kenya. Publié le 15 juillet 2015 dans le Monde, la journaliste Laurence Caramel mettait en cause dans l'article « Centrafrique : le commerce de bois a-t-il alimenté la guerre ? », le soutien de l'AFD au secteur forestier en République Centrafricaine. Cet article s'appuie, entre autres, sur le rapport de l'ONG Global Witness « Bois de sang ».

Le 13 février 2016, Pascale Pascariello pointe dans Mediapart le financement par PROPARGO d'une entreprise Kenyane soupçonnée d'accaparement de terre en Côte d'Ivoire. Cet article vient compléter l'émission Interception diffusée en 2015 sur l'antenne de France Inter. Ces deux sujets s'appuient sur le rapport « NASAN bilan d'étape: La faim, un business comme les autres » co-signé par les ONG Action contre la faim, CCFD-Terre Solidaire et Oxfam International.

Dans les deux cas, le groupe AFD a fourni des explications sur ces projets. Par ailleurs, il poursuit son dialogue avec les ONG et autres parties prenantes sur ces sujets.

### Un mécanisme de médiation : les points de contacts nationaux (PCN)

Dans chacun des pays adhérant aux Principes directeurs de l'OCDE sur la conduite responsable des entreprises, un Point de contact national (PCN) est chargé de promouvoir ces principes, de les diffuser et de veiller à leur respect en traitant les « plaintes » contre les entreprises.

Les Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales ont été adoptés en 1976. Ils ont été révisés en 2000 et en 2011 afin d'intégrer la protection de l'environnement, les droits de l'Homme, la diligence raisonnable et la responsabilité vis-à-vis de la chaîne d'approvisionnement. Les entreprises doivent exercer une diligence raisonnable fondée sur les risques induits par leurs activités. À cet égard, elles doivent, dans leur système de décisions et de gestion des risques, prévenir, détecter et remédier aux incidences négatives, réelles ou potentielles en matière de droits de l'Homme, d'environnement et de conditions de travail.

Le PCN peut être saisi par une ONG, une association, un syndicat, une personne directement impactée, pour un non-respect présumé des principes directeurs. Organe de médiation et de conciliation, le PCN, après examen de la recevabilité de la plainte, fournit ses bons offices pour aider à résoudre les problèmes soulevés.

En France, le PCN est un organe tripartite indépendant animé et présidé par la Direction générale du Trésor du Ministère de l'économie et des finances. En 2014, le PCN français a été saisi pour une plainte visant indirectement le groupe AFD dans le cadre du financement d'une entreprise camerounaise. Après une évaluation de la recevabilité de la plainte et une rencontre du groupe AFD, le PCN a rendu sa position le 25 mars 2015 via un communiqué public. Il estime d'une part la saisine non recevable par le PCN français et d'autre part que le groupe AFD mène les diligences adéquates et conformes aux recommandations de l'OCDE, vis à vis de l'entreprise mise en cause par le plaignant<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> PROPARGO a défini un dispositif spécifique, qui vise à rejoindre à terme le dispositif développé par la DEG et le FMO.

<sup>23</sup> [www.tresor.economie.gouv.fr/File/411305](http://www.tresor.economie.gouv.fr/File/411305)

## 5.4

# Communiquer sur l'utilisation de l'aide publique au développement

Les équipes AFD sont intervenues sur

47 événements COP21

670 000 personnes ont vu l'exposition « 60 solutions » de l'AFD



[www.afd.fr/home/presse-afd/evenements/liste-evenements](http://www.afd.fr/home/presse-afd/evenements/liste-evenements).

L'AFD communique activement sur les enjeux du développement et de la coopération internationale pour permettre au citoyen français d'exprimer ses attentes, sa vision et ses interrogations sur le sujet. Pour ce faire, l'AFD organise de nombreux événements invitant au dialogue et au partage d'idées.

Ainsi, la préparation de Paris Climat 2015 (COP 21) a fortement mobilisé l'AFD.

Les équipes AFD sont intervenues sur 47 événements, tant au Bourget qu'au Grand Palais. 670 000 personnes ont vu l'exposition de l'AFD « 60 solutions face au changement climatique » que dans le monde entier en 2015. Cette exposition a mis en valeur des solutions concrètes dans la lutte contre le changement climatique et en faveur d'un modèle de croissance sobre en carbone, par une référence à des projets financés par l'AFD. Cette exposition a permis également de promouvoir la conciliation entre climat et développement. En effet, non seulement la lutte contre le changement climatique est indispensable, mais elle peut apporter des

bénéfices majeurs en terme de croissance, d'emploi et de qualité de vie.

La COP 21 a également suscité plusieurs initiatives de la part des agences associant la société civile : l'agence de N'Djamena a organisé en octobre 2015 « La COP 21 des jeunes Tchadiens », l'agence de Kinshasa a participé à la marche pour le Climat organisée par les ONG environnementales du pays et un concours de dessin a été organisé par l'agence de Mexico en partenariat avec le centre Mario Molina dans dix écoles de la ville de Mexico sur le thème : « Comment j'imagine le monde en 2025 ? ».

Dans le cadre du cycle de conférences ID4D, 18 conférences ont été organisées, dont trois au Sud et trois dans le cadre de la COP21.

## FOCUS

### L'AFD présente au Salon de l'agriculture



L'AFD, et son partenaire le Cirad, ont mené plusieurs actions communes en 2015 : la parution d'un ouvrage, l'organisation du concours Challenge Climat et une présence au Salon International de l'Agriculture 2015. Plus de 9000 visiteurs se sont rendus sur le stand AFD/Cirad, sur lequel il y avait un espace de sensibilisation aux enjeux du changement climatique, des animations pédagogiques, et des tables-rondes sur les enjeux de l'agriculture et des forêts face au Changement Climatique.



## 6

# Assurer et promouvoir le développement durable dans les interventions



Le développement durable constitue la référence commune de l'ensemble des activités opérationnelles de l'AFD. Les bénéficiaires des financements du Groupe sont à leur tour des vecteurs de développement durable et jouent un rôle de catalyseur des bonnes pratiques dans les pays du Sud. Le rôle des institutions financières de développement est d'accompagner et de favoriser ce mouvement.

Cet engagement en matière de développement durable se traduit par une prise en compte renforcée des enjeux économiques, sociaux et environnementaux des partenaires de l'AFD et des impacts des actions financées. Résolument engagée dans une démarche de progrès, l'Agence décline cet engagement en faveur du développement durable par une double volonté : prévenir les failles et encourager l'impact positif des projets sur le développement durable.

## 6.1

# Maîtriser les risques de détournement de l'aide, de corruption, de fraude, de blanchiment et de financement du terrorisme

## 121 agents<sup>v</sup>

du groupe AFD ont été formés, en 2015, au dispositif LAB/FT/corruption

En 2015,

## 80 agents

du groupe AFD ont suivi une formation e-learning de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme



Politique du groupe AFD dans les JNC  
[http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/shared/L\\_AFD/L\\_AFD\\_s\\_engage/documents/Politique-groupe-AFD-dans-JNC.pdf](http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/shared/L_AFD/L_AFD_s_engage/documents/Politique-groupe-AFD-dans-JNC.pdf)

La politique de lutte contre la corruption du groupe AFD : [www.afd.fr/home/carriere/L-AFD-s\\_engage\\_1/securete-financiere\\_1](http://www.afd.fr/home/carriere/L-AFD-s_engage_1/securete-financiere_1)

### Un cadre défini pour mieux prévenir et surveiller ces risques

La corruption, la fraude ainsi que toute forme de détournement de l'aide publique et privée portent durablement atteinte à la mission du Groupe d'agir en faveur des populations les plus vulnérables. Il en va de même de tout financement qui conduirait, à l'insu de l'AFD et de PROPARCO, à participer à un mécanisme de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme. Afin de ne pas participer à son insu à l'une ou l'autre de ces infractions, le groupe AFD a adopté une politique générale<sup>24</sup> déclinée sous forme de procédures opérationnelles décrivant les contrôles à réaliser par les agents du groupe AFD aux différents stades de la vie du projet.

Dans le cadre de l'instruction des projets, des diligences sont réalisées sur la contrepartie et, lorsque cela est pertinent, sur son actionnariat jusqu'au bénéficiaire effectif. Des diligences particulières sont également réalisées sur les personnes politiquement exposées. Au stade de l'exécution du projet, le groupe AFD porte également une attention particulière aux opérations qui peuvent être révélatrices de pratiques frauduleuses ou de blanchiment de capitaux justifiant un examen particulier.

Les marchés publics étrangers financés par le groupe AFD font quant à eux l'objet d'un contrôle spécifique. Ce contrôle permet de s'assurer que les différentes étapes du processus de passation des marchés se déroulent dans les conditions d'intégrité, de transparence, d'équité et d'efficience requises.

Les conventions de financement du groupe AFD comportent également un certain nombre de clauses qui imposent des engagements à la contrepartie en matière de lutte contre la corruption, les ententes, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Ces clauses permettent de suspendre les versements, d'annuler la fraction du financement affectée à un marché pour lequel auraient été révélées des pratiques irrégulières ou non conformes, de demander le remboursement anticipé de tout ou partie du prêt ou de la subvention versée.

Enfin, soucieux de participer aux politiques françaises de lutte contre les paradis fiscaux, le groupe AFD s'est doté d'une politique rigoureuse

et spécifique à l'égard des opérations qu'il réalise et des projets qu'il finance dans une juridiction non-coopérative (JNC)<sup>25</sup>. Cette politique repose sur deux axes : (i) le premier impose des vigilances spécifiques et renforcées dès lors que le montage juridique du projet fait intervenir une JNC ; (ii) le second vise à préciser le périmètre des opérations autorisées et des projets que le groupe AFD est susceptible de financer dans ces territoires.

### Des dispositifs de remontée d'information

En interne, un dispositif de déclaration des incidents opérationnels est en place. Il permet aux agents du groupe AFD de faire remonter au travers d'un mécanisme de signalement par la ligne hiérarchique toute suspicion de pratiques irrégulières concernant les projets.

### Formation

Deux nouveaux modules de formation en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme en mode e-learning sont mis à la disposition des agents du groupe AFD depuis fin 2013 et ont servi d'auto-formations au cours de l'année 2014. En 2015, 80 agents du groupe AFD ont suivi cette formation.

121 agents du groupe AFD ont également été formés, en 2015, au dispositif LAB/FT/corruption dans le cadre de formations présentielles.

Par ailleurs, le groupe AFD a fait l'acquisition, en 2015, d'un outil de place dédié à la sécurité financière (World Check One de Thomson Reuters). Cet outil est déployé depuis le 14 octobre 2015. 93 agents formés à son utilisation en 2015. Une formation dédiée pour les nouveaux entrants relative à la « prévention, détection et maîtrise des risques de corruption et de fraude dans le cadre et hors cycle du projet » a ainsi été créée. 50 agents y ont participé.

Une formation a été dispensée aux personnels du groupe AFD sur les risques de fraude interne et externe dont le groupe pourrait être victime (« fraude au président », faux, usage de faux, escroquerie, vol, *phishing*, etc.). 31 personnes ont participé à cette session.

Par ailleurs, l'AFD dispense des formations sur un format « retour d'expérience » relative à la « prévention, détection et maîtrise des allégations de fraudes et de corruption dans les projets outre-mer » dans les départements opérationnels.



**« Lutter contre la corruption, c'est faire du développement ».**



Une journée sur le thème de la lutte contre la corruption et ses enjeux pour le groupe AFD s'est tenue le 9 décembre 2015. Organisée autour de nombreux professionnels (des représentants de la Banque Mondiale, de Transparency International et du Service Central de Prévention contre la Corruption, un enquêteur de l'Office européen de Lutte contre la Fraude et un avocat), cette journée a été l'occasion, pour les agents du groupe AFD, d'échanger et de partager leurs questionnements sur les enjeux de la lutte contre la corruption pour un bailleur, en rappelant, comme cela a été souligné par le directeur général adjoint en introduction de la journée que « lutter contre la corruption, c'est faire du développement ».

Ponctués de cas pratiques relatifs aux détournements réalisés sur les financements d'autres bailleurs, les échanges ont permis de mettre en

exergue des typologies de fraude touchant à certain type de projets (infrastructure, soft), et particulièrement dans le cadre de la passation et l'exécution de marchés publics financés au moyen de l'aide, des méthodes de travail montrant l'importance, pour les agents, de développer de bons réflexes dans la détection d'anomalies, le rôle et la valeur d'une politique de tolérance 0 qui permet d'afficher un positionnement du bailleur et assure une forme de protection pour les opérationnels et enfin l'importance du regard des représentants de la société civile - populations bénéficiaires, les ONG et autres lanceurs d'alerte - qui attendent de la part des bailleurs une attitude irréprochable.

Cette journée a permis, à partir des pratiques d'autres bailleurs ou d'autres institutions, telles l'Union européenne et la Banque Mondiale, de nourrir les réflexions sur la pertinence des actions en matière de lutte contre la corruption et contre le mauvais usage de ses financements menées par le groupe AFD et d'identifier des voies d'amélioration des pratiques et modes de faire.



<sup>1</sup> Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion

<sup>24</sup> La politique de l'AFD contre la corruption est consultable sur son site internet.

<sup>24</sup> Jurisdiction non coopérative au sens du Code général des impôts et du forum mondial de l'OCDE sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales.



**Le groupe AFD vient de décider, après consultation des instances sociales et approbation du conseil d'administration, de mettre en place un dispositif d'alerte professionnelle ouvert à ses salariés.**

**Pouvez-vous nous dire en quoi consiste un tel dispositif ?**

Une alerte professionnelle, appelée également « whistleblowing » est un dispositif permettant aux salariés d'une entreprise de signaler des problèmes pouvant affecter sérieusement l'activité d'une entreprise ou engager gravement sa responsabilité. Ce dispositif d'alerte peut prendre la forme d'un numéro de téléphone, d'un formulaire sur le site intranet de l'entreprise ou d'une adresse électronique dédiée par exemple. Il est strictement encadré par La CNIL (Commission Nationale Informatique et Liberté). Il intervient en complément des différentes voies d'alertes déjà existantes et ne revêt aucun caractère obligatoire.

Ce dispositif au sein du groupe AFD s'inscrit dans la politique de Responsabilité sociale du Groupe et vise à renforcer les outils à la disposition des employés du groupe AFD, partout dans le monde, dans le domaine de la sécurité financière et du droit social.

Ce dispositif constitue un véritable enjeu pour le Groupe puisqu'il prescrit par anticipation des évolutions prescrites dans le projet de loi dite Sapin 2 sur la transparence de la vie économique. Ce texte, instaure, en effet, l'obligation de prévention des risques de corruption. Les sociétés soumises à cette obligation devront prendre des mesures « effectives » destinées à prévenir et détecter les risques, en France ou à l'étranger, de faits de corruption ou de trafic d'influence. Parmi les mesures envisagées par le texte, les sociétés devront mettre en œuvre un dispositif d'alerte interne.

**Est-ce une pratique qui se développe actuellement ?**

L'alerte professionnelle trouve son origine dans les scandales financiers qui ont entaché la réputation de grands groupes financiers dans les années 2000 aux États Unis. Depuis cette période, de très nombreuses entreprises françaises ont renforcé leur dispositif de sécurité financière et éthique et se sont dotées d'un dispositif d'alerte appelé parfois « alerte éthique » ou « alerte professionnelle ».

**Quels types d'alertes sont concernés par ce dispositif ?**

Ce dispositif a vocation à permettre aux agents du groupe AFD d'émettre des alertes portant sur des suspicions de corruption, de fraude et de pratiques anticoncurrentielles entachant les projets financés par le groupe AFD et hors projets financés. Les alertes peuvent également concerner le champ des relations sociales internes et porter sur des suspicions de discrimination, de harcèlement ou avoir trait à des questions d'hygiène et de sécurité au travail.

**Comment ce dispositif va-t-il s'articuler avec les dispositifs déjà existants ?**

Le dispositif d'alerte professionnelle a pour objet de renforcer les moyens d'expression de chaque employé pour que chacun participe encore davantage au dispositif de prévention, de détection et de maîtrise des risques du Groupe. C'est un dispositif complémentaire offert aux employés du groupe AFD qui n'a pas vocation à se substituer aux autres canaux d'alerte existants - voie hiérarchique, contrôle interne, commissaire aux comptes, DRH, instances de représentation du personnel, inspection du travail. Il constitue un mode alternatif et volontaire de remontée d'alerte lorsque l'employé estime que les voies d'alerte existantes n'ont pas fonctionné correctement.

**Quel sera le rôle de la fonction éthique dans ce dispositif ?**

Le Conseiller à l'éthique est le point d'entrée du dispositif. Il doit statuer sur la recevabilité de forme du signalement formulé par l'émetteur de l'alerte. Dès que l'éligibilité de forme est acquise, l'alerte est transmise aux directions concernées - le département du Contrôle du Contrôle Permanent et de la Conformité (CPC) pour les alertes concernant les allégations de corruption ou de fraude et

la Direction des ressources humaines (DRH) pour celles relevant du domaine social- qui analysent l'éligibilité de fond de l'alerte. Le traitement de ces alertes se fait ensuite selon les modalités et dispositifs déjà existants au sein du Groupe.

**Comment sera assurée la confidentialité des informations ? Est-ce que l'alerte professionnelle peut être anonyme ?**

Les alertes anonymes ne sont pas recevables afin de responsabiliser les émetteurs et de limiter les risques de dérapages, tout en garantissant à l'utilisateur du dispositif, une anonymisation de son identité à l'égard des entités en charge du traitement de l'alerte. En outre, les personnes chargées de traiter les alertes sont soumises à une obligation de confidentialité renforcée intégrée dans leur contrat de travail, conformément aux exigences de la CNIL. Enfin, rappelons que la protection du lanceur d'alerte est prévue par la réglementation française et que des dispositions protectrices ont été introduites à cet effet dans le Code du travail. Le projet de loi dite Sapin 2 sur la transparence de la vie économique prévoit, par ailleurs, de renforcer la protection du lanceur d'alerte. Les différents cas traités font l'objet d'une remontée anonymisée sous forme de typologie de cas auprès du Comité de conformité.

**Concrètement, comment le système va-t-il fonctionner (point d'entrée sur site intranet, temps de traitement, ...) ?**

L'alerte professionnelle sera recueillie par le Conseiller à l'éthique au moyen d'un formulaire électronique mis à la disposition des employés sur le site intranet du groupe. L'employé qui a soumis l'alerte sera informé par le Conseiller à l'éthique du caractère recevable sur la forme ou non de son signalement dans les 15 jours suivant la réception de l'alerte. Il sera également informé par le Conseiller à l'éthique, de la façon dont l'alerte a été traitée, à savoir si des mesures correctives ont été recommandées et si d'autres mesures seront prises.



## 6.2

# Maîtriser les impacts environnementaux et sociaux des projets

De nombreuses opérations de développement peuvent comporter des risques vis-à-vis de l'environnement et des populations concernées.

S'appuyant sur les politiques de sauvegarde de la Banque mondiale et les standards de performance de la Société Financière Internationale (SFI), la démarche empruntée par le groupe AFD consiste à (i) évaluer les risques et impacts environnementaux et sociaux de chaque projet présenté aux instances décisionnelles

et les mesures d'ores et déjà prévues pour être mises en œuvre par les bénéficiaires des financements pour remédier ; (ii) proposer les mesures complémentaires à mettre en œuvre par les bénéficiaires visant à limiter ces risques ou à en compenser les effets ; (iii) suivre la mise en œuvre de ces mesures lors de la phase d'exécution de l'opération ; (iv) gérer les imprévus ; et (v) améliorer la qualité des projets et la performance environnementale et sociale des bénéficiaires de ses financements.



## Jean-Noël Roulleau, responsable de la division d'appui environnemental et social



### 2015 : une année pour renforcer l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques environnementaux et sociaux

#### En 2015, l'AFD a procédé à une évolution significative des procédures dédiées à la maîtrise des risques environnementaux et sociaux. Quelle en a été la raison ?

Pour rappel, une étude avait été réalisée en 2014 sur la cartographie des Plans de Gestion Environnementale et Sociale (ou PGES) des projets les plus risqués. Cette étude montrait des points de faiblesse en termes de suivi de ces plans. L'évolution du dispositif répond à ce constat.

#### Quelles sont les nouvelles mesures qui permettront de renforcer ce suivi environnemental et social ?

Le suivi des projets les plus risqués (les projets classés A) devrait être facilité, par la création d'une catégorie de classement « B+ », qui identifie les projets comportant un risque fort mais maîtrisable et demandant de ce fait une attention moindre de la part des

équipes AFD. Désormais moins nombreux, les projets classés A feront quant à eux l'objet d'un suivi plus soutenu.

Autre levier pour renforcer ce suivi : des « Plans d'engagements environnementaux et sociaux » (PEES) doivent être désormais intégrés dans les conventions de financement concernant les projets A, B+ et B. Ces « Plans » ont pour vocation de structurer, en lien avec le bénéficiaire du financement, le planning de l'ensemble de la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux au long du projet.

#### Quel sera le contenu de ces « Plans d'engagements environnementaux et sociaux » à annexer à la convention de financement ?

Ce Plan d'Engagement E&S a été structuré selon les dix nouvelles normes E&S qu'est en train de mettre en place la Banque mondiale. Il peut servir de check-list récapitulant l'ensemble des sujets E&S susceptibles d'être abordés au cours du montage des projets. Le contenu du PEES a vocation à être, dans un dialogue avec le bénéficiaire du financement, progressivement simplifié pour ne garder que les enjeux et activités E&S réellement pertinents pour le projet concerné.

Ce PEES ne se substitue pas aux autres documents E&S, tels que l'étude d'impact E&S ou le plan d'action de réinstallation, qui restent de rigueur lorsqu'ils ont été jugés indispensables face aux enjeux environnementaux et sociaux du projet.

#### Qu'est-il prévu pour accompagner les acteurs dans ces évolutions ?

Ces évolutions de procédures s'accompagnent de la poursuite du programme de formation interne dédié. E-learning, formation générale sur la démarche et formations thématiques (travail décent, vulnérabilité au risque climatique, ...) seront de nouveau déployés en 2016.

