

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE 2017

#MondeEnCommun





SOMMAIRE

1. AVANT PROPOSp.4

2. QUI SOMMES-NOUS ?.....p.6

Notre mission.....	p.7
Nos parties prenantes.....	p.8
Nos valeurs	p.9
Une présence internationale	p.10
Notre activité	p.12

3. UNE ORGANISATION ENGAGÉE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLEp.15

Normes et standards.....	p.16
Le dispositif éthique.....	p.17
Gouvernance du développement durable	p.18
La démarche de responsabilité sociétale	p.19
Transparence en matière de responsabilité sociétale....	p.21

4. UN MODÈLE DE GOUVERNANCE ATYPIQUEp.22

Des instruments financiers adaptés aux interventions..	p.23
L'AFD : un modèle financier « non lucratif ».....	p.24
La gouvernance du groupe AFD	p.25

5. RENDRE COMPTE, INFORMER, DIALOGUERp.28

Renforcer la démarche de transparence	p.29
Consolider le dialogue avec les parties prenantes.....	p.30
Répondre aux réclamations des parties prenantes	p.33
Communiquer sur les enjeux de l'aide publique au développement	p.34

6. ASSURER ET PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES INTERVENTIONS.....p.36

Maîtriser les impacts environnementaux et sociaux des projets	p.37
Contribuer aux objectifs de développement durable	p.43

Assurer une activité « 100% accord de Paris » pour le climat	p.50
--	------

Maîtriser les risques de détournement de l'aide, de corruption, de fraude, de blanchiment et de financement du terrorisme.....	p.53
--	------

7. PROMOUVOIR UNE ORGANISATION RESPONSABLE DANS SON FONCTIONNEMENT INTERNEp.55

Un accompagnement des parcours professionnels pour tous et un cadre de travail porteur de sens.....	p.56
---	------

Réduire l'empreinte environnementale et sociétale dans le fonctionnement interne	p.64
--	------

8. NOTE MÉTHODOLOGIQUEp.67

Détermination du contenu du reporting.....	p.68
--	------

Périmètre et période du reporting	p.69
---	------

Méthodologie de réalisation du reporting.....	p.69
---	------

Supports du reporting.....	p.69
----------------------------	------

Vérification du reporting.....	p.70
--------------------------------	------

Reporting sur les risques environnementaux et sociaux des projets	p.71
---	------

Reporting sur les impacts des financements sur le terrain ..p.71
--

Reporting sur la responsabilité sociale interne	p.73
---	------

Reporting sur la responsabilité environnementale interne ..p.74

ANNEXESp.75

Annexe partie 1 : liste des principaux liens internet.....	p.75
--	------

Annexe partie 2 : bilan carbone 2017 du Groupe AFD	p.76
--	------

Annexe partie 3 : reporting climate bond	p.77
--	------



Rémy Rioux,
Directeur général de l'AFD et Président de PROPARGO

1.

AVANT-PROPOS

2017 a été une année d'élan pour le groupe AFD. L'activité de notre institution a continué de croître pour dépasser le niveau record de 10 Mds€ d'autorisations de financement. Le processus de transformation engagé l'année précédente s'est poursuivi pour lui permettre d'atteindre les objectifs fixés au Groupe par l'Etat et de s'adapter aux nouveaux enjeux de la politique de développement. Les mandats et les compétences du Groupe ont évolué et ses équipes se sont beaucoup diversifiées.

En matière de responsabilité sociétale, deux nouveautés sont à souligner. Premièrement, l'adoption, en mars 2018, d'une nouvelle politique dans ce domaine, qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et d'exemplarité. Avec une attention renforcée à l'évaluabilité de nos actions.

Seconde nouveauté, nous nous sommes dotés d'une nouvelle politique de transparence et de dialogue. Elle témoigne de notre volonté d'ouverture. Nous aspirons à mieux communiquer et répondre aux demandes de nos partenaires, à intégrer leurs préoccupations dans la stratégie et les pratiques du Groupe, et à offrir une plateforme d'échange et de co-construction pour tous les acteurs du développement.

Le présent rapport met en évidence une consolidation de notre démarche de responsabilité sociétale. Elle repose sur trois piliers : 1) promouvoir le développement durable sur le terrain, dans nos interventions ; 2) agir dans une démarche de transparence et de dialogue ; 3) enfin, renforcer la responsabilité sociale et environnementale interne.

En 2017, sur le pilier « Développement durable dans les interventions du Groupe », relevons :

- une action renforcée en matière de lutte contre le changement climatique. Le Groupe a consacré plus de 4 Mds€ au financement de projets dans les Etats étrangers ayant des co-bénéfices en matière de climat. Un nouvel emprunt obligataire « climat », en faveur de la lutte contre le changement climatique, a été émis avec succès. Il contribue à la réalisation de l'objectif de l'Accord de Paris, vers la redirection des flux financiers sur des actifs compatibles avec une économie sobre en carbone et résiliente au changement climatique ;

- notre action en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes. En 2017, 46% des projets de l'AFD et 36% de ceux de PROPARCO ont un impact positif sur la réduction des inégalités de genre. En parallèle, nous veillons à progresser sur les questions liées au genre, à travers la mise en place d'outils, formations et actions de sensibilisation ;

- l'adoption d'une nouvelle politique de maîtrise des risques environnementaux et sociaux. Attentifs au dialogue avec toutes les parties prenantes et à nos impacts, nous avons en outre fait évoluer notre dispositif « Analyse et Avis développement durable » afin d'assurer que chaque projet financé contribue aux différentes dimensions du développement durable ;

- PROPARCO, qui a fêté son quarantième anniversaire en 2017, a pour sa part continué à renforcer les mesures d'accompagnement de ses clients dans la prise en compte des enjeux de développement durable. Elle a continué, comme sa stratégie l'y invite, à développer la mesure des impacts de ses opérations, à travers l'adoption d'indicateurs fondés sur les Objectifs de développement durable. Elle a par ailleurs entrepris une révision profonde du suivi des impacts de ses financements, afin d'améliorer le pilotage de son activité et de mieux en rendre compte.

Sur le pilier « Transparence et dialogue », il convient de signaler :

- l'attention portée à une démarche de transparence renforcée. L'adhésion à l'Initiative Internationale pour la Transparence de l'Aide répond au besoin exprimé par les pays partenaires. En cohérence avec cette adhésion, nous avons notamment élargi le périmètre de publication de nos données aux financements de projets en faveur de contreparties non-souveraines ;

- lancé début 2017, le dispositif de gestion des réclamations environnementales et sociales de l'Agence s'inscrit pleinement dans une démarche de redevabilité et de dialogue. Il est désormais pleinement opérationnel et a permis de traiter une première réclamation au cours de l'année ;

- de plus, nous avons déployé un programme ambitieux de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, afin de répondre aux exigences de la loi dite « Sapin II » sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique.

Sur le pilier « Responsabilité sociétale et environnementale en interne », nous poursuivons :

- la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, en cohérence avec notre action externe. Un nouvel accord ambitieux, visant à favoriser l'égalité dans les recrutements, les rémunérations, l'encadrement et le déroulement des carrières des agents, a été signé ;

- l'action dans le domaine de la responsabilité environnementale directe, qui mobilise de nombreux collaborateurs du siège comme du réseau. C'est dans ce cadre que s'inscrivent la réalisation de l'évaluation et la compensation de l'empreinte carbone du Groupe, ainsi que la mise en œuvre du plan de mobilité.

Au total, le Groupe figure dans le peloton de tête d'un panel de 38 institutions comparables établi par Vigeo en matière de notation extra-financière. Ce résultat nous honore et nous oblige.

Quant aux perspectives à venir, 2018 sera l'année du déploiement de notre nouvelle politique en matière de responsabilité sociétale.

Le groupe AFD sera appelé à mettre en œuvre sa nouvelle politique de transparence et de dialogue au service de ses partenaires du Sud et de la société civile. Nous renforcerons à cette fin nos outils et conforterons la culture de la redevabilité et du dialogue au sein de l'entreprise.

Nous consoliderons l'intégration des enjeux de développement durable dans nos financements, à travers la mobilisation des équipes et le dialogue avec nos clients et partenaires.

Nous continuerons à mettre nos démarches internes au diapason de notre action externe, qu'il s'agisse de notre responsabilité d'employeur, avec la mise en place d'une démarche de labellisation AFNOR « égalité et diversité », ou de notre responsabilité environnementale directe.

Enfin, l'année 2018 sera marquée par l'adoption de la nouvelle stratégie du groupe AFD, qui l'accompagnera dans la mise en œuvre de la nouvelle ambition présidentielle pour la politique française de développement. Plaçant l'environnement, le social et l'ouverture aux parties prenantes au cœur de l'action du Groupe, la démarche de responsabilité sociétale aura un rôle clé dans la réalisation de cette ambition renouvelée.

“

L'année 2018 sera marquée par l'adoption de la nouvelle stratégie du groupe AFD.

Plaçant l'environnement, le social et l'ouverture aux parties prenantes au cœur de l'action du Groupe, la démarche de responsabilité sociétale aura un rôle clé dans la réalisation de cette ambition renouvelée.

GRI G4-3

G4-4

G4-5

G4-6

G4-7

G4-8

G4-9

G4-13

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. Etablissement public industriel et commercial (EPIC) 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 (LOPPDSI) du 7 juillet 2014. Ces orientations sont déclinées par un contrat d'objectifs et de moyens triennal entre l'Etat et l'AFD.

Filiale de l'AFD, PROPARCO intervient depuis 40 ans en faveur du développement dans les pays du Sud, contribuant au financement du secteur privé. Au-delà des financements, le rôle de PROPARCO est aussi de favoriser l'émergence d'acteurs économiques et financiers responsables dans les pays en développement et émergents, et d'accompagner ses clients vers de meilleures performances en matière environnementale, sociale et de gouvernance.

Le groupe AFD finance et accompagne des projets et des programmes de développement (publics et privés) dans une centaine de pays en développement et dans les outre-mer français. Pour conduire sa mission, il regroupe plus de 2 500 agents¹ basés à Paris, à Marseille et dans un réseau de 85 agences et bureaux à travers le monde.

¹ Dont les agents travaillant pour le compte des Instituts d'émission, à Paris et dans les outre-mer.

2.1 NOTRE MISSION

Face aux défis d'un monde où les inégalités ont fortement augmenté, malgré le recul de l'extrême pauvreté, où les risques (sécuritaires, climatiques...) sont accrus et où les interdépendances sont de plus en plus fortes, le groupe AFD a pour rôle de promouvoir des 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. Son action en matière de développement durable, de lutte contre le changement climatique, de réduction des inégalités et des vulnérabilités, de réponse aux crises, doit contribuer à construire un monde plus sûr, plus juste, plus durable, « un monde en commun », selon la nouvelle devise de l'AFD.

permettent de définir des trajectoires de développement, et contribue aux débats internationaux, au partage de savoir-faire et d'expertise et au dialogue avec les acteurs concernés.

La production de connaissances est une activité à part entière de l'AFD, et vise à suggérer des solutions de développement qui permettront d'éclairer les choix de demain et d'orienter les pratiques pour un développement durable, contribuant à différencier son offre vis-à-vis des autres bailleurs.

Pour ce faire, le groupe AFD inscrit son action dans la droite ligne des Objectifs de développement durable (ODD), et vise à réussir six grandes transitions :

→ la transition démographique et sociale : financer les services sociaux de base tels l'éducation et la santé, et contribuer à la qualité du lien social pour les 8,5 milliards d'habitants que comptera le monde en 2030 ;

→ la transition énergétique : assurer à tous l'accès à une énergie fiable, durable, abordable et décarbonée, pour contribuer à contenir le réchauffement climatique en-dessous des 1,5 à 2°C par rapport à l'ère préindustrielle ;

→ la transition territoriale et écologique : développer durablement le potentiel de tous les territoires, urbains et ruraux, en tenant compte des enjeux écologiques et sociaux ;

→ la transition numérique et technologique : faire du numérique un levier pour accélérer les trajectoires de développement et atteindre les ODD ;

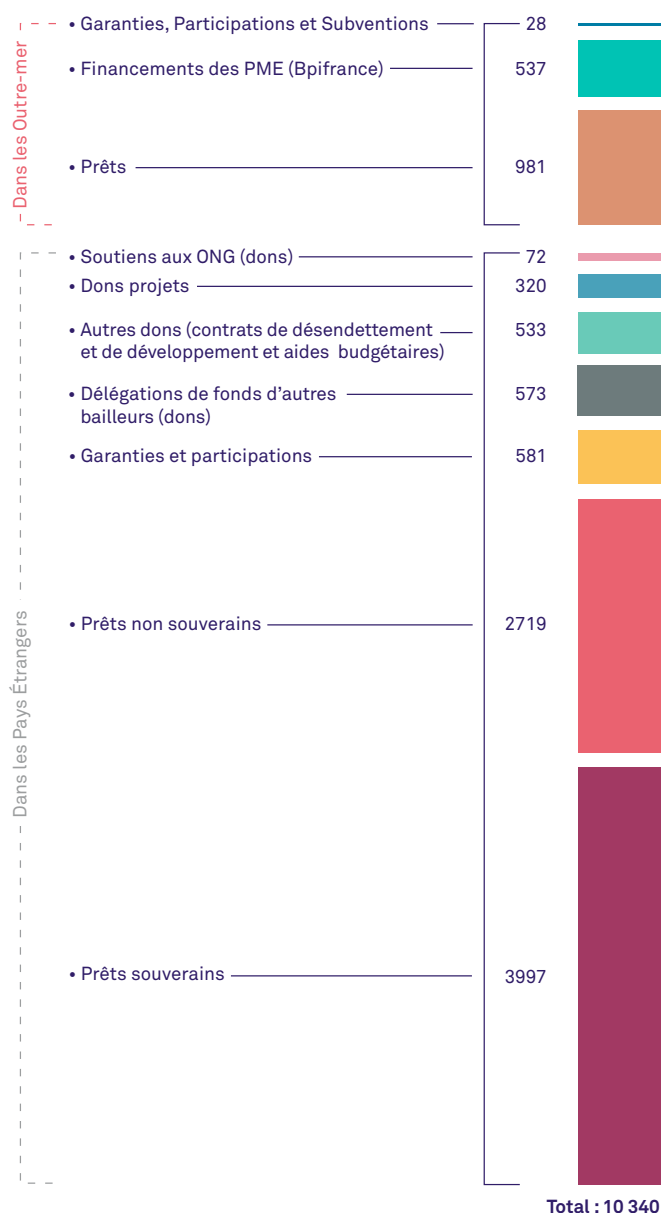
→ la transition économique et financière : appuyer la mutation de l'économie pour augmenter la valeur ajoutée sociale et environnementale ;

→ la transition politique et citoyenne : réinventer des modèles de gouvernance plus inclusifs et horizontaux.

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 partenaires et des acteurs.

Dans cette perspective, l'AFD participe à l'élaboration de politiques publiques qui

Outils financiers mobilisés en 2017 (M€)



Plus de 10 milliards d'euros en financement engagés en 2017 (Groupe AFD)

Les activités de production d'études et de recherches de l'AFD portent sur trois priorités thématiques : (i) la cohésion sociale et les inégalités, avec une attention particulière accordée à l'Afrique, au genre et au lien social ; (ii) la gouvernance, les communs et les territoires, volet sur lequel l'AFD poursuit sa recherche, notamment, sur le thème de l'opérationnalisation des communs et du rôle d'un bailleur dans leur gestion ; (iii) le climat, l'énergie et les ressources naturelles, où l'AFD poursuit l'analyse des interactions entre développement économique et prospérité, d'une part, et environnement, d'autre part.

L'AFD poursuit en outre le développement de modèles macroéconomiques GEMMES pour une application au Brésil et à la Côte d'Ivoire, en plus d'un nouveau modèle mondial. Un modèle Colombie sera développé en 2018 en partenariat avec ce pays, et

sera utilisé comme un outil de renforcement du dialogue de politique publique. Une démarche similaire sera engagée dans plusieurs autres pays. L'AFD poursuivra enfin ses analyses de suivi du risque avec la réalisation d'une vingtaine de diagnostics pays.

Ces travaux sont essentiels pour (i) une meilleure compréhension des dynamiques et des contextes institutionnels, économiques, sociaux et environnementaux des pays d'intervention, (ii) l'alimentation des travaux stratégiques de l'AFD, (iii) la participation au débat international et la position française sur les questions de développement durable, et enfin (iv) l'animation du dialogue sur les politiques publiques entre chercheurs, décideurs, société civile et partenaires nationaux et internationaux.

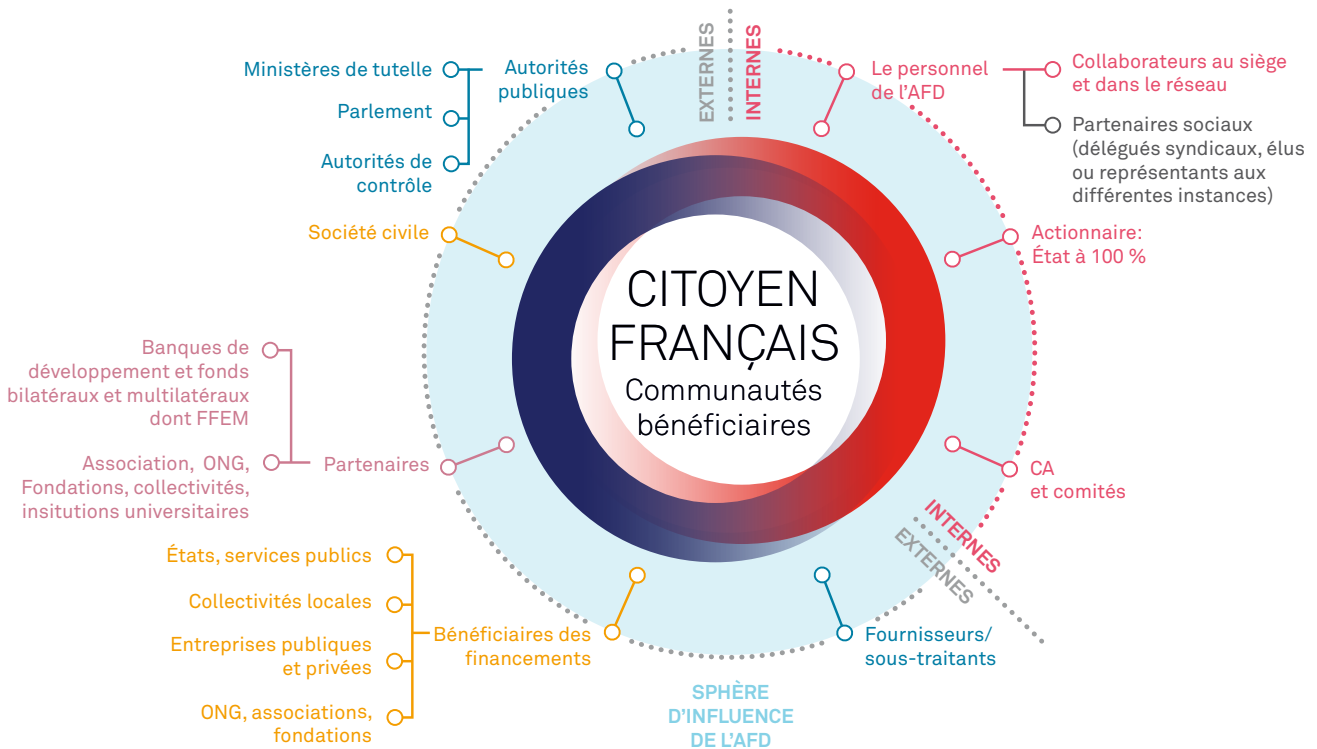
PROPARCO, filiale de l'AFD, contribue à la mission du Groupe en favorisant les investissements privés dans les pays en développement, considérant que le secteur privé est un levier efficace pour atteindre les objectifs de développement durable.

L'AFD assure en outre la gestion du Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), qui cofinance des projets conciliant environnement et développement.

GRI G4-12

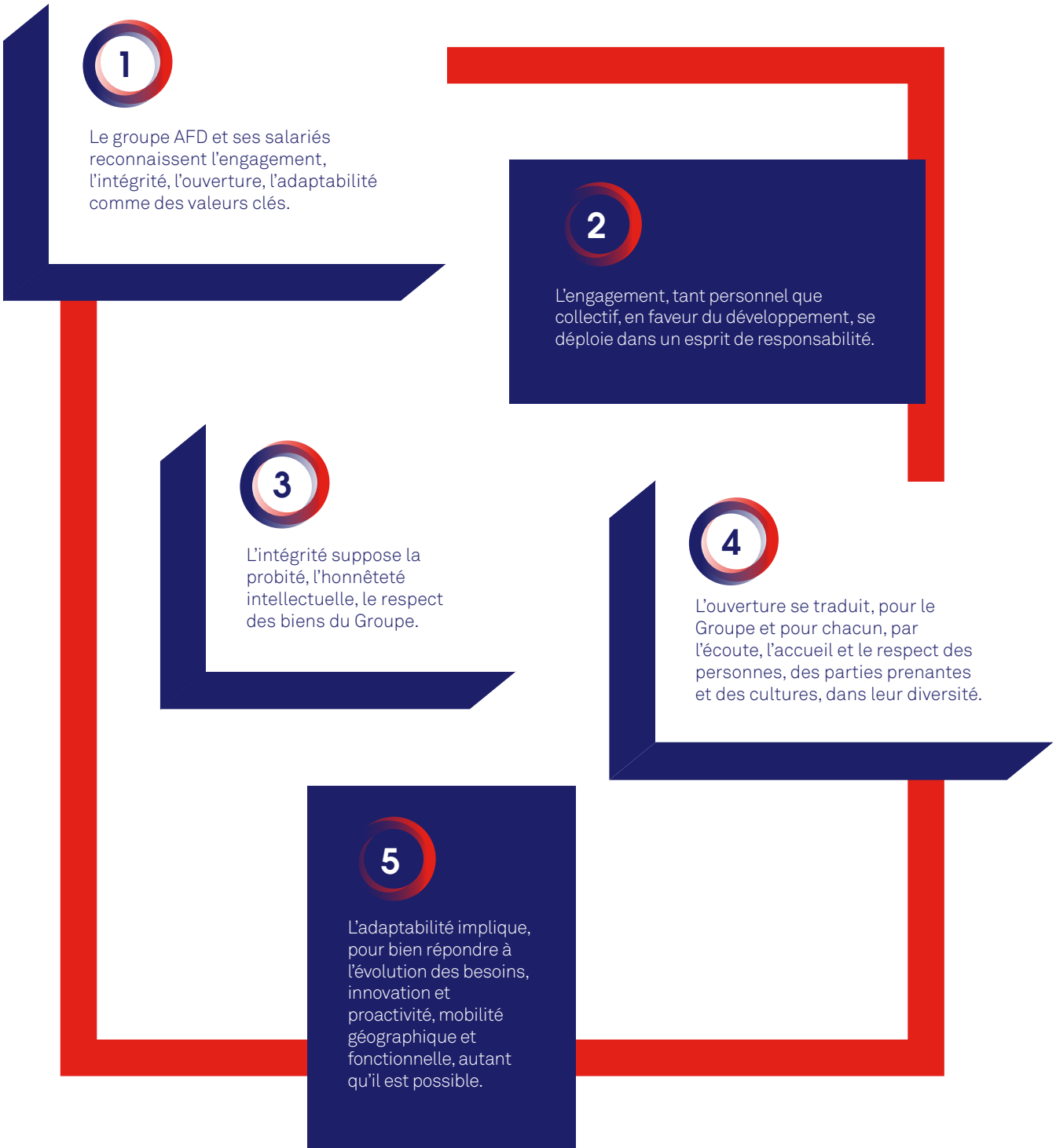
2.2 NOS PARTIES PRENANTES

G4-24



2.3 NOS VALEURS

Le Groupe dispose d'une Charte d'éthique professionnelle qui définit le référentiel de valeurs et de comportements qui encadre son action et celle de ses salariés :









2.4 UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE

L'AFD intervient dans 109 pays et territoires en 2017¹. PROPARCO intervient, quant à elle, dans 80 pays en développement et émergents.

Le groupe AFD dispose d'un réseau de 85 agences et bureaux de représentation à travers le monde².