Les experts Environnement et Social de l'AFD, traditionnellement en appui en interne et vis-à-vis des contreparties pour l'analyse des risques et la mise en place de diligences E&S, contribueront également à l'accompagnement des équipes projet dans la mise en œuvre de ces nouvelles diligences.

Une publication de la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux actualisée est prévue courant 2016. Un moyen pour l'Agence de réaffirmer ses ambitions quant à son niveau d'exigence en matière de développement durable.



## FOCUS

### PROPARCO : un suivi et un accompagnement E&S renforcé en cours déploiement

Pour renforcer le suivi environnemental et social des projets, PROPARCO s'est dotée depuis 2014 d'outils, clauses et indicateurs de performance environnementale, sociale et de gouvernance (ESG). En 2016, par ailleurs, une « Watchlist » des projets en alerte E&S sera mise en place et présentée en comité des risques.

PROPARCO s'attache également à accentuer l'appui apporté à ses clients sur les sujets ESG. À l'heure actuelle, 8 projets – en majorité de financement d'intermédiaires financiers – bénéficient d'une assistance technique.

PROPARCO rendra compte de l'efficacité de ces démarches et appuis par une analyse des indicateurs de performance ESG.



## 6.2.1 La maîtrise des risques E&S au cours du cycle du projet

### Identification

Le groupe AFD ne finance pas certains projets du fait de critères d'ordre éthique, réglementaire, environnemental et social. Ces critères sont inscrits dans une liste d'exclusion validée par les conseils d'administration de l'AFD et de PROPARGO et publiée sur leurs sites internet<sup>26</sup>. En outre, conformément à ses cadres d'intervention stratégiques, le Groupe veille à ce qu'aucun des projets qu'il finance, quels qu'en soient les porteurs, ne contribue à la dégradation des forêts ou à la déforestation et ne finance l'achat, la promotion ou la multiplication de semences génétiquement modifiées. Conformément à la loi sur le développement et la solidarité internationale, le groupe AFD s'interdit de financer des centrales au charbon.



<sup>26</sup> [www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/RSE/AFD %20 - %20RSO %20- %20Liste %20d'exclusion.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/RSE/AFD%20-%20RSO%20-%20Liste%20d'exclusion.pdf)

L'évaluation des risques environnementaux et sociaux est capitale avant toute décision d'octroi d'un financement. À chaque secteur correspond une typologie de risques, à laquelle le groupe AFD

répond de manière adaptée *via* sa démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux. Un ensemble d'outils d'évaluation ex ante et de suivi environnemental et social a été mis en place. Le suivi de la répartition du risque environnemental et social concerne toutes les opérations de type « projet » de l'AFD et de PROPARGO, qu'elles soient financées directement, ou par le biais d'intermédiaires financiers (établissements bancaires en particulier). Pour l'année 2015, l'ensemble des projets de l'AFD et de PROPARGO ont fait l'objet d'une analyse et d'une évaluation environnementale et sociale.

Compte tenu de leurs spécificités et de leur impact environnemental et social négligeable ou impossible à évaluer, les concours de l'AFD qui ne sont pas de type « projet » ne font actuellement pas l'objet d'une évaluation environnementale et sociale. C'est notamment le cas des aides budgétaires globales (ABG), du refinancement des prêts pour les pays pauvres très endettés, du Fonds d'Études et de Renforcement de Capacités (FERC) et du Fonds de Renforcement des Capacités de Gouvernance (FRCG). Il en est de même des financements du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), des projets à l'initiative des ONG et des délégations de fonds de l'UE et du MAE, qui relèvent de procédures d'instruction spécifiques.

### Gestion des risques E&S le long du cycle de vie des projets

Améliorer la qualité des projets et la performance environnementale et sociale des bénéficiaires de ses financements

Évaluer les risques et impacts environnementaux et sociaux de chaque projet présenté aux instances décisionnelles

Contractualiser ces mesures

Suivre la mise en œuvre de ces mesures lors de la phase d'exécution de l'opération

Proposer les mesures appropriées visant à limiter l'exposition à ces risques, ou à en compenser les effets

Gérer les imprévus

Pré-filtre  
Identification

Évaluation des risques  
et impacts

Décision

Supervision

AFD

- > Liste d'exclusion
- > Mandat Climat
- > Classement E&S
- > Avis Développement durable provisoire

- > Avis développement durable définitif et plans d'actions
- > Projets risqués : validation des études d'impact et des plans d'actions E&S élaborés par le Maître d'Ouvrage (MOA)

- > Avis développement durable intégré dans la note au CA
- > Intégration des engagements E&S du MOA dans la convention de financement
- > Demandes de reporting

- > Suivi de la mise en œuvre des engagements E&S par le MOA
- > Analyse et compte-rendu de l'efficacité de la démarche par l'AFD à partir des rapports périodiques produits par le MOA et/ou des missions de supervision

PROPARGO

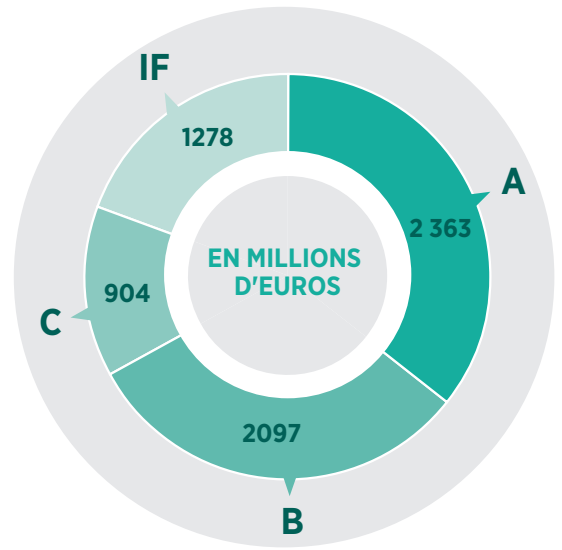
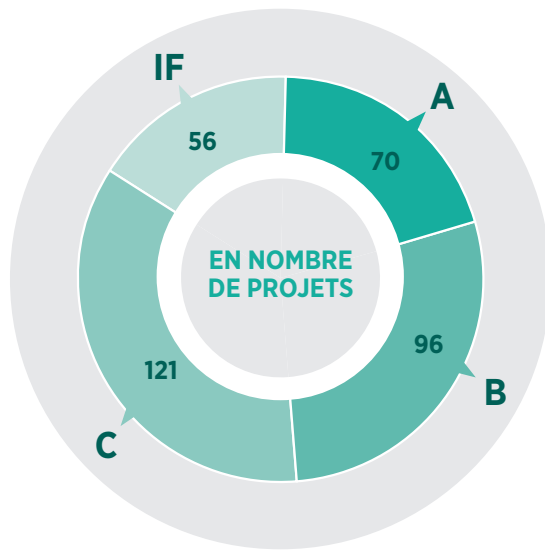
- > Liste d'exclusion
- > Mandat Climat
- > Classement E&S
- > Niveau de diligence E&S

- > Audit E&S des entreprises et/ou analyse des gaps E&S des études d'impact par rapport aux standards SFI
- > bilan carbone
- > Définition des plans d'actions E&S

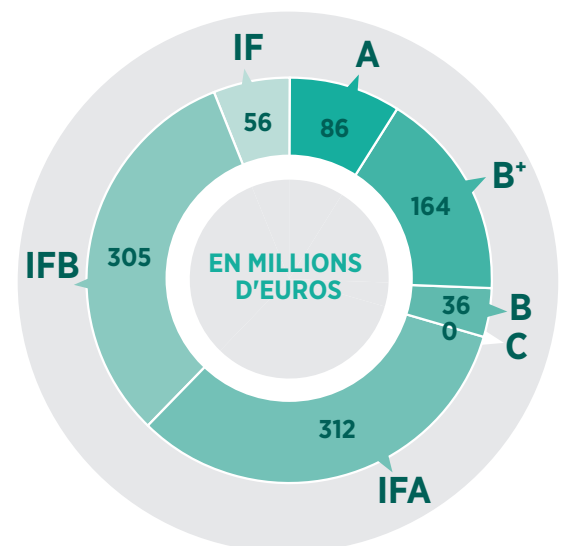
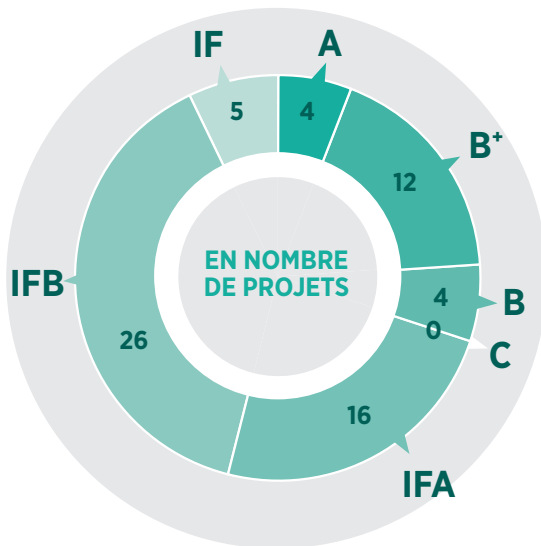
- Intégration dans la documentation juridique des :
  - > Clauses E&S
  - > Plans d'actions
  - > Demandes de reporting

- > Suivi de la mise en œuvre des plans d'actions E&S et gestion des imprévus
- > Reporting
- > Appui technique le cas échéant

**Classement du portefeuille de projet de l'AFD en fonction de leur niveau de risque environnemental et social 2015**



**Classement du portefeuille de projet de PROPARCO en fonction de leur niveau de risque environnemental et social 2015**



**Évaluation**

Dans le cadre des projets les plus risqués, le maître d'ouvrage réalise, avec l'appui de consultants spécialisés, des études spécifiques, telles qu'une étude d'impact, un audit environnemental et social, décrivant les risques et impacts environnementaux et sociaux négatifs, et proposant les mesures d'atténuation à mettre en œuvre, généralement regroupées dans un plan de gestion environnementale et sociale (PGES).

Dans le cas des entreprises et des institutions financières, le groupe AFD peut diligenter des études ou audits complémentaires, afin d'évaluer la conformité de leurs pratiques environnementales et sociales avec les standards internationaux.

**Décision**

À l'issue de ces démarches, les équipes spécialisées du Groupe définissent des clauses

environnementales et sociales spécifiques et des plans de gestion des enjeux environnementaux et sociaux qui sont insérés dans la documentation contractuelle : conventions de crédit, de subvention ou de prise de participation. Leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi régulier, avec l'appui de consultants indépendants pour les projets les plus risqués.

Par ailleurs, une attention est portée à la prise en compte par le bénéficiaire de la dimension environnementale et sociale dans les appels d'offres afin de privilégier les entreprises responsables dans l'attribution des marchés de travaux, notamment ceux à fort impact, et s'assurer que les mesures d'atténuation préconisées seront réellement mises en œuvre. L'AFD a ainsi développé un dossier type d'appel d'offres, avec des clauses environnementales et sociales renforcées, qui est proposé aux maîtrises d'ouvrage pour la réalisation des travaux à risques élevés. En 2015, un premier bilan du dispositif a été réalisé.



Clauses E&S renforcées  
dans les appels d'offres :  
**22 marchés**  
de travaux sont concernés

**80 %**  
des marchés à venir  
devraient intégrer ce  
type de clauses

### Supervision

Les équipes spécialisées du groupe AFD assurent un suivi de la mise en œuvre des engagements environnementaux et sociaux par les bénéficiaires des financements, à partir des rapports de suivi qu'ils réalisent, de missions de suivi ou à l'aide de consultants spécialisés.

Pour les projets présentant les risques environnementaux et sociaux les plus importants et en cofinancement avec des bailleurs multilatéraux, la mise en place d'un mécanisme de traitement des plaintes par la maîtrise d'ouvrage (« Complaints mechanism ») doit être prévue. Ce mécanisme offre aux populations pouvant être affectées par les projets la possibilité d'avoir un dispositif qui permette de recueillir et d'apporter une réponse à leurs plaintes et préoccupations liées aux impacts du projet.

## 6.2.2

### Diligences par secteur

Le groupe AFD est doté de politiques générales permettant d'assurer le respect et la promotion des objectifs du développement durable au travers de l'ensemble de ses activités. Il dispose par ailleurs d'une liste d'exclusion transversale qui indique les types de projets qu'il se refuse a priori de financer du fait de critères d'ordre éthique, réglementaire, environnemental et social. Enfin, il s'appuie sur des politiques de développement durable appliquées aux secteurs de son intervention, déclinées ici :

#### Mines

Le groupe AFD instruit très peu d'opérations dans le secteur minier. Dans les quelques rares opérations instruites dans ce secteur, l'AFD et Proparco examinent attentivement l'environnement institutionnel et veillent à ce que les compagnies et les Etats pays adhèrent aux principes de l'ITIE.

#### Grands barrages

L'AFD applique des diligences renforcées dans le cadre du financement des projets de grands barrages tenant compte, entre autres, des questions de ressources naturelles et de diversité biologique, de santé, sécurité et conditions de travail, d'acquisition foncière, de déplacement involontaire et de réinstallation des populations, de sécurité des barrages au regard des effets du changement climatique, etc.

#### Agriculture et secteur alimentaire

##### Objectif « zéro-déforestation »

Le groupe AFD veille à ce qu'aucun des projets qu'il finance, quels qu'en soient les porteurs, ne contribue à la dégradation des forêts ni à la déforestation. Au contraire les projets agricoles soutenus doivent promouvoir la conservation et la restauration des zones forestières et des corridors écologiques. Les programmes d'extension ou de

réhabilitation de grandes plantations de cultures pérennes et de sylvicultures monospécifiques appliquent une politique exemplaire de « zéro déforestation », politique impliquant l'absence de perte de forêt primaire comme de biodiversité et des actions de compensation pour toute perte de forêt secondaire.

#### Respect des droits s'exerçant sur la terre

Le Groupe s'appuie sur le « guide opérationnel d'analyse ex ante des projets d'investissements agricoles à emprise foncière » (plantations pérennes, cultures agro-industrielles, aménagements hydro-agricoles, pastoraux, forestiers, etc.). Réalisée sur la base du travail des membres du comité technique « Foncier & développement », de l'AFD et de PROPARGO, cette grille aide à mieux prendre en compte, lors de l'instruction, les critères de durabilité de l'investissement, de répartition équitable de la valeur ajoutée entre les agriculteurs et les entreprises et de respect des droits s'exerçant sur la terre.

#### Pêche durable

Le groupe AFD soutient les politiques des pêches ayant pour objectif le maintien ou la reconstitution des stocks, la création de valeur ajoutée par l'équipement des acteurs à terre, la certification environnementale des pêcheries et le renforcement des institutions publiques ou professionnelles indispensables à l'ajustement permanent de l'effort de pêche et aux respects des mesures arrêtées.

#### Le groupe AFD s'interdit de financer

- l'achat, la promotion ou la multiplication de semences génétiquement modifiées
- les production, utilisation ou commerce de pesticides/herbicides

#### Énergie

##### Priorité à l'énergie renouvelable et à l'efficacité énergétique

Le groupe AFD finance en priorité l'énergie renouvelable et l'efficacité énergétique, avec pour objectif la réduction de la fracture énergétique et l'amélioration de l'accès dans les zones rurales et suburbaines, mais aussi un objectif d'énergie sûre (protection et renforcement des systèmes d'énergie).

##### Gaz et hydrocarbures: vers la sécurité énergétique et une empreinte environnementale minimale

L'AFD finance aujourd'hui très peu de projets dans le secteur du gaz. Le groupe a prévu d'engager une étude spécifique sur les investissements qu'elle pourrait soutenir dans le secteur du gaz, en précisant son positionnement et les conditions de ses interventions dans les différentes géographies. L'étude s'attachera notamment à identifier les axes de développement prioritaires en analysant la valeur ajoutée d'une agence publique de développement comme l'AFD sur ce secteur. L'AFD veillera à ce que ces axes de développements s'inscrivent dans une transition volontariste qui allie la sécurité énergétique et une empreinte environnementale minimale. En particulier, il conviendra de distinguer les interventions entre les pays disposant d'une



ressource en gaz naturel et ceux ayant recours aux importations. Aux côtés de la Banque Mondiale et d'autres bailleurs, l'AFD finance des initiatives pour limiter le torchage du gaz et trouver des débouchés économiques pour le gaz récupéré, sur des sites de production isolés.

L'AFD instruit très peu d'opérations dans le secteur des infrastructures liés à l'extraction d'hydrocarbures.

#### Encadrement du développement des biocarburants

Enfin, le Groupe veille à ce que le développement des biocarburants soit rigoureusement planifié et

encadré pour s'assurer que celui-ci bénéficie aux populations locales, respecte l'environnement sans détruire le patrimoine forestier (bilans carbone et énergie positifs) et n'entre pas en compétition avec les productions vivrières locales.

#### Le groupe AFD s'interdit de financer

- les projets de centrales à charbon, si ces dernières sont conçues sans captage ou stockage de CO<sup>2</sup>

<sup>27</sup> [www.fao.org/nr/tenure/voluntary-guidelines/fr](http://www.fao.org/nr/tenure/voluntary-guidelines/fr)

<sup>28</sup> [www.foncier-developpement.fr](http://www.foncier-developpement.fr)

<sup>29</sup> [www.foncier-developpement.fr/wp-content/uploads/Guide-analyse-ex-ante.pdf](http://www.foncier-developpement.fr/wp-content/uploads/Guide-analyse-ex-ante.pdf)

<sup>30</sup> <http://hal.ird.fr/ird-01168317/document>

## FOCUS

### Foncier et Pauvreté - 16<sup>e</sup> conférence annuelle de la Banque mondiale

Face à l'accélération de l'histoire foncière, acquisitions de terre à grande échelle par des investisseurs, forte croissance démographique (y compris dans les zones rurales) et urbanisation rapide du continent africain avec les enjeux de développement rural associés, aménagement urbain et emplois, en particulier dans le secteur agricole, la plupart des agences de développement (FAO, KfW, USAID, DFID, etc.), travaillent à l'élaboration de principes pour améliorer la gouvernance foncière et encadrer les investissements dans le secteur agricole.

C'est autour de cette thématique que s'est tenue la 16<sup>e</sup> conférence annuelle de la Banque mondiale. Plus de 1200 participants chercheurs, décideurs, experts, de 123 pays se sont réunis autour de la question : « Lier le foncier à l'utilisation des terres » et plus particulièrement de la traduction dans les faits des directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers adoptées en mai 2012<sup>27</sup>.

Deux documents d'orientation, réalisés en partenariat avec le comité Technique Foncier et développement<sup>28</sup> ont été présentés par l'AFD et le ministère des Affaires étrangères et du Développement international : le Guide sur les Investissements agricoles à emprise foncière<sup>29</sup> et un document de politique générale sur la formalisation des droits fonciers<sup>30</sup>. Ce dernier remet en perspective les différentes expériences de formalisation des droits fonciers depuis 30 ans au Sud, questionne leur pertinence et identifie les conditions dans lesquelles elles peuvent effectivement sécuriser les droits et promouvoir un développement économique inclusif.





## 6.2.3 Diligences relatives aux Droits de l'Homme

Le groupe AFD intervient dans des pays où les droits humains ne sont pas toujours pleinement respectés, et ce même si ces pays adhèrent formellement aux conventions fondamentales en la matière.

Les diligences obligatoires dans le champ des opérations intéressent particulièrement le travail des enfants, le travail forcé ou obligatoire, l'impact des déplacements de population, le respect du droit des populations autochtones et l'interdiction d'intervention dans certains secteurs.

Aussi, la question de l'application des normes internationales en matière de droits humains est en permanence posée et intégrée dans la mise en œuvre des projets quels qu'ils soient. Pour ce faire, le groupe AFD s'appuie sur les standards de performance de la SFI et sur les politiques de sauvegarde de la Banque mondiale.

De façon à les rendre juridiquement contraignantes, les conventions de financement signées avec les partenaires et bénéficiaires mentionnent obligatoirement le respect des conventions fondamentales de l'OIT.

Sont concernés l'ensemble des projets faisant l'objet de la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux, soit 100 % des projets à l'AFD et à PROPARGO.



### Laos - accompagnement des populations déplacées autour du barrage de Nam Theun 2



Plus gros barrage hydroélectrique du Laos, le barrage de Nam Theun 2 est entré en fonction en 2010. Ce projet est suivi par les bailleurs, dont l'AFD – partie prenante de ce projet depuis plus de 10 ans –, eu égard, en particulier, aux mesures d'accompagnement et de compensation environnementale et sociale. Sur ce sujet, un panel d'experts a réalisé une mission de supervision du 18 avril au 9 mai 2015.

L'objectif de production d'électricité du barrage est atteint mais il reste à compléter un volet d'accompagnement des populations déplacées pour la construction de ce barrage. Principale mesure en question : aider les 6 000 personnes, à retrouver un niveau de vie au moins égal à celui qu'elles avaient avant la construction. Depuis 2013, 97 % des personnes déplacées sont au-dessus du seuil de pauvreté mais la situation reste fragile. Dans ce contexte, l'AFD participe à l'accompagnement des populations déplacées pour qu'elles retrouvent des sources de revenus pérennes. Les activités particulièrement ciblées à cet égard sont celles de la foresterie, de la pêche ou encore de l'élevage, activités adaptées à la zone de réinstallation.

**Sylvain Clément, directeur adjoint de l'agence de Yaoundé  
Jean-Michel Mignot, expert social et environnemental  
Didier Renard, chargé de projet Eau et Assainissement**

**Drainage pluvial de Douala :  
échanges autour des mesures  
de gestion des impacts  
sociaux du projet**

**Le projet**



**Didier Renard :** *Le projet consiste à réhabiliter 48 kilomètres de canaux de drainage des bassins versants de la zone urbaine de Douala. Son objectif :*

*contribuer à résoudre le problème récurrent d'inondations dont souffrent la ville et les populations riveraines. Outre les travaux de génie civil, le projet intègre aussi une composante de renforcement des capacités de la maîtrise d'ouvrage, ainsi qu'un volet d'information, éducation et communication auprès de la population.*

*Mené par la Communauté urbaine de Douala (CUD), le projet s'inscrit dans la logique du plan directeur d'urbanisme de la ville.*

*Le projet est financé par l'AFD pour un montant total de 130M€ : un financement qui s'appuie pour partie sur le « Contrat de Désendettement et de Développement » qui lie la France et le Cameroun (18M€) et, pour une autre, sur un prêt souverain (112M€). Les travaux débiteront en avril 2016 et sont prévus sur une durée de 2 ans.*

**Les impacts sociaux**



**Jean-Michel Mignot :** *Sujette aux inondations et partiellement marécageuse, la zone du projet est peu propice à l'habitat. Elle accueille depuis le début du*

*XX<sup>e</sup> siècle des populations vulnérables qui, à ce jour, pour la majorité, ne disposent pas de titre de propriété. Ce projet impliquera le déplacement d'une partie de cette population, soit un peu moins de mille familles.*

*L'établissement des Plans d'expropriation, de réinstallation, de compensation et d'accompagnement de ces familles est une composante clé du projet.*

**Enjeux autour de la mise en œuvre  
des diligences sociales**



**Sylvain Clément :** *L'attention au respect des droits des personnes impactées directement par le projet est une*

*composante clé, en ligne avec notre mandat et nos exigences, mais cette composante peut s'avérer complexe à gérer ! Un exemple : le processus aboutissant à l'indemnisation des populations peut prendre un temps qui contraste avec l'urgence du besoin de la maîtrise d'ouvrage et des bénéficiaires finaux, en l'occurrence ceux qui subissent les inondations. L'amélioration et le renforcement du drainage pluvial de Douala constituent une demande sociale à la fois forte et ancienne de la population de la ville et une priorité politique pour les élus locaux et les autorités camerounaises. Le dialogue avec la communauté urbaine de Douala a été très intense en vue de concilier ces intérêts.*

**Didier Renard :** *De la même manière, la proposition de réduire les voies sur les berges des canaux en vue de limiter le nombre de personnes à déplacer a dû et doit faire l'objet de dialogue. Nous incitons, non pas à une application systématique, mais tronçon par tronçon (bief par bief) pour une optimisation qui prend en compte la géographie de la zone et son intégration dans le tissu urbain.*

**Perspectives**

**Didier Renard :** *Le dialogue avec la CUD se poursuit sur ces sujets. Par exemple, le mode opératoire pour appliquer le décret d'indemnisation des populations impactées reste à définir. Le point crucial à mon sens : s'assurer de la prise en main de ces questions par les maîtrises d'œuvre et entreprises exécutantes. Il me semble par ailleurs nécessaire, lorsqu'un enjeu comme celui-ci se présente et s'il on veut bien faire, de l'anticiper.*

**Sylvain Clément :** *Assurer la cohérence des positions des différents acteurs est un point à prendre en compte. Sur l'indemnisation des personnes, le dialogue a permis de positionner le curseur entre une réglementation locale –obsoleète et peu favorable aux personnes déplacées - et les standards des bailleurs – vécus comme trop exigeants par les autorités locales. Ce dialogue a eu un réel impact puisqu'il a permis de fournir des niveaux d'indemnisation plus conformes aux aspirations légitimes des populations. Sur beaucoup d'autres projets, sur cette question des indemnisations, il y a une distorsion entre ce qui est affiché et ce qui est effectivement réalisé sur le terrain. Dans ce sens ce projet contribue à créer une jurisprudence.*

**Jean-Michel Mignot :** *La mise en œuvre des diligences sociales dans ce projet bénéficie d'une mobilisation remarquable de la part du chargé de projet et de l'agence ainsi que de la réceptivité de la maîtrise d'ouvrage et des acteurs locaux aux demandes sur le sujet. Une mobilisation qui se traduit concrètement : d'environ 2018 ayants-droits potentiellement impactés par le projet, nous sommes passés, avec les mesures d'optimisation des berges, à 988.*



## Douala Ville Durable : sensibiliser à l'aléa inondation

Un financement du Fonds Français pour l'Environnement Mondial à hauteur de 1,5 million d'euros vient accompagner le soutien de l'AFD au projet de Douala, Ville durable et résiliente. Cet appui se concrétise sur trois niveaux principalement :

- L'acquisition de connaissances locales de l'aléa « inondation » et des effets du changement climatique pour mieux les prendre en compte dans la planification urbaine. Pour cela, les fonds du FFEM contribuent à la mise en place d'un observatoire local urbain, le concours à la modélisation de données pour la prise en compte dans le plan Vert de la ville.
- L'appui à la définition d'un cadre de concertation, qui permet d'apporter une dynamique participative au projet de drainage et d'aménagement urbain, soutenu par l'AFD, avec le soutien à la construction de passerelles au cœur du quartier de Maképé Missoké, la mise en place d'une « Maison Verte », qui sera un lieu de rencontres et d'échanges des acteurs concernés, l'animation de la concertation avec des formations, des ateliers de rencontres et l'implication d'une association locale Doual'art.
- La valorisation économique et environnementale des zones d'habitat précaire du site, avec à la fois l'objectif d'aménager les espaces tout en restaurant la zone humide selon une approche par niveau de services, et de valoriser et de développer les activités de recyclage et de maraîchage, avec la création d'emplois locaux autour des activités récréatives.



1359 heures<sup>v</sup>  
de formation des agents  
sur des questions ayant trait  
aux **droits humains**, en 2015

19 personnes  
formées à la vulnérabilité des  
projets au changement climatique,  
en 2015

### 6.2.4 Formation

Différentes formations sont proposées aux collaborateurs de l'AFD pour les accompagner dans la prise en compte des droits humains dans le financement des projets et la compréhension des contextes où l'Agence intervient.

- un module de e-learning dédié à la démarche de maîtrise des risques E&S a été lancé en 2015. Une première session pilote a réuni 17 agents, dont 14 en agences et deux au siège. Une nouvelle session sera organisée en 2016 ;

- une formation présentielle de 3 jours sur cette même thématique de la maîtrise des risques E&S s'est tenue au siège en décembre 2015, réunissant 14 participants dont deux venant des agences. Elle sera proposée deux fois par an à compter de 2016 ;
- en 2015, 19 personnes ont également été formées à la vulnérabilité des projets au changement climatique ;
- PROPARCO engagera de nouveau en 2016 un cycle de formation pour ses chargés d'affaires ;
- en 2015, 1359 heures<sup>v</sup> de formation des agents sur des questions ayant trait aux droits humains ont été réalisées et 147 agents au siège ont suivi une formation en lien avec cette thématique<sup>31</sup>.

GRI 4-HR2)

<sup>31</sup> Les formations comptabilisées sont les formations relatives aux « genre et développement », « travail des enfants », « programmation sensible aux conflits », « programmes psycho-sociaux, vecteurs de développement » et maîtrise des risques.

<sup>v</sup> Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion

## 6.3

## Contribuer aux objectifs du développement durable

## Nos résultats sur le terrain

## PROPARCO

Résultats globaux attendus des projets signés en 2015<sup>32</sup>

## TISSU ÉCONOMIQUE

Apport de **749 millions d'euros** aux revenus des États par an

## ÉNERGIE

Production de **3 187 GWh** de puissance énergétique renouvelable par an

Des émissions de CO<sub>2</sub> évitées à hauteur de **887 600 Teq CO<sub>2</sub>**

## EMPLOI

Création ou maintien de **120 000 emplois directs** et **750 000 emplois indirects**

## SANTÉ

**380 lits** supplémentaires installés pour augmenter des capacités dans des structures hospitalières

## ÉDUCATION

**45 700** étudiants bénéficieront de services de qualité au sein des structures financées

## MICROFINANCE

Accès à la microfinance pour **145 827 personnes**

## AFD

## Résultats ex post de l'année 2015



**480 000**

passagers par jour empruntant des moyens de transport en commun nouveaux ou modernisés

TRANSPORTS



**380 000**

personnes dont l'habitat est amélioré ou sécurisé

QUARTIERS PRÉCAIRES



**75 700**

personnes raccordées au réseau de distribution d'électricité ou accédant à l'électrification

ÉNERGIE

**1 181**

mégawatts d'énergies renouvelables installées



**1,8 million**

de personnes accédant à une source pérenne d'eau potable

EAU ET ASSAINISSEMENT

**220 000**

personnes accédant à un système d'assainissement amélioré



**1,3 millions**

d'enfants scolarisés au primaire et au collège

ÉDUCATION ET EMPLOI

**142 000**

jeunes accueillis dans des dispositifs de formation professionnelle



**15 597**

petites entreprises bénéficiant d'appuis ou de financements

MICROFINANCE ET TISSU ÉCONOMIQUE



**700 000**

exploitations agricoles familiales soutenues directement

AGRICULTURE

<sup>32</sup>Les financements et cofinancements signés en 2015.

95%  
des opérations ont fait  
l'objet d'un avis  
développement durable,  
en 2015

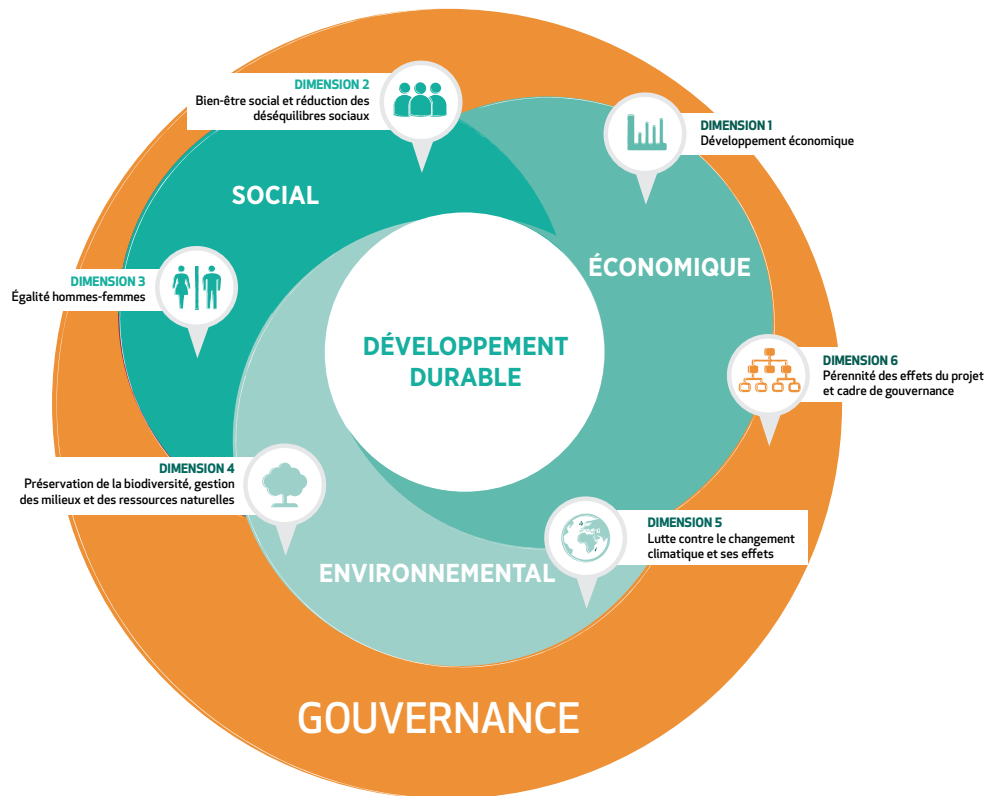
### 6.3.1 Dispositif Analyse et Avis développement durable

Depuis 2014, l'AFD a mis en place un dispositif « Analyse et Avis développement durable ». Celui-ci vise à s'assurer de la contribution des opérations financées par l'AFD aux différentes dimensions du développement durable par un questionnement, tout au long de l'instruction des projets. Il se matérialise par une « analyse développement durable » réalisée par l'équipe projet au cours de l'instruction, qui permet d'apprécier les effets attendus, qu'ils soient positifs ou négatifs, sur chacune des dimensions du développement durable et par l'émission d'un « avis » indépendant figurant dans les notes aux instances de décisions. Le dispositif couvre aujourd'hui la quasi-totalité des projets financés par l'AFD.

En 2015, 95 % des opérations du périmètre élargi ont fait l'objet d'un avis développement durable.

Pour accompagner l'appropriation du dispositif, un didacticiel a été mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs en 2015. Il présente, à partir d'exemples concrets, la méthodologie d'analyse et de notation sur les six dimensions du développement durable.

Un travail de capitalisation sur le dispositif est en cours. Il permettra d'affiner certaines dimensions de l'analyse (dimensions « développement économique » ; « bien-être social » ou encore « gouvernance/pérennité du projet ») et d'assurer leur pleine cohérence avec les Objectifs du Développement Durable (ODD).



## Mise en œuvre de l'avis développement durable

### PÉROU

#### **Financement de projets d'investissements de lutte contre le changement climatique dans le secteur agricole: un projet qui répond à l'ensemble des dimensions développement durable**

Un concours de 50M€ a été attribué à la banque péruvienne agricole – AGROBANCO – principal instrument de l'État pour le financement du secteur agricole, dans l'objectif d'accompagner sa transformation en banque de développement durable. Le secteur agricole péruvien est en effet marqué par des inégalités sociales fortes (8 % des terres sont détenus par une trentaine de propriétaires) et est confronté à des enjeux de durabilité environnementale (responsable de la moitié des GES ; dégradation des sols) et de vulnérabilité au changement climatique.

L'analyse développement durable du projet a mis en avant une contribution positive à toutes les dimensions développement durable.

L'analyse souligne les effets escomptés en termes de lutte contre le changement climatique et ses effets, aussi bien en ce qui concerne l'adaptation (ex. gestion de l'eau) que l'atténuation (ex. usage des sols, efficacité énergétique). Ils ont d'ailleurs été inclus dans l'INDC transmis par les autorités péruviennes dans le cadre de la préparation de la COP 21 (réduction des émissions de GES de 30 % en 2030 par rapport à un scénario tendanciel).

Au-delà des aspects positifs sur l'environnement (technologies plus économes en ressources naturelles), le projet vise des effets significatifs en termes de développement économique avec une compétitivité accrue des exploitations par de meilleures pratiques agricoles. Les effets significatifs sur le bien-être social et réduction des déséquilibres sociaux sont également attendus avec un ciblage de l'activité de la banque péruvienne sur des exploitations de petites et moyennes tailles qui rencontrent davantage de difficultés pour accéder au crédit- dans les régions les plus défavorisées.

Enfin, l'importance du programme de coopération technique adossé au financement (appui technique au porteur de projet, déploiement du système de gestion des risques environnementaux et sociaux et le volet RSO interne, etc.) permettra de garantir la portée développementale de ce projet.

### BÉNIN

#### **« Porto Novo Ville verte » - Financement d'un projet d'adaptation aux changements climatiques.**

L'AFD apporte un financement de 8M€ à la municipalité de Porto-Novo au Bénin pour l'accompagner dans l'aménagement de la zone lagunaire afin de protéger les zones humides existantes et structurer les activités existantes. Le projet vise à concilier protection de la biodiversité, accroissement et aménagement urbain et amélioration du cadre de vie de la population de Porto-Novo (rénovation et accessibilité de l'espace public, lutte contre l'urbanisation des zones inondables, préservation de la nature en ville).

Ce projet prévoit non seulement des activités visant la préservation et la mise en valeur de la zone lagunaire (écosystème sensible – préservation de la biodiversité, gestion des milieux et des ressources naturelles ; adaptation aux effets du changement climatique ; développement économique) mais aussi et à partir d'une analyse approfondie de la vulnérabilité du territoire de Porto-Novo, l'élaboration d'un plan de développement urbain durable de la ville (maîtrise de l'urbanisation, du foncier et de l'aménagement du territoire).

L'analyse du projet relève également la logique de co-construction et de consultation retenu comme fil rouge du mode opératoire qui permettra de renforcer la cohésion entre habitants du territoire (bien-être social et réduction des déséquilibres sociaux) et, au regard de l'importance accordée aux enjeux de genre, d'améliorer l'égalité homme – femmes (orientation des choix d'aménagement ; accès aux espaces réhabilités améliorés ; rôles économiques et social des femmes renforcé).

Si des enjeux institutionnels restent encore entiers (renouvellement du conseil municipal, révision du code de l'urbanisme ainsi que du code foncier et de leur impact éventuel sur la préparation et approbation du plan de développement urbain), le dynamisme des équipes de la ville, l'implication de la société civile, le dispositif d'accompagnement tel que prévu apportent certaines garanties en ce qui concerne la pérennité des effets du projet.

L'analyse de ce projet a ainsi permis de mettre en avant les différentes contributions de cette opération aux enjeux de développement durable et ce pour l'ensemble des six dimensions de l'avis développement durable.



# 310 M€

de financement ont été octroyés pour le financement du renforcement des capacités des partenaires, en 2015

Le CEFEB a contribué au renforcement de capacités de près de

# 2000 cadres

## 6.3.2 Renforcer les capacités des contreparties et partenaires

Une attention est portée à la capacité des bénéficiaires de mener à bien leurs projets. Celle-ci s'opère notamment par une gestion des risques d'endettement ou encore *via* les outils de renforcement des capacités.

Les activités de renforcement des capacités doivent permettre au maître d'ouvrage de notamment mieux gérer les contrats de travaux, et au-delà de prendre en charge les actions spécifiques dont il a la responsabilité, et pour lesquelles le manque d'expérience peut nuire à leur bonne réalisation.

Le partage de son savoir-faire (expertise sectorielle et montage institutionnel de projet) et le financement d'expertises externes (formation, échange d'expériences, accompagnement technique) sont les deux modalités d'accompagnement principales de l'AFD.

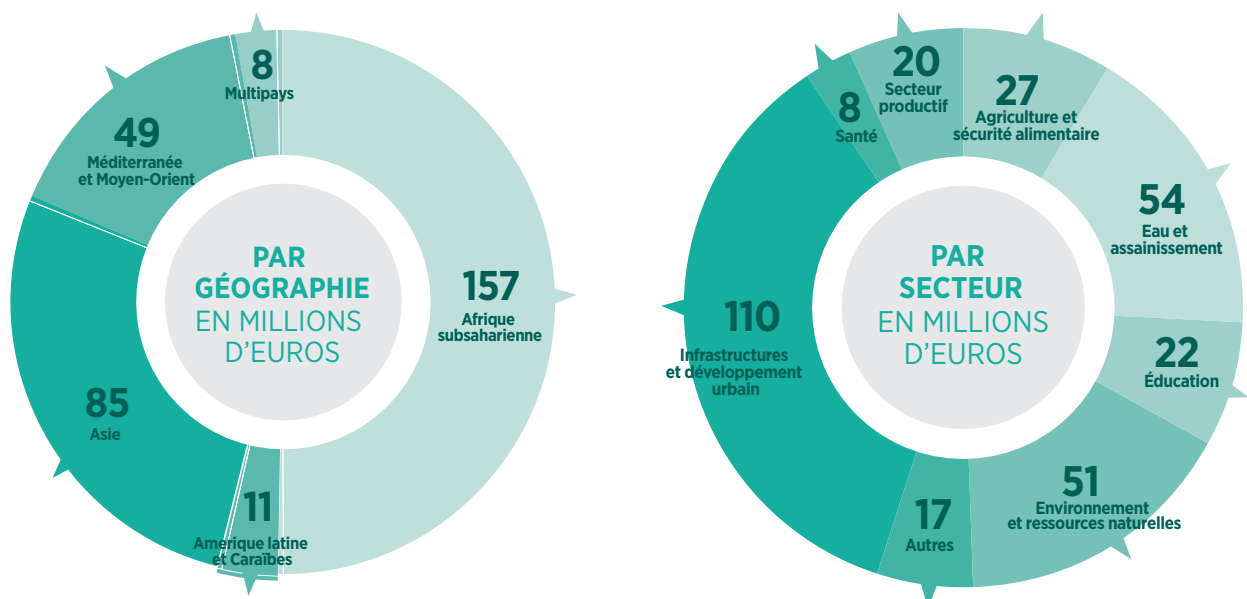
Le CEFEB, université d'entreprise de l'AFD, est un des acteurs du renforcement de capacités des partenaires de l'AFD. Le centre de formation a organisé, en 2015, 68 séminaires sur des thématiques telles que les partenariats public-privé, la gestion de projets et la finance inclusive. Il a ainsi contribué au renforcement de capacités

de près de 2000 cadres, principalement d'Afrique subsaharienne, d'Afrique du nord et d'Asie du Sud-Est, issus de ministères, d'établissement publics, d'institutions financières, d'entreprises et d'ONG dont 75 jeunes professionnels dans le cadre d'un cycle long (Master maîtrise d'ouvrage et gestion de projet).

L'AFD intervient par ailleurs en faveur du renforcement des capacités avec des outils dédiés, comme le fonds d'études et de renforcement des capacités (FERC), la facilité d'appui au renforcement des capacités de gouvernance (FRCG) ou encore le fonds d'expertise technique (FEXTE). Que ce soit sous forme d'assistance technique résidentielle et d'expertise de court terme, ou encore d'expertise perleée, c'est à dire d'appui discontinu sur la durée, tous les secteurs d'activité de l'Agence sont concernés.

PROPARCO gère l'activité d'accompagnement technique de FISEA (Fonds d'investissement et de soutien aux entreprises en Afrique) qui soutient le renforcement des capacités d'entreprises situées en Afrique subsaharienne, dans lesquelles FISEA investit de manière directe ou indirecte, *via* des fonds d'investissement. La Facilité d'accompagnement technique d'un montant de 6,5 M€ doit contribuer à ces objectifs en favorisant la progression des performances des entreprises par un soutien au renforcement de leurs capacités : leadership et organisation, marketing, ressources humaines, gestion financière, fonctions techniques. Le fonds FISEA est particulièrement impliqué dans la mise en œuvre de la stratégie Social Business.