Pays d'intervention du Groupe AFD




 Agence ou bureau de représentation

-  Asie et Pacifique
-  Afrique
-  Proche et Moyen Orient
-  Amérique Latine et Caraïbes
-  Outre-mer
















ASIE ET PACIFIQUE












-  AFGHANISTAN
Kaboul
-  BANGLADESH
Dacca
-  BIRMANIE
Rangoun
-  CAMBODGE
Phnom Penh
-  CHINE
Pékin
-  INDE
New Delhi
-  INDONÉSIE
Jakarta
-  LAOS
Vientiane
-  OUZBÉKISTAN
Tachkent
-  PAKISTAN
Islamabad
-  PHILIPPINES
Manille

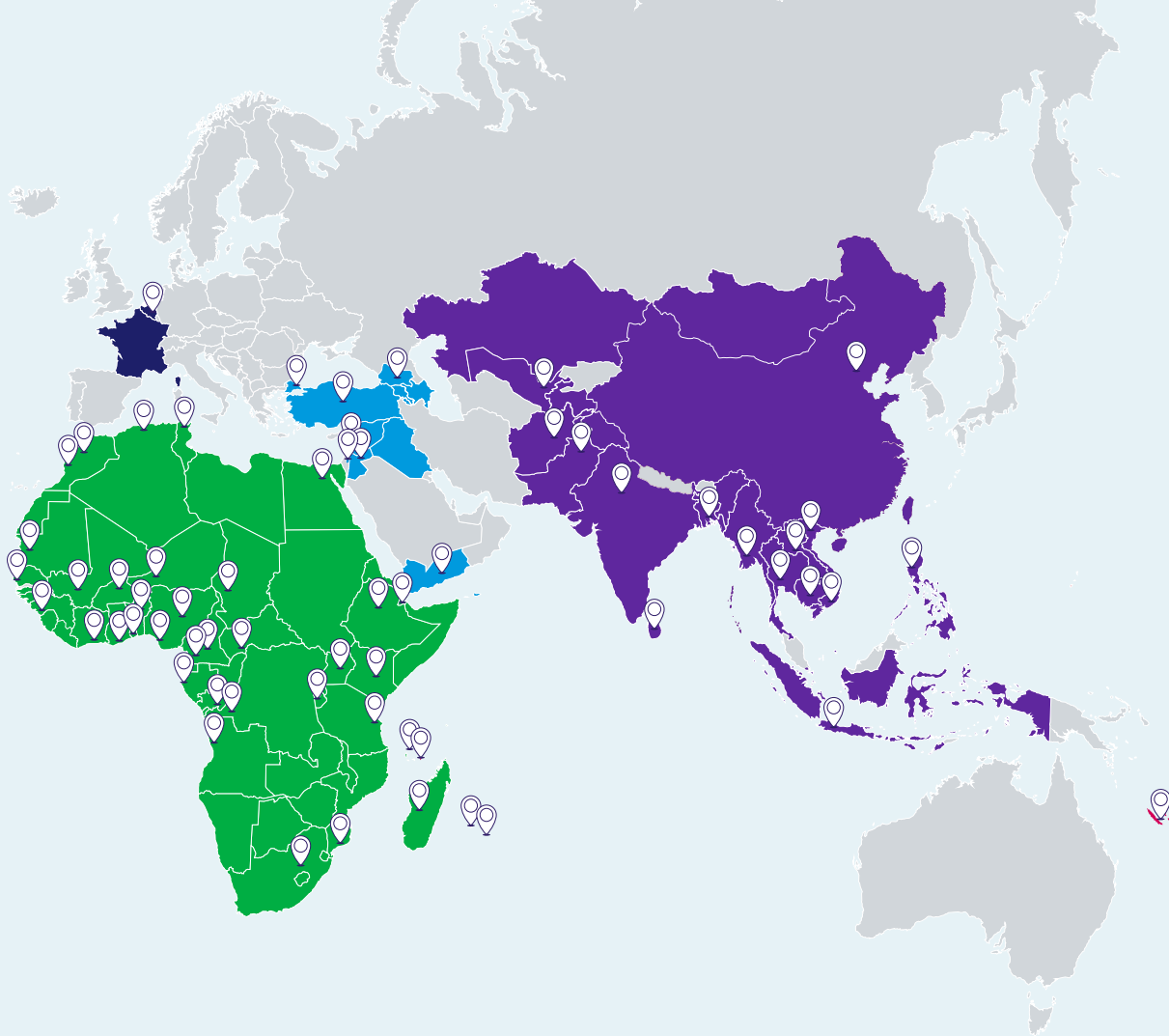
-  SRI LANKA
Colombo
-  THAÏLANDE
Bangkok
-  VIETNAM
Hanoï
Hô Chi Minh-Ville


AFRIQUE

-  AFRIQUE DU SUD
Johannesbourg
-  ALGÉRIE
Alger
-  ANGOLA
Luanda
-  BÉNIN
Cotonou
-  BURKINA FASO
Ouagadougou
-  BURUNDI
Bujumbura
-  CAMEROUN
Yaoundé
Douala (PROPARCO)

-  COMORES
Moroni
-  CONGO (RÉP. DÉMOCRATIQUE)
Kinshasa
-  CONGO
Brazzaville
-  CÔTE D'IVOIRE
Abidjan
-  DJIBOUTI
Djibouti
-  ÉGYPTÉ
Le Caire
-  ÉTHIOPIE
Addis-Abeba
-  GABON
Libreville
-  GHANA
Accra
-  GUINÉE
Conakry
-  KENYA
Nairobi
-  MADAGASCAR
Antananarivo

-  MALI
Bamako
-  MAROC
Rabat
Casablanca (PROPARCO)
-  MAURICE
Port Louis
-  MAURITANIE
Nouakchott
-  MOZAMBIQUE
Maputo
-  NIGER
Niamey
-  NIGERIA
Abuja
Lagos (PROPARCO)
-  OUGANDA
Kampala
-  RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
Bangui
-  SÉNÉGAL
Dakar
-  TANZANIE
Dar es Salaam



 **TCHAD**
N'Djaména

 **TOGO**
Lomé

 **TUNISIE**
Tunis

PROCHE ET MOYEN ORIENT

 **GÉORGIE**
Tbilisi

 **JORDANIE**
Amman

 **LIBAN**
Beyrouth

 **SYRIE**
Damas

 **TERRITOIRES PALESTINIENS**
Jérusalem Est

 **TURQUIE**
Istanbul
Ankara

 **YÉMEN**
Sanaa
(fermeture temporaire)

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

 **ARGENTINE**
Buenos Aires

 **BOLIVIE**
La Paz

 **BRÉSIL**
Brasília
São Paulo (PROPARCO)

 **COLOMBIE**
Bogota

 **CUBA**
La Havane

 **ÉQUATEUR**
Quito

 **HAÏTI**
Port-au-Prince

 **MEXIQUE**
Mexico

 **PÉROU**
Lima


 **RÉPUBLIQUE DOMINICAINE**
Saint-Domingue

 **SURINAME**
Paramaribo

 **URUGUAY**
Montevideo

 **VENEZUELA**
Caracas

OUTRE-MER

 **GUADELOUPE**
Pointe-à-Pitre

 **GUYANE**
Cayenne

 **LA RÉUNION**
Saint-Denis

 **MARTINIQUE**
Fort-de-France

 **MAYOTTE**
Mamoudzou

 **NOUVELLE-CALÉDONIE**
Nouméa

 **POLYNÉSIE FRANÇAISE**
Papeete

 **WALLIS-ET-FUTUNA**
Mata-Utu

AUPRÈS DES INSTITUTIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

 **ALLEMAGNE**
Francfort

 **BELGIQUE**
Bruxelles

 **ETATS UNIS**
Washington
New York

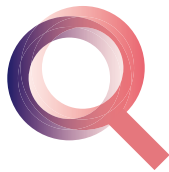
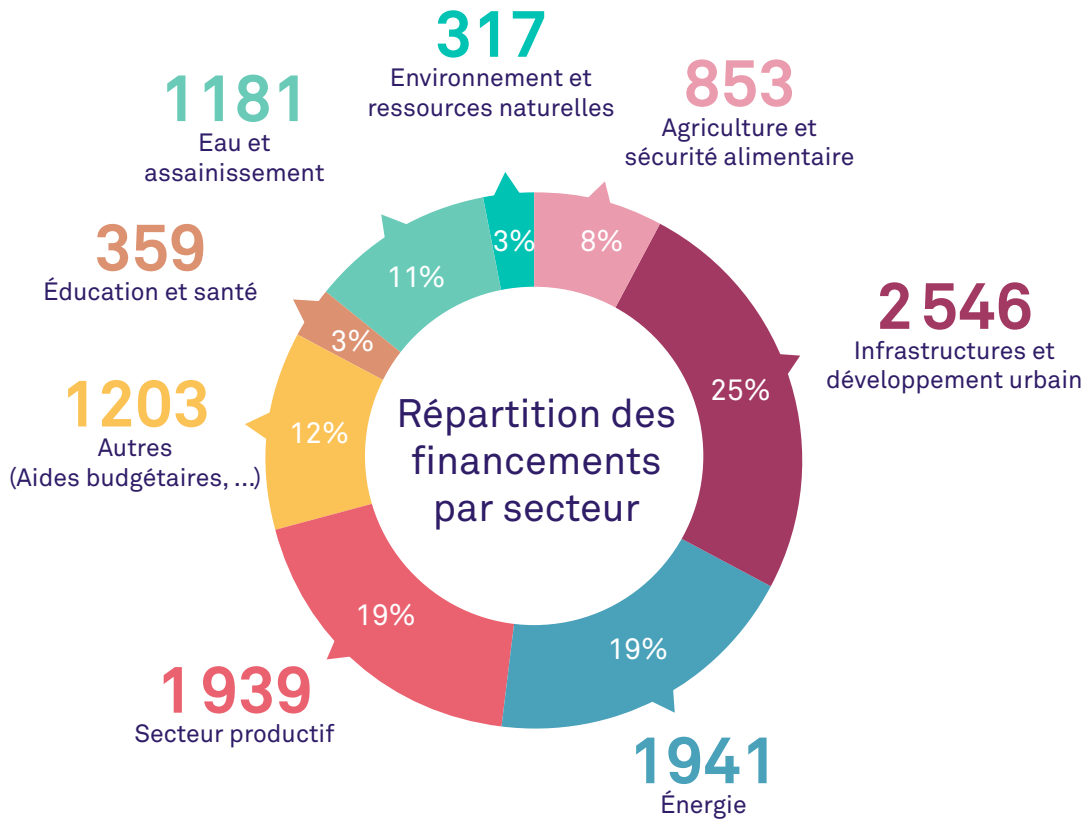
 **LUXEMBOURG**
Luxembourg

^v Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

² Les coordonnées des différentes agences et bureaux, ainsi que leurs activités sur le terrain, sont disponibles sur les sites : www.afd.fr et www.proparco.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

2.5.1 Secteurs financés en 2017 (M€) Périmètre : Groupe



Focus

L'action de l'AFD en faveur de l'éducation, de la formation et de l'emploi des jeunes

Périmètre : AFD

La stratégie éducation-formation-emploi de l'AFD pour la période 2016-2020 se décline en trois objectifs : (i) soutenir l'éducation de base, en particulier au collège, pour construire les compétences fondamentales à l'autonomie, avec la double priorité équité et qualité, (ii) renforcer les politiques de formation-emploi, pour développer les compétences professionnelles et transversales, avec la double priorité professionnalisation et insertion, (iii) accompagner l'enseignement supérieur afin de stimuler les capacités de recherche et d'innovation, avec la double priorité compétitivité et innovation.

En 2017, l'AFD a financé 14 nouveaux projets d'éducation dans les Etats étrangers, pour un montant total de 156 M€, dont 94 M€ en dons. Ces financements étaient répartis entre l'éducation de base (52 M€), l'enseignement supérieur (63 M€), la formation professionnelle (39,5 M€) et le financement de projets d'ONG dans le secteur (2 M€). L'AFD a particulièrement ciblé les pays du Sahel, qui ont bénéficié de 48 M€ de financement, notamment grâce à une délégation de 28 M€ du Partenariat Mondial pour l'Education au Burkina Faso, et à deux projets de formation/insertion dans le cadre de l'initiative Tiwara au Mali et au Niger.

2.5.2 Financements par zone géographique (M€)

Périmètre : Groupe

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	1 506	81	1 193	1 209	838	3 002
2014	1 548	72	1 226	1 229	1059	2 945
2015	1 570	38	998	1 397	1 190	3 123
2016	1 594	417	1 375	1 367	1 446	3 203
2017	1 545	190	1 365	1 365	1 790	4 084

Le rapport sur les données d'activité de l'AFD est disponible sur :
<https://www.afd.fr/media/download/4083>

Versements (M€) du groupe AFD	Outre-Mer ³	Projets non géographisés et exceptionnels	Amérique Latine et Caraïbes	Asie et Pacifique	Méditerranée et Moyen-Orient	Afrique Subsaharienne
2013	608	10	809	430	840	1 484
2014	692	42	927	615	824	2 023
2015	1 002	62	1 313	633	639	1 879
2016	930	77	986	710	1 140	1 853
2017	700	278	639	889	1 343	1 866



Focus Les Pays Prioritaires de l'aide française⁴

Périmètre : Groupe

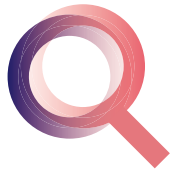
En 2017, les autorisations de financement du groupe AFD dans les Pays prioritaires de l'aide française atteignaient 1,26 Md€, en hausse de 26% par rapport à l'année précédente. Ce volume représentait 12% de l'activité du Groupe dans les pays étrangers.

L'activité en dons⁵ s'y élève à 319 M€ soit 27% des financements de l'AFD aux Pays prioritaires en 2017. Dans ces pays, 12% des autorisations de financement de l'AFD en 2017 (soit 141 M€) ont bénéficié aux secteurs sociaux (éducation et santé). L'AFD a concentré l'essentiel des ressources en subvention pour soutenir l'éducation, la santé, la protection sociale et la nutrition.

³ Hors activité de BPI France.

⁴ La liste des pays prioritaires actualisée par le CICID du 30 novembre 2016 comprend les 17 pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Burundi, Comores, Djibouti, Ethiopie, Haïti, Guinée, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République Centrafricaine, République Démocratique du Congo, Sénégal, Tchad, Togo.

⁵ Les dons comprennent : les subventions, les aides budgétaires globales, les contrats de désendettement et de développement (C2D), les subventions aux ONG ; ils ne comprennent pas les crédits délégués.



Focus

L'« Alliance pour le Sahel » et l'action de l'AFD en faveur des Pays du Sahel

Périmètre : AFD

Le Sahel est une priorité stratégique de l'AFD, dont l'engagement en faveur de la région s'est renforcé avec l'accroissement des zones et des sources de tensions (insécurité, inégalités, changement climatique, sous-emploi). Depuis septembre 2017, l'AFD assure la coordination de l'initiative multipartenaires « Alliance pour le Sahel », lancée en juillet par la France, l'Allemagne et leurs banques de développement, ainsi que l'Union européenne et plusieurs acteurs multilatéraux. Cette initiative, qui vise à améliorer les conditions de vie des populations les plus vulnérables, repose sur la prise en compte du lien sécurité-développement et sur une redevabilité réciproque avec les Etats bénéficiaires.

La crédibilité de l'Alliance se joue sur la capacité à faire rapidement la démonstration de sa faculté à livrer de premiers résultats sur le terrain. Ainsi, le premier volet d'opérations instruit par l'AFD devrait permettre (i) d'atteindre des résultats de développement concrets et rapides sur le terrain, (ii) d'encourager la même dynamique auprès des autres membres de l'Alliance et (iii) de lancer de nouveaux modes opératoires qui articulent impacts de court terme et programmes plus structurants à moyen terme.

Sur les zones particulièrement vulnérables, l'AFD accentuera ses efforts à travers les initiatives Tiwara (au Sahel) et Kouri (autour du lac Tchad), dont les interventions ciblent les populations les plus fragiles selon trois axes : l'insertion sociale et économique de la jeunesse, la réponse aux enjeux démographiques et l'appui au développement local. En 2017, outre le projet de renforcement de l'employabilité des jeunes dans la région de Mopti au Mali, l'AFD a notamment mis en œuvre un projet régional d'appui à la sécurisation et au développement des pratiques de l'élevage et à son développement, et un projet de réduction des inégalités de genre au Niger.

3.

UNE ORGANISATION ENGAGÉE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

3.1 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, ainsi que les standards de performance de la SFI pour PROPARGO ;
- 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 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 ;
- Le Programme de développement durable des Nations unies à l'horizon 2030 et ses 17 Objectifs de développement durable ;
- L'accord de Paris sur le Climat.



Focus Une nouvelle ambition stratégique à l'horizon 2022

En 2018, le groupe AFD se dote d'une nouvelle stratégie.

Celle-ci vise à structurer la nouvelle vision de l'avenir du Groupe « un monde en commun » pour répondre aux enjeux actuels du développement, et à l'accompagner dans la mise en œuvre de l'ambition présidentielle de consacrer 0,55% du revenu national brut de la France à l'aide publique au développement d'ici à 2022.

L'élaboration du document a pris appui sur les travaux de 8 chantiers lancés par le directeur général de l'AFD, Rémy Rioux, à l'occasion du 75^e anniversaire de l'Agence. La synthèse de ces travaux a ensuite fait l'objet d'une consultation auprès de l'ensemble des agents, ainsi que d'une consultation numérique qui a largement mobilisé les parties prenantes externes.

Le groupe AFD met l'environnement et le social au cœur de sa stratégie, et se donne comme cadre de référence les ODD et l'Accord de Paris. Ainsi, cette stratégie retranscrit la lecture des ODD adoptée par le Groupe et axée autour de six grandes transitions : (i) la transition démographique et sociale (ii) la transition énergétique (iii) la transition territoriale et écologique (iv) la transition numérique et technologique, (v) la transition économique et

financière et (vi) la transition politique et citoyenne. Cette « internalisation » des ODD se déclinera tant au niveau des stratégies du Groupe, que de ses opérations, de sa redevabilité et de sa communication.

Enfin, le groupe AFD se fixe pour objectifs de s'ouvrir à de nouveaux partenariats, de renforcer son modèle financier, de mobiliser davantage le secteur privé, d'accueillir une diversité de nouveaux collaborateurs et de nouvelles expertises, et d'intégrer pleinement les bénéfices de la recherche, de l'innovation et du numérique. Ainsi, le Groupe visera l'exemplarité de son action sur le plan social et environnemental et dans la mesure de l'impact de ses projets.

3.2 LE DISPOSITIF ÉTHIQUE

La création du dispositif éthique du groupe AFD remonte à 2004 et s'articule autour de trois piliers : une Charte, un Comité et un Conseiller (3 « C »).

La Charte d'éthique professionnelle du groupe AFD⁶ explicite les comportements requis dans l'exercice de la mission du Groupe au profit des populations des Etats étrangers et des outre-mer. Ce texte, public, est applicable au quotidien par toute personne travaillant au sein du Groupe ; il est en outre porté à la connaissance de ses partenaires et fournisseurs. La Charte est annexée au contrat de travail de tout agent du Groupe lors de son recrutement.

La Charte rappelle les références inspirant l'action du Groupe et de ses salariés : une mission, des valeurs clés (engagement, ouverture, adaptabilité et intégrité) et une ambition, qui se déploient dans le respect des lois et des textes. Elle décrit les grands engagements en matière de conformité, de responsabilité sociétale, de lutte contre le blanchiment, la corruption et la fraude, et met en garde contre les comportements à risque.

La Charte s'apparente à un « contrat social » dans lequel l'employeur se fixe des objectifs ambitieux en termes de relations sociales, d'environnement, de santé et de sécurité au travail. Le salarié

s'engage pour sa part à servir avec une haute exigence personnelle et dans les règles de l'art, à respecter les personnes et leur dignité, à préserver son indépendance professionnelle et la confidentialité, et à consulter sans délai sa hiérarchie, la DRH, le département de la Conformité et/ou le conseiller à l'éthique en cas de problème, de soupçon ou de doute. Enfin, le manager s'engage à mobiliser positivement ses équipes, à écouter et encourager ses collaborateurs, à déléguer et mettre en valeur les initiatives et talents ; il applique la stratégie du Groupe, ses procédures et la Charte d'éthique avec un souci particulier d'exemplarité.

La Charte éthique a été mise à jour en 2012. Dans le cadre du nouveau plan d'action RSO, elle sera à nouveau mise à jour au 2^e semestre 2018, de la façon la plus participative possible en vue de favoriser son appropriation par tous.

Relancé en mai 2017 sur des bases plus représentatives et plus opérationnelles, le Comité d'éthique professionnelle est composé de membres désignés par la direction générale (un représentant pour PROPARGO et un pour chacune des sept directions exécutives de l'AFD), d'un représentant élu du Comité central d'entreprise et du conseiller à l'éthique. Présidé par la direction générale, il émet des avis et conseils sur la bonne application de la

Charte d'éthique et sur la dynamique éthique du Groupe (formation, sensibilisations...). Il examine par ailleurs les difficultés d'application ou d'interprétation de la Charte et publie des normes et recommandations en la matière. Il propose, en outre, des modifications ou ajouts aux dispositions existantes de la Charte. Enfin, il examine, sur une base non nominative, les difficultés ou problèmes liés à son application.

Rattaché à la direction générale, le conseiller à l'éthique veille à la bonne application de la Charte et des documents associés, au siège et dans le réseau, avec l'appui du Comité d'éthique professionnelle. Il mène des actions de formation et de sensibilisation (50 au total en 2017), et propose un service d'écoute et de conseil confidentiel des structures et des agents du Groupe, à leur demande et dans le respect de l'anonymat, pour répondre à leurs interrogations sur la façon « éthique » de gérer telle ou telle situation (125 consultations en 2017). Il assure, enfin, la supervision du dispositif de gestion des réclamations environnementales et sociales lancé en 2017 par l'AFD.

⁶ <https://www.afd.fr/fr/charte-ethique-du-groupe-afd>



Focus Le dispositif de médiation des relations de travail

En janvier 2017, l'AFD a décidé de créer une fonction de médiateur interne. Au cours de cette première année la médiatrice a conduit un travail d'information sur la médiation et sur sa fonction. Cela a permis de mettre en place un travail collectif sur les outils de la communication interpersonnelle et la prévention des conflits. La médiatrice a également organisé des sessions de sensibilisation à la médiation pour les acteurs de la qualité de vie au travail, notamment les collaborateurs de la direction des ressources humaines, les membres du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), les délégués du personnel.

La médiatrice interne s'est enfin entretenue dans un cadre confidentiel avec une centaine d'agents rencontrant des difficultés relationnelles. Dans différentes situations elle a, à la demande des agents concernés, mené elle-même des médiations, ou, selon les cas, mobilisé un médiateur externe. Cette première année a permis de clarifier la spécificité de la fonction de médiateur interne au sein de l'organisation (indépendance, neutralité, impartialité, confidentialité) et sa subsidiarité vis-à-vis des modes habituels de régulation (décision hiérarchique et dialogue social).

3.3 GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les enjeux de développement durable bénéficient d'un soutien transversal au sein du groupe AFD et sont désormais largement appropriés par ses personnels. Le Groupe s'attache à traduire ces enjeux dans sa gouvernance et à les intégrer dans ses stratégies, ses opérations et son fonctionnement interne.

À ce titre, les grandes orientations en matière de développement durable et de responsabilité sociétale sont tracées par la Direction générale, qui donne aussi les impulsions et arbitre les moyens ; le conseil d'administration délibère quant à lui sur ces orientations et leur intégration dans les stratégies, les opérations, le fonctionnement (adoption de la politique, etc.) ; et le Comité exécutif s'assure de leur mise en œuvre dans chacune des directions exécutives.

Un point d'avancement de l'exécution du plan d'action est présenté tous les ans aux instances. En 2017, ce point d'étape, ainsi que le bilan/évaluation du plan d'action RSO, ont été présentés au Comité directeur et au comité d'entreprise (ainsi qu'au comité des représentants des Etats étrangers, en mars 2018).

Des équipes sont en charge d'un appui transversal à l'intégration du développement durable 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. Les équipes en charge d'apporter un appui aux équipes opérationnelles et aux contreparties sur la maîtrise des risques environnementaux et sociaux des opérations, sont composées de 20 personnes à l'AFD (contre 16 personnes en 2016) et de 14 personnes à PROPARCO (contre 12 en 2016). À cela s'ajoutent, pour l'AFD, l'équipe en charge du climat (composée de 13 personnes) et celle en charge du dispositif « Analyse et avis développement durable », logée au sein du département de la stratégie, de la prospective et des relations institutionnelles (six personnes).

20

personnes à l'AFD et

14

à PROPARCO chargées de l'appui sur la maîtrise des risques environnementaux et sociaux des opérations.



Focus PROPARCO Création du département Accompagnement vers un Développement Durable

PROPARCO a procédé à une refonte de son organisation pour la mettre en adéquation avec sa stratégie ambitieuse de doubler ses volumes de financement pour en tripler les impacts à l'horizon 2020.

En cohérence avec cette ambition, elle a créé en 2017 un département Accompagnement vers le Développement Durable disposant de moyens renforcés et positionné au même niveau hiérarchique que les départements opérationnels. Ce département, qui a démarré son activité au 1^{er} janvier 2018, regroupe les experts de PROPARCO dans les domaines environnemental, social, de la gouvernance, de l'impact, de l'accompagnement des entreprises, des instruments financiers innovants. Il a pour missions : (i) de déployer un ensemble de services en accompagnement des projets

et des entreprises clientes de PROPARCO et (ii) d'accompagner les équipes projet dans l'instruction des financements et des investissements de PROPARCO, pour la mise en œuvre de ses obligations et de ses engagements en termes d'analyse d'impact, de respect des standards internationaux environnementaux, sociaux et de gouvernance, de lutte contre le changement climatique, de lien social, ainsi que sur le suivi et la capitalisation.

En outre, ce département a vocation à être force de propositions en matière de stratégie et à mieux valoriser les savoir-faire et les réalisations de PROPARCO en interne comme en externe.

3.4 LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Le plan d'action de responsabilité sociétale du groupe AFD, adopté par le conseil d'administration le 27 mars 2014, formalise la démarche RSO du Groupe pour la période 2014-2016, et a été reconduit pour 2017. Par cette politique, le Groupe a confirmé, à travers six engagements couvrant à la fois le champ de ses interventions et de sa politique interne, sa volonté de faire du développement durable la finalité de son action.

3.4.1 Animation de la démarche

Une équipe rattachée au département de la stratégie, de la prospective et des relations institutionnelles (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 correspondants, qui représentent l'ensemble des structures du Groupe en charge de la mise en œuvre des différents axes de la politique.

Le réseau des correspondants RSO est associé au pilotage de la démarche RSO et à sa redevabilité.

Ainsi, en 2017, ce réseau a été étroitement associé à l'élaboration de la nouvelle politique RSO 2018-2022 (cf. focus). Il a également été mobilisé pour les actions de reporting extra-financier (élaboration du rapport RSO, des sections extra-financières du rapport de gestion et du document de référence, réponse

aux agences de notation...), ainsi que par diverses actions de communication et de sensibilisation des personnels.

La volonté de sensibiliser les équipes aux enjeux de responsabilité sociétale se traduit par l'intégration, dans l'accord d'intéressement 2015-2017, de trois indicateurs axés sur des critères RSO : le premier est relatif à la publication d'informations sur les financements, le deuxième concerne les impressions responsables et le troisième le respect des délais de paiement de factures.

3.4.2 Évaluations de la démarche

La responsabilité sociétale du groupe AFD fait l'objet d'évaluations indépendantes en interne, au travers des missions menées par l'inspection générale ou par la division d'évaluation *ex post* de l'AFD, et en externe.

L'inspection générale s'assure, lors de ses missions d'audit dans le réseau, du respect de la réglementation locale en matière de gestion sociale et fiscale et de celui 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 du plan d'action RSO 2014-2016 a été menée entre août 2016 et janvier 2017 ; ses résultats ont été

présentés à l'ensemble des collaborateurs ainsi qu'aux parties prenantes externes, et ont représenté le point de départ de l'élaboration de la nouvelle politique.



Focus La politique RSO 2018-2022 : une ambition renouvelée pour le groupe AFD

Le 8 mars 2018, le conseil d'administration de l'AFD a adopté une nouvelle politique de responsabilité sociétale pour le groupe AFD.

Cette politique, qui porte sur la période 2018-2022, se donne comme ambition d'accompagner le Groupe dans la mise en œuvre de l'agenda 2030 du développement durable.

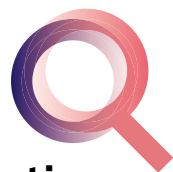
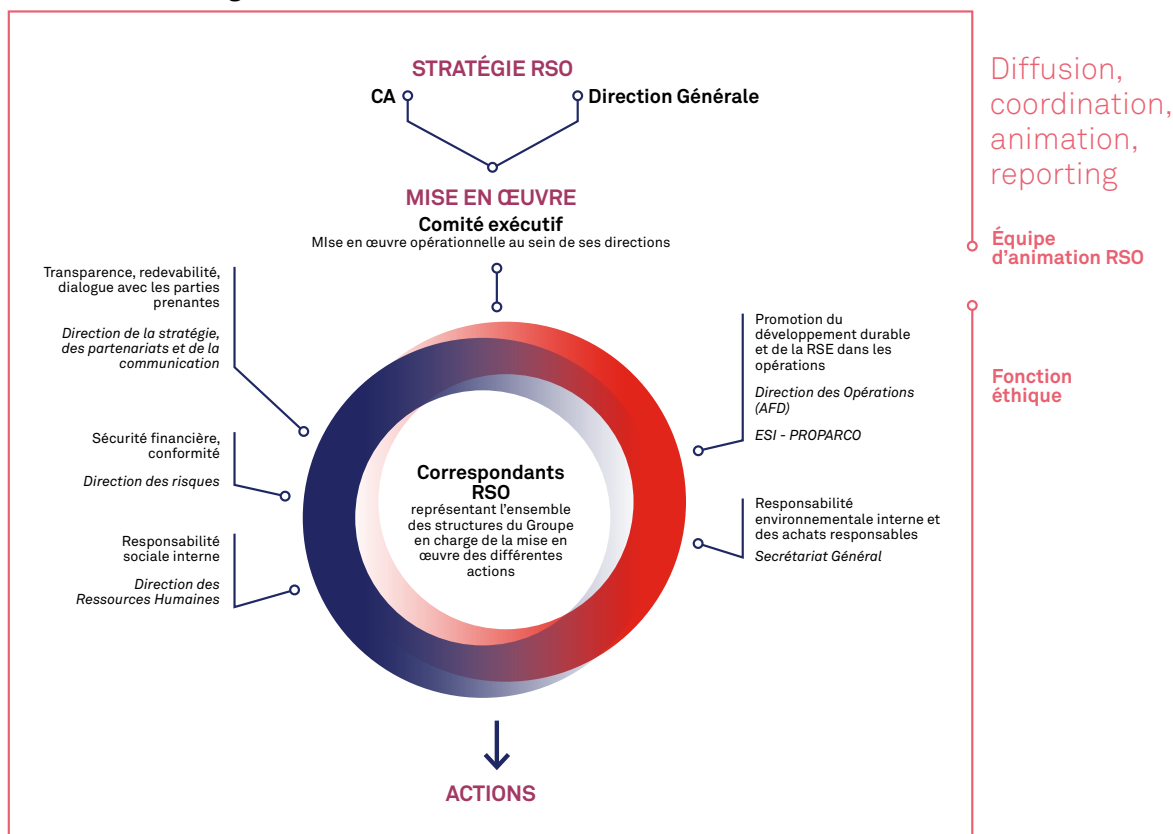
La politique RSO se propose ainsi d'être un vecteur d'exemplarité pour le groupe AFD, de cohérence entre ses missions et la qualité de ses interventions, et de cohésion au sein des équipes.

La politique RSO couvre de manière cohérente l'ensemble des enjeux pertinents pour le Groupe, qu'ils soient externes ou internes. A cet effet elle reprend et approfondit

(comme l'évaluation indépendante du précédent plan d'action l'y invitait) les 6 axes d'engagements sur lesquels le Groupe s'est mobilisé depuis 2014 :

- intégration du développement durable dans les interventions ;
- gouvernance et appropriation de la démarche RSO ;
- transparence et dialogue avec les parties prenantes ;
- éthique professionnelle et exemplarité financière ;
- gestion socialement responsable et équitable des personnels ;
- maîtrise de l'empreinte environnementale et sociétale directe.

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



Focus Les notations extra-financières, outil de progrès pour le groupe AFD

Permettant de comparer les performances et les pratiques des émetteurs en matière sociale, environnementale et de gouvernance, les notations extra-financières sont un outil d'aide à la décision prisé des investisseurs, auquel l'AFD est soumise en tant qu'émetteur d'obligations.

Au cours des 12 derniers mois, la démarche RSO du groupe AFD a fait l'objet de deux notations extra-financières, par les agences Vigeo et Oekom. Les deux notations mettent en exergue des performances élevées dans l'ensemble des domaines. L'agence Vigeo attribue au groupe AFD

une note de 70/100 (contre 69 points en 2015 et 57 en 2014), le plaçant en tête⁷ d'un panel de 38 institutions « paires » (banques et agences à objectif spécifique et banques multilatérales de développement). Le Groupe continue à progresser, et ses performances sont notables dans l'ensemble des domaines :

- pilier social : la notation du groupe AFD est très élevée sur le traitement des questions relatives aux Droits Humains dans les interventions ainsi que sur la promotion des droits sociaux parmi ses collaborateurs ;
- pilier environnemental : le Groupe intègre pleinement les questions liées à l'environnement et au changement climatique dans ses activités ;
- conduite en matière d'affaires : des performances très élevées sont enregistrées dans le domaine de la transparence et de la prévention de la corruption ;
- gouvernance : l'ensemble des enjeux RSO sont clairement intégrés dans la gouvernance du Groupe, prouvant la solidité de la démarche.

Enfin, le Groupe est réactif face aux controverses et sa communication en matière de RSO est très avancée. L'agence Oekom a attribué au Groupe une note égale à C+, ainsi que le statut « Prime » accordé aux entreprises qui se placent parmi les leaders de leur secteur⁸. Depuis la précédente notation de 2015, la performance du Groupe est en hausse, notamment, dans les domaines environnemental et de la gouvernance, avec une amélioration de sa performance globale :

- la gouvernance de l'organisation et le traitement des questions liées à l'éthique et à la transparence financière reçoivent une note très élevée ;
- le Groupe est très performant dans le domaine social, à la fois en ce qui concerne le respect des Droits de l'Homme dans les interventions et la promotion de la diversité et de l'égalité dans les équipes ;
- le domaine environnemental est également bien noté, notamment en ce qui concerne l'impact environnemental des activités de financement.

⁷ Avec la CDC, notée 71/100.

⁸ La performance du groupe AFD se situe au-dessus la moyenne sectorielle pour la plupart des « questions clé » répertoriées par Oekom.

3.5 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.

Au travers de son document de référence, il répond 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 2017, une assurance modérée (un examen limité) a été émise 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 conformément au Référentiel »⁹.

Par ailleurs, en complément des Communications sur le Progrès au Global Compact¹⁰ publiées depuis 2007, l'AFD publie depuis 2012 un rapport de responsabilité sociétale annuel s'inscrivant dans le cadre du Global Reporting Initiative (GRI)¹¹.

Le présent rapport sur l'exercice 2017 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, réalisée en 2015 et actualisée en 2017.

Celle-ci est présentée au chapitre 8 de ce rapport. Une information extra-financière par projet est présentée sur le site d'Open Data du Groupe¹². Une évaluation du risque environnemental et social des prêts souverains peut être présentée via la base de données sur les projets publiée sur le site d'Open data. 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.

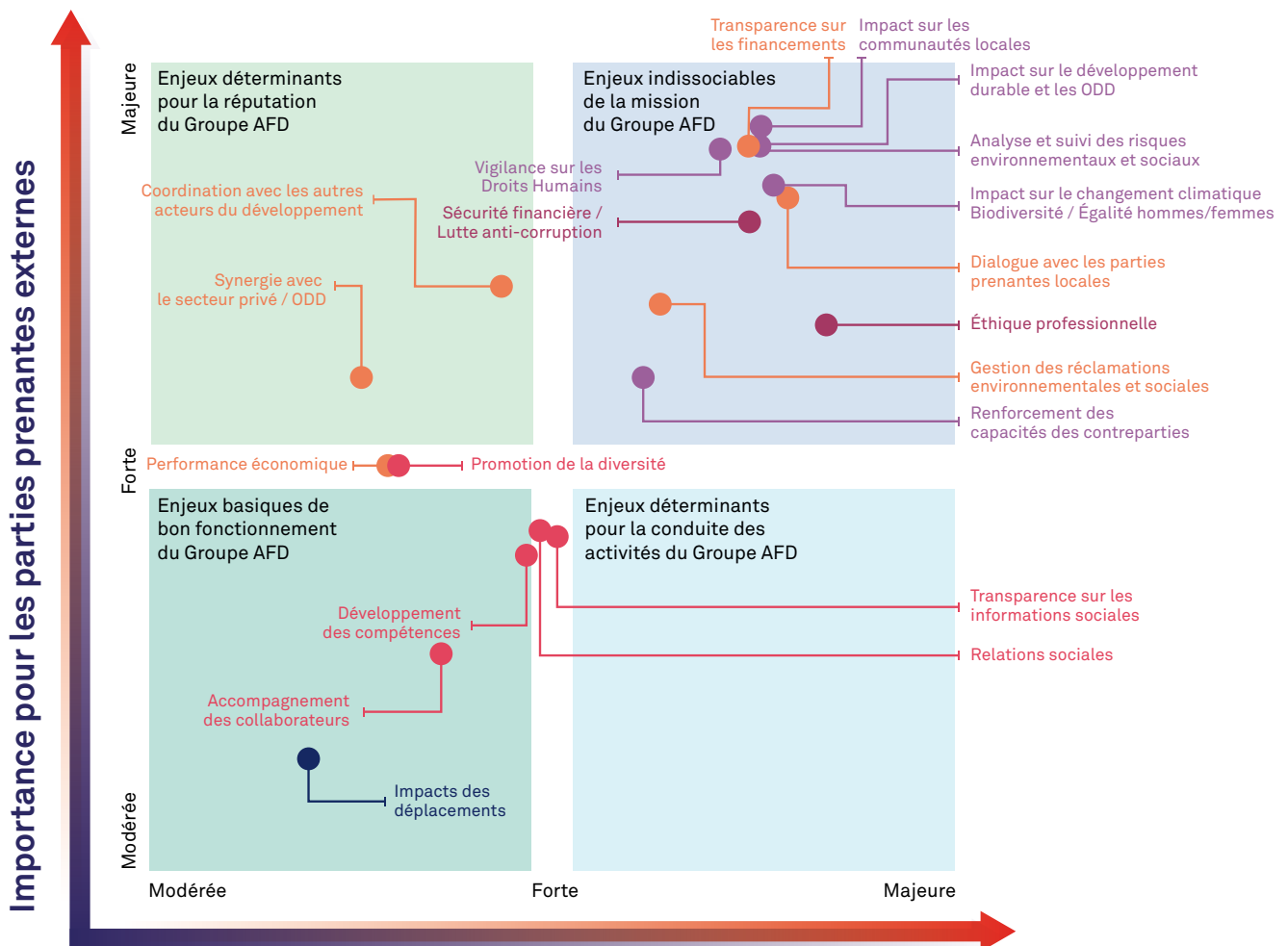
⁹ Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE.

¹⁰ Profil Global Compact de l'AFD : <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/293#company-information>

¹¹ Index du contenu GRI de l'AFD : <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-06-11-01-07/afd-content-index-gri-2018.pdf>

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

La matrice de matérialité du groupe AFD (actualisation de mai 2017)



- Transparence et dialogue avec des parties prenantes
- Intégration du DD dans les interventions
- Relation et conditions de travail
- Éthique et sécurité financière
- Environnement interne

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. Tourné vers les bénéficiaires de ses financements, le groupe 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 INSTRUMENTS FINANCIERS ADAPTÉS AUX INTERVENTIONS

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

Le champ d'action du groupe AFD couvre aujourd'hui plus d'une centaine d'Etats étrangers répartis sur tous les continents, et les outre-mer français ouverts sur trois bassins océaniques. Ainsi, 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 le groupe AFD et ses secteurs d'activité varient selon les régions.

L'Afrique est, et reste, au cœur de l'action de l'AFD, avec une nouvelle vision, le « Tout Afrique », qui appelle à un changement de perspective et implique désormais que l'on considère Afrique subsaharienne et Afrique du Nord, de plus en plus connectées, comme un tout. Le continent africain continue à concentrer la très grande majorité des subventions et des bonifications de taux d'intérêt accordées par l'AFD à l'étranger (89% de l'effort financier de l'Etat

a bénéficié à l'Afrique et la Méditerranée en 2017). Cette stratégie repose sur des engagements bilatéraux forts et une approche multi-acteurs.

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 sont mobilisés. Tout en gardant l'accent sur les axes structurants que sont les infrastructures d'énergie et de transport, l'accès à l'eau et à l'assainissement, l'investissement dans la formation de la jeunesse et le développement des territoires ruraux, l'AFD a poursuivi ses efforts pour s'adapter aux situations de crise et de fragilité des pays, notamment au Sahel¹³.

En zone Méditerranée, les prêts sont privilégiés. L'action en faveur de la lutte contre le changement climatique (atténuation et adaptation) reste centrale ; les autres axes forts de l'action de l'AFD dans la région sont le développement local et la cohésion des territoires, la mise à niveau des tissus

productifs et la création d'emplois.

Dans les pays fragiles, en crise ou en sortie de crise, des instruments souples, principalement des dons, sont mobilisés. Le Fonds « Paix et résilience » de l'AFD, créé en 2017 et doté de 100 M€ par an, a permis le lancement de quatre « initiatives » pour mettre en œuvre la stratégie opérationnelle de l'AFD à l'échelle d'un bassin de crise.

Dans les autres pays d'intervention, principalement situés en Asie et en Amérique latine, la promotion d'une mondialisation régulée, porteuse d'un modèle responsable sur les aspects environnementaux et sociaux, constitue le fil conducteur de l'activité du groupe AFD. Les financements de l'Agence dans ces régions se concentrent plus spécifiquement sur la lutte contre le changement climatique et les enjeux d'inclusion sociale.

¹³Cf. focus thématique au chapitre 3.

4.1.2 Le cycle du projet de l'AFD

Contribuer à des opérations pérennes à fort impact pour le développement, définir et proposer des moyens et des instruments financiers appropriés passe par l'écoute des responsables et des

maîtres d'ouvrage et une attention particulière à leurs besoins et à leurs préoccupations, ce qui suppose un dialogue et une négociation qui se structurent aux différentes étapes du cycle du projet.

Les bénéficiaires des financements États, entreprises, collectivités locales, ONG	L'Agence Française de Développement Participe au financement des projets
1 - Idée de projets Soumise à l'AFD pour financement	2 - Examen des propositions Notamment des objectifs visés et de l'adéquation du projet avec les priorités d'intervention de l'AFD dans le pays concerné
3 - Étude de faisabilité Confiée le plus souvent à des bureaux d'études extérieurs	4 - Analyse des études de faisabilité et des demandes de financement 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,...
5 - Négociation sur les conditions des financements	
6 - Requêtes de financement adressées à l'AFD Accord sur le contenu des projets et les conditions de financement	7 - Prises de décision sur les financements par l'AFD
8 - Signature des conventions de prêt ou de subvention	
9 - Réalisation physique des projets 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)	9 - Versements des financements Contrôle du respect des clauses prévues dans la convention. Vigilance sur les risques de blanchiment, de financement du terrorisme et de corruption. Suivi technique et financier du projet.
10 - Remboursement à l'AFD en cas de prêts	
11 - Évaluation ex post du projet Examen des réalisations, de leur viabilité et de leur impact économique, social et environnemental En 2017 : 18 évaluations ex post portant sur 29 projets, et 20 évaluations approfondies portant sur différents secteurs ou géographies.	

Le groupe AFD, dont la richesse tient à son double statut de banque au service du développement durable des outre-mer français et d'agence bilatérale de développement international, a pour ambition d'accompagner chacun des territoires ultramarins dans son projet de développement durable et de renforcer significativement les liens avec son voisinage et, partant, la cohérence d'ensemble de son action.

4.1.3 Mesurer, prévenir et contenir les risques d'endettement

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

Pour prendre en compte les risques d'endettement des pays dans lesquels elles interviennent, l'AFD et sa filiale PROPARCO s'appuient sur une analyse des risques (risques macro-économiques, risques pays, risques de crédit des contreparties...) leur 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 Etats, 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... Elle s'appuie sur différents standards internationaux pour déterminer ses capacités d'intervention en prêts souverains dans les PMA, ainsi que sur le Cadre de viabilité de la dette (CVD)¹⁴. De plus, la politique responsable de prêts souverains de l'AFD lui fournit un cadre (plus strict que celui de la Banque Mondiale) pour son intervention vers les Etats à faible revenu, visant à éviter tout risque de surendettement pour ces derniers.

Pour les expositions de crédit leur clientèle non souveraine, l'AFD et sa filiale PROPARCO cherchent 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 l'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, par 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 (PPTe), un mécanisme progressif et spécifique d'annulation du solde des créances publiques qu'il continuait de détenir sur ces Etats 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 et 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.

Contrats de désendettement et développement (« C2D ») :

440 M€

¹⁴ Le CVD est un outil de coordination entre les bailleurs permettant d'arrêter de prêter à un pays dont le niveau de 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 lorsque le risque est élevé.

4.2 L'AFD : UN MODÈLE FINANCIER « NON LUCRATIF »

Volume d'émissions obligataires :

6,233 Mds€^V

1,750 Mds€

d'encours de *Climate bonds*

Le modèle financier de l'AFD, 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'Etat 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.

Depuis l'exercice 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'Etat.

L'AFD se finance sur les marchés financiers, sous forme d'emprunts obligataires publics. Le volume d'émissions obligataires pour l'exercice 2017 s'élève à 6 233 M€. La bonne notation de ses émissions lui permet d'accorder à son tour des prêts à des conditions favorables à ses bénéficiaires.

Après l'émission, en 2014, de sa première obligation climat à 10 ans pour un montant de 1 Md€, l'AFD a émis en 2017 son second emprunt obligataire climat, pour un montant de 750M€ à 6 ans (cf. annexe 3). L'encours de « Climate Bonds » de l'AFD atteint donc désormais 1,750 Mds€.

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

^V Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

La contribution du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères permet à l'AFD de financer des projets sous forme de dons et de soutenir des initiatives émanant des ONG. Les financements du ministère de l'Economie et des Finances 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. 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 de meilleures conditions de financement.

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'Etat : production de connaissances, financement d'études, appui et conseil aux pouvoirs publics français...

Suite à la demande formulée par l'AFD aux autorités de supervision bancaire de changer son statut d'établissement de crédit en droit français en statut de société de financement, la Banque Centrale Européenne a rendu en date du 30 juin 2017 un avis favorable. À compter de cette date, le statut en droit français de l'AFD est donc celui de société de financement. Ce changement de statut n'affecte pas le statut d'EPIC de l'AFD en droit français.

4.2.1. L'action de PROPARCO

L'action de PROPARCO vise à mobiliser et dynamiser le financement privé pour, notamment, soutenir l'émergence et la croissance des PME industrielles, agro-alimentaires et de services, la consolidation et l'approfondissement du secteur financier et bancaire et l'investissement privé dans les infrastructures essentielles au développement des économies.

PROPARCO propose une palette complète d'instruments financiers permettant de répondre aux besoins spécifiques des investisseurs privés dans les pays en développement : prêts, quasi fonds propres, fonds propres et garanties. Elle finance des entreprises et des projets dont l'activité participe à la création d'emplois et de revenus décents, à la fourniture de biens et services essentiels, ainsi qu'à la lutte contre le changement climatique dans les pays en développement. Elle s'est engagée à tripler ses « impacts » d'ici à 2020 en doublant son activité. Par ailleurs, elle opère avec le degré le plus élevé d'exigence en matière de respon-

sabilité sociale et environnementale et contribue à soutenir ses « clients » dans leur progression en la matière. Enfin, elle s'engage également à innover et à soutenir l'innovation dans les pays.

PROPARCO figure parmi les principales institutions européennes de financement du développement (EDFIs), avec qui elle réalise de nombreuses opérations conjointes.

Au 31 décembre 2017, PROPARCO est dotée d'un capital social à 693 M€, détenu à 65 % par l'AFD, son actionnaire majoritaire¹⁵.

Dons¹⁶ :

924,5 M€

Ressources de l'État :

1 225 M€

Subventions projets^v :

320 M€

¹⁵ 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.

^v Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

¹⁶ Les dons comprennent : les subventions, les contrats de désendettement et de développement, l'appui aux initiatives ONG, les crédits délégués du MEAE, les opérations de co-développement, la méso-finance, le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM). Ils ne comprennent pas les activités conduites en délégation sur ressources d'autres bailleurs. Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

4.3 LA GOUVERNANCE DU GROUPE AFD

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 de l'AFD

Fonctionnement du conseil d'administration

En vertu de l'article R. 513-35 du Code monétaire et financier, le conseil d'administration de l'AFD 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.

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'Etat, 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 conseil d'administration de l'AFD est composé de 18 membres titulaires et de 17 suppléants. Des 35 membres nommés au 31 décembre 2017, 8 sont des femmes (dont 4 suppléantes)¹⁷.

La présidence du conseil est assurée par Laurence Tubiana. 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 2017 du groupe AFD et sur le site Internet de l'AFD : www.afd.fr.

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 2017, 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.

4.3.2 Direction générale de l'AFD

La direction et l'administration de l'Agence sont confiées à un directeur général nommé pour trois ans par décret. Le directeur général représente et engage l'Agence et exerce les compétences qui lui sont déléguées par le conseil d'administration.

Il s'appuie pour ce faire sur un comité de direction composé des responsables des différentes directions et différents départements du groupe AFD. Ce comité est composé de 59 personnes en 2017, dont 17 femmes¹⁸.

Les rémunérations du directeur général, du directeur général adjoint et du directeur général délégué figurent dans le document de référence 2017 du groupe AFD. A 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 du Groupe

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

Le comité d'audit du Groupe donne au conseil d'administration, qui en désigne les membres, un avis sur l'élaboration et sur le contrôle des informations comptables et financières. Le Commissaire du gouvernement participe à ses séances. Ce comité d'audit est notamment chargé de :

- vérifier la clarté des informations fournies et la pertinence des méthodes comptables adoptées, et émettre un avis sur les états financiers de l'établissement ;

- porter une appréciation sur les aspects comptables et financiers du système de contrôle interne ;
- superviser le choix des Commissaires aux comptes et débattre des conclusions de leurs travaux.