### Répartition des projets de renforcement des capacités par zone géographique et par secteur financé en 2015



## Renforcement des capacités de petits producteurs de cacao en Côte d'Ivoire via FISEA

À titre d'exemple, le projet d'accompagnement technique (AT) vise à soutenir Advans Côte-d'Ivoire (ACI) dans le développement d'une offre de crédit aux exploitants de cacao en Côte d'Ivoire, regroupés au sein de coopératives, afin de leur faciliter l'accès aux intrants (engrais et produits phytosanitaires) et de maîtriser leur utilisation.

Advans Côte d'Ivoire a financé l'accès aux intrants à plus de 11 800 producteurs de cacao répartis dans plus de 80 coopératives. Le taux de remboursement des coopératives a été de 100 %. Le produit élaboré sur mesure pour répondre aux besoins des petits planteurs est aujourd'hui défini. Il s'appuie sur le fonctionnement spécifique de la filière, en intégrant tous les partenaires (coopératives, exportateurs, fournisseurs d'intrants).

Le développement de l'activité « prêt cacao » a contribué directement au recrutement de 8 chargés de clientèle et un Responsable « prêt cacao » (employés locaux) dédiés à cette activité.

## L'appui au renforcement de capacité en Centrafrique

La crise aigüe en République Centrafricaine (RCA) a conduit l'AFD à engager une approche nouvelle combinant actions immédiates et inscription dans la durée. Ce projet d'Appui au Renforcement des Capacités comprend trois phases : une phase d'intervention rapide « quick-wins » qui mêle rapide analyse des besoins en renforcement des capacités et premières réponses à travers de la formation notamment, une phase d'analyse qui vise à approfondir le premier diagnostic des besoins par l'élaboration de véritables plans de renforcement des capacités dans le cadre d'une approche participative et à valider les méthodologies utilisées dans la première phase ; enfin, une dernière phase, de passage à l'échelle en matière d'appui au renforcement des capacités avec l'appui de plusieurs bailleurs de fonds.

## Partenariat CEFEB-MEDNER : une feuille de route pour la montée en compétence sur l'efficacité énergétique des acteurs méditerranéens du bâtiment



CEFEB - L'AFD partenaire du Forum Méditerranéen sur le Climat (MEDCOP21)

L'efficacité énergétique des bâtiments est un enjeu essentiel pour réduire la consommation d'énergie et accompagner le développement durable de la région méditerranéenne. Environ 450 millions de personnes vivent sur les deux rives de la Méditerranée, principalement en milieu urbain, et la population devrait continuer à augmenter. 42 millions de logements seront ainsi nécessaires d'ici 2030, ce qui entraînerait une augmentation de la demande énergétique de 40 %.

Plusieurs projets accompagnés par les agences de logements résidentiels et tertiaires ont déjà permis la construction de bâtiments performants en conformité à la réglementation thermique de chaque pays. Le surcoût pour la construction d'un bâtiment performant est faible (moins de 10 % au Maroc) pour une économie sur la facture énergétique pouvant monter à plus de 50 %. Le secteur du logement social représente un enjeu particulier avec la nécessité de concilier bâtiments performants, intégration de sources d'énergies renouvelables, et coût modéré.

Le CEFEB a organisé conjointement avec l'ADEME et l'association MEDNER, du 1<sup>er</sup> au 3 juin 2015, un atelier sur l'efficacité énergétique dans le secteur du bâtiment en Méditerranée, avec un focus sur le logement social. Une quinzaine de bailleurs, de promoteurs immobiliers et de maîtres d'œuvres (bureaux d'études, architectes) venus du Maroc, du Liban et d'Algérie ont participé à cet évènement.

Cet atelier de formation a permis aux participants de renforcer leurs connaissances sur les grands principes de la construction durable et d'appréhender l'ensemble des aspects réglementaires, financiers et sociaux qui y sont liés.

## 8 nouveaux projets

d'assistance technique  
financés par Proparco

### Renforcement des capacités et responsabilité sociétale

L'AFD et PROPARGO contribuent à la diffusion des normes de responsabilité sociétale et accompagnent les organisations qu'elles financent dans l'appropriation et la mise en œuvre de telles pratiques. Certains projets font ainsi l'objet d'un accompagnement spécifique, d'un soutien technique ou financier en la matière.

Ainsi, PROPARGO développe depuis plusieurs années, en complément de ses outils financiers, des outils de renforcement de capacités avec une offre d'assistance technique visant à accompagner les sociétés clientes dans leur gouvernance, leur gestion interne ou l'amélioration de leurs pratiques environnementales et sociales. En 2015, 8 nouveaux projets d'assistance technique ont été initiés. L'un d'entre eux est dédié à la mesure des impacts de la société cliente.

Le CEFEB intègre également dans ses formations les questions de responsabilité sociale et de développement durable à travers le Master « Maîtrise d'Ouvrage Publique et Privée » (MOPP), des séminaires techniques, le programme Lead Campus, programme de formation de haut niveau

pour les jeunes leaders africains du secteur privé. En 2016, le CEFEB proposera un MOOC<sup>33</sup> sur la transition énergétique et écologique visant à sensibiliser les partenaires de l'AFD dans les pays émergents sur les enjeux d'un mode de développement plus soutenable.

Les partenariats ont également été mobilisés dans un objectif de renforcement des capacités des partenaires et de sensibilisation en matière de RSE. Les partenariats avec le réseau français du Global Compact, et l'association RSE&PED ont été renouvelés en 2015 dans l'objectif d'accompagner ces associations dans la promotion des principes de la RSE auprès des acteurs du Sud. Parmi les actions réalisées en 2015 :

- la participation du Global Compact et de l'AFD au premier forum RSE organisé au Togo ;
- la contribution au programme de webinaire développé par RSE&PED avec, notamment, l'animation de deux webinaires, l'un portant sur l'intégration des enjeux de Genre dans la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux et l'autre sur la démarche de maîtrise des risques E&S de PROPARGO.

## FOCUS

### Cambodge - L'AFD lance un programme à fort impact social dans le secteur textile



L'AFD développe au Cambodge une approche intégrée autour du secteur textile, avec deux objectifs indissociables : favoriser la productivité et la compétitivité de la filière ; améliorer les conditions de travail et de vie de ses employés.

Dès 2004, l'AFD a accompagné le développement et la pérennisation d'une filière textile socialement responsable au travers du programme « Better Factories Cambodia ». Mis en place par l'OIT, ce programme vise à s'assurer de la qualité des conditions de travail dans les usines. L'AFD a également financé un projet pilote de micro-assurance santé. Le projet, baptisé « Health Insurance Project », visait à offrir un mécanisme volontaire d'assurance santé aux salariés du secteur.

L'AFD a octroyé un prêt à la « Garment Manufacturers Association in Cambodia » (GMAC) pour construire et équiper un centre de formation professionnelle aux métiers du textile, ainsi que pour former des formateurs. Ce projet devrait permettre l'accès d'environ 8 000 travailleurs cambodgiens à des postes d'encadrement intermédiaire et de direction. Ceci aura un impact sur les revenus et les emplois et

devrait offrir aux employés du secteur de nouvelles opportunités professionnelles.

Organisée par l'AFD à Phnom Penh fin 2015, la conférence « How to make the garment sector in Cambodia a model of competitive, social and sustainable industry », sur le secteur textile, a réuni une centaine de personnes. La conférence a attiré les acteurs du secteur et a pu mettre autour d'une même table : industriels, donneurs d'ordre, ministères, ONG, bailleurs, syndicats, et ouvriers.

<sup>33</sup> MOOC : Massive Open Online Course



253 M€

ont été dédiés  
à l'activité « biodiversité »  
de l'AFD en 2015



246 M€

hors délégation de fonds d'autres  
bailleurs de fonds dans les pays  
étrangers et les Outre-mer français

## 6.3.3

## Impacts sur la biodiversité

L'AFD s'est dotée d'un cadre d'intervention transversal sur la biodiversité pour la période 2013-2016 afin d'orienter les actions en vue de protéger, restaurer, gérer, valoriser les écosystèmes et intégrer la biodiversité dans les politiques de développement et de renforcer les partenariats entre la France et les pays en développement pour la biodiversité.

Sur les deux premières années de mise en œuvre du cadre d'intervention le volume moyen d'engagements s'élève à 176 M€. En 2016, la prise en compte de la biodiversité dans les stratégies d'intervention et dans les programmes financés sera renforcée par des outils tels que la liste d'exclusion des financements ou des analyses ex ante de leurs impacts environnementaux.

En 2015, 18 agents du Groupe ont suivi une formation sur la thématique de la biodiversité représentant 619 heures de formation.



37 M

d'hectares ont bénéficié de programmes  
de conservation, restauration ou gestion  
durable de la biodiversité en 2015





## Martinique : favoriser la préservation de la biodiversité



La Martinique se caractérise par une grande diversité d'écosystèmes et d'habitats. Elle héberge sur l'ensemble de son territoire 396 espèces d'arbres dont 14 sont propres ou « endémiques » à l'île, 65 espèces d'oiseaux dont 2 endémiques, 8 espèces de reptiles dont 2 endémiques, plus de 500 espèces de mollusques et 202 espèces d'orchidées.

Pleinement conscients des atouts naturels de l'île et des enjeux qui en découlent, les Martiniquais initient depuis plusieurs années une politique volontariste de préservation et de mise en valeur des richesses naturelles.

Les prêts de l'AFD, octroyés fin 2015, aident le Parc naturel régional de la Martinique dans ses actions de restauration et de promotion du patrimoine naturel martiniquais.

D'ores et déjà, trois projets ont été actés : la création d'un pavillon pédagogique au domaine d'Emeraude au Morne Rouge<sup>34</sup>, la réfection et l'aménagement du local d'accueil de la forêt Vatable aux Trois-Ilets<sup>35</sup> et la réhabilitation du Jardin Botanique de Saint-Pierre<sup>36</sup>.

## Formation en ligne : gestion des aires protégées, pour tous !

L'AFD, à travers le partenariat France-UICN pour la Nature et le développement, a cofinancé un MOOC (Massive Open Online Course), outil de formation en ligne sur le thème de la gestion des aires protégées.

Ce nouvel outil innovant, gratuit et accessible au plus grand nombre, aidera à comprendre les défis de la conservation en Afrique et comment les aires protégées peuvent aider à y faire face, du niveau local à l'échelle globale. Gestion, gouvernance, durabilité, font partie des thèmes qui y sont explorés en utilisant les meilleures pratiques éditées par la Commission mondiale sur les aires protégées (CMAP), des études de cas et tes témoins venus de tout le continent africain.

## RDC : gestion durable des forêts



La République Démocratique du Congo représente plus de 60 % des forêts du bassin du Congo mais sa production industrielle de bois est faible comparée à celle des pays exportateurs de la région (moins de 5 % des bois exportés). Sa forêt est cependant menacée chaque année par l'extension de l'agriculture traditionnelle sur brûlis<sup>37</sup> et la multiplication des exploitations artisanales. Les concessions forestières, les zones périphériques des villes et les forêts communautaires constituent les zones les plus menacées.

Pour contribuer à une gestion durable des forêts au Congo, une subvention de 6 millions d'euros a été accordée par l'AFD dans le cadre d'un projet initié en 2011. Ce financement participe aux efforts déployés pour protéger la forêt congolaise dont le rôle est essentiel en termes de stockage de carbone et représente plusieurs années d'émissions mondiales de gaz à effet de serre.

<sup>34</sup> [www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PAYS/MARTINIQUE/PDF/PNRM%20-%20Emeraude.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PAYS/MARTINIQUE/PDF/PNRM%20-%20Emeraude.pdf)

<sup>35</sup> [www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PAYS/MARTINIQUE/PDF/vatable.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PAYS/MARTINIQUE/PDF/vatable.pdf)

<sup>36</sup> [www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PAYS/MARTINIQUE/PDF/jardinbotaniqueo.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PAYS/MARTINIQUE/PDF/jardinbotaniqueo.pdf)

<sup>37</sup> Système agraire dans lequel les champs sont défrichés par le feu qui permet un transfert de fertilité puis sont cultivés pendant une période brève pour être ensuite mis en jachère



## 6.3.4 Impacts sur le changement climatique

Le changement climatique est devenu une question de premier plan pour le modèle économique de l'AFD.

Le changement climatique complique les efforts de réduction de la pauvreté, en causant des dommages de plus en plus fréquents et graves dans des zones économiquement précaires, et en introduisant la nécessité d'une trajectoire de développement sobre en carbone.

La prise en compte des enjeux du changement climatique dans la stratégie de l'AFD se traduit par des objectifs formalisés dans La stratégie « climat » pour la période 2012-2016 :

- atteindre et maintenir, dans les pays en développement, un objectif de 50 % des octrois annuels de l'AFD ayant des « co-bénéfices climat » et de 30 % des octrois annuels de PROPARGO<sup>38</sup> ;
- évaluer systématiquement l'empreinte carbone des projets en financement direct, ayant un impact significatif en termes d'émissions de gaz à effet de serre (positif ou négatif). Tous les projets en financement direct (hors appuis budgétaires, intermédiation financière et renforcement de capacité) ayant un impact significatif et quantifiable en termes d'émissions de gaz à effet de serre (à la hausse ou à la baisse) doivent faire l'objet d'une analyse ex-ante de leur bilan carbone ;
- sélectionner les projets au regard de leur impact sur le climat tenant compte du niveau de développement des pays concernés. L'impact des projets en termes d'émissions de gaz à effet de serre est pris en compte à travers l'application d'une grille de sélectivité qui peut conduire à écarter certains projets de l'éligibilité aux financements de l'AFD en fonction du niveau de développement des pays et de sa politique climat. Cette grille distingue 3 catégories : projet d'atténuation ou « neutre », projet émissif (>10 ktCO<sub>2</sub>/an) ou projet fortement émissif (>1MtCO<sub>2</sub>/an).

En 2015, 2,9<sup>v</sup> milliards d'euros ont été engagés par le Groupe AFD sur des projets « climat » correspondant à une participation au financement de 82<sup>v</sup> projets de développement ayant des co-bénéfices en matière de lutte contre le dérèglement climatique et ses effets. Les financements en faveur de l'atténuation (réduction des émissions des gaz à effet de serre) représentent 1 678 millions d'euros et 575 millions d'euros ont été consacrés aux projets d'adaptation.

Parmi les projets ayant fait l'objet d'un bilan carbone significatif et calculable ex-ante, il a été établi qu'en 2015 30 projets d'atténuation cofinancés par le groupe AFD contribueront à réduire ou éviter les émissions de gaz à effet de serre à hauteur de 3.3MtCO<sub>2</sub>eq par an tout au long de leur durée de vie.

Le financement direct de projets d'énergies renouvelables a représenté 536 millions d'euros en soutien notamment à l'augmentation des capacités de production hydraulique ou à des sites de production d'énergie éolienne, solaire ou biomasse.

En 2015, 20 agents ont suivi une formation sur la thématique de la lutte contre le changement climatique.

L'AFD a été accréditée comme intermédiaire financier pour la mise en œuvre des financements du Fonds vert pour le climat (GCF) en juillet 2015. Aux côtés de 12 autres entités, dont la Banque mondiale et la Banque européenne de reconstruction et de développement, l'AFD a rejoint les sept premières entités accréditées dès mars 2015.

À la suite d'une forte mobilisation tout au long de l'année 2015 (Forum Finance Climat, Sommet Climat et Territoires de Lyon, etc.), l'AFD a pu valoriser lors de la COP21 de nombreux travaux et savoir-faire dans des domaines aussi divers que la finance climat, les villes, l'agriculture, le bâtiment, le transport, la transition énergétique, la formation professionnelle, la recherche, les forêts, l'eau, etc.



Le CIT genre de l'AFD est consultable sur son site internet : [www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/partenaires/CIT-genre.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/partenaires/CIT-genre.pdf)

## FOCUS

### Colombie – Accompagnement des politiques de changement climatique

La Colombie est faiblement émettrice mais très vulnérable au changement climatique, en raison de la variabilité climatique interannuelle du phénomène El Niño – La Niña. Sa population se répartit entre les zones d'altitude (régions andines) qui sont sujettes à des pénuries d'eau et à une instabilité des terres, et les zones côtières victimes d'une hausse du niveau de la mer et d'une augmentation des inondations.

C'est dans ce contexte que l'AFD a accordé un prêt de 275 M€ pour soutenir la politique climat colombienne. Il s'accompagne d'un programme de coopération technique sur l'énergie. Le pilotage macroéconomique de la finance climat et le développement rural durable.

<sup>38</sup> Concernant les zones Asie et Amérique latine, l'engagement est de 70 %. Pour les zones Méditerranée et Afrique subsaharienne, il est respectivement de 50% et 30%.

<sup>v</sup> Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion



## Des coalitions d'acteurs financiers pour lutter contre le changement climatique



L'AFD a joué un rôle de leader pour faire avancer des sujets structurels en matière de finance climat et faire émerger une coalition d'acteurs financiers, du nord et du sud. Cela a notamment concerné :

- L'établissement entre IDFC (International Development Finance Club) qui regroupe 22 grandes banques de développement du Nord et du Sud, et MDBs de normes de comptabilisation sur la finance climat en matière d'atténuation et d'adaptation. Des travaux d'approfondissement et de partage se poursuivront avec l'objectif que cette méthode devienne la référence internationale adoptée par les financeurs et référencée par la CCNUCC pour le reporting climat,
- La mise en place d'une initiative internationale sur « les principes d'intégration du climat dans les stratégies et pratiques des financeurs publics et privés ». Cette initiative vise à l'établissement de principes et standards internationaux « climat » pour le monde de la finance. Une coalition de 26 banques a été lancée à la COP 21 et l'initiative se structure et se dynamise avec l'objectif de nouveaux déivrables en 2016 et d'extension de la coalition,
- Des avancées importantes en matière d'harmonisation des pratiques des financeurs internationaux : i) en matière de mesure d'empreinte carbone et ii) en matière de « reporting » des obligations vertes. Ces travaux se poursuivront pour s'étendre à d'autres secteurs en 2016.

## Initiatives Ville et Climat

Dans le cadre du Plan d'Action Lima-Paris (LPAA), la COP21 a vu croître l'importance du rôle des acteurs non étatiques notamment les gouvernements locaux. 38 acteurs internationaux lors de la COP21, dont l'AFD ont reconnu l'importance d'une action collective pour soutenir les efforts des acteurs sub-nationaux en matière de lutte contre le changement climatique d'ici à 2020. Cet engagement s'est traduit par une Vision à cinq ans qui esquisse les modalités de mise en œuvre opérationnelle au travers de 4 piliers (Planification, résilience, financement et intégration verticale).

Dans cette vision, l'AFD est notamment impliquée dans la mise en œuvre d'actions en matière de préparation de projet, de conception de mécanisme innovant et de diffusion de la connaissance, via trois programmes : (i) Initiatives « 100 villes / 100 projets climat », (ii) Conception de mécanisme de financement innovant, (iii) Soutien à la City Climate Finance Leadership Alliance."

## Appuyer l'énergie renouvelable en Afrique

L'Initiative des énergies renouvelables Afrique (AREI), fortement soutenue et suivie par la France, vise à doter le continent africain de 10GW d'énergies renouvelables supplémentaires d'ici 2020 et viser 300GW d'ici 2030. Au niveau financier, 10 bailleurs se sont engagés à mobiliser 10 milliards de dollars sur les quatre prochaines années dont 2 milliards d'euros pour la France au travers de l'AFD.

## Contribution à l'élaboration des contributions nationales pour la COP21 (Intended Nationally Determined Contributions - INDC)

L'AFD a mis en place une facilité de 3,5 M€ en subvention visant à accompagner les pays d'Afrique et les petits États insulaires en développement à formuler leur contribution nationale dans le cadre de la négociation internationale sur le changement climatique. Vingt-six pays, en majorité en Afrique, ont directement bénéficié d'une assistance de court terme à la définition de leur INDC.



### 6.3.5

## Impacts sur l'égalité femmes/hommes

En référence à la stratégie sur le Genre<sup>39</sup> de l'AFD, les projets<sup>40</sup> de l'AFD sont examinés au regard de leur contribution à l'objectif de réduction des inégalités femmes-hommes. Ainsi l'AFD s'engage à ce qu'au moins 50 % des projets financés dans les États étrangers aient pour objectifs principaux ou secondaires la promotion de l'égalité femmes-hommes selon la définition du marqueur du CAD.

En 2015, **41,5 % des projets répondent à ces critères** : 36,7 % de ces projets ont été notés 1 (objectif secondaire) et 4,8 %, notés 2 (objectif principal). L'objectif fixé pour 2016 est de 45 %.

Pour accompagner la mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie, plusieurs outils ont été développés en 2015 :

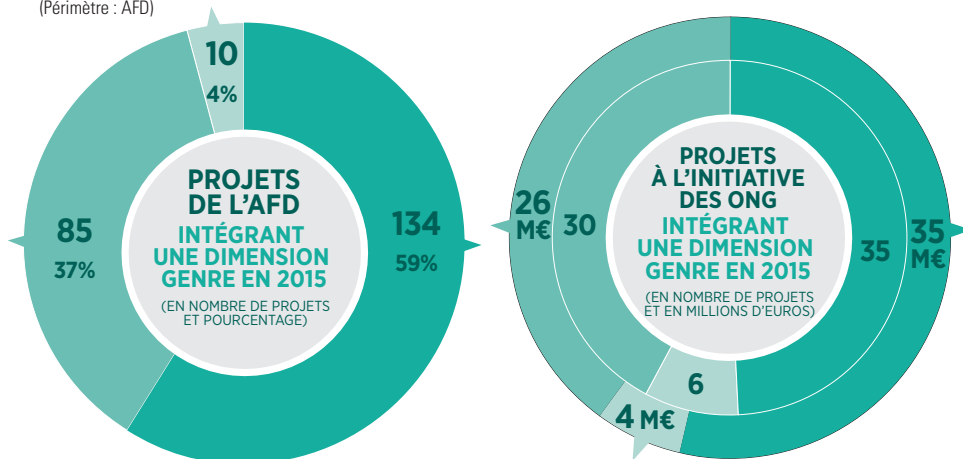
- un programme d'information « Pause Genre »

qui propose une introduction aux principaux concepts et thématiques (genre et femmes, *gender mainstreaming*, ...), informe de la prise en compte du « genre » dans l'agenda de développement international (conférences et textes juridiques internationaux de référence, enjeux genre post-2015...). Il sera décliné de façon sectorielle et opérationnelle dans les actions de développement (genre et éducation, genre et agriculture,...) ;

- des « **Profils Genre** » (22 à ce jour), fiches pays qui proposent des données contextuelles sur les particularités sociales, économiques, législatives et institutionnelles de chaque pays selon le genre. Elles recensent également les différents acteurs nationaux et internationaux, gouvernementaux et ONG travaillant sur les questions de genre dans le pays. Ces fiches peuvent servir de base au développement de dialogues et collaborations entre l'AFD et ces acteurs présents dans le pays.
- des **boîtes à outils** (9 à ce jour), qui ont pour objet de faciliter l'intégration du genre dans les différents secteurs d'intervention, ainsi que dans les diligences E&S de l'AFD<sup>41</sup>. Ces boîtes à outils sont consultables sur [afd.fr](http://afd.fr).