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

Le comité des risques Groupe est chargé de :

- procéder à un examen régulier des stratégies, politiques, procédures, systèmes, outils et limites, communiquer ses conclusions au conseil d'administration, et lui fournir un avis sur la stratégie globale du Groupe et l'appétence en matière de risques ;
- apprécier l'ensemble des risques significatifs et des politiques de gestion des risques ;
- apprécier les mesures adoptées pour assurer la continuité de l'activité.

Le dispositif de contrôle interne du Groupe vise à effectuer le suivi des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la qualité et la fiabilité des informations financières, ainsi que des systèmes d'information ;
- la conformité aux lois et aux règlements des opérations et des procédures internes ;
- le respect des décisions de la direction générale.

¹⁷ La répartition par tranche d'âge des membres du conseil d'administration est la suivante : moins de 30 ans : 1 membre ; entre 30 et 50 ans : 16 membres ; plus de 50 ans : 16 membres.

¹⁸ 34 membres du comité de direction ont entre 30 et 50 ans ; 25 membres ont plus de 50 ans.

“

Le conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis 35 fois en 2017

Le conseil d'administration est composé de 35 membres. Il comprend 8 femmes, ce qui inclut la présidence du conseil

Le dispositif de contrôle permanent du groupe veille (i) à la cohérence, à l'efficacité, à l'exhaustivité et au respect des dispositifs mis en œuvre pour garantir la conformité, la sécurité et la validité des opérations, et (ii) à la réalisation des diligences liées à la surveillance des risques de toute nature.

Opérée par l'Inspection générale, **la fonction de contrôle périodique** porte sur la conformité des opérations, le niveau de risque encouru, le respect des procédures, l'efficacité et le caractère approprié des dispositifs de contrôle permanent mis en place par l'AFD.

La fonction de conformité s'assure quant à elle de l'encadrement du risque de non-conformité, afin de prévenir, détecter et maîtriser ce type de risque.

4.3.4 Activité et gouvernance de PROPARCO

PROPARCO est une société de financement soumise aux dispositions du code monétaire et financier. Ses instances de gouvernance (en particulier le conseil d'administration et les comités du conseil d'administration) sont les garants de la transparence de son fonctionnement et de sa bonne gestion. Elles s'appuient sur l'expertise de leurs membres, issus des secteurs public et privé. Aux côtés de l'AFD, son actionnaire majoritaire, elle réunit des institutions financières publiques et privées françaises, africaines et latino-américaines, des sociétés de service, des industriels actifs dans ses pays d'interventions ainsi que des investisseurs, fonds et fondations éthique.

Le conseil d'administration de PROPARCO 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. Il définit les orientations et la politique de surveillance en matière de prise, de gestion, de suivi et de réduction des risques auxquels PROPARCO est ou pourrait être exposée. Il arrête les comptes sociaux et veille à leur sincérité.

Présidé par le directeur général du groupe AFD, le conseil d'administration de PROPARCO est composé de 16 administrateurs et de 6 censeurs. À travers l'expertise de ses membres, issus d'institutions financières internationales de développement, du secteur bancaire, du secteur industriel ou de fonds éthique, il joue ainsi un rôle déterminant dans la performance et le développement de PROPARCO.



En savoir plus sur la gouvernance de PROPARCO :
<https://www.proparco.fr/fr/gouvernance>

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 à l'appréciation et à la reconnaissance des parties prenantes, qu'il s'agisse de l'Etat, des organisations de la société civile, des pouvoirs publics nationaux et internationaux, des organisations paires, des collaborateurs, des bénéficiaires des financements, des communautés locales et des riverains, ou encore du monde financier et bancaire. Dans ce contexte, l'engagement de « Rendre compte, informer, dialoguer » constitue l'un des piliers de la démarche de responsabilité sociétale du groupe AFD.

5.1 RENFORCER LA DÉMARCHÉ DE TRANSPARENCE

Le groupe AFD confirme sa volonté de répondre toujours mieux à la demande croissante d'information et d'explications de ses parties prenantes à l'égard de sa gouvernance, de sa stratégie, des finalités, objectifs et résultats de la politique française d'aide au développement, majoritairement mise en œuvre par le Groupe. Dans une démarche partenariale, il s'agit pour ce dernier de dialoguer et de collaborer avec l'ensemble de ses parties prenantes au niveau national et international sur les sujets en lien avec le développement.

Afin d'encadrer cet exercice, le Groupe a publié sa nouvelle politique de transparence et de dialogue dont l'objectif est de : (i) rendre compte de son action ; (ii) contribuer à légitimer la politique d'aide au développement ; (ii) renforcer la transparence et le dialogue. Elle repose sur trois principes :

- **l'ouverture**, avec une mise à disposition par défaut des informations concernant les activités opérationnelles et institutionnelles de l'AFD, afin de mieux répondre aux attentes des parties prenantes ;
- **l'écoute et le dialogue**, avec l'implication des différents acteurs du développement dans les processus de décision par l'ouverture d'espaces de débat ;

• **la préservation de la conservation des informations sensibles**, afin de communiquer tout en prenant en compte le secret professionnel et le secret des affaires, selon le cadre fixé par le code monétaire et financier et la législation française relative à la protection des données personnelles.

Les informations sur les projets financés par l'AFD¹⁹ et sa filiale PROPARCO sont publiées sur le site d'open data du Groupe : <https://opendata.afd.fr/page/accueil/>. Deux cartes interactives y présentent de manière synthétique 993 projets fin 2017 (soit 810 projets pour l'AFD et 183 pour PROPARCO).

PROPARCO met également à disposition sur la page d'accueil de son site internet²⁰ une carte interactive donnant accès aux données portant sur les projets financés (sous réserve de l'accord du client). 99 % des nouveaux projets signés par PROPARCO en 2017 y ont été publiés.

Quant à l'AFD, les données projet sont également publiées sur le site internet de l'Initiative Internationale pour la transparence de l'aide²¹ ainsi que sur la plateforme ouverte des données publiques françaises²². A fin 2017, près de 44 % du total de l'activité de l'AFD avait fait l'objet d'une

publication sur ces sites internet ainsi que sur le site d'open data, et 69 % de son activité souveraine²³. En outre, l'AFD publie désormais sur son portail d'open data les données de décaissement prévisionnel sur 3 ans par pays et par secteur, ainsi que les fiches de performance de ses évaluations ex-post décentralisées.

En 2018, le périmètre de la transparence sera étendu aux financements non souverains de l'AFD.

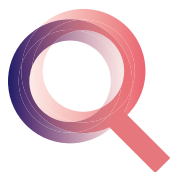
¹⁹ A minima sont présentées sur ces sites les informations portant, par projet, sur l'identifiant, la description détaillée, le secteur d'activité, le lieu de réalisation, la date prévisionnelle de démarrage, la date d'achèvement technique, le stade d'avancement actualisé semestriellement, la nature 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.

²⁰ <https://www.proparco.fr/fr>

²¹ International Aid Transparency Initiative » (IATI) : <http://iatiregistry.org/publisher/afd>

²² www.data.gouv.fr

²³ Financements souverains supérieurs à 100 000€ en exécution financés sur l'ensemble des pays d'intervention. NB : Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.



Focus L'AFD et l'initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI)

En 2017, la France a poursuivi ses efforts vers une plus grande transparence de son action internationale. C'est pourquoi elle a adhéré à l'Initiative Internationale pour le Transparence de l'Aide (IATI), en demandant à l'AFD, son principal opérateur d'aide publique au développement, de la représenter dans le cadre de cette initiative. Cette adhésion doit permettre à l'AFD de mieux se conformer au standard IATI et d'améliorer la qualité des données qu'elle publie.

5.2 CONSOLIDER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

L'agenda 2030 du développement durable invite l'ensemble des acteurs (étatiques et non étatiques) à coopérer pour relever les défis de sa mise en œuvre. Dans ce contexte, le dialogue avec les parties prenantes est une démarche incontournable pour articuler de façon vertueuse la stratégie et les activités du groupe AFD avec

les enjeux de cet agenda. Cette démarche reflète également l'ambition du Groupe d'offrir une plateforme partenariale pour tous les acteurs du développement : les OSC, les collectivités territoriales, les entreprises, les institutions françaises et internationales...

C'est pourquoi la nouvelle politique de transparence et de dialogue reconnaît que :

- le dialogue constitue un pilier de la responsabilité sociétale, au sens où il contribue à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique et de Droits Humains dans la stratégie et les pratiques de l'organisation ;

Modalités et objectifs du dialogue avec les principales parties prenantes du Groupe

DIALOGUE RÉGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL

- Fixer les orientations stratégiques
- Approuver les engagements de l'AFD et leurs modalités financières
- Informar 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

Conseil d'administration et comités spécialisés

Autorités de tutelle

Autorités de régulation et de contrôle

Parlementaires

POUR DÉFINIR NOTRE CADRE D'ACTION ET RENDRE COMPTE

DIALOGUE AUTOUR DE NOS 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 œuvre des projets
- Répondre aux plaintes et préoccupations liées aux impacts d'un projet

Population impactée et société civile

Bénéficiaire des financements (État, administrations, entreprises publiques et privées, ONG...)

POUR DES INTERVENTIONS EFFICACES, PÉRENNES ET ADAPTÉES

DIALOGUER

POUR UN BON FONCTIONNEMENT INTERNE

Ensemble des collaborateurs

Représentants du personnel

DIALOGUE INTERNE

- Informar des évolutions du Groupe et de ses conséquences sociales
- Apporter des réponses aux enjeux sociaux et sociétaux
- Répondre aux besoins et attentes des collaborateurs
- Favoriser l'engagement des collaborateurs

POUR LE PARTAGE ET L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES

Organisations internationales (Nations Unies, ...) et européennes

ONG, associations, fondations, collectivités locales

DIALOGUE AVEC LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT

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

Banques de développement et institutions financières internationales

Secteur privé

Milieu académique et think tanks

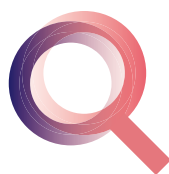
- la démarche de dialogue prend en compte la diversité et la divergence des opinions, des cultures et des expertises de chacun dans un esprit d'ouverture, et s'attache à favoriser une meilleure compréhension des points de vue en favorisant l'expression de consensus et de dissensus ;

- le dialogue constitue un vecteur de changement pour une organisation mais aussi pour ses parties prenantes. Il s'inscrit dans une perspective d'amélioration continue, d'apprentissage mutuel, d'innovation et d'impact. En ce sens, il va au-delà des démarches d'information ou de communication.

5.2.1 Dialoguer autour des stratégies

Les documents stratégiques élaborés par l'AFD qui déterminent ses axes d'intervention, au niveau des secteurs, des géographies ou encore sur des sujets transversaux, font l'objet d'une consultation des administrations et des parties prenantes (organisations de la société civile, collectivités territoriales, entreprises, instituts de recherche, etc.) avant leur passage en Conseil d'administration. Une fois validés, ces documents stratégiques sont consultables sur le site Internet de l'AFD.

En 2017, ce dialogue a concerné les nouveaux cadres stratégiques transversaux sur le partenariat avec les organisations de la société civile, le climat, l'appui à l'aide extérieure des collectivités territoriales ; les stratégies sectorielles sur les systèmes financiers, la ville durable, la gouvernance, l'énergie ; la stratégie géographique sur l'Amérique latine ; ainsi que la politique de responsabilité sociétale du Groupe.



Focus

Une consultation numérique ouverte sur la nouvelle stratégie du Groupe

Après une première expérience menée sur sa stratégie numérique en septembre 2016, l'AFD a lancé une nouvelle consultation numérique ouverte pour permettre à toutes ses parties prenantes, internes comme externes, de réagir aux propositions stratégiques qui guideront son action pour les années 2018-2022.

La consultation a permis de constater que toutes les propositions stratégiques avaient obtenu un large vote en leur faveur. Les principales interrogations concernent des demandes de clarification visant soit à préciser certains termes utilisés par l'AFD, soit à détailler les objectifs et modalités opérationnelles de certains engagements²⁴.

²⁴ Pour plus d'informations : <https://consultation-numerique.afd.fr/>

5.2.2 Dialoguer autour des projets

Dialoguer avec les autorités, les communautés et les associations locales sur les projets proposés au financement, notamment lorsque ceux-ci présentent des risques environnementaux et sociaux, est une nécessité pour prendre en compte leurs avis et préoccupations et assurer ainsi l'amélioration des conditions de vie des populations et la pérennité des projets.

Dans l'instruction et la mise en œuvre des projets qu'elle soutient, l'AFD s'assure, par des clauses et des accompagnements, que le maître d'ouvrage consulte les différentes parties prenantes. Pour les projets présentant des risques d'impacts environnementaux et sociaux importants, l'Agence applique le Cadre environnemental et social de la Banque Mondiale, dont la révision en 2016 a introduit notamment des mesures concernant la responsabilité d'associer les parties prenantes à tous les stades d'un projet²⁵.

²⁵ Environmental and Social Standards (ESS) 10 : Stakeholder Engagement and Information Disclosure.

GRI G4-DMA

GRI G4-DMA



Focus AFD

Le dialogue parties prenantes au cœur du projet To Petola (Kinshasa, RDC)

La faiblesse de la collecte et du traitement des déchets à Kinshasa, dans un contexte de forte augmentation de la population, entraîne des conséquences dramatiques sur les plans sanitaire et environnemental. L'AFD y instruit actuellement un projet mobilisant tous les acteurs de la filière : du ménage au gestionnaire du centre de traitement, en passant par le « pousse-pousseur », pré-collecteur informel.

Consciente que toute solution durable passe par le dialogue et la responsabilisation des acteurs, l'AFD a cherché, dès la genèse du projet, à créer du lien entre ces acteurs et à faciliter les mécanismes de gouvernance. L'entreprise publique en charge des déchets, les communes et

des représentants de la société civile ont été réunis autour du gouvernement de la ville-province de Kinshasa (maître d'ouvrage pressenti), dans le cadre d'un atelier. Les échanges ont permis de confirmer l'approche retenue pour le projet et son degré de maturité.

Elles ont mis en évidence (i) l'importance des certains acteurs, les possibles tensions dont le projet devra tenir compte, et les besoins respectifs en renforcement des capacités ; (ii) l'impératif de privilégier des solutions de tri et de valorisation simples, à haute intensité de main d'œuvre, et au plus près des ménages ; (iii) les dimensions financières et économiques susceptibles d'avoir un impact sur le projet.

5.2.3 Dialoguer autour des enjeux du développement

Le groupe AFD accorde beaucoup d'importance au dialogue avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement. Ce dialogue permanent permet de mieux appréhender ce qui est fait par chacun, d'ouvrir des perspectives, d'enrichir les réflexions et de renforcer mutuellement ses actions.

Le Groupe entretient en particulier un dialogue étroit avec les organisations de la société civile. En 2017, cette démarche, qui relève d'une responsabilité partagée par toutes les directions du Groupe, s'est concrétisée selon les principales modalités suivantes²⁶ :

- des réunions de dialogue de haut niveau assurées par la direction générale de l'AFD avec les représentants de plusieurs grandes organisations de la société civile, à l'occasion notamment de la préparation des rendez-vous internationaux de l'année ;
- la participation des organisations de la société civile aux réunions de concertation et de consultation organisées dans le processus d'élaboration des stratégies de l'AFD (et notamment de la nouvelle stratégie de partenariat avec les OSC) ;
- un dialogue continu avec Coordination SUD sur les modalités de financement des OSC françaises et la co-organisation de séminaires thématiques ;
- un dialogue avec les directions opérationnelles du Groupe concernant des préoccupations sectorielles, les facilités

d'innovation sectorielles pour les ONG (FISONG), ainsi que dans le cadre de comités techniques ;

- des réunions de dialogue organisées par l'AFD et par PROPARGO dans des contextes d'interpellations de la part d'ONG ou de leurs campagnes de plaidoyer.

²⁶ Pour plus d'information, cf. Document de Référence 2017 (§ 2.3.2.1 « Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations »).

Le dialogue avec les principaux acteurs du développement



En 2017 le groupe AFD a mobilisé **122 M€ en faveur des OSC**, dont 70,6 M€ à travers le guichet *Initiative OSC*.

	Finalité du dialogue	Modes de dialogue
Organisations internationales et européennes	S'informer sur les standards internationaux Rendre compte de l'engagement dans les initiatives internationales	Participation aux forums internationaux Financement d'initiatives internationales Global Compact : participation au comité directeur et rapport annuel
Banques de développement et institutions financières internationales	Disposer d'outils communs Intégrer les meilleures pratiques	Collaboration sectorielle, cofinancements, programmes d'échanges communs...
Secteur privé	Influencer les pratiques du secteur privé Intégrer les bonnes pratiques et les solutions du secteur privé	Colloques et événements Revue « Secteur privé et développement » de PROPARGO Club des Investisseurs...
Milieu académique et think tanks	Participer aux réflexions Intégrer et diffuser les bonnes pratiques	Publication d'études, groupes de travail, forums...
OSC	Assurer l'efficacité et la pérennité des projets Consulter la société civile sur les choix stratégiques de l'Agence Communiquer sur l'utilisation de l'aide publique au développement	Partenariats et/ou consultation lors de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation des projets Dialogue autour des cadres d'intervention stratégiques Groupes de travail, séminaires et communications communes sur des thématiques spécifiques

5.2.4 Dialogue réglementaire et institutionnel

Le groupe 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 de l'AFD, où siègent des représentants des ministères, des parlementaires, des OSC, des représentants du personnel et des personnalités qualifiées. Elle s'exerce aussi auprès des instances sociales, des autorités de régulation et de contrôle, et par des documents institutionnels et de reporting réglementaires (rapports parlementaires, document de référence du Groupe, bilan social, base de données économiques et sociales, etc.).

Au-delà de cette obligation, l'AFD entretient un dialogue régulier avec les parlementaires, ainsi qu'avec les administrations (au-delà des seules autorités de tutelle qui sont les ministères de l'Europe et des Affaires étrangères, de l'Économie et des finances et de l'Outre-mer), à la fois dans le cadre d'instances officielles (co-secrétariat du CICID) et dans des cadres plus informels (réunions sectorielles, techniques, etc.).

L'AFD participe enfin aux instances permanentes de dialogue multi-acteurs proposées par les administrations, telles que le Groupe interministériel français sur la

	Finalité du dialogue	Modes de dialogue
Administrations	Fixer les orientations politiques et stratégiques Rendre compte de l'utilisation efficace des fonds publics Pérenniser les financements	CICID et réunions du co-secrétariat du CICID Contrat d'objectifs et de moyens Conseil d'Administration de l'AFD Dialogue dans le cadre de l'élaboration des stratégies Contrôle de gestion/Audit Autres (GISA, CNDSI...)
Parlementaires	Informers les parlementaires des activités et des analyses de l'Agence	Conseil d'Administration de l'AFD Auditions devant les parlementaires Rapports parlementaires, réponses aux questions parlementaires écrites
Autorités de régulation et de contrôle	Rendre compte de la gestion financière saine de l'institution Autorité des marchés financiers (Art. 225 Grenelle II)	Publication d'un Rapport de gestion et d'un document de référence annuels Auditions éventuelles

sécurité alimentaire (GISA) et le Conseil national pour le développement et la solidarité internationale (CNDSI).

5.3 RÉPONDRE AUX RÉCLAMATIONS DES PARTIES PRENANTES

Début 2017, l'AFD a lancé son Dispositif de gestion des réclamations environnementales et sociales. Ce dispositif permet à toute personne ou tout groupe de personnes affectée(s) d'un point de vue environnemental ou social par un projet financé par l'AFD (notamment les populations locales et autochtones) de déposer une réclamation²⁷.

Le dispositif fonctionne sous la supervision du Conseiller à l'éthique de l'AFD, qui, rattaché au directeur général, est le garant de son indépendance vis-à-vis des directions opérationnelles. Le secrétariat du dispositif, logé auprès de la direction de la stratégie, coordonne son fonctionnement, assure sa communication interne et externe, suit les réclamations et assure le lien avec les équipes projets comme avec le panel d'experts indépendants qui assure le traitement des réclamations.

En 2017, deux réclamations ont été reçues²⁸. Elles provenaient toutes deux d'un citoyen camerounais concerné par le projet de drainage pluvial de la communauté urbaine de Douala. Les récla-

mations portaient sur l'indemnisation consécutive à une expropriation rendue nécessaire par les emprises du projet. La première réclamation, reçue en juillet, n'a pas été enregistrée en raison du dialogue en cours entre l'auteur de la réclamation et la communauté urbaine de Douala, maîtrise d'ouvrage du projet, et ce conformément au règlement du Dispositif. Suite à la dégradation de la situation, une seconde réclamation a été déposée, puis enregistrée. Après étude, le panel a conclu à l'éligibilité de la réclamation, et proposé de mener à la fois une résolution des différends et un audit de conformité.

Une campagne de sensibilisation au Dispositif, interne et externe, a été menée en 2017, afin de former les équipes-projet

au siège et en agence aux changements opérationnels induits par l'existence du Dispositif, mais aussi d'informer les partenaires financiers de l'AFD. Sur le site internet de l'AFD, une page a été créée et l'ensemble des documents du Dispositif ont été mis en ligne (dont le formulaire de dépôt de réclamations, en versions anglaise et française). La fiche d'information du Dispositif a été diffusée aux partenaires de l'AFD. Une réunion d'informa-

²⁷ A titre d'exemple, ces réclamations peuvent porter sur des enjeux de pollution, de destruction de ressources naturelles, déplacement de populations, de droit foncier, de conditions de travail, de droits humains, de droits des populations autochtones.

²⁸ Aucune des réclamations enregistrées par le dispositif en 2017 ne concernait l'atteinte aux droits humains ou aux droits des populations autochtones.

La page du site de l'AFD dédiée au dispositif est disponible à cette adresse : <https://www.afd.fr/fr/un-developpement-responsable>

GRI G4-DMA

G4-EN34

G4-HR8

G4-HR12

tion de la société civile a été organisée en juillet à Paris, à laquelle ont participé une trentaine d'organisations. Des projets de séminaires conjoints ont émergé, comme avec l'ONG « RSE et PED », qui a permis de faire connaître le Dispositif à ses réseaux africains début 2018.

Enfin, en juin 2017, l'AFD est devenue membre du réseau IAMnet (Independent Accountability Mechanisms Network), après approbation de ses dix-huit membres.

IAMnet est un réseau international de coopération entre les mécanismes de gestion des réclamations des différents bailleurs. Grâce à ce réseau, l'AFD bénéficie du retour d'expériences de ses pairs, et fait connaître son Dispositif.

PROPARCO rejoindra en 2019 le dispositif conjoint de la DEG et du FMO. Une coopération étroite est prévue avec le dispositif de l'AFD.

5.4 COMMUNIQUER SUR LES ENJEUX DE L'AIDE PUBLIQUE AU DÉVELOPPEMENT

Dans le cadre de l'agenda 2030 du développement durable, chaque pays se voit tenu de promouvoir le nouveau paradigme d'interdépendance et de solidarité, comme l'indique la cible 7 de l'ODD n°4 « Éducation de qualité » : « faire en sorte que tous les élèves acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable notamment par l'éducation en faveur (...) de la citoyenneté mondiale ».

Ainsi, dans la continuité des ODD, et dans l'expression d'une ambition renouvelée de la politique française d'aide au développement, le CICID a affirmé qu'il convenait de sensibiliser tous les citoyens, dès leur plus jeune âge, aux enjeux de développement, et a mandaté l'AFD pour le faire²⁹.

L'éducation au développement fait donc aujourd'hui partie intégrante de la mission de l'AFD. Ce sujet, déjà présent plus ou moins formellement, a peu à peu gagné du terrain dans l'activité du Groupe, dont la stratégie de communication pousse tout particulièrement les actions et outils de pédagogie ainsi que les événements de sensibilisation, pour permettre de partager avec le plus grand nombre les grands enjeux du développement durable, de la citoyenneté et de la solidarité internationale.

En 2017 l'AFD a ainsi déployé un dispositif ODD utilisant le personnage Elyx, créé avec l'artiste Yacine Ait Kaci (stand, cartes postales, affiches) sur plusieurs événements, notamment au Salon des solidarités, à Solidays et au festival Fiesta des Suds à Marseille.

Dans le cadre du partenariat avec l'Institut de l'engagement³⁰, les agents de l'AFD ont animé une série d'ateliers sur les ODD, destinés aux jeunes de 16-28 ans.

2017 a permis de poser à Bordeaux les bagages de « Nés quelque part », l'exposition immersive qui invite le visiteur à incarner des habitants originaires de différents pays et territoires – Cambodge, Niger, Cameroun, Maroc, Colombie, Nigeria et Polynésie – et à découvrir à travers eux les enjeux du développement durable. Cette expérience vise un public large, à la fois jeune et adulte, peu sensibilisé aux enjeux de développement. En parallèle, elle porte une attention particulière au public scolaire et s'intègre dans un dispositif plus large visant à sensibiliser, former et mobiliser les citoyens de demain face aux enjeux du développement durable. Ainsi à Bordeaux, une collaboration avec le Réseau Régional Multi-Acteur a permis de travailler avec des ONG locales pour animer des ateliers autour de la solidarité internationale dans plus de 50 classes.