### Nombre de projets intégrant une dimension Genre en 2015

(Périmètre : AFD)



### 6.3.6

## Social Business

Le « social business » représente pour le groupe AFD un enjeu important, dans la mesure où il permet de servir de catalyseur d'initiative privée et d'innovation en faveur du développement. L'objectif poursuivi est d'accompagner des projets menés par des entreprises ou par des acteurs privés qui veulent fournir à des populations exclues l'accès à des services essentiels tels que la santé, l'éducation, les services financiers. Il s'agit également de promouvoir des projets financièrement soutenables, reproductibles et moins coûteux en ressources publiques.

La définition d'entreprise sociale comporte 3 critères :

- avoir un objectif social ou environnemental, dont la finalité doit constituer la raison d'être de l'entreprise ;
- ne pas dépendre de subventions, avoir un modèle économique autonome et pérenne ;
- présenter des pratiques de gestion cohérentes avec la finalité sociale, notamment en matière de gouvernance, des pratiques de responsabilité sociétale et des objectifs de rentabilité.

L'intervention auprès des entreprises relevant de l'économie inclusive fait partie des 10 objectifs de la stratégie 2014-2019 de PROPARCO et apparaît comme une opportunité pour le groupe AFD de soutenir une croissance économique plus durable et partagée et d'améliorer les conditions de vie des plus pauvres.

<sup>39</sup> Cadre d'intervention transversal Genre, approuvé par le conseil d'administration de mars 2014.

<sup>40</sup> Le périmètre auquel s'applique cet indicateur est : prêts et subventions (aide-projet du programme 209, programme de renforcement des capacités commerciales, microfinance, Initiative Solidarité Santé Sahel), C2D, financements à des initiatives d'ONG. Les ABG, FERC, FRCG, lignes de crédit non affectées, délégations de fonds sont exclues

<sup>41</sup> Éducation, formation, emploi ; Santé et protection sociale ; Secteur privé, entrepreneuriat et inclusion financière ; Eau et assainissement ; Transports et mobilité ; Développement urbain ; Développement rural, agriculture, biodiversité ; Énergie ; Diligences Environnementales et sociales

<sup>v</sup> Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion



**Les actions en faveur du genre et de l'égalité entre les hommes et les femmes menées par l'agence d'Istanbul**

**L'agence d'Istanbul s'est engagée depuis plus de deux ans dans plusieurs actions en faveur du genre et de l'égalité entre les hommes et les femmes. Dans quel contexte s'inscrit cette politique ?**

Un des axes prioritaires retenus par l'agence d'Istanbul dans sa stratégie pour la période 2014-2017 porte en effet sur la promotion d'un accès égalitaire à l'emploi pour les hommes et les femmes. Actuellement, le taux de participation des femmes turques est inférieur à 30 %, soit le plus bas des pays de l'OCDE. Nous souhaitons par notre action, contribuer à réduire tous les types d'obstacles que peuvent rencontrer les femmes sur le secteur de l'emploi car l'augmentation de la participation des femmes au marché du travail est aujourd'hui une condition nécessaire du développement économique de la Turquie qui s'est fixée un objectif ambitieux de faire partie des dix premières économies mondiales d'ici 2023. Le 1<sup>er</sup> sommet du W20 (Women20) a d'ailleurs été créé à l'initiative de la Turquie sous sa présidence du G20 et s'est tenu à Istanbul les 16 et 17 octobre derniers.

**Concrètement, quelles sont les actions menées par l'agence pour contribuer à cet objectif en faveur du genre ?**

Depuis 2013 et l'adoption de sa stratégie genre, l'AFD en Turquie a multiplié les échanges avec les acteurs turcs engagés dans le soutien à l'emploi des femmes (Ministères, municipalités, ONG notamment), réalisé des études et organisé des rencontres (avec l'appui du Consulat général de France) afin de contribuer au débat sur la réduction des inégalités hommes-femmes face à l'emploi. Ainsi, l'AFD a été à l'initiative d'une étude sur la petite enfance intitulée Supporting Access and Continued Employment of Women by Enhancing Child Care Services in Turkey. L'étude réalisée par Development Analytics propose de développer une offre d'accueil des jeunes enfants abordable à la fois dans le secteur privé et le secteur public, grâce à la mise en œuvre d'une politique de la petite enfance. L'amélioration des dispositifs d'accueil est considérée aujourd'hui comme une des conditions essentielles de l'accès des femmes au marché du travail et à leur maintien dans l'emploi.

**Comment l'agence implique-t-elle les acteurs locaux dans ces réflexions menées sur le genre en Turquie ?**

L'agence contribue à nourrir ces réflexions à travers un dialogue avec les nombreuses associations locales investies sur ce sujet. Un atelier a été organisé en juillet 2015 sur

le thème évoqué précédemment du rôle des dispositifs de garde dans l'accès des femmes au marché du travail. Il a réuni pour la première fois une cinquantaine de participants engagés dans la défense des droits des femmes et venant de la sphère politique (deux députées récemment élues dans la circonscription d'Istanbul), du secteur municipal (trois mairies d'arrondissement d'Istanbul représentées) et du monde associatif et économique (plus d'une quinzaine d'associations et d'ONG présentes). Nous échangeons également de manière régulière avec les bailleurs de fonds pour identifier des projets pouvant faire l'objet de financements futurs. Nous avons ainsi accueilli dans les bureaux de l'agence, en juillet dernier, la 4<sup>ème</sup> table ronde sur le genre réunissant l'ensemble des bailleurs. Cette rencontre a été l'occasion pour l'agence d'Istanbul, de défendre notre approche qui vise à promouvoir toutes les formes d'intervention, directes ou indirectes, en faveur de l'emploi des femmes et de leur autonomisation. En collaboration avec le Consulat général de France, une conférence élargie sur l'emploi des femmes en Turquie et sur les modes de garde de la petite enfance est également prévue en mars 2016 : elle permettra de valoriser l'expertise et l'expérience françaises dans ce domaine et de donner la parole aux acteurs turcs sur la situation des femmes dans le marché du travail.

GRI FS6

FOCUS

**Social Business – élaboration d'un outil d'analyse des entreprises sociales en partenariat avec le réseau CERISE**

Un dispositif en faveur des entreprises sociales est en place à l'AFD depuis début 2015. Il s'adresse aux organismes privés (associations, mutuelles, coopératives, fondations, entreprises commerciales) qui se fixent une mission sociale et/ou environnementale comme objectif prioritaire et dont le modèle économique vise à atteindre un équilibre financier afin de garantir sa pérennité.

Afin de renforcer la crédibilité des démarches liées au social business et d'éviter des usages détournés de ce concept, la définition de critères clairs et partagés se fait sentir. C'est dans ce contexte que l'AFD a élaboré avec le réseau CERISE<sup>42</sup> (spécialisé dans la microfinance) un outil d'analyse des entreprises sociales, au sein d'un groupe de travail réunissant une dizaine d'organisations.

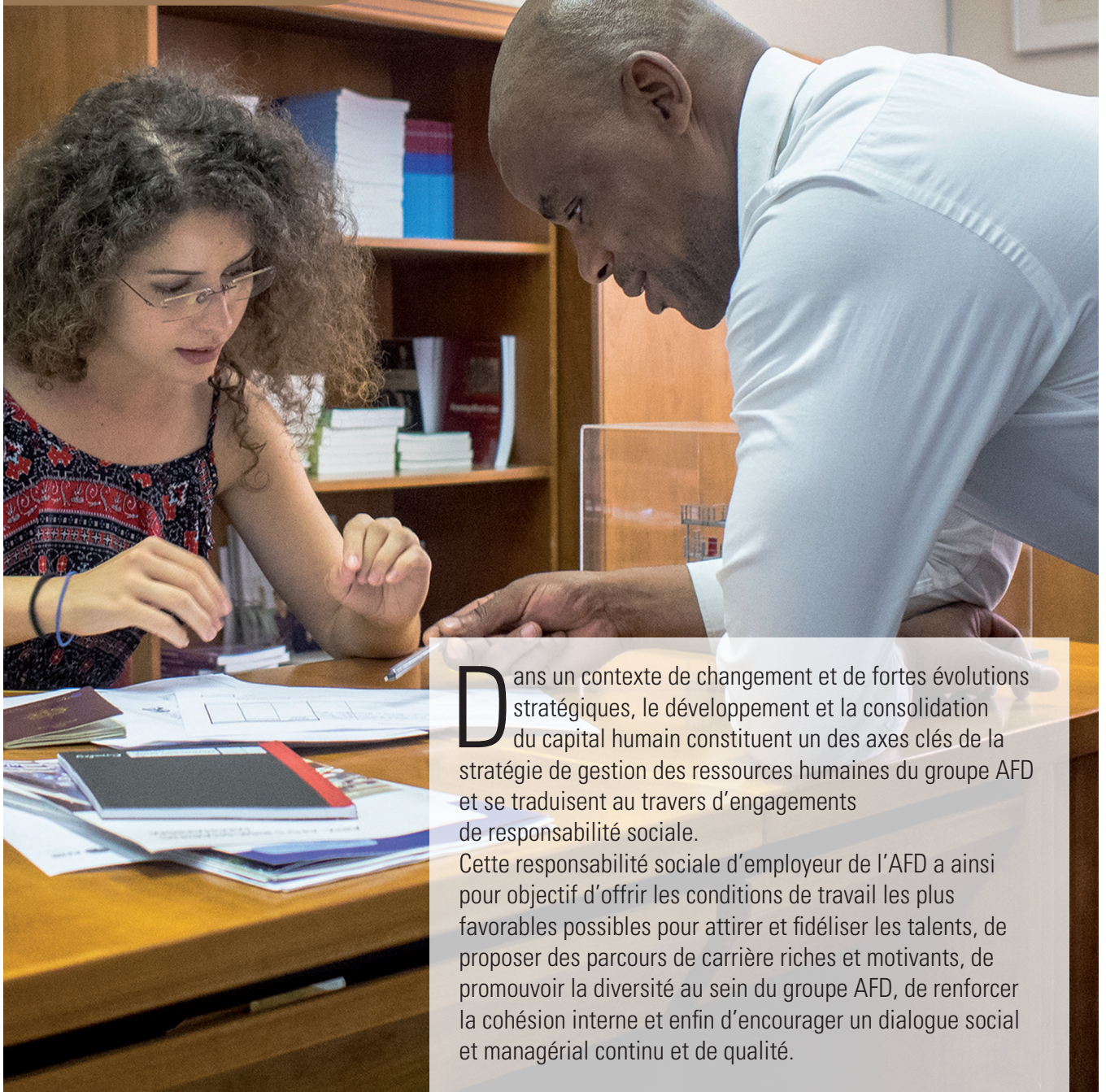
Ce référentiel est une grille d'analyse composée de 7 « P » : Projet, Public, Produits et services, Politiques RH et pratiques sociales, Principes éthiques, Profit, Partenariats. Ces dimensions sont indépendantes et permettent de prendre en compte un ensemble d'éléments structurants pour l'entrepreneuriat social.

<sup>42</sup> [www.cerise-sb.org/francais/](http://www.cerise-sb.org/francais/)



## 7

## Promouvoir une organisation responsable dans son fonctionnement interne



Dans un contexte de changement et de fortes évolutions stratégiques, le développement et la consolidation du capital humain constituent un des axes clés de la stratégie de gestion des ressources humaines du groupe AFD et se traduisent au travers d'engagements de responsabilité sociale.

Cette responsabilité sociale d'employeur de l'AFD a ainsi pour objectif d'offrir les conditions de travail les plus favorables possibles pour attirer et fidéliser les talents, de proposer des parcours de carrière riches et motivants, de promouvoir la diversité au sein du groupe AFD, de renforcer la cohésion interne et enfin d'encourager un dialogue social et managérial continu et de qualité.

# 7.1

## Un accompagnement des parcours professionnels pour tous et un cadre de travail porteur de sens

Ratio Hommes-Femmes :

**52,8%**  
de femmes

### 7.1.1

#### Conditions d'emploi

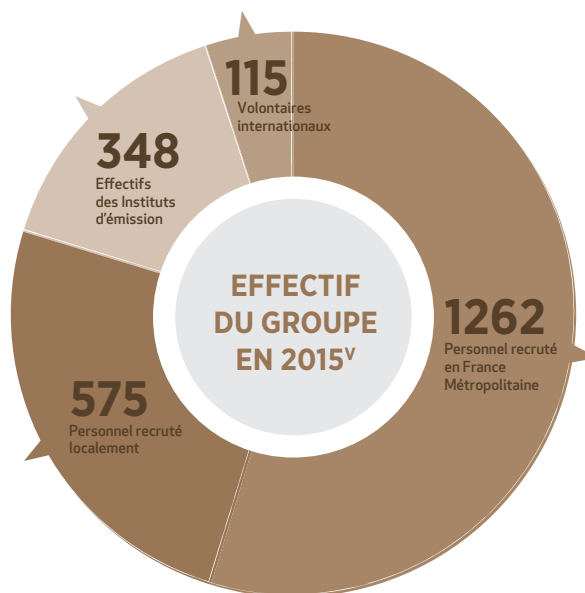
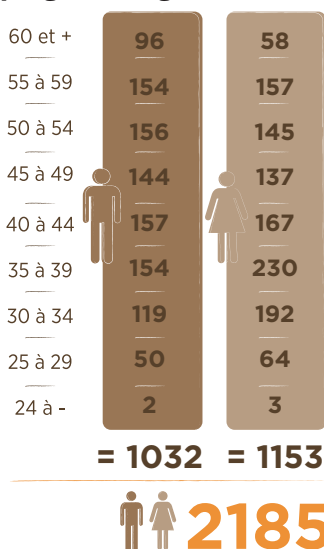
(Périmètre : Groupe)

Le groupe AFD emploie aujourd'hui 2185<sup>v</sup> agents à travers le monde. Au cours des dix dernières années, le nombre de collaborateurs a augmenté, au niveau mondial de 34 %. Cette évolution se caractérise par un rajeunissement des effectifs, un niveau moyen de qualification plus élevé,

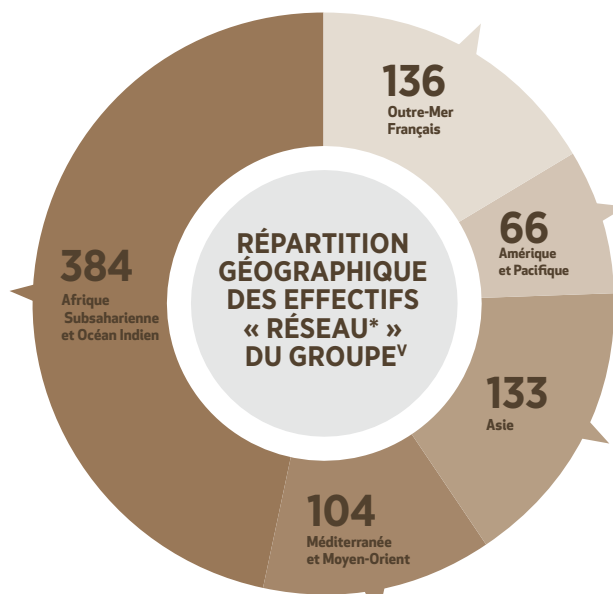
une féminisation plus forte – notamment pour les fonctions d'encadrement – ainsi que le développement du recours aux compétences locales dans les pays où l'AFD est implantée par le recrutement en agences de cadres locaux de haut niveau de qualification.

Les agents cadres recrutés localement représentent 22 % des effectifs du réseau. En 2015, le nombre total d'embauches s'est élevé à 136<sup>v</sup> nouveaux collaborateurs dont 54<sup>v</sup> recrutements de personnels locaux.

#### Répartition des effectifs par genre et âge<sup>v</sup>



#### Âge moyen homme - femme<sup>v</sup>



<sup>v</sup> Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.  
\* Hors France, hors instituts, hors AT, MAD, DET.



Mobilité Interne :

**231**  
collaborateurs en 2015

Insertion des jeunes :

**27%**  
des recrutés ont moins de 30 ans

**115**  
volontaires internationaux

**118**  
stagiaires

**28**  
CDD de professionnalisation  
et d'apprentissage en 2015

Recrutement :

**136**  
nouveaux collaborateurs  
82 recrutés en France métropolitaine  
et 54 recrutés à l'étranger  
ou en Outre-mer

## Recrutements et départs pour les agents en CDI en 2015<sup>v</sup>

(Périmètre : Groupe)

En 2015, le nombre total de départs s'est élevé à 101<sup>v</sup>, au niveau mondial (50<sup>v</sup> agents du Cadre général et 51 personnels locaux).

Recrutements	Agents du cadre général	Agents recrutés localement	Total
<b>TOTAL</b>	82	54	136
<b>dont Instituts</b>	4	5	7

Motifs des départs	Agents du cadre général	Agents recrutés localement	Total des Départs	Taux de Turn Over
<b>Retraite</b>	21	14	33	1,6%
<b>Rupture conventionnelle</b>	6	0	6	0,3%
<b>Démission</b>	12	15	27	1,3%
<b>Fin de détachement</b>	4	0	4	0,2%
<b>Fin de CDD</b>	0	19	19	0,9%
<b>Départ période d'essai</b>	2	0	2	0,1%
<b>Licenciement</b>	4	2	6	0,3%
<b>Décès</b>	1	1	2	0,1%
<b>TOTAL</b>	50	51	101	4,7%
<b>dont Instituts</b>	5	9	14	

## Congés parentaux<sup>43</sup>

(Périmètre : France)

	2012	2013	2014	2015
Nombre de salariés partis durant l'année en congé parental d'éducation	11	11	15	17
Dont % femmes	100	100	100	100
Dont % retourné et maintenu en poste	100	100	100	100

## Avantages sociaux selon le type de contrat

L'AFD veille à ce que le niveau de rémunération de ses agents soit compétitif et motivant, tant au Siège que dans les différentes agences réparties dans le monde entier. Les pratiques salariales en vigueur sont régulièrement analysées pour chaque marché en se basant sur des principes communs mais également en adaptant cette analyse aux différents contextes pays. Les agents recrutés localement bénéficient d'avantages sociaux comparables à ceux des agents du cadre général.

Par ailleurs, tous les agents bénéficient d'une redistribution des fruits de la performance économique de l'AFD (intéressement pour les agents du cadre général et collectivités françaises d'Outre-mer et prime de performance pour les agents recrutés localement des pays étrangers).

La rétribution globale des agents de l'AFD comprend également une composante de protection sociale (les frais de santé, la prévoyance, l'invalidité et la retraite) qui s'applique à l'ensemble des personnels y compris le personnel local recruté en agence. Le régime de prévoyance de l'AFD est souscrit sous forme d'une assurance Groupe, dont la cotisation est intégralement prise en charge par l'employeur. Il couvre non seulement les actifs et

leurs ayant droit, mais également les retraités et leurs ayant droit.

Ainsi en 2015, l'ensemble des agents recrutés en France et localement à l'étranger sont couverts par des dispositifs de protection sociale. Ceux-ci viennent en complément des régimes existants, le cas échéant. Le salaire annuel minimum brut prévu dans le statut du personnel de l'AFD<sup>44</sup> est supérieur de 24% au minimum légal français. (Périmètre : France)

## Couverture des régimes de retraite

Les agents de l'AFD relevant de la législation française bénéficient d'un système de retraite à trois niveaux composé du régime de base obligatoire, des régimes de retraite complémentaire (régime AGIRC et ARRCO) et d'un régime de retraite supplémentaire, mis en place par l'AFD pour l'ensemble de ses agents. Contrairement aux deux premiers, ce dispositif est fondé sur le principe de la retraite par capitalisation et permet aux agents de se constituer une épargne retraite en complément des régimes obligatoires. L'épargne constituée reste acquise, même en cas de départ de l'AFD avant la retraite de l'agent.

<sup>43</sup> Tout agent justifiant d'une ancienneté minimale d'un an peut bénéficier d'un congé parental d'éducation à temps plein ou à temps partiel.

<sup>v</sup> Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion



## Qualité des conditions de travail et sécurité des personnels

Dans le prolongement des actions engagées depuis 2004 sur les risques psycho-sociaux et la perception des collaborateurs sur leurs conditions de travail, une enquête de perception interne a été effectuée en 2015 auprès de l'ensemble des collaborateurs (cadre général et personnel local). Cette enquête vise à mieux cerner les attentes et perceptions des équipes sur les modes de management et d'organisation pour un mieux-être au travail. Les résultats de cette enquête vont nourrir l'ensemble de la réflexion sur la qualité de vie au travail dans la perspective d'une négociation qui sera initiée en 2016.