Par ailleurs, le groupe AFD travaille à un rapprochement toujours plus poussé avec le monde éducatif. En 2017, l'AFD s'est associée à l'opération « Raconte ta ville » en Guyane : sept établissements scolaires participent à la conception de web-documentaires questionnant les enjeux de la ville et du développement durable dans leur environnement.

L'AFD investit en communication les nouveaux secteurs d'activité de son mandat comme le sport et la culture avec la participation de grandes personnalités (Salif Traoré de Magic System, la basket-

teuse championne d'Europe Emmeline Ndongue et la légende NBA Ronny Turiaf) qui contribuent ainsi à faire venir le grand public vers les grands enjeux de développement et les grandes questions d'avenir et d'équilibre du monde.

L'AFD soutient également tout l'écosystème des acteurs qui participent à faire de l'éducation au développement, qu'il s'agisse d'ONG (comme la conférence Sport et développement organisée en juillet 2017 avec Pl4y International), ou de collectivités locales (comme les actions pédagogiques du Centre de Ressources du département de Seine Saint Denis...).

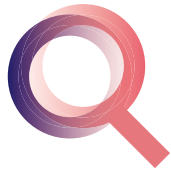
Enfin, l'AFD anime depuis plusieurs années un blog de réflexion et de débat « Idées pour le développement- ID4D » ouvert à tous les acteurs du développement (experts AFD, chercheurs, ONG, secteur privé, institutionnels, collectivités etc...). Ce site a réuni en 2017 environ 10 000 visiteurs uniques par mois. Près de 90 tribunes et interviews ont été publiées entre janvier et décembre 2017.

²⁹ «Le gouvernement décide de confier à l'AFD une mission de sensibilisation aux enjeux du développement durable et de solidarité internationale auprès du plus grand nombre, en France comme à l'étranger » (extrait du relevé du CICID du 30/11/2016).

³⁰ L'Institut de l'engagement est une association qui repère et accompagne des jeunes ayant fait preuve de qualités remarquables durant une mission d'intérêt général mais qui ne possèdent pas les diplômes, les moyens financiers ou le réseau professionnel leur permettant de mener à bien un projet à la hauteur de leur potentiel.



En savoir plus sur la liste des événements auxquels l'AFD contribue : <https://www.afd.fr/fr/actualites/agenda>



Focus ID4D : promouvoir un débat d'idées ouvert sur le développement

Climat, migrations, éducation, inégalités, commons... Depuis 10 ans, le blog « Idées pour le développement – ID4D³¹ » est un lieu d'échange et de réflexions sur tous les sujets qui font l'actualité du développement.

Lancé en 2008 par l'AFD, ID4D répond à une volonté forte de notre institution : promouvoir un débat d'idées ouvert et constructif et faire de l'AFD une plateforme au cœur de la réflexion sur le développement.

Bien qu'animé par l'AFD, ce blog est ouvert à tous les acteurs du développement : bailleurs, ministères, collectivités, ONG, secteur privé, chercheurs...

ID4D aujourd'hui ce sont plus de 350 auteurs et plus de 1 000 publications - tribunes, interview, revues de presse, Actu du Dev'. Avec 10 000 visiteurs uniques par mois, ID4D s'est fait une place au sein de la communauté internationale - francophone et anglophone - du développement.

En parallèle, l'AFD anime un cycle de conférence du même nom (« Les conférences ID4D »³²). En 2017, 6 conférences ont été organisées à Paris et Bruxelles.



En savoir plus sur le blog ID4D :
<http://ideas4development.org/>

³¹ <http://ideas4development.org/>

³² <https://ideas4development.org/evenements/>



Focus PROPARCO Secteur Privé & Développement (SP&D) : faciliter le partage d'expérience du secteur privé en faveur du développement

Les opérateurs du secteur privé, acteurs essentiels du développement des pays à faibles revenus, ont une expérience directe et concrète des problématiques auxquelles sont confrontés les économies de ces pays. Dans le but de valoriser cette expérience, PROPARCO anime depuis 2009 l'initiative Secteur Privé & Développement (SP&D) qui comprend une revue thématique et (depuis 2015) un blog qui recueillent les contributions de ces opérateurs en mettant en avant les solutions mises en œuvre pour dépasser les contraintes propres à ces pays. En diffusant les expériences opérationnelles d'acteurs du secteur privé, l'initiative SP&D vise à catalyser le développement d'un secteur privé soutenable et structurant dans les pays à bas revenu.

En 2017, 5 revues SP&D ont été publiées : trois numéros sur les thèmes, respectivement, du secteur portuaire en Afrique, du rôle des entreprises dans les pays en crise,

et de l'industrie pharmaceutique, ainsi que 2 hors-série dédiés aux innovations numériques et aux producteurs privés d'électricité en Afrique. 7 articles et 4 vidéos de présentation des nouvelles revues et de témoignages d'entrepreneurs ont en outre été publiés sur le blog.

Les contributions du blog et de la revue sont diffusées le plus largement possible en français et anglais auprès d'acteurs économiques et institutionnels de la société civile française et dans nos pays d'intervention, par e-mail à une liste de diffusion, par courrier aux abonnés, ainsi que sur les réseaux sociaux de PROPARCO.

En prolongement de ces contributions, une conférence dédiée à l'échange et au débat sur le thème « vulnérabilités et crises : quels rôles pour les entreprises » a été organisée le 30 mai 2017, en partenariat avec l'AFD.

6. ■

ASSURER ET PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES INTERVENTIONS

Les Objectifs de développement durable constituent la référence commune de l'ensemble des activités opérationnelles du groupe 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 en développement. En tant qu'institution financière de développement, le rôle du groupe AFD est d'accompagner et de favoriser ce mouvement.

Cet engagement en matière de développement durable se traduit par une prise en compte renforcée des impacts des actions financées ainsi que des enjeux économiques, sociaux et environnementaux des partenaires du Groupe. Résolument engagés dans une démarche de progrès, notre engagement s'incarne par une double volonté : prévenir les risques et encourager l'impact positif des projets sur le développement durable.

Une volonté de mieux maîtriser les risques associés aux projets

Le groupe AFD se doit d'être attentif à la bonne allocation des financements (prêts, garanties, subventions ou participations) qu'il octroie, ainsi qu'à la réputation et à la bonne gouvernance des sociétés auxquelles il accorde ses concours. Cela passe en premier lieu par la maîtrise des risques environnementaux et sociaux des projets financés. Pour cela, l'AFD et sa filiale PROPARCO mettent en œuvre des démarches de gestion des risques et d'amélioration de la qualité des projets

ainsi que de la performance environnementale et sociale des bénéficiaires des financements.

Par ailleurs, le Groupe maintient un haut niveau de vigilance en matière de maîtrise des risques de détournement de l'aide, de corruption, de fraude, de blanchiment et de financement du terrorisme.

Une volonté de contribuer de manière positive au développement durable

Les enjeux de développement économique, de lutte contre la pauvreté et les inégalités,

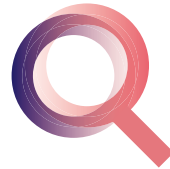
de préservation de la biodiversité, de gestion des milieux et des ressources naturelles, de préservation de l'atmosphère et de lutte contre le changement climatique (marqueur essentiel de l'action du groupe AFD), sont autant d'enjeux intégrés dans les cadres d'intervention stratégiques du Groupe et dans la conduite des projets.

L'AFD et sa filiale PROPARCO mesurent les effets escomptés et les résultats des projets financés, à des fins notamment d'apprentissage et d'amélioration des stratégies d'intervention et des projets futurs.

6.1 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 ainsi que les mesures prévues dès cette phase pour y remédier, et devant être mises en œuvre par les bénéficiaires des financements ; (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.



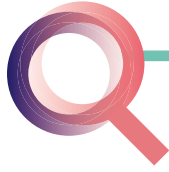
Focus AFD Adoption de la politique de maîtrise des risques environnementaux et sociaux

Le conseil d'administration de l'AFD a adopté, le 13 juillet 2017, la « Politique de maîtrise des risques environnementaux et sociaux liés aux opérations financées par l'AFD », qui formalise les principes sur lesquels se base l'AFD pour permettre aux maîtrises d'ouvrage d'éviter, réduire ou compenser les impacts négatifs des projets financés.

Ce document synthétise la démarche globale de maîtrise des risques environnementaux et sociaux de l'Agence et rappelle ses engagements ; il correspond de ce fait à l'ambition de l'AFD d'accompagner ses partenaires dans la maîtrise des risques environnementaux et sociaux des opérations financées sur la base des standards internationaux les plus exigeants.

Par ailleurs, lors de l'adoption de la politique, le conseil d'administration a réitéré son souhait d'accompagner et d'aider les équipes projet dans la formalisation des projets, et d'être mieux informé des difficultés rencontrées, notamment sur les questions environnementales et sociales. Il a également insisté sur les aspects de communication et sur l'implication des populations impactées par les projets.

La politique de maîtrise des risques environnementaux et sociaux est disponible sur le site internet de l'AFD (<https://www.afd.fr/sites/afd/files/2017-10/politique-maitrise-risques-environnementaux-sociaux-afd.pdf>).



Focus PROPARCO

De la maîtrise des risques « ESG » à l'accompagnement

PROPARCO met en œuvre la démarche de maîtrise des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) du groupe AFD pour évaluer, imposer et suivre l'application des standards de référence, dont le socle est constitué des standards de performance de la SFI et de ceux de l'OCDE. Par une collaboration régulière entre les EDFs, PROPARCO participe à l'élaboration d'outils spécifiques aux secteurs, aux types d'entreprises, aux contextes, qui permettent une meilleure appropriation de ces standards.

PROPARCO réalise l'évaluation de la gouvernance d'entreprise de ses clients³³, et suit, si besoin, la mise en œuvre des mesures d'amélioration négociée avec ces derniers.

Dans le cadre d'un diagnostic réalisé en collaboration étroite avec le client, elle définit des recommandations et, le cas échéant, un programme spécifique d'accompagnement sur le court, moyen et long terme. À cette fin, elle dispose de plusieurs outils de diagnostic et d'accompagnement : *Rapid Risk Screening* (outil de cotation pour effectuer une pré-analyse), matrice de progression pour mesurer la maturité de la gouvernance, matrice de résultat pour la cotation des résultats des diligences, questionnaires, documents types à destination des entreprises... ; elle a également préparé un « *Vademecum* » des bonnes pratiques.

En 2017, une vingtaine de projets a fait l'objet de recommandations en instruction ; 6 plans d'action de gouvernance d'entreprise complets ont été préparés, qui font l'objet d'un suivi par PROPARCO.

Afin d'améliorer le suivi de l'ensemble de ses projets et clients en portefeuille, PROPARCO dispose depuis 2014 d'outils et d'indicateurs de performance environnementale et sociale. Les projets jugés les plus à risque font l'objet d'un suivi par des consultants indépendants,

voire par les équipes de PROPARCO. Ces indicateurs sont renseignés régulièrement et permettent d'obtenir une vision d'ensemble de l'état des projets.

Une évaluation de ces indicateurs d'évolution de performances E&S, menée en 2017 sur la période 2014-2017, a notamment abouti aux trois conclusions suivantes : (i) les indicateurs sont adaptés à leurs objectifs, (ii) la qualité des données disponibles dans le système d'information doit être améliorée, (iii) si les moyens mis en œuvre par les clients s'améliorent très significativement dans les premières phases de financement, suite aux recommandations émises, cela ne se traduit pas nécessairement par des résultats en termes E&S (ou au mieux dans un délai plus long).

Le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées aux clients s'avère indispensable au respect des meilleures pratiques sur le long terme. Dans certains cas, au vu des différents indicateurs, PROPARCO peut décider d'accompagner plus spécifiquement le projet ou le client, le cas échéant avec une assistance technique.

³³ Prise de participation sauf fonds d'investissement, dette supérieure à 10 M€, entreprise familiale et volonté du client.

“

PROPARCO a accompagné

139

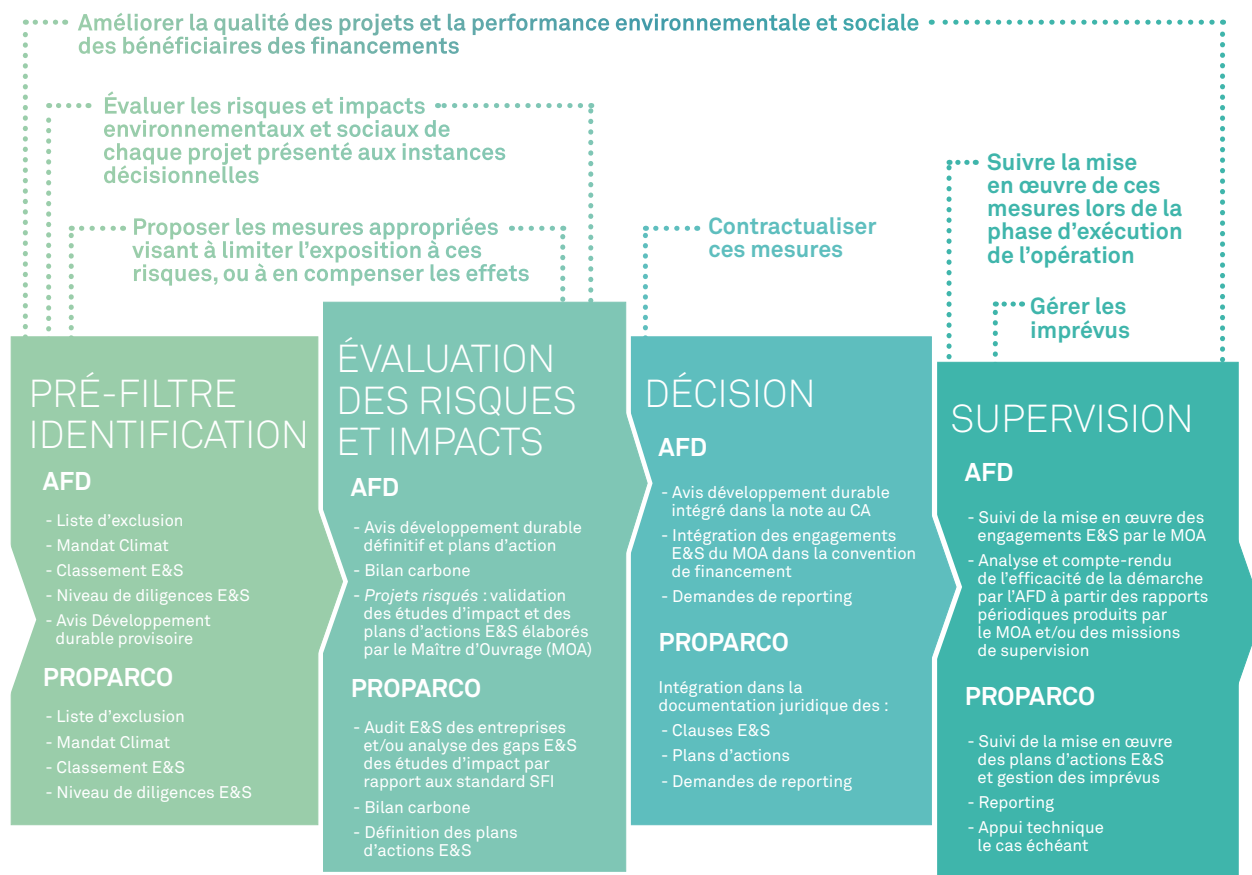
entreprises en matière
environnementale et sociale
depuis 2015

5

projets d'assistance technique ont
été signés en 2017 par PROPARCO,
pour un montant de 162 000€³⁴

³⁴ Dont deux projets d'assistance technique
environnementale et sociale.

GESTION DES RISQUES E&S LE LONG DU CYCLE DE VIE DES PROJETS



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 PROPARCO et publiée sur leurs sites Internet³⁵. En outre, conformément à ses cadres d'intervention stratégiques, le Groupe applique des diligences spécifiques par secteur d'intervention (cf. *infra*).

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 à cet effet.

Le suivi de la répartition du risque environnemental et social concerne toutes les opérations de type « projet » de l'AFD et de PROPARCO, qu'elles soient financées directement ou par le biais d'intermédiaires financiers (établissements bancaires en particulier)³⁶.

³⁵ <https://www.afd.fr/fr/la-liste-dexclusion-proposee-pour-le-groupe-afd-dans-les-etats-etrangers>

³⁶ 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'Etudes 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 du MEAE, qui relèvent de procédures d'instruction spécifiques.

Classement des projets en fonction de leur niveau de risque³⁷ environnemental et social en 2017

Risques environnementaux et sociaux du portefeuille de l'AFD en 2017 (en % du nombre de projets octroyés)

Risque	Nombre	%
A	29	7%
B+	52	13%
B	89	22%
C	171	42%
IF-A	23	6%
IF-B	27	7%
IF-C	5	1%
Z	15	4%
Total	411	100%

Risques environnementaux et sociaux du portefeuille de l'AFD en 2017 (en % du montant octroyé)

Risque	Montants (M€)	%
A	985	12%
B+	2 179	28%
B	1 895	24%
C	1 501	19%
IF-A	641	8%
IF-B	471	6%
IF-C	13	0%
Z	237	3%
Total	7 922	100%

Risques environnementaux et sociaux du portefeuille de PROPARGO en 2017 (en % du nombre de projets signés)³⁸

Risque	Nombre	%
A	13	20%
B+	13	20%
B	2	3%
C	0	0%
IF-A	14	21%
IF-B	16	25%
IF-C	7	11%
TOTAL	65	100%

Risques environnementaux et sociaux du portefeuille de PROPARGO en 2017 (en % du montant signé)³⁹

Risque	Montants (M€)	%
A	236	22%
B+	265	25%
B	33	3%
C	0	0%
IF-A	300	29%
IF-B	178	17%
IF-C	39	4%
TOTAL	1 050	100%

³⁷ A = risque élevé ; B+ = risque important ; B = risque modéré ; C = risque faible ; IF-A = intermédiation financière / risque élevé ; IF-B = intermédiation financière / risque modéré ; IF-C = intermédiation financière / risque faible ; Z = projets hors périmètre.

³⁸ Ces chiffres correspondent aux 65 projets ayant fait l'objet d'une analyse E&S sur les 69 projets signés par PROPARGO en 2017.

³⁹ Ces chiffres correspondent aux 65 projets ayant fait l'objet d'une analyse E&S sur les 69 projets signés par PROPARGO en 2017.

Évaluation

Dans le cadre des projets les plus risqués le maître d'ouvrage réalise, avec l'appui de consultants spécialisés, des études spécifiques (étude d'impact ou audit environnemental et social, décrivant les risques et impacts environnementaux et sociaux 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 systèmes de gestion environnementale et sociale 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 d'engagement et plans d'actions environnementaux et sociaux qui sont insérés dans la documentation de financement contractuelle. Leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi régulier, avec l'appui de consultants indé-

pendants 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 de 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. Cette procédure est désormais généralisée, puisque le dossier type d'appel d'offres relatif aux marchés de travaux contient désormais par défaut des clauses environnementales et sociales renforcées.

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, au niveau du projet, doit être prévue. Ce « Complaints mechanism » offre aux populations susceptibles d'être affectées par les projets un dispositif qui permette de recueillir et d'apporter une réponse à leurs plaintes et à leurs préoccupations liées aux impacts du projet.

6.1.2 Diligences par secteur

Le groupe AFD est doté de politiques générales permettant d'assurer le respect et la promotion des objectifs de développement durable au travers de l'ensemble de ses activités. Il dispose 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 :

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 nette de forêt primaire comme de biodiversité, ainsi que des actions de compensation pour toute perte de forêt secondaire.

Approche territoriale intégrée

L'AFD soutient l'élaboration et la mise en œuvre de politiques de territoires permettant de concilier nature, climat et développement. Du national au local, les interventions de l'AFD combinent schémas directeurs d'aménagement, plans d'affectation des terres et appuis aux collectivités territoriales. Ces projets intègrent, le cas échéant, la restauration par les forêts des territoires dégradés ainsi que la conservation des écosystèmes forestiers les plus sensibles. L'AFD soutient les opérateurs économiques des filières bois qui investissent sans dégrader le patrimoine forestier, en le reconstituant.

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 », avec la participation active de l'AFD et de PROPARCO, cette grille aide à prendre en compte les critères de durabilité de l'investissement, de répartition équitable de la valeur ajoutée entre les agriculteurs et les entreprises, ainsi que 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 au respect des mesures arrêtées.

Mines

Le groupe AFD instruit très peu d'opérations dans le secteur minier. Dans les opérations instruites dans ce secteur, l'AFD et PROPARCO examinent attentivement l'environnement institutionnel et veillent à ce que les compagnies et les pays renforcent la gouvernance du secteur et améliorent leurs standards en matière de gestion des impacts de leurs activités sur l'environnement local et de gouvernance du secteur⁴⁰.

Dans le cadre de son document stratégique « Sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne », le groupe AFD s'est engagé à ne pas financer la recherche, l'achat, la promotion ou la multiplication de semences génétiquement modifiées.

⁴⁰ Aucun projet de ce type n'a été instruit en 2017.

Grands barrages

Le groupe 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.

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 électriques).

Charbon

Le groupe AFD s'interdit de financer les projets de centrales à charbon, si ces dernières sont conçues sans captage ou stockage de CO₂. En 2017, aucun projet de ce type n'a été financé.

Gaz et hydrocarbures

L'AFD finance aujourd'hui très peu de projets dans le secteur du gaz et des hydrocarbures. Aucun projet dans ce secteur n'a été financé en 2017. L'AFD s'est par ailleurs fixée d'intervenir de manière très sélective en cohérence avec les principes de l'Accord de Paris et avec sa stratégie « Climat et développement ». Elle applique notamment à tous ses projets l'analyse du bilan Carbone.

En 2017, l'AFD a financé un projet de centrale hybride solaire-diesel au Niger en cohérence avec la priorité d'accès à l'électricité en Afrique.

Développement des biocarburants

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 des droits s'exerçant sur la terre et n'entre pas en compétition avec les productions agricoles alimentaires locales. Il veille en outre à ce que cette

production respecte l'environnement, soit cohérent avec l'objectif « zéro déforestation », et que le bilan carbone soit positif.

6.1.3 Diligences relatives aux Droits Humains

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 comportent obligatoirement l'évaluation des risques sociaux des projets financés. La question de l'application des normes internationales en matière de droits humains est ainsi en permanence posée et intégrée dans l'évaluation et 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 normes environnementales et sociales de la Banque mondiale. Les questions relatives aux droits humains, traitées dans ces normes, permettent d'appréhender les sujets liés :

- aux conditions de travail et à la protection de la main d'œuvre (et notamment à la lutte contre le travail forcé ou le travail des enfants) ;
- à la santé et à la sécurité des communautés potentiellement affectées par les projets (et notamment aux violences potentielles à l'égard de ces communautés) ;
- à l'acquisition des terres et à la réinstallation involontaire (afin d'éviter notamment les évictions forcées) ;
- aux droits des populations autochtones.

La mise en œuvre de ces normes s'accompagne, en tant que de besoin, de la mise en place de mécanismes de gestion des plaintes au niveau des projets, permettant de recueillir et traiter les réclamations potentielles des personnes affectées par ces derniers. Les conventions de financement signées avec les partenaires et les bénéficiaires mentionnent obligatoirement les engagements pris par les contreparties pour respecter les droits des personnes potentiellement affectées, et rappellent le respect des conventions fondamentales de l'OIT, de façon à les rendre juridiquement contraignantes.

6.1.4 Formation

Différentes formations sont proposées aux collaborateurs du Groupe pour les accompagner dans la prise en compte des droits humains dans le financement des

projets, la compréhension des contextes d'intervention, et plus globalement pour renforcer les capacités internes.

→ En 2017, 1 909^V heures de formation des agents sur des questions ayant trait aux droits humains ont été dispensées au siège. Les participants⁴¹ ont suivi notamment des modules opérationnels « genre et développement » et des ateliers de sensibilisation genre, des formations sur les diligences environnementales et sociales et sur la maîtrise des risques environnementaux et sociaux, sur la gestion de projet sensible aux conflits, sur le travail des enfants, sur la « programmation sensible aux conflits », sur les « programmes psycho-sociaux, vecteurs de développement », et sur la RSO.

→ PROPARCO a de nouveau engagé en 2017 un cycle de formation pour ses chargés d'affaires, dispensé par l'équipe « Environnement, social, gouvernance », comprenant entre autres :

- une sensibilisation de tous les nouveaux Volontaires Internationaux en partance pour le réseau ;
- une formation sur la gouvernance d'entreprise ;
- une formation sur la maîtrise des risques et l'accompagnement E&S des projets des secteurs infrastructures-énergie, services-industries-agriculture, banques-marchés financiers, fonds d'investissement, suivi du portefeuille.

^VCet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

⁴¹ 211 collaborateurs ont suivi ces formations, soit 17,1 % des effectifs du Siège.