### 7.1.2 Développement des compétences et employabilité

(Périmètre : Groupe)

Le groupe AFD s'est doté d'un ensemble d'outils de gestion de ressources humaines permettant de recruter et d'intégrer des collaborateurs de talents tant en France que dans les pays d'intervention de l'AFD, de proposer des parcours de carrières motivants et de donner à chacun, *via* la politique de formation, les moyens de développer ses compétences et de renforcer son employabilité. S'agissant des recrutements externes du Groupe, les compétences principalement recherchées restent profondément associées aux métiers d'ingénierie technique et financière, de production intellectuelle (économie, politique), d'expertise

sectorielle (santé, éducation) et au renouvellement des fonctions de support et de gestion (analyse du risque, contrôle interne, maîtrise d'ouvrage, contrôle de gestion, back office...). Cette politique de recrutement s'accompagne d'un dispositif d'intégration qui propose un programme complet de formation et d'accompagnement (parrainage) qui permet, au-delà de la simple prise de connaissance de l'environnement de travail, de bien appréhender les axes stratégiques, les missions, les enjeux et les procédures qui font l'actualité et l'avenir de l'AFD.

Le groupe AFD propose, au travers de sa politique de mobilité professionnelle - fonctionnelle et géographique - des parcours de carrières diversifiés permettant de construire durablement les compétences dont l'AFD a besoin, tant dans ses activités fonctionnelles que sur le terrain, et de répondre aux aspirations professionnelles des agents.

Il s'appuie pour ce faire notamment sur une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). En 2015, la démarche GPEC a été étendue à l'ensemble des collaborateurs locaux, en vue de disposer d'une vision globale des métiers et des compétences, quel que soit le statut du collaborateur.

En accompagnement du déploiement de ces outils de GPEC, les supports d'évaluation annuelle ont été rénovés pour une meilleure prise en compte des compétences dans l'évaluation des collaborateurs.

Les entretiens de carrière permettant aux collaborateurs d'être accompagnés dans leur réflexion sur leur parcours professionnel se sont poursuivis avec près de 570 entretiens menés par la fonction Ressources humaines au cours de l'année 2015<sup>44</sup>.

GRI G4-LA9

G4-DMA



## Le Travail à Domicile Occasionnel : une souplesse d'organisation individuelle au service de l'efficacité collective



Mis en place depuis plus de 10 ans dans le cadre d'un accord d'entreprise, le travail à domicile occasionnel offre la possibilité aux collaborateurs disposant d'une autonomie dans l'organisation de leur temps de travail d'effectuer ponctuellement certains travaux à domicile

sous réserve de l'accord de leur hiérarchie. Basée sur le principe du volontariat, cette modalité d'organisation du temps de travail permet de réaliser à domicile des activités ou missions ponctuelles ne nécessitant pas une présence dans les locaux de l'agence comme, par exemple, la rédaction de rapports, notes, ou études.

504 agents ont bénéficié de cette disposition en 2015, ce qui a représenté 2575 jours de travail.

Cette souplesse accordée dans l'exercice de leur activité est un élément de la qualité de vie au travail attendue par les collaborateurs de l'Agence. Selon l'enquête de perception interne menée en 2015, 50 % des répondants souhaiteraient pratiquer le télétravail de manière régulière et 30 % de manière occasionnelle.

En 2016, les évolutions sur les modalités d'exercice du travail à domicile seront au cœur des réflexions pour l'amélioration de la qualité de vie au travail et l'épanouissement professionnel des collaborateurs de l'AFD.

Près de  
**570**  
entretiens menés par la fonction  
Ressources humaines  
au cours de l'année 2015<sup>44</sup>

Effort de formation :  
**3,90%**  
de la masse salariale

Enfin, l'année 2016 devrait permettre de mettre l'accent sur le volet prévisionnel et prospectif de la démarche de GPEC.

La politique de formation propose un ensemble d'actions visant à maintenir et développer durablement les compétences et l'expertise des collaborateurs dont le groupe AFD a besoin, dans un contexte où les problématiques de développement font intervenir de nombreuses disciplines et nécessitent de mobiliser des compétences larges et approfondies : compétences sectorielles (énergie, transports, eau et assainissement, biodiversité, agriculture et sécurité alimentaire, développement urbain, éducation, santé,...), compétences financières, économie, conduite de projet, compétences managériales...

Pour répondre à cette ambition, 27 721<sup>45</sup> heures de formation ont été dispensées en 2015. 78 % des agents ont bénéficié au moins d'une formation. 56 % des heures de formation ont été suivies par des femmes et 79 % des agents cadres ont suivis une formation. Le total d'heures de formation correspond à un effort de 3,9 % de la masse salariale à rapprocher de l'obligation légale française qui est de 1,6 %<sup>46</sup>.

Cet effort de formation concerne également les agents locaux travaillant en agence : en 2015, 191 agents locaux ont bénéficié de formations pour un total de 5 905 heures de formation.

Pour réaliser ces formations, l'AFD s'appuie notamment sur des compétences et ressources internes qui lui permettent de proposer une offre diversifiée et adaptée aux besoins de l'entreprise. L'ensemble des structures participe ainsi au développement et à la diffusion des compétences en interne. 43 % des heures de formation dispensées correspondent à des actions de formation organisées en interne. Le nombre d'heures de formation dispensées par des animateurs internes prouve le fort investissement de nombreux collaborateurs et managers pour transmettre leurs connaissances et expertise: 3 586 heures ont ainsi été dispensées en 2015 pour 2 183 heures en 2014.

Pour accompagner cette dynamique, la direction de ressources humaines propose, avec l'appui du CEFEB, des formations de formateur interne.

## Interview

### Formation et partage d'expérience en interne



#### Marine Karcher, Coordinatrice géographique Asie

*J'ai conservé de mon expérience de cheffe de projets au CEFEB un goût pour la formation que j'ai plaisir à entretenir en animant la formation sur le cycle du projet à l'AFD. Mon poste actuel de CRG, au cœur des opérations, permet d'illustrer et de rendre vivant ce cycle qui est présenté sous un angle théorique dans le manuel de procédures. Cette formation est un moment d'échange et de partage avec les participants qui, chacun avec leur bagage, enrichissent les sessions.*

*Pour répondre à la demande croissante de formation sur ce sujet (une dizaine de formations par an, pas toujours compatibles avec un calendrier opérationnel), nous avons constitué un groupe de CRG issus de plusieurs départements géographiques pour co-animer ces ateliers, cela a permis de multiplier le nombre de sessions annuelles tout en mobilisant des animateurs d'horizon différents. Cela participe à la transmission à la fois du savoir (vers les participants) mais également du savoir-faire (entre animateurs).*

#### Aude Penent, ingénieur financier

*Depuis une dizaine d'années, j'ai eu la chance de dispenser de nombreuses formations en interne comme en externe (formations en microfinance ou sur notre modèle financier en direction des agents, VI et nouveaux arrivants ou encore cours sur l'aide au développement à l'IEDES et cours magistral dans le master finance de science-po etc...). Cette activité,*

*qui s'élève à près d'une centaine d'heures par an, est tout aussi passionnante qu'instructive. Expliquer clairement des concepts parfois complexes à un auditoire varié est un grand challenge qui, lorsqu'il est relevé, devient source d'une grande satisfaction. La formation permet de renforcer ou créer un lien favorable au travail commun. Avec*

*le partage de la connaissance, se partagent aussi les enjeux et les contraintes de nos métiers ou plus largement du développement. Ainsi, il devient plus simple de se comprendre, se respecter et donc de travailler ensemble.*

<sup>44</sup> La loi du 5 mars 2014 introduit une obligation de réaliser un entretien professionnel tous les 2 ans, pour tout type de contrat CDD ou CDI.

<sup>45</sup> Il s'agit du nombre d'heures de formation imputables, conformément à la législation française, sur la formation relevant de la déclaration 2483 FR.

<sup>46</sup> Chiffres de la déclaration 2483 FR

## Répartition des heures de formation par tranche d'âge en 2015

(Périmètre : AFD siège et réseau)

	Moins de 30 ans	30/39 ans	40/49 ans	50 ans et plus	Total
Agents	66	389	282	255	992
Heures	2535	14132	8771	6309	31747



### Le cycle Métier du développement « Metdev » et le séminaire Monde

Deux cycles de formation et d'échanges pour répondre aux enjeux de cohésion interne et mieux comprendre la mission de l'Agence



Met Dev à St Domingue

Le cycle Métiers du Développement a été créé il y a 10 ans pour accompagner la transformation de l'Agence et le renouvellement des effectifs. Ses objectifs : renforcer la communauté d'appartenance des collaborateurs et la culture d'entreprise, mieux appréhender les problématiques et les enjeux du développement et valoriser le rôle de chacun au sein du Groupe.

Structuré autour de trois temps forts - une étape théorique portant sur les fondamentaux du développement, un voyage de découverte sur le terrain et un travail de capitalisation et de restitution devant des managers du Groupe - ce cycle de formation s'adresse aux nouveaux collaborateurs et contribue notamment à rapprocher du terrain tous ceux dont la fonction ne permet pas toujours d'appréhender cette dimension clé de la mission de l'AFD.

Au cours de ces dix années, 33 cycles de MetDev ont été organisés réunissant plus de 700 stagiaires dont 60 cadres locaux. 18 pays à travers le monde ont accueilli le voyage d'étude tissant ainsi au fil des années des liens professionnels et amicaux entre les collaborateurs de l'agence. Réinitié en 2015, le Séminaire Monde permet quant à lui chaque année à une vingtaine de collaborateurs d'agence venant de toutes géographies de se rendre au siège de l'AFD à Paris pendant une semaine pour des temps d'échanges d'expérience et d'apprentissage et de partager des préoccupations opérationnelles et stratégiques du Groupe.

## Interview

### Séminaire Monde - Ceyda Cesur (Turquie) : « Une organisation sur mesure ! »

*Je travaille comme chargée de projet à l'agence d'Istanbul depuis 6 ans et demi sur le secteur financier et privé. Je suis née à Istanbul et j'ai fait mes études ici à Paris, à la*

*Sorbonne. En participant à ce séminaire, je voulais rencontrer des agents des autres géographies de l'AFD. Ensuite je voulais avoir une vision*

*globale des activités de l'AFD : l'histoire, les financements, les stratégies d'intervention... en particulier sur les autres géographies.*



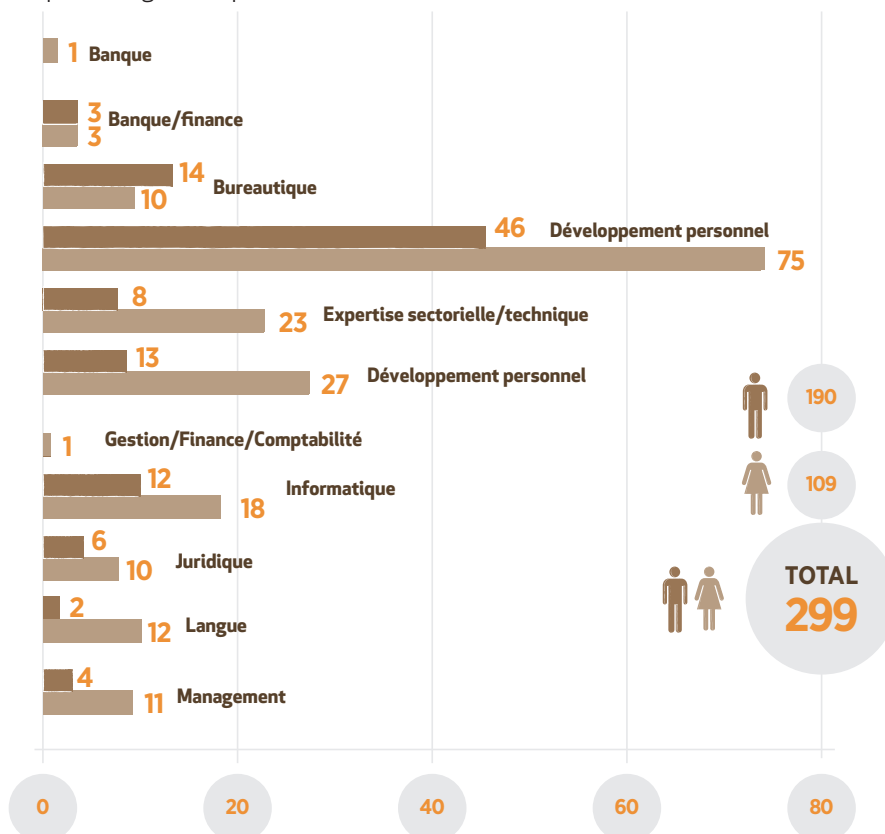
## Nombre d'heure de formation en 2015

sur le périmètre AFD et instituts



## Nombre d'heure de formation en 2015

pour les agents de plus de 50 ans



## 7.1.3 Dialogue social

Le dialogue social, entendu comme ce qui caractérise les relations au sein de l'organisation, à la fois issu du dialogue social réglementaire, du dialogue entre le manager et les membres de son équipe ou encore de démarches participatives, est un pilier de la politique du groupe AFD. En effet, outre une réponse en termes de droit social, il constitue un vecteur essentiel d'équité interne, de cohésion du Groupe, d'engagement et de développement des compétences pour les collaborateurs.

## 7.1.4 Dialogue avec les personnels et leurs représentants

La conduite du dialogue social au sein du groupe AFD repose sur quatre principes clés :

- Un dialogue constructif : la Direction et les représentants du personnel travaillent conjointement à accompagner l'évolution de l'AFD. C'est la recherche de l'intérêt collectif qui caractérise leur action commune.
- Un respect des prérogatives de chacun : les rôles de la Direction et des représentants sont complémentaires, sans se confondre.
- Le professionnalisme des négociations : l'AFD veille à donner aux représentants du personnel les moyens d'exercer pleinement leur mandat (transparence de l'information fournie, formations ou appuis externes dans le cas de négociations pointues...).
- L'anticipation : au travers du dialogue social, l'AFD cherche à apporter des réponses aux problématiques sociales de moyen terme, notamment en lien avec les évolutions sociétales.

Ainsi, les changements majeurs prévus au sein de l'AFD font l'objet de procédures de négociation auprès des organisations syndicales et de procédures d'information et/ou de consultation auprès des instances représentatives des salariés. La mise en place d'une modification de l'organisation emportant des conséquences importantes sur les conditions d'emploi, de formation, de travail ou sur la marche générale de l'entreprise ne peut intervenir qu'après un délai minimum d'un mois dédié à l'information et (ou) la consultation des Instances Représentatives du Personnel (IRP).

## L'organisation des instances représentatives du personnel

La représentation du personnel est organisée comme suit :

- un comité d'établissement siège et quatre comités d'établissements locaux pour les DOM (qui ont plus de 50 salariés) assurent l'expression collective des salariés pour toutes les questions relatives à la gestion et l'évolution économique et financière de l'entreprise, l'organisation et les conditions de travail, la formation professionnelle et la protection sociale. Ils gèrent également les activités sociales et culturelles instituées dans l'entreprise ;
- un comité central d'entreprise réunit deux fois par an les représentants des cinq comités d'établissement et traite les projets économiques et financiers concernant l'ensemble des salariés couverts par le droit français ;
- un comité de Groupe rassemble une fois par an l'ensemble des représentants du personnel de l'AFD et de ses filiales ;
- les comités hygiène, sécurité et conditions de travail au siège et en agence DOM travaillent à la protection, à la sécurité du personnel et à l'amélioration des conditions de travail ;
- les délégués du personnel (siège et agences) collectent et présentent à l'employeur toutes les réclamations individuelles et collectives des salariés sur l'application du droit, des statuts et des commissions paritaires.

Des élections aux comités d'établissements/délégués du personnel ont eu lieu en avril 2014. La mise en œuvre d'une politique de représentation dédiée au personnel local dans les États étrangers a été effective en 2015. En effet, afin de pallier l'absence de représentation formelle du personnel au sein d'un certain nombre d'agences, en raison notamment d'une absence de législation locale en la matière, il a été instauré, pour toutes les agences dans cette situation comprenant plus de 6 personnes, la désignation d'un « interlocuteur du dialogue social ». Cette initiative a permis de porter à 92 % le taux de représentation du personnel local, contre 56 % auparavant.

Par ailleurs, la conformité à la réglementation sociale et l'organisation d'un dialogue au sein de l'agence font l'objet d'une vérification périodique dans le cadre des inspections d'agence.

### Conventions Collectives

Les contrats de travail des agents AFD de droit français sont régis par un statut du personnel propre à chaque établissement (1 statut Siège et 4 statuts DOM). Les personnels recrutés dans les agences à l'étranger ont un contrat de travail régi par un statut du personnel et un éventuel rattachement à une convention collective du territoire considéré (conventions collectives des banques et établissements financiers).

### Nombre de réunions avec les représentants du personnel en 2015

Comité d'Établissement

18

Délégués du Personnel

12

Comité Central d'Entreprise

3

Comité de Groupe

1

## Le bilan des accords collectifs

### Dates de signature et objet des accords signés au cours de l'année

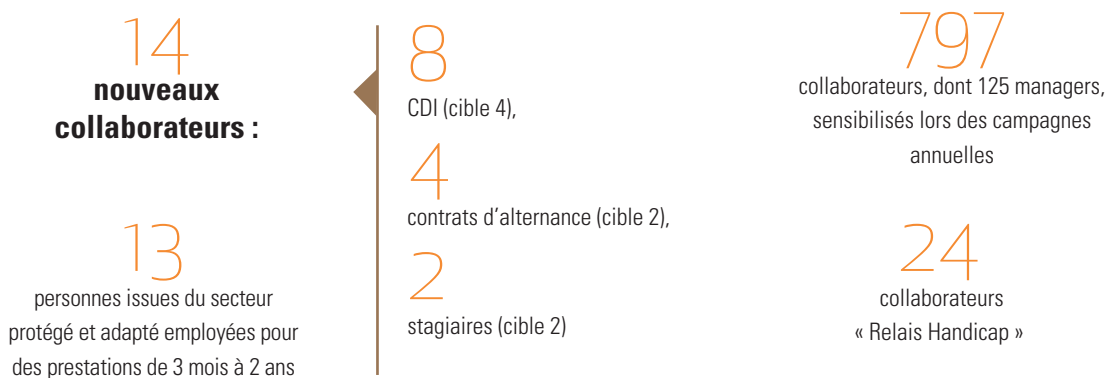
5 accords en 2014	
10/07/2014	Accord relatif à l'égalité professionnelle H/F <sup>V</sup>
11/07/2014	Avenant au protocole d'accord du régime des prêts immobiliers <sup>V</sup> consentis au personnel de l'AFD
11/07/2014	Avenant au protocole d'accord relatif aux rachats des prêts immobiliers consentis au personnel de l'AFD <sup>V</sup>
30/09/2014	Accord relatif au vote par voie électronique <sup>V</sup>
30/09/2014	Accord PAS/PRE Prime de responsabilité à l'expatriation <sup>V</sup>

### Bilan et perspectives pour l'Accord Handicap

L'emploi des personnes en situation de handicap représente un enjeu majeur de la responsabilité sociétale de l'AFD qui met en œuvre depuis plusieurs années une politique en faveur de leur insertion, formalisée par accord depuis 2007. En 2015, un nouvel accord handicap a été conclu pour la période 2016-2018 réaffirmant l'ambition de développer toujours plus l'emploi

direct et indirect de personnes en situation de handicap. En accompagnement de ces engagements, des actions de sensibilisation et de communication sont régulièrement organisées par la mission Handicap de l'AFD. Entre 2013 et 2015, 797 collaborateurs, dont 125 managers, ont été sensibilisés à la question du handicap en entreprise.

### Bilan du premier accord handicap 2013-2015<sup>52</sup>



<sup>V</sup> Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion

<sup>52</sup> Bilan agréé par les services administratifs régionaux



Taux d'encadrement  
féminin (hors responsable  
de « pôle ») :

35%

#### Nombre de supports d'information et de communication produits en 2015

Écho des continents

4

Actualités Gaia

750

Notes d'Instructions et informations

100

### Accord pour l'égalité professionnelle entre les femme et les hommes de l'agence

Dans le prolongement de l'accord conclu en 2014 pour la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, un avenant de révision a été signé en juin 2015 et contient un ensemble d'objectifs chiffrés visant à favoriser le développement professionnel des femmes tout au long de leur carrière et assurer d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes à tous les niveaux de l'entreprise .

Des objectifs ambitieux ont été fixés pour le 31 décembre 2016

- taux de femmes cadres : 50 % (réalisé fin 2015 : 48,2 %) ;
- taux de femmes présentes dans le réseau : 33 % (réalisé fin 2015 : 29,6 %) ;
- taux d'avancement et de promotion des femmes et des hommes proportionnels au taux de composition pour chaque niveau d'emploi.

Le dialogue au sein de l'Agence s'organise par la diffusion d'information : notes d'information, journal interne « Echo des Continents », actualités diffusées très régulièrement sur l'intranet Gaia. Il s'organise également dans le cadre de rencontres entre la directrice générale et les agents, qui permettent de faire le point sur l'activité de l'Agence. Sa stratégie et les dossiers importants du moment, En 2015, la directrice générale est ainsi intervenue à quatre reprises devant les équipes du siège de l'AFD .

Les déplacements de la directrice générale et des directeurs sur le terrain sont autant d'occasions d'échanges et de dialogue avec les personnels locaux.

### L'organisation du dialogue managérial au sein



## La semaine du réseau : un temps fort de la vie de l'AFD



Chaque année, la première semaine de janvier voit se dérouler la Semaine du réseau qui réunit l'ensemble des directeurs d'agence et représentants du Groupe sur le terrain pour échanger et dialoguer avec la Directrice générale, les autorités de tutelle et des experts du développement autour des enjeux stratégiques de l'Agence et des grandes questions sur le développement (le climat, les pays en crise, les migrations, la protection sociale, le financement du secteur privé etc.).

Cette semaine du réseau réserve également un temps consacré au dialogue managérial, la convention de management, qui permet à la communauté des managers du Groupe d'échanger autour de thématiques telles que la mobilisation et l'engagement des collaborateurs ou bien l'épanouissement professionnel et la performance des équipes.