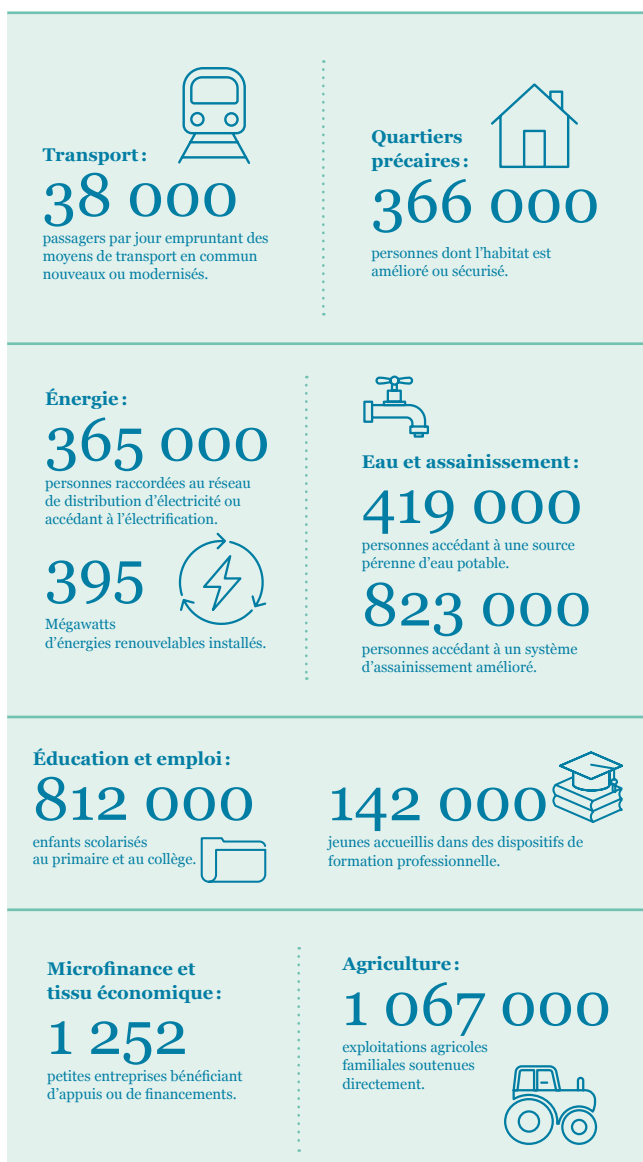
1 909

heures de formation sur des questions ayant trait
aux droits humains dispensées en 2017

6.2 CONTRIBUER AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

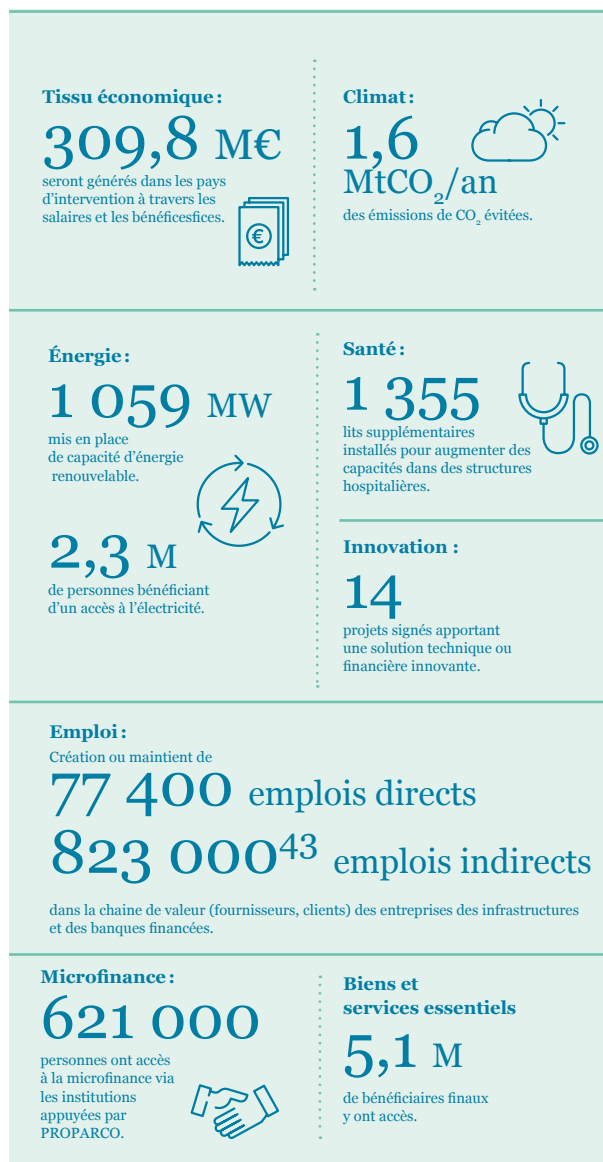
6.2.1 Nos résultats sur le terrain

AFD : Résultats ex post de l'année 2017



PROPARCO : Résultats globaux attendus des projets signés en 2017

Les financements signés par PROPARCO en 2017 vont contribuer aux résultats attendus suivants⁴² :



6.2.2 Dispositif Analyse et Avis développement durable de l'AFD

Mis en place en 2014, le dispositif « Analyse et Avis développement durable » vise à faciliter la prise en compte transversale des enjeux de développement durable dans les projets financés par l'AFD. Ce dispositif se matérialise par (i) une « analyse développement durable » réalisée par l'équipe projet au cours de l'instruction, qui permet d'apprécier les effets attendus (positifs ou négatifs) sur chacune des dimensions du développement durable ; et (ii) par l'émission d'un « avis » indépendant figurant dans les notes aux instances de décisions.

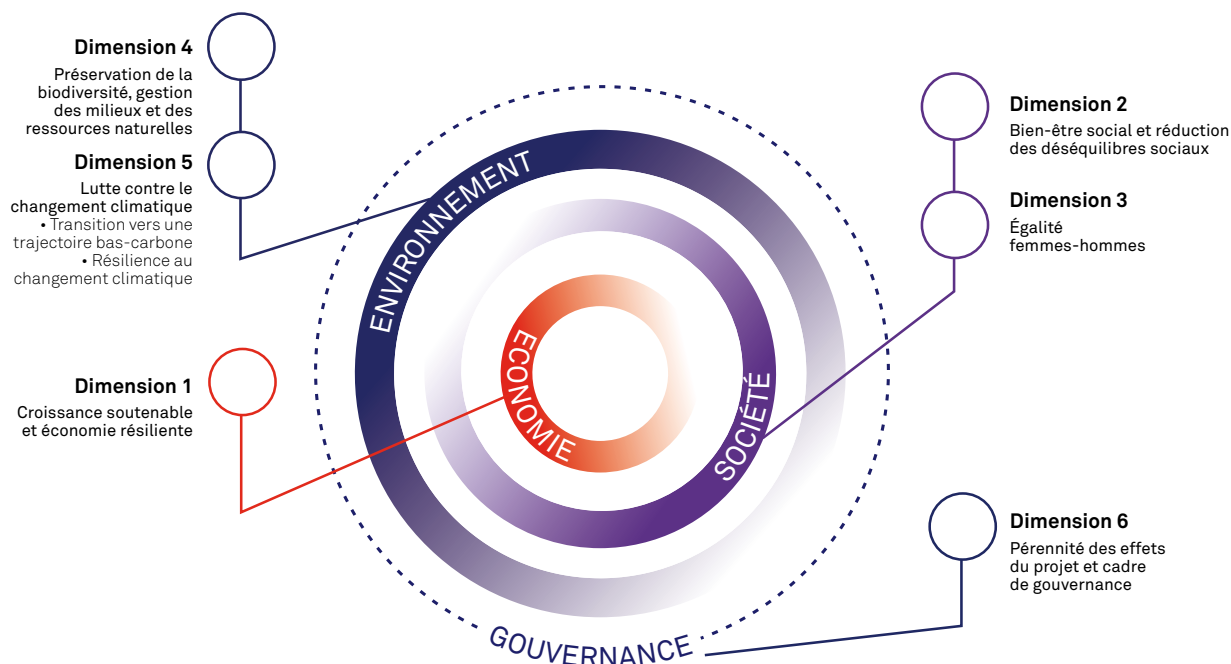
Les problématiques de développement durable sont abordées lors des comités dédiés, dès l'identification et jusqu'à la présentation aux instances d'octroi des projets.

Le périmètre du dispositif comprend tous les projets financés par l'AFD, hors PROPARCO, FFEM, BPI, FEXTE et opérations liées aux partenariats avec les ONG ; ces projets font l'objet d'une analyse, mais pas systématiquement d'un avis, « développement durable »⁴⁴. Cependant, en 2017, 100 % des opérations de l'AFD concernées par ce dispositif ont fait l'objet d'un avis développement durable.

⁴² Résultats sur la base des 64 projets signés en 2017 ayant fait l'objet d'une estimation des impacts à travers l'outil de notation des projets GPR® uniquement (sur les 69 projets signés en 2017).

⁴³ La méthodologie pour cet indicateur est en cours de révision.

⁴⁴ Font exception : les aides budgétaires globales ; les fonds d'études ; les garanties ; les délégations sèches ; certaines opérations de faible montant ; les appels à projets FICOL destinées aux collectivités locales ; les opérations avec reconnaissance mutuelle des procédures avec un chef de file autre que l'AFD ; les résolutions modificatives de projets déjà octroyés ; les résolutions complémentaires pour des modifications mineures du montant sans changement d'objet.



L'analyse, suivant six dimensions⁴⁵ permet une évaluation de la cohérence des projets avec les objectifs de développement durable. Elle donne aussi la possibilité d'attribuer des notes négative et positive sur une même dimension afin de mieux refléter la complexité des projets et de prendre en compte la présence simultanée d'impacts positifs et négatifs selon les populations ou les territoires concernés. L'autre évolution du dispositif concerne le développement ou renforcement d'outils permettant une prise en compte de ces questions plus en amont dans l'élaboration des projets, à travers le dialogue sur le terrain avec les contreparties (lancement d'un guide sur le dialogue sur les enjeux développement durable, réalisation de formations à destination des agences), et des travaux de capitalisation sur les enjeux de développement durable sur certains types de projet.

6.2.3 Dispositif de mesure des résultats de PROPARCO

PROPARCO s'est dotée en 2016 d'une nouvelle stratégie, qui met en première ligne les impacts de ses opérations sur le développement des pays dans lesquels elle intervient.

Cette stratégie met en outre l'accent sur le rôle de PROPARCO dans l'accompagnement des clients sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance, par le biais de conseils ou d'assistance technique, et place le continent africain au cœur des priorités de PROPARCO, qui se positionne ainsi comme l'institution de financement du développement « la plus africaine ».

L'ambition de la stratégie à l'horizon 2020 est de doubler les volumes d'engagements (pour atteindre 2 Mds€ d'engagements par an en 2020), tout en triplant ses « impacts » sur le développement. Cinq indicateurs ont été définis pour suivre ces engagements :

1. le maintien ou la création d'emplois directs et indirects ;
2. la réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
3. l'accès des populations aux biens ou services essentiels ;
4. l'accompagnement des entreprises sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance ;
5. l'innovation.

Cette démarche de mesure des résultats et impacts s'articule autour de trois volets : l'évaluation *ex ante* des impacts des projets, le suivi annuel des principaux effets des projets en portefeuille et l'évaluation *ex post*, permettant de mesurer les impacts des projets sur le développement et la valeur ajoutée extra-financière de PROPARCO.

Le dispositif d'analyse des impacts sur le développement durable est intégré dans toutes les étapes du cycle du projet. L'analyse produite lors de l'instruction a pour but d'apprécier la contribution du projet aux objectifs d'impacts définis dans le cadre de la stratégie, ainsi que sa contribution aux différentes dimensions du développement durable, notamment le développement économique et social, la

réduction des inégalités femmes/hommes, la protection de l'environnement et la lutte contre le changement climatique, et l'existence d'un cadre de gouvernance pérenne.

En 2017, en cohérence avec sa nouvelle stratégie, PROPARCO a entrepris une révision profonde de sa démarche de mesure des impacts, qui devra lui permettre de mieux piloter ses opérations et de mieux rendre compte et communiquer sur l'impact de son activité. Un chantier de mise en œuvre est en cours et porte notamment sur (i) la révision de la liste des indicateurs de résultats, afin de cibler au mieux les effets attendus de la contribution de PROPARCO et (ii) les méthodologies de mesure, afin d'améliorer l'estimation de l'impact. Ce chantier vise également à améliorer les processus de collecte des données et de suivi des indicateurs tout au long du projet. Enfin, il aboutira à la mise en place d'un nouvel outil de collecte et de compilation des données de mesure des impacts, qui remplacera l'actuel outil GPR.

⁴⁵ Les six dimensions de l'analyse développement durable sont : (i) croissance soutenable et économie résiliente ; (ii) bien-être social et réduction des déséquilibres sociaux ; (iii) égalité femmes-hommes ; (iv) préservation de la biodiversité, gestion des milieux et des ressources naturelles ; (v) climat : transition vers une trajectoire bas-carbone (v-a) et résilience au changement climatique (v-b) ; (vi) pérennité des effets du projet et cadre de gouvernance.

513 M€

ont été octroyés pour le financement du renforcement des capacités des partenaires, soit 5% des autorisations de financement du Groupe

L'Afrique subsaharienne bénéficie de

55,5 %

des financements en matière de renforcement des capacités

GRI 4-DMA

6.2.4 Renforcer les capacités des contreparties et des partenaires

Une attention particulière est portée à la capacité des bénéficiaires à 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 notamment permettre au maître d'ouvrage de 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. Les deux modalités d'accompagnement principales du groupe AFD sont le partage de son savoir-faire (expertise sectorielle et montage institutionnel de projet) et le financement d'expertises externes (formation, animation de communautés de pratiques, échange d'expériences, accompagnement technique).

Le Centre d'Etudes Financières, Economiques et Bancaires de l'AFD (CEFEB) est devenu en 2017 le Campus du développement, au sein du département Valorisation des Savoirs de l'AFD. En 2017, il a participé au renforcement de compétences des partenaires de l'AFD grâce à 46 actions de formation présentielle ou distancielles, et d'animation de communautés de pratiques. Le recours accru à l'enseignement et à l'animation à distance a permis d'atteindre un plus large public, avec 5 100 participants. Ces formations ont porté sur des thématiques telles que la transition énergétique, la gestion de projets, le développement urbain et la gestion des collectivités locales, et la finance inclusive et responsable. En 2017, le Campus du développement a aussi mis en ligne le premier MOOC⁴⁶ de l'AFD « Transitions énergétiques dans les pays du Sud et les pays émergents » en partenariat avec l'ENS et diffusé sur la plateforme Coursera. Près de 4 000 auditeurs ont ainsi pu bénéficier de six semaines de cours et d'activités pédagogiques (quiz, études de cas, forum...). Les bénéficiaires des activités de renforcement de compétences du Campus du développement, sont en grande partie issus du continent africain et travaillent au sein de ministères, d'établissement

publics, de collectivités locales, d'institutions financières, d'entreprises et d'ONG. C'est le cas notamment des 73 jeunes professionnels inscrits au master Maîtrise d'Ouvrage pour le développement (MODEV), cycle long diplômant.

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, d'expertise de court terme, ou encore d'expertise perlée, c'est-à-dire d'appui discontinu sur la durée, tous les secteurs d'activité de l'Agence sont concernés.

En 2017, 513 M€ de financement (subventions, prêts ou crédits délégués) ont été octroyés pour le financement du renforcement des capacités des partenaires, soit 5% des 10,4 Mds€ d'autorisations de financement du Groupe. Le secteur qui a concentré le plus de financements est celui des infrastructures et du développement urbain (25% du total). Suivent les secteurs agriculture et sécurité alimentaire (23%), environnement et ressources naturelles (16%) et eau et assainissement (14% du total).

L'Afrique subsaharienne concentre 55,5% des financements en matière de renforcement des capacités, soit 284 M€. Suivent l'Asie avec 75 M€ (soit 14,5%), l'Amérique latine et les Caraïbes avec 62 M€ (12%), la zone méditerranéenne et le Moyen-Orient avec 60 M€ (soit 12%) et enfin les concours multi-continentaux (31 M€, soit 6%).

De son côté, en complément de ses outils financiers, PROPARCO développe depuis plusieurs années 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. Un budget de 3 M€ a été affecté à ces activités pour la période 2017-2020. Respectant les principes fondamentaux du mixage de ressources (additionnalité et subsidiarité), ces missions d'expertise

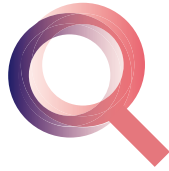
au bénéfice d'acteurs privés permettent de renforcer la solidité des entreprises investies et leur contribution au développement durable d'un territoire. PROPARCO déploie ces missions d'accompagnement technique (AT) en s'assurant de l'alignement des moyens, de l'adéquation des ressources et de l'appropriation des actions par l'entreprise bénéficiaire. En 2017, 15 projets d'accompagnement technique ont été réalisés. Par ailleurs, 42 entreprises, institutions financières, infrastructures ou fonds ont amélioré leur performance environnementale et sociale et leur gouvernance, grâce à l'appui des experts de PROPARCO.

PROPARCO gère enfin l'activité d'accompagnement technique du Fonds d'investissement et de soutien aux entreprises en Afrique (FISEA) 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, gestion environnementale et sociale, fonctions techniques. En 2017, le montant des AT signées au bénéfice des entreprises ou fonds investis par FISEA a atteint un total de 3,7 M€, dont 1,8 M€ ont déjà été versés. Le fonds FISEA est particulièrement impliqué dans la mise en œuvre de la stratégie Social Business.

Renforcement des capacités et responsabilité sociétale

L'AFD et PROPARCO 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 ces pratiques. Certains projets font ainsi l'objet d'un accompagnement spécifique, d'un soutien technique ou financier en la matière.

⁴⁶ Massive Open On Line Course.



Focus AFD

Appui à la mise en place d'un système de gestion environnemental et social à la SAED

La mise en valeur de la vallée du fleuve Sénégal par le développement de l'agriculture irriguée est, depuis une trentaine d'années, une priorité des pouvoirs publics sénégalais. À travers la Société d'Aménagement et d'Exploitation du Delta et de la Falémé (SAED), créée en 1974, d'importants investissements hydrauliques ont été réalisés par l'Etat. L'AFD est depuis les années 80 un des partenaires techniques et financiers de la SAED. L'appui de l'AFD vise à accompagner la SAED dans une gestion environnementale et sociale de ses

projets améliorée et porte sur (i) l'engagement de la direction de la SAED dans la maîtrise des risques environnementaux et sociaux de ses activités, (ii) la mise en place d'un dispositif pérenne de suivi environnemental au niveau central et décentralisé, et (iii) la mise en œuvre opérationnelle des mesures de gestion environnementale et sociale ERC (*Eviter, Réduire, Compenser*) des projets dans le secteur rural dans la vallée du fleuve Sénégal.

Les questions de responsabilité sociale et de développement durable sont aussi largement intégrées dans les formations du Campus du développement (ex CEFEB), qu'il s'agisse du master « Maîtrise d'Ouvrage pour le développement » (MODEV), dont plusieurs modules du « tronc commun » sont consacrés au développement durable, des séminaires techniques, du programme LeAD Campus, programme de formation de haut niveau pour les jeunes leaders africains du secteur privé, ou des MOOCs développés avec le concours de partenaires académiques. Le développement d'un MOOC portant sur les ODD a été initié en partenariat avec l'Université Virtuelle Environnement et Développement durable (UVED), il sera lancé courant 2018.

et de sensibilisation en matière de RSO. Par exemple, le programme LeAD campus propose, sur les trois semaines présentielle, une semaine complète consacrée aux thématiques RSO au sein du module « My Society ».

Enfin, les correspondants RSO, tout comme les équipes en charge des appuis transversaux et celle en charge du dispositif Analyse et Avis développement durable, peuvent être mobilisés pour des formations externes à destination des partenaires et contreparties du Groupe, incluant des modules de formation sur le terrain, des webinaires, etc.

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 la période de mise en œuvre du CIT (de 2013 à 2018) le volume annuel moyen d'engagements s'élève à 252,6 M€ pour un objectif moyen de 160 M€. Les engagements en matière de biodiversité se sont élevés à 314 M€ en 2017, dont 29,9 M€ hors délégation de fonds d'autres bailleurs. Le montant consacré à la biodiversité sur l'année est supérieur à ceux des années précédentes, en raison à la fois de quelques opérations « dédiées » et surtout de la part croissante des projets ayant une contribution indirecte à la préservation de la biodiversité. 20 millions d'hectares ont ainsi bénéficié de programmes de conservation, restauration ou gestion durable de la biodiversité au cours de l'année⁴⁷.

6.2.5 Impacts sur la biodiversité

L'AFD s'est dotée d'un cadre d'intervention transversal (CIT) sur la biodiversité pour la période 2013-2016 (reconduit pour 2017 et 2018) afin d'orienter les actions en vue de protéger, restaurer, gérer, valoriser les

⁴⁷ Voir aussi « Cadre d'intervention transversal Biodiversité 2013-2016 » (lien en Annexe). NB : ce CIT a été reconduit pour les années 2017 et 2018.

GRI G4-DMA

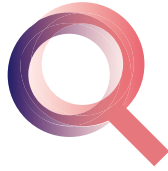
G4-EN12

G4-EN13

Dans le cadre de ses activités, le Campus mobilise de nombreux partenariats avec des universités, des bailleurs de fonds, des associations ou des ONG, dans un objectif de renforcement des capacités

20 millions

d'hectares ont bénéficié de programmes de conservation, restauration ou gestion durable de la biodiversité au cours de l'année



Focus PROPARCO

Appui aux institutions financières du Bangladesh en matière de gestion des risques environnementaux et sociaux

Dans le cadre des financements à long terme qu'ils apportent aux Institutions Financières (IF) du Bangladesh, les bailleurs internationaux exigent de celles-ci qu'elles développent ou renforcent leurs systèmes de management des risques environnementaux et sociaux (ESMS) interne. Ce développement des ESMS s'opère selon un rythme différencié suivant les institutions et requiert une forte expertise technique.

Le projet « Initiative Banque », rebaptisé par la suite Environmental and Social Risk and Opportunity Management (ESROM), a vu le jour en 2015 à l'initiative du FMO, de PROPARCO et de la DEG, afin de soutenir les institutions financières locales leurs clientes dans le développement des pratiques de maîtrise des risques E&S. Dans ce cadre, 150 personnes ont suivi une formation financée et organisée par les bailleurs⁴⁸.

En 2017, PROPARCO a décidé l'octroi d'une contribution de 16 k€ au programme « ESROM 2.0 », co-financé avec FMO, DEG, Oe-EB et le Green Climate Partnership Fund (GCPF). Ce nouveau programme, d'ampleur supérieure au premier, prévoit la formation de chargés d'investissements, analystes risques crédits et responsables E&S de neuf

banques partenaires au Bangladesh sur les points suivants :

- maîtrise des due diligence E&S, à mener auprès des clients présentant un fort risque E&S ;
- compréhension et interprétation d'une évaluation d'impact environnemental et social, avec un focus sur les clients présentant un fort risque E&S ;
- application des standards de performance de la SFI en termes d'identification, d'atténuation et de gestion des risques environnementaux et sociaux.

Ce programme, auquel participeront trois de ses clients, est l'occasion pour PROPARCO de poursuivre son appui auprès des banques qui s'engagent dans l'adoption de pratiques responsables, avec une force de frappe plus importante pour améliorer la prise en compte et la réduction des risques environnementaux, de santé et de sécurité au niveau global du secteur bancaire bangladais, et d'accroître son rôle de mise en réseau d'acteurs privés pour encourager l'échange de bonnes pratiques. Il permet également à PROPARCO de contribuer à la stratégie du gouvernement français en améliorant les pratiques des industries textile du Bangladesh, qui représentent une part importante du portefeuille des banques formées.

Enfin, 15 agents du Groupe ont suivi une formation biodiversité de 40 heures en 2017.

6.2.6 Impacts sur la réduction des inégalités femmes/hommes

Le groupe AFD inscrit son action en matière de genre dans la ligne des priorités françaises en la matière, ainsi que des ODD (ODD 5 et objectif genre transversal aux 17 ODD).

L'AFD s'est dotée dès 2014 de sa première stratégie Genre et Développement⁴⁹. Dans ce cadre, elle rend compte de son action sur l'égalité femmes-hommes, et soumet chaque année le bilan de la mise en œuvre de cette stratégie au Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes (HCE), pour évaluation.

L'AFD s'est engagée à ce qu'au moins 50 % des projets qu'elle finance dans les États étrangers aient pour objectif

principal ou secondaire la promotion de l'égalité femmes-hommes selon la définition du marqueur du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

Par le biais de cet engagement opérationnel, l'AFD poursuit quatre grands enjeux de genre au regard des objectifs poursuivis dans ses différents secteurs d'intervention :

- garantir l'accès des filles et des femmes aux services de base ;
- lutter contre les violences faites aux femmes ;
- garantir l'accès des adolescentes et des femmes aux opportunités de formation, d'emploi et de financements ;
- garantir la participation des femmes jeunes et moins jeunes aux prises de décision et à la gouvernance des projets.