Enfin, cette semaine est un moment privilégié pour entretenir les liens entre le siège et ses agences, s'informer mutuellement des évolutions et partager les préoccupations opérationnelles.

Tout au long de la semaine se succèdent des conférences, des séquences thématiques, des réunions de travail, des échanges bi latéraux ...

## La DRH à la rencontre des équipes sur le terrain

Aller à la rencontre des personnels, échanger, discuter, et mieux appréhender les métiers exercés et le contexte professionnel des agences, tel est l'objectif des missions que la DRH et ses équipes mènent régulièrement sur le terrain.

Ces déplacements sont aussi l'occasion de discussions avec les représentants du personnel pour dialoguer autour des enjeux spécifiques de la gestion des ressources humaines en agence. Ainsi, l'agence de Nouméa a reçu, en mars 2015, une mission de la directrice des ressources humaines, qui visait principalement à ouvrir la négociation de l'accord d'établissement des agences AFD et l'IEOM de Nouméa. Les travaux menés par la DRH, les directions des deux agences et les organisations syndicales ont abouti à la signature d'un accord de méthode, qui fixe le cadre de la négociation à venir.

### Des démarches participatives

L'engagement des collaborateurs est un gage de leur réussite et de leur accomplissement professionnel et personnel. Cet engagement est

aussi soutenu par des démarches collectives visant à encourager les initiatives et faciliter l'émergence et la mise en œuvre d'idées nouvelles.



## AFD 2025 : « Quelles possibles évolutions ou ruptures l'AFD pourrait-elle connaître à l'horizon 2025-2030 ? ».

Une large réflexion collective sur les futurs possibles de l'AFD au-delà de 2025 a été engagée à l'été 2014.

La démarche de prospective stratégique, AFD2025, cherche à explorer les différents futurs possibles, vraisemblables, acceptables, souhaitables, en analysant les tendances lourdes mais aussi en décelant les signaux faibles ou en imaginant les ruptures.

La démarche de prospective « AFD 2025 » initiée en 2014 s'est poursuivie tout au long de l'année 2015. Ces travaux ont été nourris par les échanges avec un grand nombre de collaborateurs de l'Agence dans le cadre de plus d'une vingtaine de groupes de travail ou lors des séances de présentation des réflexions. En complément de travaux des groupes, une enquête a été lancée en juin 2015 à travers laquelle 450 collaborateurs ont exprimé leur vision du Monde et de l'AFD en 2025. Réflexion prospective, non institutionnelle, ouverte à tous sur la base du volontariat, elle a permis de faire émerger des idées neuves et d'élaborer des scénarios possibles pour le futur et d'identifier les défis et les opportunités pour l'AFD.

## 7.2

# Réduire l'empreinte environnementale dans le fonctionnement interne

Le plan d'action en matière de « responsabilité environnementale interne » s'articule autour de quatre axes :

**(i) ÉVALUER** : réaliser annuellement les Bilans Carbone® résultant du fonctionnement interne du groupe AFD, complétés par des diagnostics environnementaux ponctuels et un suivi régulier d'indicateurs d'impacts divers : consommation d'énergie, de papier, production de déchets notamment ;

**(ii) AGIR** : renforcer le plan d'action prioritaire de l'AFD permettant de réduire l'empreinte écologique de l'AFD, notamment sur les thématiques suivantes : achats responsables, efficacité énergétique et énergies renouvelables, déplacements, gestion des déchets ;

**(iii) COMPENSER** : compenser volontairement les émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité de l'AFD en finançant des projets environnementaux dans les pays en développement (achat de crédits carbone) ;

**(iv) SENSIBILISER** : communiquer auprès des agents de l'AFD pour les sensibiliser au développement durable, en tant que professionnels et citoyens.

Pour répondre aux enjeux environnementaux liés au fonctionnement de l'agence, les actions de sensibilisation et de promotion d'initiatives

sont valorisées au travers d'un espace intranet dédié, des communiqués et articles de presse internes, expositions, conférences, création d'événements à l'occasion des temps forts internationaux (« Semaine du développement durable », « Semaine européenne de réduction des déchets », etc.).

### 7.2.1

## L'enjeu des déplacements professionnels

Premier poste d'émissions en gaz à effet de serre du groupe AFD les déplacements professionnels des agents et les missions des consultants, représentent 51,6 % des émissions totales du siège en 2015. Ils constituent une source de carbone difficilement compressible, eu égard au métier de l'Agence - les missions de terrain que réalise l'AFD étant essentielles pour l'instruction et le suivi des projets sur place et l'implantation des 75 agences dans l'ensemble du monde.

Pour bien appréhender les émissions liées aux déplacements, l'AFD a déployé des solutions de réduction comme les visioconférences, le télétravail.

## Guillaume de Saint-Phalle, responsable de la division Gestion et diffusion des connaissances

### Pour une édition responsable

Dans le cadre de l'édition de nos études et recherches, nous travaillons à avoir une politique d'achats responsables, notamment pour les travaux d'impression. Outre le fait de s'inscrire dans une démarche environnementale avec des imprimeurs

labellisés FSC, nous avons choisi de réserver l'un de nos appels d'offres pour un lot d'impression à un ESAT (Établissement et services d'aide par le travail accueillant des personnes handicapées éloignées de l'emploi). Concrètement, cela signifie que sur ce lot d'impressions, seuls les ESAT étaient autorisés à concourir, conformément à la réglementation en vigueur. Nous sommes en

train d'imprimer nos premiers exemplaires avec l'établissement Handprint qui a emporté la consultation. Toutes les publications des collections Macrodev, Ex Post et Questions de Développement qui ne sont pas produites en interne, sont ainsi réalisées par Handprint. De cette façon, l'AFD favorise l'emploi indirect des personnes en situation de handicap travaillant au sein de cet ESAT.

## FOCUS

### Actions environnementales internes



Une gestion des déchets papiers, bouteilles et gobelets a été mise en place en 2015. Cela se matérialise par la mise à disposition de bornes de collecte papiers, situées à proximité des photocopieurs et disponibles sur les sites de Barthes et du Mistral. Afin d'accompagner cette démarche, des collecteurs individuels ont été distribués à chaque collaborateur. « shred it » assure l'ensemble du service de collecte et de recyclage en France. Des bornes d'apport volontaire dédiées aux gobelets et bouteilles plastiques sont également disponibles auprès des fontaines à eau et des distributeurs de boissons.

L'AFD s'est engagée dans une démarche de gestion responsable de ses publications. La diffusion papier des publications est en net ralentissement avec en 2015 une baisse de 70% par rapport à l'année précédente. En 2015, un des deux marchés d'impression des publications a été confié de manière exclusive à un ESAT afin de favoriser l'emploi des personnes handicapées. Les deux imprimeurs externes retenus bénéficient en outre d'une certification environnementale (FSC ou PEFC). Pour la première fois un repas « exclusivement bio » a été proposé aux agents de l'AFD en février 2016. Ceci a été réalisé à l'initiative de notre partenaire de restauration collective. À cette occasion, tous les plats proposés étaient élaborés à partir de produits issus de l'agriculture biologique et si possible « locaux ».

GRI EN30

G4-DMA

### 7.2.2

## La compensation carbone à l'AFD

Parallèlement à la réduction des émissions carbone, la démarche volontaire vers la neutralité carbone constitue un axe de l'approche environnementale de l'AFD.

En 2015, l'acquisition de crédits carbone permet de compenser totalement les émissions de gaz à effet de serre 2015 du groupe AFD, soit 28 756 teq CO<sup>2</sup> v. Deux projets ont été ainsi financés : l'un de purification d'eau potable au Kenya, l'autre de lutte contre la déforestation au Pérou.

## FOCUS

### Bonnes pratiques environnementales des bureaux AFD à l'étranger

L'ensemble du réseau d'agences du groupe AFD est engagé dans une démarche de réduction de son empreinte environnementale. Des démarches de gestion des déchets sont en place : l'agence de Mexico recycle et trie ses déchets, l'agence de Colombo recycle les bouteilles d'eau, l'agence de Brazzaville utilise des lingettes en tissu plutôt que du papier pour les mains. À Hanoï, le focus est mis sur l'augmentation de la durée d'utilisation des équipements, à Tunis le papier acheté est labellisé et recyclé, de même que le matériel informatique.

Des démarches d'ancrage territorial sont mises en œuvre : le mobilier de l'agence de Brazzaville est réalisé avec des matières premières locales. L'agence de Colombo quant à elle acquiert des fournitures locales.

Enfin des démarches de mobilité responsable ont été mises en place dans les agences d'Hanoï et de Colombo par exemple.



GRI G4-18

GRI G4-19

GRI G4-20

GRI G4-21

GRI G4-22

GRI G4-23

GRI G4-24

GRI G4-25

GRI G4-26

GRI G4-27

GRI G4-28

GRI G4-29

GRI G4-30

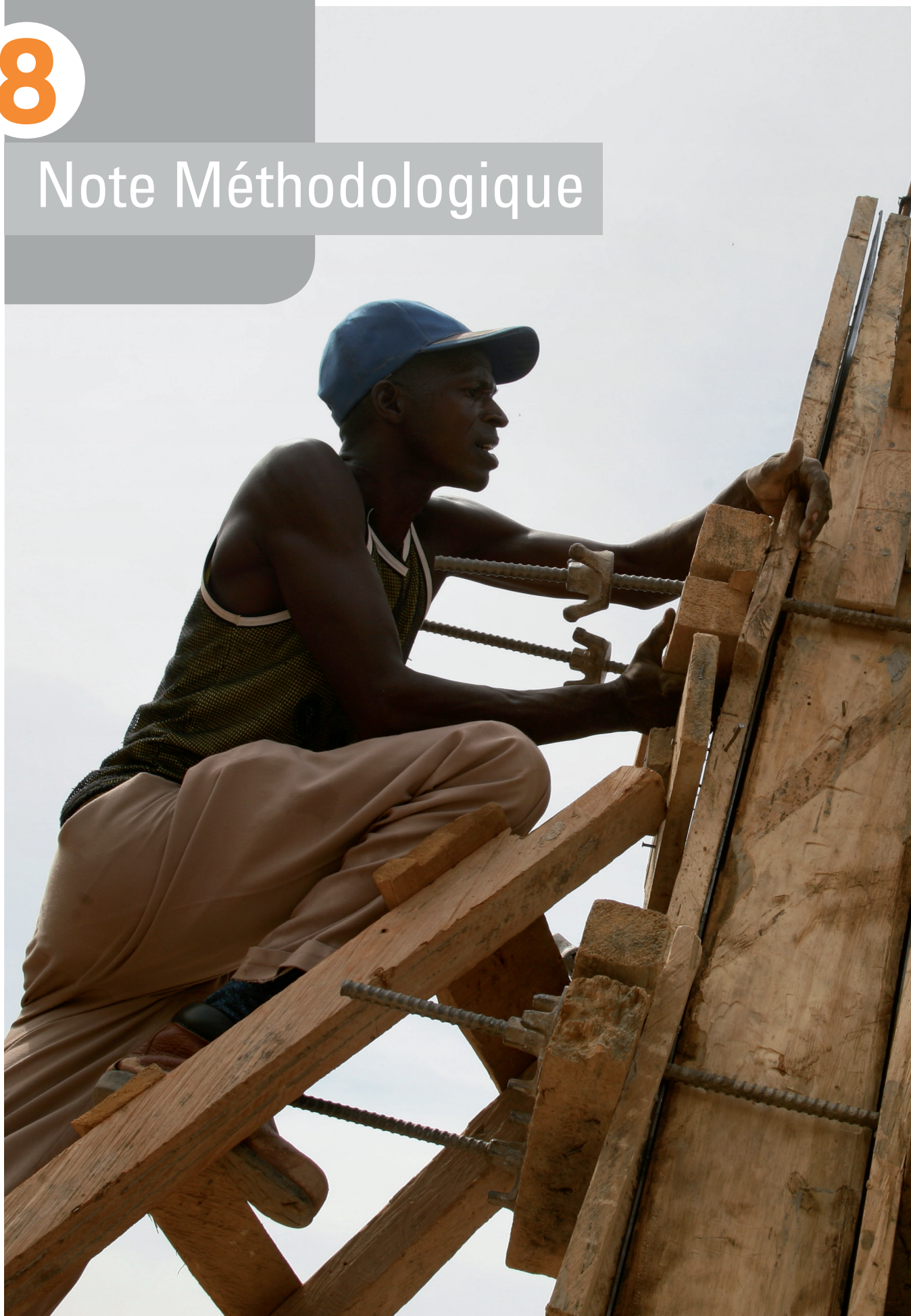
GRI G4-31

GRI G4-32

GRI G4-33

# 8

## Note Méthodologique



## Détermination du contenu du reporting

Le rapport de responsabilité sociétale du groupe AFD a pour ambition de répondre en premier lieu à une exigence de redevabilité à l'égard des parties prenantes internes et externes notamment en améliorant la lisibilité et l'accessibilité de l'information.

Ont été prises en compte, dans ce rapport de responsabilité sociétale 2015, les informations les plus pertinentes pour l'activité du groupe AFD définies par une analyse de matérialité. Cette analyse a comme objectif d'identifier et de hiérarchiser entre eux les principaux enjeux de responsabilité sociétale d'une entité donnée, en fonction de ses activités et objectifs propres et des attentes identifiées de ses parties prenantes externes et internes en croisant des sources d'informations.

Ce processus, qui identifie et hiérarchise les principaux enjeux de responsabilité sociétale de l'organisation. L'intérêt et la valeur ajoutée d'un tel exercice résident dans la capacité à proposer une vision consensuelle des enjeux prioritaires afin de sélectionner les informations qualitatives et les indicateurs les plus pertinents pour le rapport de responsabilité sociétale.

Les enjeux sont prédéfinis par la Global Reporting Initiative (« aspects » GRI-G4) et ses suppléments sectoriels ONG et Secteur financier. Ils sont structurés selon les catégories Economique (7 enjeux), Environnement (12), Pratiques d'emploi (8), Droits de l'Homme (10), Société (7) et Responsabilité des produits (14) ; soit 58 catégories au total.

L'analyse de matérialité du groupe AFD a été conduite en croisant des sources d'informations internes (collaborateurs, dirigeants...) et externes (revue de presse, études ou rapports externes, enquêtes, entretiens...). Elle s'inscrit en cohérence avec les engagements et le plan d'action RSO.

La méthodologie adoptée pour l'identification des enjeux matériels a été la suivante :

- l'analyse s'est en premier lieu basée sur les enjeux prédéfinis par la GRI en suivant l'approche proposée par ce référentiel, ce qui a conduit à identifier 58 enjeux RSO entrant dans le champ de l'activité de l'AFD ;
- ensuite, un premier pré-positionnement des enjeux matériels considérés comme les plus significatifs pour l'AFD a été réalisé à partir d'une analyse documentaire ;
- un ensemble de documents (120) représentatifs de la stratégie du groupe AFD et des attentes identifiées des parties prenantes externes sur ces cinq dernières années a été analysé par le cabinet tiers indépendant Deloitte qui a mis en transparence sa méthodologie d'analyse et a partagé les résultats avec l'AFD. Il s'agit de documents de stratégie interne, des plans d'actions et d'activités, des

enquêtes, des comptes rendus de réunions et d'entretiens internes et externes, des supports de communication, des articles de presse, des rapports d'ONG et des rapports d'agences de notations extra-financières ;

- 29 documents ont fait l'objet d'une analyse quantitative sur la fréquence d'apparition et l'importance accordée aux enjeux de responsabilité sociétale. Les autres documents ont fait l'objet d'une analyse qualitative sur le contenu abordé ;
- un benchmark des enjeux matériels identifiés par des institutions comparables a permis de prendre en compte les pratiques des pairs et les pratiques du secteur ;
- des entretiens qualitatifs des membres de la direction ont été réalisés afin de recueillir leur perception sur les principaux enjeux de responsabilité sociétale pour l'AFD en général et sur leur périmètre de responsabilité en particulier ;
- des ajustements ont été réalisés tout au long du processus avec une adaptation de la terminologie GRI à l'activité de l'AFD ;
- les modalités de mise à jour et de soumission des résultats aux parties prenantes externes sont en cours d'élaboration.

À l'issue de ces étapes, une liste de 16 enjeux matériels a été retenue et validée par décision de la directrice générale.

Ces enjeux sont les suivants :

- Performance économique
- Transparence sur les financements octroyés
- Dialogue avec les parties prenantes locales
- Gestion des plaintes liées aux impacts de nos activités
- Coordination avec les autres acteurs du développement
- Impact de nos activités sur le développement
- Impact de nos activités sur le changement climatique/ la biodiversité/ l'égalité hommes-femmes
- Analyse des risques environnementaux et sociaux et suivi lors de l'exécution des projets
- Droits Humains
- Renforcement de capacités
- Sécurité financière, lutte contre la fraude et la corruption et LAB/FT
- Éthique
- Développement des compétences et employabilité (personnel siège et personnel local)
- Transparence sur les informations sociales
- Relations sociales (inclus le dialogue social et les processus de dialogue manager/salarié)
- Impacts des déplacements sur le changement climatique

Le groupe AFD inscrit son rapport dans les cadres techniques de la Global Reporting Initiative (GRI G4), de l'ISO 26000 et du Global Compact.

## 8.2

### Périmètre et période du reporting

Le périmètre du reporting comprend la société-mère AFD et sa filiale majoritaire PROPARGO, ces structures représentant 99 % du total du bilan et du produit net bancaire consolidés. Dans le cas où un indicateur ne couvre pas l'ensemble du périmètre de reporting, le périmètre présenté est précisé et la raison pour laquelle la publication est partielle est expliquée.

Le reporting est réalisé une fois par an. Le premier rapport de responsabilité sociétale du groupe AFD a été publié en 2012 et portait sur

l'exercice 2011. Le rapport 2015 couvre la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2015. Dans les cas où les données ne sont pas encore calculées pour 2015, les données quantitatives pour l'année 2014 sont présentées. Ce rapport intègre également quelques réalisations marquantes (données qualitatives) du début d'année 2016.

Aucun changement significatif n'a été relevé par rapport à la période précédente concernant les périmètres, période et méthodologie de reporting.

## 8.3

### Méthodologie de réalisation du reporting

Les données qualitatives et quantitatives contenues dans ce rapport ont été collectées et consolidées en conformité avec les procédures de gestion administrative en vigueur au sein du Groupe. Les données fournies sont établies à partir d'échanges avec les personnes référentes dans leur service et à partir de documents divers (comptes rendus, rapports, évaluations, etc.). Des tableaux de bord de suivi sont utilisés pour tracer et consolider les données transmises.

En 2015, un examen des informations de responsabilité sociétale figurant dans le rapport de gestion 2014 a été mené par l'un de nos

commissaires aux comptes désigné organisme tiers indépendant, le cabinet KPMG S.A., conformément aux modalités de l'article 225 du Grenelle de l'Environnement. L'organisme tiers indépendant a exprimé une conclusion d'assurance modérée, sur le fait que les informations de responsabilité sociétale, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel. Le rapport de l'organisme tiers indépendant est disponible sur le site internet de l'AFD. Les indicateurs vérifiés dans ce cadre sont marqués d'un "V" dans le texte.

## 8.4

### Supports du reporting

Pour plus de lisibilité, le contenu du rapport de responsabilité sociétale 2015 s'articule sur trois supports :

- le présent document, « rapport de responsabilité sociétale 2015 du groupe AFD », document technique exhaustif qui s'inscrit dans le cadre GRI ;
- un document « Responsabilité sociétale - Engagements et résultats 2015 », support de communication synthétique ;
- la rubrique « Responsabilité Sociétale de l'AFD » du site internet de l'AFD, qui présente, en complément des deux rapports cités ci-dessus,

les documents de politiques spécifiques (liste d'exclusion, sécurité financière, maîtrise des risques environnementaux et sociaux, etc.).

Le rapport de responsabilité sociétale peut être lu en complément du rapport annuel destiné principalement au grand public et du « document de référence » destiné aux acteurs des marchés financiers. Figurent dans ce dernier toutes les données extra-financières exigées par la loi française (Loi sur les « Nouvelles régulations économiques » modifiée en 2010 et loi « Grenelle 2 ») en matière sociétale.



## 8.5

# Index du contenu GRI G4

L'index du contenu GRI G4 est disponible sur le site internet de l'AFD : [www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/RSE/Index%20GRI.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/RSE/Index%20GRI.pdf)

Index du contenu GRI - Rapport Responsabilité Sociétale 2015					
ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION					
Éléments généraux d'information	Page	Vérification externe	Corresp. Grenelle 2 Article 225 et décrets du 24/04/2012	Corresp. Global Compact (UNGC)	Corresp. ISO26000
<b>STRATÉGIE ET ANALYSE</b>					
G4-1	1. Avant-propos (p.4)	-	II a) 1.1	-	4.7; 6.2; 7.4.2
<b>PROFIL DE L'ORGANISATION</b>					
G4-3	2. Qui sommes-nous? (p.6)	-	-	-	6.3.10; 6.4.1-6.4.2; 6.4.3; 6.4.4; 6.4.5; 6.8.5; 7.8
G4-4	2. Qui sommes-nous? (p.6)	Vigeo Rating	-	-	-
G4-5	2. Qui sommes-nous? (p.6)	Vigeo Rating	-	-	-
G4-6	2. Qui sommes-nous? (p.6) 2.4. Une présence internationale (p.9)	-	-	-	-
G4-7	2. Qui sommes-nous? (p.6)	-	-	-	-
G4-8	2. Qui sommes-nous? (p.6) 2.4. Une présence internationale (p.9)	-	-	-	-
G4-9	2. Qui sommes-nous? (p.6) 2.1. Notre mission (p.6)	-	I a) 1.1	-	-
G4-10	7.1.1. Conditions d'Emploi (p.74)	Document de Référence	I a) 1.2 I a) 1.4	Principe 6	-
G4-11	7.1.3 Dialogue social (p.82)	Document de Référence	-	Principe 3	-
G4-12	2.2. Nos parties prenantes (p.8)	Document de Référence	III.c) 2	-	-
G4-13	2. Qui sommes nous? (p.6)	-	-	-	-
G4-14	6.2 Maîtriser les impacts environnementaux et sociaux des projets (p.44)	-	-	-	-

Ce rapport de responsabilité sociétale a été soumis au "service rapport" du GRI pour vérification.