À ces enjeux s'ajoute un cinquième objectif spécifique aux projets financés à travers les OSC :

- changer les structures sociales à la racine des inégalités (normes, valeurs, comportements).

Le bilan de la première stratégie Genre 2014-2017

Le premier bilan a démontré l'ancrage structurel de la prise en compte des enjeux de genre dans les opérations financées par l'AFD, et dénote d'une dynamique très positive.

⁴⁸ Contribution de PROPARCO à hauteur de 30 k€.

⁴⁹ Le Cadre d'intervention transversal (CIT) « Genre et Réduction des inégalités F/H 2014-2017 » a été approuvé par le conseil d'administration de l'AFD le 27 mars 2014 : <https://www.afd.fr/fr/cadre-intervention-genre-reduction-inegalites>

GRI G4-FS7

GRI DMA

Désormais, 100% des projets du périmètre de redevabilité sur le genre⁵⁰ font l'objet d'une réflexion sur le genre et donc (i) d'une notation d'après le marqueur CAD et (ii) d'une notation interne, d'après la dimension égalité F/H du dispositif Analyse et Avis développement durable.

En 2017, 46% (en nombre) des projets de l'AFD, incluant les projets financés via le guichet ONG⁵¹, ont intégré des objectifs de réduction des inégalités entre les femmes et les hommes selon le marqueur « genre » du CAD de l'OCDE, avec 39% de projets notés 1 (ayant le genre comme objectif secondaire) et 7% notés 2 (objectif principal).

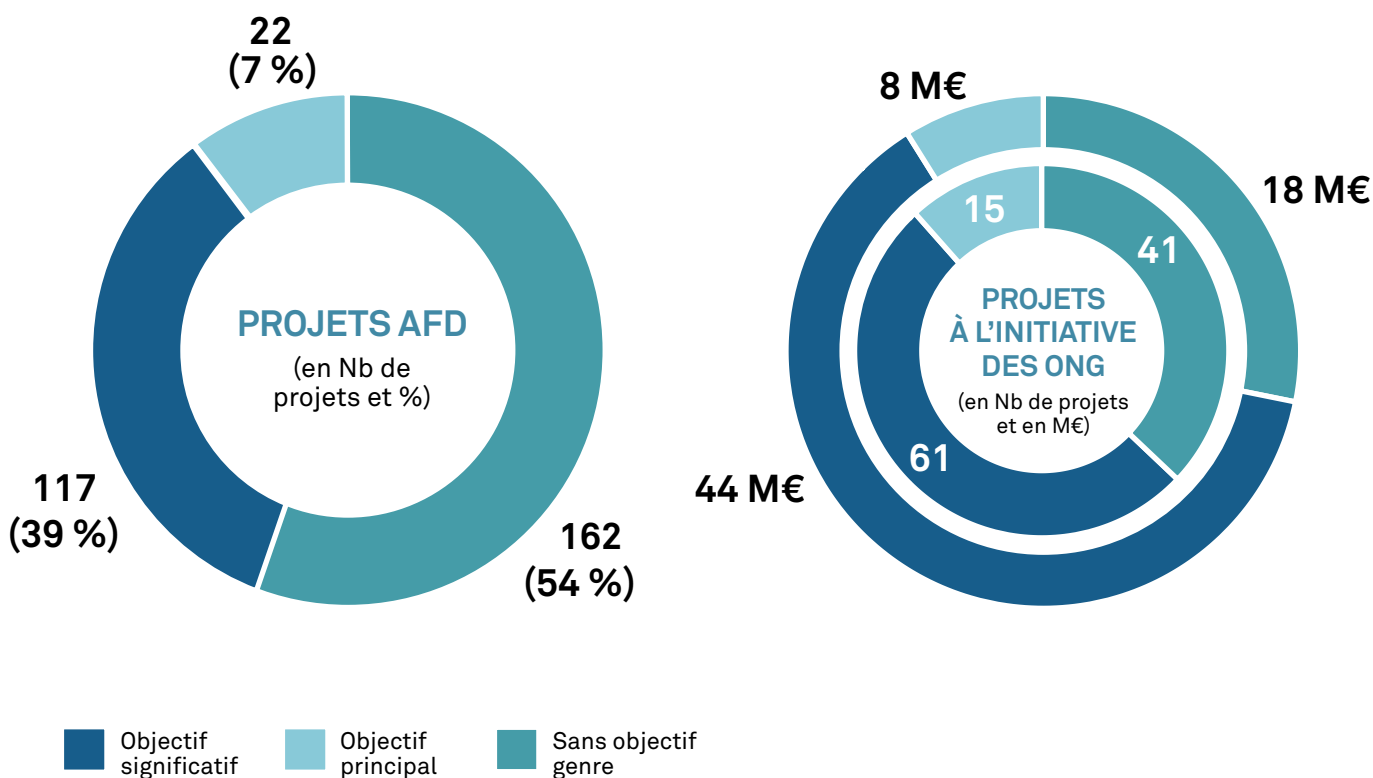
Malgré des différences d'implication par secteurs, des expériences « genre » commencent à émerger dans l'ensemble des géographies et domaines d'intervention de l'AFD, avec des projets emblématiques sur lesquels l'AFD s'est donnée un objectif prioritaire de capitalisation.

Enfin, le genre est progressivement intégré dans les études produites pour l'instruction des projets.

⁵⁰ Périmètre de redevabilité sur le genre : tous les projets à l'exception des projets outre-mer, des projets PROPARCO, des aides budgétaires globales, des lignes de crédit non-affectées, des fonds délégués (UE, DFID...) et des fonds d'étude et d'expertise (FERC, FEXTE...).

⁵¹ Les projets du guichet ONG visent à réduire les inégalités femmes-hommes en intervenant sur différentes dimensions, souvent combinées : prise en charge de victimes de violence et d'exploitation, autonomisation économique et sociale des femmes, égalité d'accès aux services, santé sexuelle et reproductive, participation citoyenne et politique, accès aux droits, déconstruction des rôles sociaux assignés aux femmes et aux hommes...

PROJETS INTÉGRANT UNE DIMENSION GENRE EN 2017



Pour compléter les données quantitatives annuelles sur le genre relatives aux projets financés par la direction des opérations, une étude qualitative a analysé la dynamique genre de ces projets depuis 2014. Cette étude, dont la méthodologie articule base documentaire et entretiens qualitatifs, a permis d'identifier les principales thématiques portées par les projets AFD sur le genre, ainsi que les modalités de dialogue et de partenariats sur le thème, le portage des enjeux par l'AFD, le rôle des agences...

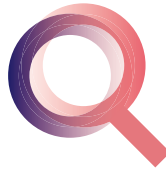
Afin d'établir une culture institutionnelle sur le genre, un certain nombre de relais d'expertise, d'outils et de formations ont été mis en place :

- appuis d'experts sociaux et environnementaux et mise en place d'un réseau de 79 référents genre au niveau du siège et dans le réseau ;
- mise en place d'une communauté « genre » sur le réseau social d'entreprise ;
- élaboration d'outils spécifiques prenant en compte le genre : production de 9 boîtes à outils méthodologiques sectorielles⁵² ayant pour objet de faciliter l'intégration

du genre dans les secteurs d'intervention et de 57 profils pays ;

- mise en place d'une démarche de sensibilisation des partenaires de l'AFD sur le genre ;

⁵² 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. En 2017, un travail a été amorcé de façon à accompagner également l'intégration de ces enjeux dans les thématiques transversales climat, gouvernance, et crises-conflits-vulnérabilité.



Focus

Le Genre au cœur de la nouvelle stratégie du groupe AFD

• renforcement des capacités internes de l'AFD sur les questions de genre : élaboration d'un plan de formation (formations sectorielles, formations génériques, formations exhaustives pour les référents genre siège et agences). En 2017, plusieurs temps de sensibilisations ont été organisés bénéficiant à 91 personnes dont 68 managers. Par ailleurs, au total ce sont 182 agents opérationnels qui ont pu être formés au siège sur le genre en 2017.

Dans un souci de transparence et de mutualisation, l'ensemble des outils développés par l'AFD sur le genre sont consultables sur <https://www.afd.fr/fr/page-thematique-axe/egalite-des-sexes>

Dans la même lignée, PROPARCO est attentive à l'impact de ses investissements sur l'égalité femmes/hommes. En 2017, 41% de ses projets ont intégré des objectifs de réduction des inégalités selon le marqueur « genre » du CAD de l'OCDE, avec 35% de projets notés 1 et 6% notés 2. En particulier, dans les entreprises soutenues en 2017, 36% des projets ont un effet positif sur l'égalité entre les femmes et les hommes.

La France adoptera en 2018 une nouvelle stratégie genre, qui se traduira pour le Groupe par l'exigence d'approfondir son engagement en faveur de la prise en compte des questions de genre dans tous ses instruments de développement.

Ainsi, le groupe AFD ambitionne désormais à faire partie des bailleurs engagés et de référence sur le genre, en poursuivant ses investissements opérationnels sur cette thématique, en développant les partenariats avec les autres bailleurs et en gagnant en exemplarité en termes de politique de ressources humaines en interne. Dans ce cadre, un audit « égalité professionnelle F/H et diversité » a été réalisé au cours du premier semestre 2018, et sera suivi de l'adoption d'un plan d'action en vue d'une démarche de certification AFNOR (cf. chapitre 7).

6.2.7 Social Business

Catalyseur d'initiatives privées et d'innovation en faveur du développement, le « social business » représente pour le groupe AFD un enjeu important, à travers lequel il poursuit l'objectif 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 objectifs stratégiques 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.

Ainsi, le groupe AFD a lancé en 2015 une initiative Social Business/ Entrepreneuriat Social. D'une durée de 3 ans (2015 à 2017), elle avait pour objectif d'octroyer 100 M€ de financement à des projets permettant le développement de l'entrepreneuriat social. Cette initiative s'est achevée le 31/12/2017, avec le bilan suivant :

- le montant financier total octroyé dans l'initiative est de plus de 160 M€, soit un large dépassement des objectifs prévu ;
- 50 projets ont été financés, notamment dans le domaine du logement social, de la santé, d'instituts de micro-finance, de la structuration de filière agricole en s'appuyant sur des coopératives, du financement d'incubateurs, de la prise de participation dans des fonds de Social Business, etc... ;
- 80% des financements ont été à destination de l'Afrique ;
- l'initiative a touché plus de 11 millions de bénéficiaires finaux.

Une nouvelle stratégie, qui proposera un élargissement de la définition du Social Business à l'Inclusive Business, est en cours de réflexion et devrait être validée en 2018. Son objectif en termes de financement sera de 1 Md€ sur 5 ans, mobilisés pour financer des projets répondant à la nouvelle définition de « Social & Inclusive Business », qu'ils soient portés par des OSC, des grandes entreprises créant des lignes métiers Inclusive Business, des TPE, PME et start-up inclusives. Un pan de la stratégie sera orienté vers le soutien de l'entrepreneuriat inclusif féminin.

GRI G4-FS6

6.3 ASSURER UNE ACTIVITÉ « 100% ACCORD DE PARIS » POUR LE CLIMAT

6.3.1 La nouvelle stratégie Climat Développement

L'engagement du groupe AFD en faveur du climat est devenu un marqueur essentiel de son action. Engagé sur cet enjeu mondial depuis plus de 10 ans, celui-ci a encore renforcé son ambition pour le climat en s'inscrivant dans la dynamique de l'Accord de Paris et des objectifs de développement durable. Ainsi, en novembre 2017, le conseil d'administration de l'AFD a adopté une nouvelle stratégie « Climat et Développement » (2017-2022), qui s'articule autour de 4 objectifs :

Objectif 1 : Assurer une activité « 100 % Accord de Paris »

Faisant écho au Plan Climat du Gouvernement français annoncé par le Ministre Nicolas Hulot le 6 juillet 2017⁵³, le groupe AFD s'engage à rendre cohérents l'ensemble de ses financements avec un développement bas carbone et résilient. Cette ambition sans précédent, qui témoigne du positionnement volontariste du Groupe en matière de climat, figure également comme l'un des grands axes stratégiques qui guideront son action pour les années à venir. Il vient s'ajouter à l'engagement existant d'atteindre et maintenir un objectif de 50% des financements annuels de l'AFD ayant un impact direct bénéfique pour le climat. Il implique d'analyser chaque intervention du Groupe au regard de sa cohérence avec un développement bas carbone et résilient à long terme.

Dans ce cadre, depuis décembre 2017, le dispositif d'analyse et avis Développement Durable de l'AFD analyse la cohérence de chaque intervention avec les trajectoires de transition bas carbone et résiliente des pays, ainsi que de ses effets sur la redirection des investissements.

Enfin, lors du *One Planet Summit* en décembre 2017, l'AFD a annoncé la création d'une « Facilité 2050 » qui a pour objectif de financer l'élaboration par les pays de leurs trajectoires de développement bas carbone et résilientes.

Objectif 2 : Augmenter les volumes de finance climat

L'objectif adopté pour la période 2012-2016 que 50% des financements annuels de l'AFD dans les Etats étrangers visent des projets à co-bénéfice climat est reconduit et étendu à l'ensemble du groupe AFD d'ici 2022. Dans ce cadre, l'AFD s'est fixée l'objectif d'atteindre 5 Mds€ par an en faveur du climat d'ici 2020 dans les Etats Etrangers, dont un 1,5 Mds € consacrés à l'adaptation.

Focus AFD L'analyse « Climat » du dispositif Analyse et Avis Développement Durable



Pour appuyer le choix des projets dans la perspective de l'objectif « 100% Accord de Paris », le dispositif Analyse et Avis Développement Durable intègre depuis 2017 le nouvel objectif d'une activité « 100% Accord de Paris » à travers deux cadres d'analyse portant sur la contribution du projet i) aux trajectoires bas carbone ; ii) à la résilience de long terme au changement climatique.

Les critères pour évaluer la cohérence de chaque intervention sont qualitatifs, et dépendent du contexte national. Ils portent sur les leviers suivants du projet :

- alignement avec les politiques bas-carbone ou d'adaptation du pays ;
- effets sur les politiques publiques ;
- mobilisation des acteurs financiers, effets d'entraînement du secteur privé ;
- effets techniques notamment : (i) efficacité carbone à long terme ou (ii) impact du projet sur les enjeux de vulnérabilité au changement climatique et prise en compte de l'incertitude (robustesse et/ou flexibilité).

Les projets sont notés de -2 à +3 au regard de l'évaluation de chacun de ces critères. La signification de la note permettra d'éclairer la cohérence, ou l'incompatibilité, d'un projet avec l'Accord de Paris⁵⁴.

Dans ce contexte, le groupe AFD a approuvé en 2017 la première tranche de 15 M€ de la nouvelle Facilité Adapt'Action, outil au service de sa stratégie climat visant à appuyer l'atteinte des objectifs d'adaptation de l'Accord de Paris dans les géographies les plus vulnérables et à accompagner la croissance des financements adaptation du Groupe.

Objectif 3 : Rediriger les flux financiers et d'investissement

Poursuivant l'intégration des risques financiers climatiques dans ses processus d'analyse de risque et de décision de crédit, l'AFD a lancé une étude afin de réaliser une cartographie de l'exposition de son portefeuille actuel aux risques physiques, d'appréhender son degré d'exposition et de développer un outil de mesure de ces risques à l'octroi de nouveaux prêts.

Le groupe AFD cherche également à maximiser l'effet d'entraînement de ses financements sur la redirection des investissements privés, en grande partie via les lignes de crédit aux banques ou des financements

directs par PROPARCO. Pour l'année 2017, les financements privés mobilisés par le Groupe s'élèvent à 1,32 Mds€, soit 33% des financements climat du Groupe.

En 2017, le Groupe a poursuivi son action dans le domaine des émissions obligataires pour le climat (*Climate Bonds*) démarrée en 2014 avec sa première obligation climat à 10 ans pour un montant de 1 Md€. L'AFD adhère aux « *Green Bond Principles* » : la justification de l'utilisation des fonds, le suivi des flux, un avis externe et un reporting robuste. En 2017, elle a poursuivi la structuration de son action dans ce domaine, se dotant d'une part d'un cadre programmatique pour être

⁵³ Le Plan Climat affirme que « l'AFD deviendra la première banque bilatérale de développement ayant pour mandat explicite la mise en œuvre de l'Accord de Paris et l'objectif de maintenir le changement climatique en dessous de 1.5°C/2°C et de renforcer la résilience des économies et des populations à travers l'ensemble de son portefeuille d'activité.

⁵⁴ Ainsi, les notes négatives (-2, -1) signifient que le projet est incompatible avec l'Accord de Paris, la note neutre (0) qu'il est compatible, et les notes positives (+1, +2, +3) qu'il contribue de manière positive au développement bas carbone et résilient du pays.

un émetteur d'obligations climat plus régulier, et introduisant d'autre part plusieurs innovations : élargissement de la typologie de projets adossés à ses émissions climat pour mieux refléter la diversité des actions du Groupe et instauration d'un comité de sélection des projets. Dans ce cadre, l'AFD a émis son deuxième emprunt obligataire climat, pour un montant de 750 M€ à 6 ans. Son encours de *Climate Bonds* atteint donc désormais 1,75 Mds€ (cf. reporting en annexe).

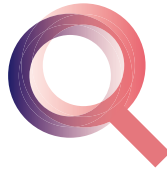
PROPARCO se mobilise également pour renforcer et développer les systèmes financiers locaux. En juin 2017 elle a investi 35 M€, conjointement avec la SFI (qui a de son côté investi 100 M€) dans la première émission d'obligations vertes de la Banque Centrale Populaire (BCP) du Maroc, pour promouvoir des projets durables et respectueux de l'environnement. D'une maturité de dix ans, ces obligations permettront à BCP de refinancer sur le long terme certains projets d'énergie renouvelable. L'objectif principal de l'opération est de créer un mécanisme de financement durable pour que les banques prennent en charge les investissements à long terme sur des actifs verts, en canalisant l'argent institutionnel privé vers la finance climatique, par le biais des marchés financiers.

Objectif 4 : Co-construire des solutions et peser sur les normes

Pour agir sur les pratiques liées à la finance climat, le groupe AFD participe activement aux grandes rencontres internationales et aux débats sur la finance climat dans le cadre des COPs, *Climate Weeks* et autres Sommets climat. Ainsi, il a participé très activement à la préparation et au bon déroulement du *One Planet Summit* tenu le 12 décembre 2017 à l'initiative du Président Emmanuel Macron, où l'AFD a notamment animé les discussions dédiées aux financements publics pour le climat.

L'AFD est par ailleurs impliquée dans un grand nombre d'initiatives en faveur d'une meilleure intégration du climat dans les stratégies et opérations des institutions financières : initiative *Mainstreaming Climate Action in Financial Institutions*, *Taskforce on Climate Financial Related Disclosure*, initiative Finance verte de la place de Paris...

Membre fondateur de *Mainstreaming Climate Action in Financial Institutions*, qui regroupe une quarantaine d'institutions financières publiques et privées autour de l'intégration du climat dans leurs stratégies d'interventions et modes opératoires, l'AFD fait partie de son comité de coordination ; elle anime, aux côtés de la Banque Interaméricaine de Développement, le groupe de travail sur les risques climat. Dans ce cadre elle s'est engagée à appliquer 5 grands principes volontaires pour faire de la finance climat le courant dominant de ses investissements : 1) s'engager sur des stratégies climat ; 2) manager les risques climatiques ; 3) promouvoir des



Focus Facilité Adapt'Action pour les pays les plus vulnérables

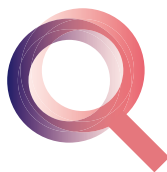
Lancée en mai 2017, la Facilité Adapt'Action vise à soutenir 15 pays parmi les plus vulnérables au changement climatique pour la mise en œuvre de leurs engagements climat (notamment dans leur Contribution Déterminée au niveau National, ou CDN) au travers d'activités d'assistance technique, de renforcement des capacités et d'appui institutionnel. La Facilité se déploie dans chaque pays avec trois axes d'intervention complémentaires et simultanés :

- renforcement de la gouvernance « climat » du pays, pour assurer une mise en œuvre effective des CDN - volet mise en œuvre par Expertise France ;
- traduction des CDN dans les politiques publiques sectorielles

et élaboration de plans d'actions concrets dans les secteurs clés (gestion des ressources en eau, agriculture, réduction des risques de catastrophe face aux événements climatiques extrêmes...) ;

- soutien à l'élaboration de programmes et projets d'adaptation transformationnels (via le financement d'études de vulnérabilité, de faisabilité,...).

Avec un objectif budgétaire de 30 M€ sur 4 ans, la Facilité a pour objectif d'accélérer les investissements en faveur de l'adaptation en ciblant plus particulièrement l'Afrique, les PMA et les Petits Etats Insulaires en développement. Elle apporte des appuis pour permettre au pays de disposer de capacités techniques et institutionnelles qui faciliteront leur accès à la finance climat. En novembre 2017, les premières activités de la Facilité ont été identifiées dans 6 pays (Comores, Niger, République Dominicaine, Tunisie, Madagascar et Maurice), et celle-ci prévoit de se déployer dans 9 pays supplémentaires en 2018.



Focus Risques financiers climatiques

Les risques financiers climatiques se répartissent entre les risques physiques associés aux impacts du dérèglement climatique et les risques de transition résultant des dynamiques de transition vers un monde bas carbone (politiques publiques...). L'évaluation de l'exposition des établissements de crédit et sociétés de financement à ce type de risques est encouragée par l'article 173 de la Loi de Transition Énergétique pour la Croissance Verte.

En vertu de son mandat, et en raison de son souci d'exemplarité en matière de climat, le groupe AFD a adopté une feuille de route qui consiste à se positionner de manière volontariste sur les risques financiers climatiques. Dans ce contexte, elle a commencé à développer des analyses approfondies sur le risque de transition sur certains pays, avec une première étude sur l'Afrique du Sud. Sur les risques physiques elle a soutenu financièrement et techniquement le développement méthodologique de l'outil *Climate Risk Impact Screening* (CRIS) aux côtés d'autres acteurs financiers publics et privés. Enfin, elle participe activement aux forums internationaux de discussion et de co-construction des normes sur le sujet du risque climat (TCFD, *Mainstreaming Climate Action in Financial institutions initiative*, IDFC, *Finance For Tomorrow...*).

objectifs climat ; 4) améliorer la performance climatique ; 5) rendre compte de son action climat.

6.3.2 Les financements climat du groupe AFD en 2017

Les chiffres clés

En 2017, le groupe AFD a approuvé 4 Mds€ de financements pour le climat dans les Etats étrangers (+12% par rapport à 2016), soit 124 projets, ce qui porte à plus de 29 Mds€ le total de ses engagements depuis 2005.

Avec près de 3,4 Mds€ d'autorisations de financement climat dans les Etats étrangers en 2017, l'AFD atteint à nouveau son objectif de 50% de financements pour le climat. Cet objectif est décliné dans les zones géographiques ; ainsi, l'activité « climat » a atteint près d'1,4 Mds€ en Afrique subsaharienne (soit 48% de l'activité AFD dans la zone), 668 M€ en Amérique Latine (soit 64%), 626 M€ en Méditerranée (soit 41%) et 650 M€ en Asie (soit 56%).

Avec 646,7 M€ d'autorisations de financement « climat », PROPARCO atteint son plus haut niveau d'activité présentant un co-bénéfice climat depuis l'adoption de cet objectif en 2012, à savoir 47%. Ces financements ont essentiellement contribué à financer des projets d'infrastructures privées d'énergies renouvelables. A noter que, dans sa stratégie 2017-2020, PROPARCO s'est fixée un objectif d'impact en matière d'atténuation du changement climatique, visant l'éviction de 5 MtCO₂eq d'ici 2020 au travers de ses financements directs ou intermédiés. Dans ce cadre, les projets financés par PROPARCO en 2017 pourront éviter l'équivalent de 1,8 MtCO₂/an sur leur cycle de vie.