## 8.6

# Vérification du reporting

### Contrôle interne

Le processus de reporting de responsabilité sociétale fait l'objet de validations à différents niveaux de l'organisation afin de s'assurer de la fiabilité des données :

- Au niveau des « contributeurs directs » (chefs de projets, responsables de zones géographiques, etc.) : contrôle de la conformité et de l'exhaustivité des données saisies dans les outils ou transmises au référent.
- Au niveau des « référents » : le référent contrôle les données qu'il consolide *via* des contrôles de cohérence et des contrôles aléatoires avant transmission à l'équipe RSO.
- Au niveau de « l'équipe RSO » : les données reçues pour consolidation font l'objet de contrôles de cohérence et d'une analyse conjointe avec les référents pour identifier les besoins et pistes d'amélioration en termes de pilotage.

### Vérification externe

Les vérificateurs externes sont nommés par la Directrice générale de l'AFD pour une durée d'un an ; ils sont accrédités par le Cofrac (Comité Français d'Accréditation) en tant que tiers indépendants. Pour 2015 l'AFD a choisi de confier cette mission de vérification externe au cabinet de Commissaire aux Comptes KPMG.

Les sources des données ainsi que les documents de mesure, de calcul et de consolidation des données doivent être vérifiables par les vérificateurs externes. Les documents correspondants et les pièces justificatives (factures, relevés de compteurs, fichiers de calcul, feuilles de présence des formations, etc.) doivent être conservés et rendus accessibles pendant au minimum 3 ans. Les données archivées devront également être accessibles aux vérificateurs. Les contributeurs sont donc sensibilisés sur l'importance de cette traçabilité.

GRI G4-33

GRI G4-32

Les méthodes de calcul, de mesure et d'analyse employées sont conformes aux standards nationaux ou internationaux appropriés lorsqu'il en existe. S'il n'en existe pas, une documentation concernant les méthodes employées devra être conservée et tenue accessible.

La vérification du rapport de responsabilité sociétale porte sur la présence de l'information au regard des critères requis par l'index du contenu

GRI. L'AFD a fait le choix, dans une première étape, de répondre à l'option « core » du GRI-G4.

D'après la méthodologie d'évaluation préconisée dans le guide d'application de la GRI G4, l'auto-évaluation du reporting de responsabilité sociétale 2015 du Groupe mène au niveau d'application « core », niveau confirmé par le service « rapport » du GRI en deuxième lieu.

## 8.7

### Personne à contacter pour plus d'informations

---

**Louise de La Forest**

delaforestl@afd.fr

tel : +33.(0)1.53.44.47.36

5 Rue Roland Barthes

75598 PARIS CEDEX 12

## 8.8

### Reporting sur les risques environnementaux et sociaux des projets

---

Le classement du risque environnemental et social est validé systématiquement pour tous les projets en comité d'identification, sur la base d'un outil de classement mentionné au manuel des procédures opérationnelles. Les unités en charge de la maîtrise des risques environnementaux et sociaux tiennent à jour un tableau des classements du risque environnemental et social des projets ainsi identifiés. Ce tableau

est comparé aux tableaux d'autorisations d'engagement octroyées dans l'année par les instances de décision du groupe AFD, issus du système d'information du groupe AFD (SIOP) afin de produire les statistiques indiquées dans le rapport de responsabilité sociétale.

## 8.9

### Reporting sur les impacts des financements sur le terrain

---

L'Agence s'est dotée d'un certain nombre d'outils et méthodes destinés à renforcer la mesure des résultats de ses opérations, parmi lesquels les indicateurs agrégeables, spécifiquement orientés dans une double perspective de communication institutionnelle et de contribution à l'analyse du positionnement stratégique de

l'Agence. PROPARCO s'est dotée d'un outil développé par son homologue allemand, la DEG<sup>53</sup>. Cet outil, commun à un certain nombre d'institutions financières de développement européennes, appelé GPR (Geschäftspolitisches Projectrating<sup>54</sup>), a été adapté aux besoins et réalités de PROPARCO.



<sup>53</sup> www.deginvest.de

<sup>54</sup> Geschäftspolitischen Projektrating : adaptation du dispositif mis au point par la DEG allemande.

<sup>55</sup> European Development Finance Institutions.

Validés lors du CICID et confirmés dans la LOPPSI, les indicateurs de résultats de développement effectifs des interventions du groupe AFD ont été déployés dès 2013 et la publication des données 2013 dans le rapport annuel 2014 a constitué une première étape structurante en matière de redevabilité. L'AFD dispose depuis 2015 d'un historique de données sur trois années (2012, 2013, 2014) et poursuivra sa démarche d'analyse et de communication sur ces résultats.

PROPARCO a finalisé en 2014 la revue de son outil de mesure des résultats et a développé et harmonisé ses indicateurs avec l'AFD et les autres

baillleurs membres d'EDFI<sup>55</sup>. PROPARCO mesure les résultats escomptés de ses opérations depuis 2008. L'analyse des résultats escomptés sera finalisée en 2015 pour les projets en portefeuille, signés en 2008-2009 et 2010. Il est également prévu de produire des analyses plus détaillées des résultats et impacts sur le développement et de compléter ainsi la communication et la redevabilité sur le sujet. Par ailleurs, une étude sera menée sur le thème de l'emploi dans les infrastructures en 2016.



## Indicateurs agrégeables (IA) – les grands principes

Ces indicateurs agrégeables ont été introduits dans le but de quantifier et consolider de manière synthétique les résultats des opérations de l'AFD dans les États étrangers (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004), et dans l'Outre-mer (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005).

Ces indicateurs, suivis chaque année, ont fait l'objet d'un bilan global sur huit années d'utilisation. Le diagnostic s'est achevé en mars 2013, et les indicateurs ont fait l'objet d'une révision qui tient compte des enseignements de cette étude.

Les indicateurs « agrégeables » proposés sont des indicateurs chiffrés qui comprennent des indicateurs de réalisations et de résultats. Ils se situent ainsi entre le suivi des moyens et celui des impacts proprement dits :

- Moyens : engagements financiers
- Réalisations : nombre d'écoles construites, nombre de structures de santé construites...
- Résultats : Nombre d'enfants scolarisés, nombre de bénéficiaires des structures de santé...
- Impacts : Amélioration du taux d'alphabétisation, diminution du taux de mortalité...

Les indicateurs agrégeables (IA) ne sont pas des indicateurs d'impacts à proprement parler. Ils mesurent les réalisations et résultats rendus possibles par les moyens initiaux mobilisés grâce à un financement externe. Les réalisations et les résultats constituent donc l'objet le plus tangible pouvant être suivi au cours du cycle des opérations.

Pour aller au-delà, les études d'impact estiment l'effet directement attribuable à une opération, en comparant des situations avant et après intervention, entre le groupe bénéficiaire et un groupe témoin comparable.

Les indicateurs d'impacts ne permettent pas d'isoler rapidement les conséquences de l'action de l'aide publique au développement. Ces indicateurs d'impact (« mortalité infantile », « taux d'alphabétisation », ...) ont en général une forte inertie, sont des mesures statistiques de phénomènes très complexes, sur lesquels l'APD n'a généralement qu'un impact partiel, et dépendent très souvent de grandes tendances

macro-économiques et socio-démographiques complexes. En outre, le facteur temps y joue un rôle important.

La logique de contribution consiste à considérer que la contribution de l'AFD participe à la réalisation du résultat du projet ou du programme financé dans son ensemble. C'est-à-dire que dans le cas d'un projet cofinancé, l'AFD contribue à l'ensemble des résultats du projet et ne s'attribue pas uniquement certains résultats qui seraient imputables aux seules composantes qu'elle finance, ni une partie de l'ensemble des résultats au prorata de son financement.

Depuis 2006, la question de la quantification des IA au prorata de la part du financement de l'AFD est tranchée : la quantification est faite pour l'ensemble du projet/programme, et la restitution des Indicateurs Agrégeables (IA) intègre le « taux d'effort » de l'Agence, c'est à dire la part de l'AFD dans le financement total. Ce choix résulte de la conjonction de deux arguments :

- 1/ L'approche privilégiée est celle de la contribution et non de l'attribution des résultats de développement, en ligne avec la Déclaration de Paris.
- 2/ Le suivi en exécution et l'évaluation finale portent sur l'ensemble de l'investissement financé.

L'AFD dispose d'un guide qui vise à fournir une méthodologie d'utilisation et d'estimation des Indicateurs Agrégeables (IA) pour ses opérations dans les États étrangers. Il fait un tour d'horizon de l'ensemble des questions auxquelles l'utilisateur aura à faire face lorsqu'il sera aux prises avec les IA. Il constitue aussi un appui à la lecture et à la compréhension des résultats de développement estimés par l'AFD grâce aux IA.

- Guide d'utilisation des indicateurs agrégeables dans les États étrangers (2007) : [www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/ELEMENTS\\_COMMUNS/AFD/Efficacite%20Aide/Guide\\_d%27utilisation\\_des\\_indicateurs\\_agregeablesEE.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/ELEMENTS_COMMUNS/AFD/Efficacite%20Aide/Guide_d%27utilisation_des_indicateurs_agregeablesEE.pdf)
- Guide d'utilisation des indicateurs agrégeables dans l'Outre-mer (2007) : [www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/ELEMENTS\\_COMMUNS/AFD/Efficacite%20Aide/Guide\\_d%27utilisation\\_des\\_indicateurs\\_agregeablesOM.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/ELEMENTS_COMMUNS/AFD/Efficacite%20Aide/Guide_d%27utilisation_des_indicateurs_agregeablesOM.pdf)







## FOCUS

### L'outil de mesure des résultats et impacts de PROPARCO

Outre la notation sur les risques de la contrepartie, la rentabilité de l'opération, l'adéquation aux orientations stratégiques de PROPARCO et son rôle de conseil, l'outil GPR évalue les effets des différents types de projets financés sur le développement, c'est-à-dire notamment les effets des opérations sur les recettes publiques, l'emploi, la formation, le transfert de savoir-faire, la gouvernance, les performances environnementales et sociales, les effets sociaux (protection sociale, salaires, non-discrimination, genre) et environnementaux (projets verts, empreinte écologique, efforts de certification...) ainsi que l'accessibilité des produits et services localement.

## 8.10 Reporting sur la responsabilité sociale interne

Le reporting social de l'AFD a été élaboré à partir du Système d'Information Ressources Humaines, constitué, d'un progiciel de marché (Pleiades), qui sert à gérer l'ensemble du personnel siège et expatriés (gestion administrative, gestion des carrières, ...) et qui est à la source de l'ensemble des données sociales du Groupe concernant ce personnel.

Le reporting des données RH des agents recrutés localement dans près de 72 agences à travers le monde se fonde principalement sur les données collectées mensuellement dans les agences, par le siège, dans le cadre du pilotage RH groupe (gestion des carrières et recrutement, gestion

administrative et rétribution, contrôle de gestion budgétaire) et qui permet l'actualisation sous Pleiades de cette population couverte également par les dispositifs de protection sociale AFD, régime de prévoyance souscrit sous la forme d'une assurance groupe intégralement financée par l'employeur.

Le périmètre des indicateurs « sociaux » :

- « Groupe » : sièges AFD, PROPARCO, et Instituts d'émission (100 % des effectifs du Groupe)
- « France » : ensemble des salariés de droit français siège et agences AFD, PROPARCO et Instituts hors personnel local des agences.

## 8.11

# Reporting sur la responsabilité environnementale interne

Les données collectées couvrent la période du 1<sup>er</sup> janvier de l'année N au 31 décembre de l'année N. La remontée de ces données s'effectue à une fréquence annuelle et couvre le scope 1, 2 et 3.

Deux types de périmètres d'étude sont considérés pour la réalisation du bilan environnemental :

- Un « périmètre organisationnel » reflétant l'organisation structurelle et juridique de l'entreprise (inventaire des sites et entités concernés)
- Un « périmètre opérationnel » qui définit les types de sources à prendre en compte dans un site donné. Pour représenter les opérations et les activités de l'AFD, le choix d'appliquer l'approche de contrôle opérationnel a été retenu. Ainsi, les entités à inclure sont toutes les entités sur lesquelles l'AFD détient le pouvoir de modifier les politiques opérationnelles.

Un Bilan Carbone® n'est pas un calcul exact mais une estimation des émissions de gaz à effet de serre. L'équivalent carbone des gaz recensés est une approximation. Le niveau d'incertitude varie selon que la donnée (les déchets, le fret pour exemple) est hypothétique ou non. Le résultat du Bilan carbone® du Siège est connu avec une incertitude de l'ordre de 13 %.

Pour pouvoir prétendre à l'appellation de « Bilan Carbone® », le bilan d'émission de GES de l'AFD prend en considération l'ensemble des sources d'émissions (directes ou indirectes).

Le reporting environnemental du réseau d'agences à l'international se fonde principalement sur un questionnaire mis à disposition sur une plateforme en ligne. La collecte des données incombe au référent Bilan carbone de l'agence préalablement identifié et habilité à enrichir le questionnaire.

À l'issue de la phase de collecte, les données sont agrégées pour l'élaboration du Bilan carbone Réseau. Il est parfois délicat d'obtenir certaines données en raison du contexte conjoncturel ou structurel des agences (cadre géopolitique compliqué, difficultés d'accès à l'information, immobilier en copropriété, ...). Le taux de réponse est de 71 %.

Les indicateurs rapportés au nombre d'agents ont été calculés sur la base du nombre d'Equivalent Temps Plein (ETP) moyens, hors prestataires.

Le périmètre des indicateurs « environnement » :

- « Groupe » : sièges AFD, PROPARCO, et Instituts d'émission (100 % des effectifs du Groupe) ;
- « AFD » : siège AFD et agences (90 % des effectifs du Groupe) ;
- « Siège » : sièges AFD et PROPARCO (58 % des effectifs du Groupe) ;
- « Siège AFD » : uniquement siège AFD y compris CEFEB et hors PROPARCO (50 % des effectifs du Groupe) ;
- « Siège AFD Paris » : siège AFD hors Cefeb : bâtiments Barthes et Mistral (48,5 % des effectifs du Groupe) ;
- « France » : ensemble des salariés de droit français siège et agences AFD, PROPARCO et Instituts hors personnel local des agences.

## Systeme d'information

Les données fournies sont établies à partir d'échanges avec les personnes ressources des services et agences locales concernées, et à partir de documents divers – contrats, fiches-projets, comptes rendus, rapports, relevés des factures ou encore systèmes de gestion. Des tableaux de bord de suivi des indicateurs environnementaux, validés en comités, constituent également des outils de reporting permettant de fiabiliser et de tracer les données transmises.

Le processus de collecte de données implique que les contributeurs collectent et consolident si nécessaire les données d'activité selon le périmètre défini. Ils s'assurent de la cohérence de ces données.

Différents outils viennent appuyer la réalisation du bilan d'émissions de GES du siège de l'AFD (fichier de collecte, outil de consolidation et tableur Bilan Carbone® de l'Association Bilan Carbone (ABC)). Un outil de gestion et d'accompagnement est mis à la disposition des contributeurs du réseau : une plateforme en ligne permet la collecte et la consolidation des données des contributeurs de chaque agence.

## Commentaires par type de données

### Déplacements professionnels

(Périmètre des données : « Siège »)

Les déplacements professionnels incluent les déplacements en train et en avion.

Ils sont gérés en majorité par le prestataire Amex qui fournit annuellement une extraction de son système incluant les kilomètres parcourus par les agents du siège de l'AFD (Mistral et Barthes)

et de PROPARCO et par type de transport (avion et train) et la classe dans laquelle voyage le collaborateur. Le reporting Amex peut intégrer des données relatives à des voyages de consultants (hors effectifs agents), ces voyages sont estimés à moins de 5% de la donnée fournie par Amex. Cette méthodologie a été affinée par rapport à l'année 2013.

Un reporting complémentaire est effectué afin de reporter les déplacements des agents du CEFEB et des missions confiées à des consultants.

## 8.12 Annexes

- **Plan d'Action RSO 2014-2016 :**  
[www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/THEMATIQUES/plan-actions/AFD-plan-actions-RSO.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/THEMATIQUES/plan-actions/AFD-plan-actions-RSO.pdf)
- **Charte éthique :**  
[www.afd.fr/webdav/shared/ELEMENTS\\_COMMUNS/pdf/charte-ethique-professionnelle-2012.pdf](http://www.afd.fr/webdav/shared/ELEMENTS_COMMUNS/pdf/charte-ethique-professionnelle-2012.pdf)
- **Politique de Transparence :**  
[www.afd.fr/jahia/webdav/shared/PORTAILS/PUBLICATIONS/RSE/pdf/2-Politique%20transparence%20-%20version%20internet.pdf](http://www.afd.fr/jahia/webdav/shared/PORTAILS/PUBLICATIONS/RSE/pdf/2-Politique%20transparence%20-%20version%20internet.pdf)
- **Démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux des opérations financées par le groupe AFD :** [www.afd.fr/op/preview/home/AFD/developpement-durable/DD-et-operations/maîtrise-risques](http://www.afd.fr/op/preview/home/AFD/developpement-durable/DD-et-operations/maîtrise-risques)
- **Politique générale de lutte contre la corruption, la fraude, les pratiques anticoncurrentielles et le LAB/FT :**  
[www.afd.fr/webdav/shared/L\\_AFD/L\\_AFD\\_s\\_engage/documents/Politique\\_AFD\\_lutte\\_contre\\_corruption.pdf](http://www.afd.fr/webdav/shared/L_AFD/L_AFD_s_engage/documents/Politique_AFD_lutte_contre_corruption.pdf)
- **Cadre d'intervention sectoriel « Energie » 2012 - 2016 :** [www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/L\\_AFD/L\\_AFD\\_s\\_engage/documents/CIS%20Energie%20AFD%209%20octobre%202012.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/L_AFD/L_AFD_s_engage/documents/CIS%20Energie%20AFD%209%20octobre%202012.pdf)
- **Cadre d'intervention transversal « Genre » 2014-2017 :**  
[www.afd.fr/webdav/shared/partenaires/CIT-genre.pdf](http://www.afd.fr/webdav/shared/partenaires/CIT-genre.pdf)
- **Cadre d'intervention sectoriel « Sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne » 2013-2016 :**  
[www.afd.fr/webdav/shared/L\\_AFD/L\\_AFD\\_s\\_engage/documents/CIS-securite-alimentaire.pdf](http://www.afd.fr/webdav/shared/L_AFD/L_AFD_s_engage/documents/CIS-securite-alimentaire.pdf)
- **Cadre d'intervention transversal « Biodiversité » 2013-2016 :**  
[www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/L\\_AFD/L\\_AFD\\_s\\_engage/documents/CIT%20BIODIVERSITE%203%20juin%202013.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/L_AFD/L_AFD_s_engage/documents/CIT%20BIODIVERSITE%203%20juin%202013.pdf)
- **Cadre d'intervention transversal « Climat-Développement » 2012-2016 :**  
[www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/SECTEURS/CLIMAT/pdf/Cadre\\_intervention\\_transversale\\_climat\\_dec2011\\_vf.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/SECTEURS/CLIMAT/pdf/Cadre_intervention_transversale_climat_dec2011_vf.pdf)
- **Bilan Carbone Siège et Réseau, 2013-2015 :**  
[www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/RSE/PDF/Groupe%20AFD\\_Bilan%20Carbone\\_2015.pdf](http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/RSE/PDF/Groupe%20AFD_Bilan%20Carbone_2015.pdf)
- **Code de Conduite des Acheteurs de l'AFD :** [www.afd.fr/webdav/shared/L\\_AFD/Opportunités\\_d'affaires/Code\\_de%20conduite\\_Achat.pdf](http://www.afd.fr/webdav/shared/L_AFD/Opportunités_d'affaires/Code_de%20conduite_Achat.pdf)
- **Rapport Annuel, 2015 :**  
[www.afd.fr/home/publications/Publications-institutionnelles/rapports-annuels](http://www.afd.fr/home/publications/Publications-institutionnelles/rapports-annuels)
- **Document de Référence, 2015 :**  
[www.afd.fr/home/publications/Publications-institutionnelles/documents-referance](http://www.afd.fr/home/publications/Publications-institutionnelles/documents-referance)
- **Rapport sur les données d'activité de l'AFD :** [www.afd.fr/home/publications/Publications-institutionnelles/analyse-evolution-activite](http://www.afd.fr/home/publications/Publications-institutionnelles/analyse-evolution-activite)



---

### **Crédits photographiques**

P.2 Manfred Meiners / P.5 Thauvin Eric / P.7 Rieublanc Eve / P.12 Galandrin Jean-Claude / P.14 Thierry Trouillet/ P.17 Etienne Weitellier/ P.21 Thauvin Eric / P.22 Beugnot Eric / P.27 Zerah Oriane / P.28 Joguet Vincent / P.31 Benjamin Petit/ P.32 Ison Cyril / P.37 Keogh James/ P.39 Le Bris Guillaume / P.39 Loison Carole / P.40 Loison Carole / P.46 Zerah Oriane / P.46 Aurélie Chevrillon / P.47 Beugnot Eric / P.49 Bureau Eric / P.51 Zerah Oriane / P.54 Mensah Marianne / P.55 Beugnot Eric / P.56 Manfred Meiners / P.57 Manfred Meiners /P.57 Josse Guillaume / P.58 Zerah Oriane / P.59 Ison Cyril / P.60 Zerah Oriane / P.62 Ison Cyril / P.67 Eric Bureau / P.74 Kabre Paul / P.80 Etienne Weitellier

---

# Agence Française de Développement

Tél. : +33 1 53 44 31 31

Fax : +33 1 44 87 99 39

5 rue Roland Barthes

75598 Paris Cedex 12

France

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