Les projets climat du groupe AFD

Les projets du Groupe permettant de générer des « co-bénéfices climat » touchent à 3 domaines, à savoir :

- **l'atténuation du changement climatique**⁵⁵ : en 2017, ces financements atteignent 2,8 Mds€ (dont 23% financés par

PROPARCO), soit 74 projets, et permettront d'éviter 4,8MtCO₂eq chaque année ;

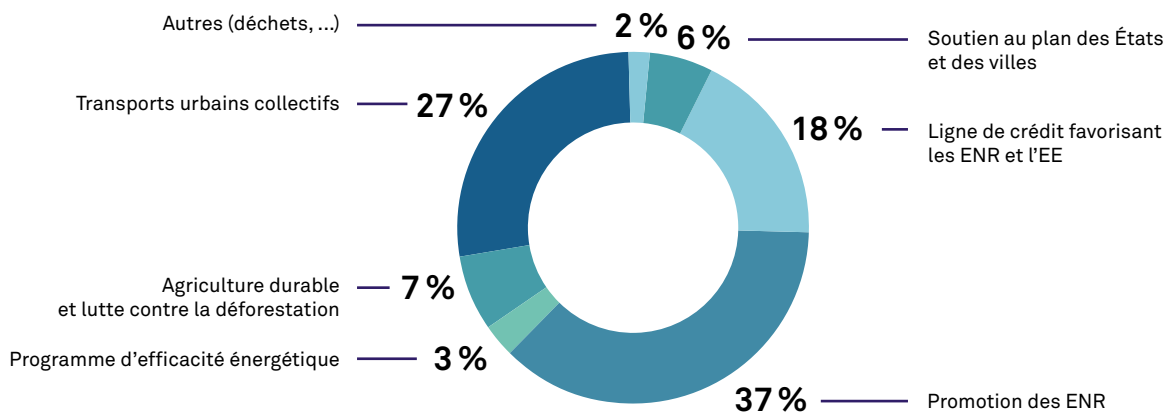
- **l'adaptation aux impacts du changement climatique**⁵⁶ : les financements de projets dans le domaine de l'adaptation ont augmenté significativement (+41%), atteignant 854 M€ pour 55 projets en 2017, soit 21% de l'activité climat totale, consacrés principalement aux secteurs de l'eau et l'assainissement ;

- **les prêts de politiques publiques en faveur du climat (aides budgétaires climat ou sectorielles)** : en 2017, les prêts de politiques publiques avec des co-bénéfices climat atteignent 0,53 Mds€ (+65% par rapport à 2016), soit 13% de l'activité climat du Groupe, principalement tournés vers l'Amérique Latine et la Méditerranée (84% du total).

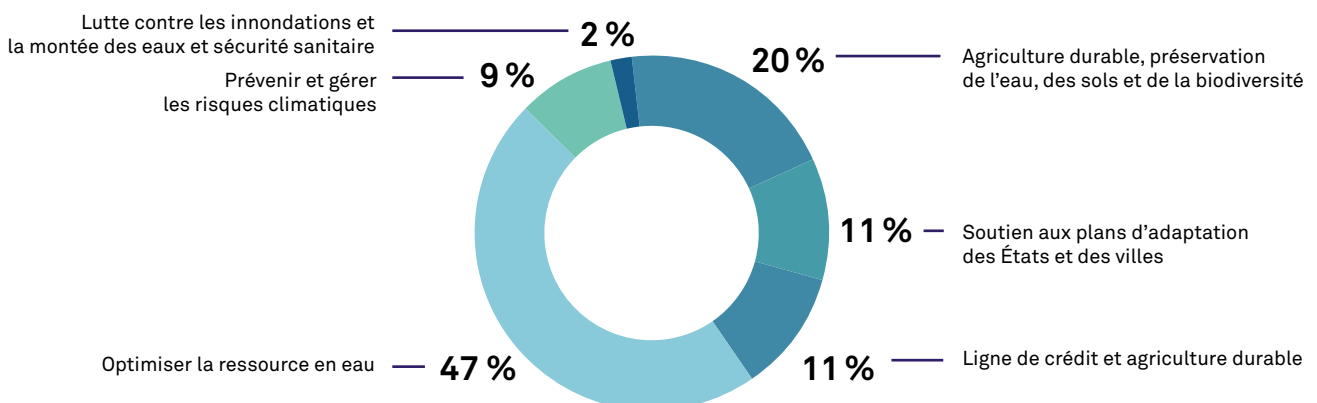
⁵⁵ C'est-à-dire la limitation des émissions de gaz à effet de serre.

⁵⁶ C'est-à-dire la réduction de l'exposition et de la vulnérabilité aux aléas climatiques des personnes et des territoires.

2,8 MDS € EN FAVEUR DE 74 PROJETS D'ATTÉNUATION



850 M€ EN FAVEUR DE 55 PROJETS D'ADAPTATION



6.3.3 Une stratégie partenariale renforcée

L'AFD continue à jouer un rôle important au sein des réseaux d'acteurs du financement du développement et du climat. En octobre 2017, elle a été nommée présidente de l'*International Development Finance Club* (IDFC), réseau de 23 banques de développement nationales, régionales et internationales du monde entier, dont 19 sont basées dans des pays en développement. Avec des engagements annuels de près de 800 Mds USD par an, dont près de 20% consacrés au climat, l'IDFC est le premier bailleur de fonds public mondial pour le climat. L'AFD mène plusieurs axes de collaboration avec l'IDFC, notamment sur la mise en œuvre de l'Accord de Paris, la méthodologie de comptabilisation des financements climat (en particulier pour l'adaptation), ou les engagements conjoints pris par l'IDFC et le groupe des banques multilatérales de développement lors du *One Planet Summit*.

Accréditée depuis 2015, l'AFD poursuit sa collaboration avec le Fonds Vert pour le Climat avec la signature, lors de la COP23 en novembre 2017, de l'accord-cadre d'accréditation. Celui-ci va permettre de mettre en œuvre les deux premières opérations de l'AFD approuvées par le Fonds Vert, respectivement en octobre 2016 et en avril 2017 :



Focus Les initiatives partenariales en faveur du climat

En tant qu'institution financière française, l'AFD a adopté, à l'occasion du *One Planet Summit*, la Charte des investisseurs publics français en faveur du climat. Cette Charte a été signée par les principales institutions financières publiques

(Caisse des Dépôts, Bpifrance, Agence des Participations de l'Etat, Fonds de Réserve pour les Retraites, Etablissement de Retraite Additionnelle de la Fonction Publique) avec pour objectif d'intégrer encore davantage le climat à leurs opérations. Elle se compose de 5 principes qui touchent à la prise en compte du climat dans les décisions d'investissements, le financement de l'économie bas-carbone et des instruments financiers dédiés, la diffusion des bonnes pratiques et la redevabilité.

i) un programme de lutte contre les risques d'inondations en milieu urbain au Sénégal (financement AFD à hauteur de 50M€), et ii) un projet de développement de l'irrigation et d'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques en aval du barrage de Kaddoussa au Maroc (financement AFD à hauteur de 41M€). Une quinzaine d'opérations sont actuellement en cours d'identifi-

cation/instruction avec le Fonds Vert. PROPARGO a également reçu son accréditation au Fonds Vert et y soumettra bientôt des projets afin de soutenir la contribution du secteur privé à la lutte contre le changement climatique.

6.4 MAÎTRISER LES RISQUES DE DÉTOURNEMENT DE L'AIDE, DE CORRUPTION, DE FRAUDE, DE BLANCHIMENT ET DE FINANCEMENT DU TERRORISME

6.4.1 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 sont de nature à porter 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 PROPARGO, 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 générale⁵⁷ déclinée sous forme de procédures opérationnelles décrivant les contrôles à réaliser par ses agents aux différents stades de la vie du projet.

En outre, suite à l'adoption de la loi dite « Sapin II » du 9 décembre 2016 relative à la

transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, le groupe AFD déploie depuis 2017 son programme de lutte contre la corruption et le trafic d'influence qui repose sur huit mesures prévues par la loi : i) adoption d'un code de conduite en matière de corruption et de trafic d'influence, ii) renforcement de la formation des cadres et des personnels les plus exposés, iii) mise en place d'un dispositif d'alerte professionnel au bénéfice des collaborateurs et de certaines personnes travaillant pour le compte du Groupe, iv) réalisation d'une nouvelle cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence plus détaillée que celle qui prévalait jusqu'alors, v) mise en place d'une procédure d'évaluation des fournisseurs de premier rang ainsi que des intermédiaires au titre de la lutte contre la corruption, vi) renforcement des procédures de contrôle comptable, notamment dans les contrôles

de second niveau, vii) maintien en l'état du régime disciplinaire et viii) renforcement du dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre par les contrôleurs de 2^e et de 3^e niveau.

Ce programme de conformité s'appliquera à l'AFD et à l'ensemble de ses filiales, et entrera en vigueur au 1^{er} semestre 2018. 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.

⁵⁷ La politique de l'AFD contre la corruption est publique et consultable sur son site internet : <https://www.afd.fr/fr/lutte-contre-la-corruption-politique-generale-de-laafd-et-de-propargo-2013>

GRI G4-58

G4-DMA

G4-S04

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 spécifique.

Les marchés publics étrangers financés par le groupe AFD font quant à eux l'objet d'un contrôle ad hoc. 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'efficacité 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 la restitution de tout ou partie 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 des juridictions non-coopératives (JNC). Cette politique, datée du 1^{er} juillet 2016, repose sur deux axes : (i) le premier impose des vigilances spécifiques et renforcées dès lors que le montage juridique du projet fait intervenir une JNC⁵⁸; (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. Elle impose des diligences spécifiques et renforcées, et contient des restrictions au cadre d'intervention du groupe AFD dans les JNC, qui énoncent notamment plusieurs interdictions de financement.

6.4.2 Des dispositifs de remontée d'informations

Le groupe AFD dispose de plusieurs dispositifs de remontée d'informations. En premier lieu, ses agents disposent d'un dispositif de déclaration des incidents opérationnels qui a vocation à collecter

et à centraliser l'ensemble des dysfonctionnements identifiés par les collaborateurs (incluant les sujets relatifs à la lutte contre le blanchiment (LCB), au financement du terrorisme (FT) et à la corruption et fraude). Les agents doivent par ailleurs informer leur hiérarchie, au travers d'un mécanisme de signalement de toute suspicion de pratiques irrégulières dans et hors les projets. Le traitement de ces suspicions est géré par un département qui dispose d'une vision exhaustive des cas rencontrés, et leur assure une réponse ou un plan d'actions homogène. Les agents du Groupe disposent également de la faculté de saisir directement la directrice du département du contrôle permanent et de la conformité ainsi, que son adjointe en charge de la fonction conformité, dès lors qu'ils considèrent avoir identifié une situation présentant un risque de non-conformité.

À côté de ces canaux d'alerte préexistants, le groupe AFD déploie actuellement un dispositif d'alerte professionnelle, conformément aux exigences de la loi dite « Sapin II » du 9 décembre 2016. Ce dispositif entrera en vigueur au 1^{er} semestre 2018. Son usage par les collaborateurs ne revêtira pas un caractère obligatoire. Il constituera un mode subsidiaire, volontaire et facultatif de remontées d'alerte lorsque le collaborateur estimera que les voies d'alerte préexistantes n'ont pas fonctionné correctement.

6.4.3 Formation des agents du Groupe

Conformément à la réglementation française applicable, le groupe AFD veille à ce que l'ensemble de son personnel, y compris dans son réseau d'agences, soit régulièrement formé et informé des risques et procédures applicables en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme, ainsi que la fraude et la corruption. En 2017, la formation LCB/FT/Corruption a fait l'objet d'une nouvelle actualisation à l'aune des modifications procédurales opérées. Ces formations sont dispensées à la fois en mode e-learning et en mode présentiel. Deux modules de formation LCB/FT/Corruption en e-learning sont mis à la disposition de l'ensemble des agents du Groupe.

La répartition des modules selon les agents tient compte des risques identifiés au regard des activités exercées. Le premier

module s'adresse à l'ensemble des agents alors que le deuxième est spécifiquement destiné aux agents concernés par les problématiques de LCB/FT/Corruption.

Afin de compléter ce dispositif d'auto-formation, le département du contrôle permanent et de la conformité dispense des formations présentielles LCB/FT/Corruption pour lesquelles les supports spécifiques aux activités de chacun ont également été mis à jour en 2017 afin d'offrir des séances de formation ciblées (« nouveaux recrutés », « perfectionnement », « changement de poste », « cas pratiques »...)⁵⁹.

Enfin, les membres du conseil d'administration et du comité des risques sont régulièrement informés sur l'activité en matière de lutte contre la corruption au sein du Groupe. En effet, les activités de la fonction conformité sont présentées de 3 à 4 fois par an au comité des risques et deux fois au conseil d'administration de l'AFD, dans le cadre du rapport annuel sur le contrôle interne en avril, puis à l'automne, au titre du 1^{er} semestre de l'exercice en cours, dans le cadre du rapport d'activité de la conformité.

⁵⁸ Juridiction 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 et du Groupe d'action financière (GAFI). La politique du groupe AFD à l'égard des juridictions non-coopératives est consultable sur son site internet : <https://www.afd.fr/media/download/4064>

⁵⁹ Pour plus d'information, cf. Document de Référence, 2017 (§ 2.3.4.1 « Les actions engagées pour prévenir la corruption, la fraude, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme »).

7.

PROMOUVOIR UNE ORGANISATION RESPONSABLE DANS SON FONCTIONNEMENT INTERNE

L'exigence de responsabilité sociale envers les employés résonne tout particulièrement au sein d'une organisation qui, comme le groupe AFD, a une dimension internationale importante. Cette exigence est d'autant plus forte dans l'actuel contexte de changement et d'évolutions stratégiques qui s'accompagnent d'une croissance rapide des effectifs. Dans ce contexte, le développement et la consolidation du capital humain constituent l'un des axes clés de la stratégie de gestion des ressources humaines du Groupe, et se traduisent au travers d'engagements de responsabilité sociale qui doivent permettre d'accompagner au mieux le changement.

Cette responsabilité sociale d'employeur 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 l'égalité des chances et la diversité au sein du Groupe et d'encourager un dialogue social et managérial continu et de qualité. Cette démarche doit ainsi permettre de renforcer la cohésion interne, et de placer les femmes et les hommes au cœur des priorités de l'organisation.

Par ailleurs, la responsabilité sociétale du groupe AFD s'exerce aussi à travers la maîtrise de son empreinte directe, et ce, bien que ses principaux impacts soient indirects. C'est pourquoi le Groupe reste très attentif à sa démarche de responsabilité environnementale et sociétale interne, gage de cohérence vis-à-vis des missions qu'il défend, et enjeu de réputation auquel les collaborateurs comme les parties prenantes externes sont de plus en plus sensibles.

7.1 UN ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS PROFESSIONNELS POUR TOUS ET UN CADRE DE TRAVAIL PORTEUR DE SENS

GRI G4-10

7.1.1 Conditions d'emploi

Périmètre : Groupe

G4-EC3

Le groupe AFD emploie aujourd'hui 2 531^Y agents à travers le monde, dont 1 956 pour l'AFD (siège et réseau). Au cours des dix dernières années, le nombre de collaborateurs a augmenté, au niveau mondial, de 47,8%. Cette évolution se caractérise par un rajeunissement des effectifs, un niveau moyen de qualification

G4-EC6

G4-LA1

G4-LA12

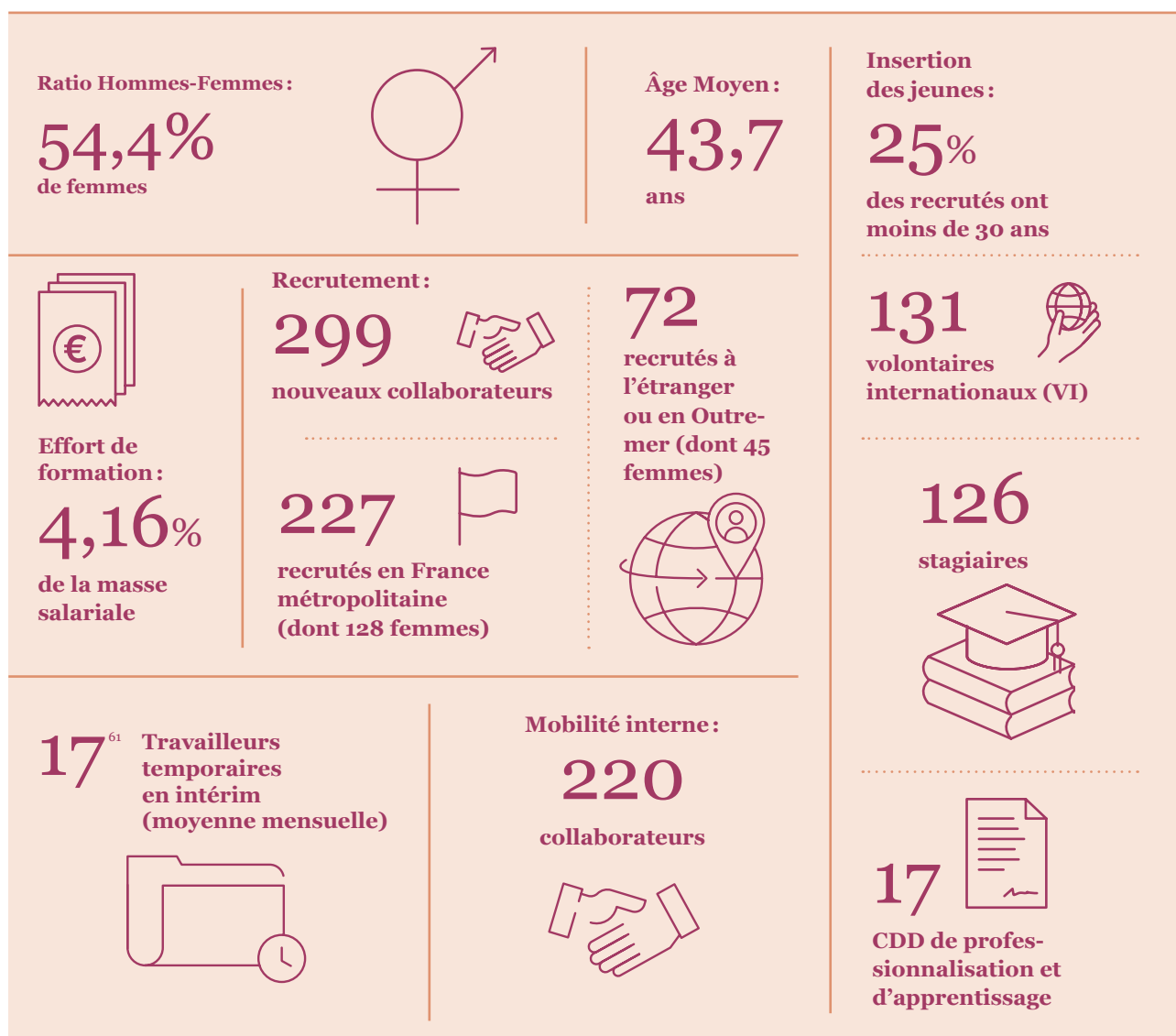
plus élevé, une féminisation plus forte – notamment pour les fonctions d'encadrement – ainsi que par le développement du recours aux compétences locales dans les pays où le Groupe est implanté, à travers le recrutement en agences de cadres locaux de haut niveau de qualification.

Le nombre de recrutements a augmenté au cours de l'année 2017, avec 299 nouveaux collaborateurs (contre

255 nouveaux collaborateurs l'année précédente), dont 227 agents du cadre général et 72 personnels locaux. Les agents cadres recrutés localement dans les agences des Etats Etrangers représentent 25,2% des effectifs du réseau⁶⁰.

^Y Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

⁶⁰ Un « agent cadre recruté localement » est un collaborateur ayant un statut de cadre opérationnel recruté dans les agences.

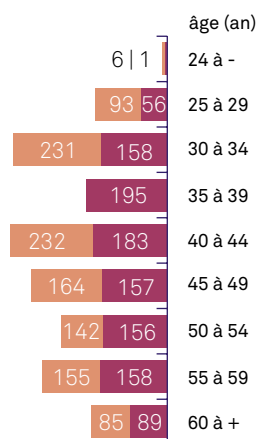


⁶¹ Personnel provenant de sociétés d'intérim.

Effectifs du groupe AFD en 2017⁶²

	Personnel recruté en France métropolitaine	Personnel recruté localement (Pays étrangers et Outre-mer)	Effectifs des Instituts d'émission	Volontaires internationaux (groupe AFD et Instituts d'émission) ⁶³
Total personnel géré par le groupe 2 531	1 604	601	326	131
	2 205 Total des effectifs groupe AFD (AFD et PROPACO)			

Répartition des effectifs par âge et genre

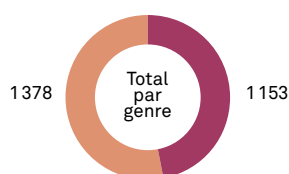


Répartition géographique des effectifs du « réseau »⁶⁴

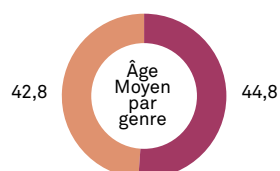
	Nombre d'agents	%
Outre-mer Français	133	15 %
Amériques et Pacifique	93	10 %
Asie	146	16 %
Méditerranée et Moyen-Orient	110	12 %
Afrique Subsaharienne et Océan Indien	420	47 %
TOTAL	902	100 %

Recrutements et départs pour les agents en CDI en 2017

Périmètre : Groupe



Recrutements	Agents du cadre général	Agents recrutés localement	Total
TOTAL	227	72	299
dont Instituts	0	4	4



En 2017, le nombre total de départs s'est élevé à 129^v, au niveau mondial (62^v agents du cadre général et 67 personnels locaux).

TOTAL : 2531
ÂGE MOYEN : 43,7

Femme Homme

Motifs des départs	Agents du cadre général ^v	Agents recrutés localement ^v	Total des départs ^v	Taux de turn over ^v
Retraite	24	23	47	1,9%
Rupture conventionnelle	7	2	9	0,4%
Démission	16	18	34	1,3%
Fin de détachement	4	0	4	0,2%
Fin de CDD	0	12	12	0,5%
Départ période d'essai	7	1	8	0,3%
Licenciement	2	10	12	0,5%
Décès	2	1	3	0,2%
TOTAL	62	67	129	5,1%
dont Instituts	2	7	9	

⁶² Les périmètres des différentes entités du Groupe, siège et réseau, sont disponibles dans le document de référence.

⁶³ Non comptabilisés dans les personnels du Groupe.

⁶⁴ Hors France, hors instituts, hors AT, MAD, DET.

^v Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

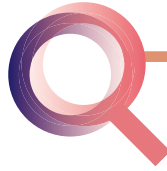
^v Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

^v Ces indicateurs ont été contrôlés par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

^v Ces indicateurs ont été contrôlés par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

^v Ces indicateurs ont été contrôlés par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

^v Ces indicateurs ont été contrôlés par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.



Focus

Du travail à domicile occasionnel au télétravail : une souplesse d'organisation individuelle au service de l'efficacité collective

Un accord relatif à la mise en place du télétravail régulier a été conclu à titre expérimental, et est proposé depuis janvier 2017 à l'ensemble des collaborateurs du cadre général. Il offre la possibilité d'un recours à du télétravail régulier (jours fixes ou mobiles) ou occasionnel.

En 2017 :

- 879 personnes ont eu recours au télétravail occasionnel (dont 62% de femmes), ce qui représente 8 220 jours.

- 47 personnes ont eu recours au télétravail régulier (dont 41% de femmes), ce qui représente 926 jours.

Avantages sociaux selon le type de contrat

Le groupe 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 contextes des différents 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 du Groupe (intéressement pour les agents du cadre général et collectivités françaises d'Outre-mer et prime de performance pour les agents recrutés localement dans les pays étrangers).

La rétribution globale des agents du Groupe 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 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 ayants droit, mais également les retraités et leurs ayants droit.

Ainsi en 2017, l'ensemble des agents recrutés en France et localement à l'étranger sont couverts par des dispositifs de protection sociale. Le cas échéant, ceux-ci viennent en complément des régimes existants.

Le salaire annuel minimum brut prévu dans le statut du personnel de l'AFD⁶⁵ est supérieur de 24% au minimum légal français. (*Périmètre : France*)

Couverture des régimes de retraite

Les agents du groupe 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 pour l'ensemble des agents du Groupe en sus des dispositifs précédents. 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 du Groupe avant la retraite de l'agent⁶⁶.

Qualité des conditions de travail et sécurité des personnels

Le groupe AFD veille à la qualité des conditions de travail et à la sécurité des personnes. Un important dispositif de prévention des risques psycho-sociaux a été déployé sur l'année 2017.

Un dispositif d'appui psychologique externe est proposé aux agents au travers d'un accès à des consultations externes et à une présence mensuelle sur site d'un(e) psychologue. Trois dispositifs de gestion de crise ont été par ailleurs déclenchés.

Des formations de sensibilisation aux risques psychosociaux ont également été dispensées auprès des responsables RH et des représentants du personnel.

Un programme de conférences RH est proposé à l'ensemble des agents avec des thématiques divers (stress, burn out, motivation de pleine conscience).

L'AFD propose enfin des dispositifs de développement personnel innovant au travers de deux sessions de sensibilisation à la pleine conscience (MBSR : *Mindfulness-Based Stress Reduction*). Leur vocation est de se ressourcer pour développer son bien-être au travail, sa capacité d'écoute, de concentration et d'innovation.

⁶⁵ http://legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=20010325&pageDebut=04686&pageFin=&pageCourante=04686

⁶⁶ Cf. aussi Document de Référence 2017, par. 7.2.10.

71.2 Promotion de l'égalité professionnelle et de la diversité

Promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Le groupe AFD fait de l'égalité entre les femmes et les hommes un objectif central de ses actions, dans ses interventions comme en matière de responsabilité sociale interne.

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 à assurer une représentation équilibrée des femmes et des hommes à tous les niveaux de l'entreprise.

Nouvel accord pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

L'ensemble des organisations syndicales et la direction ont signé, fin décembre 2017, un nouvel accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes couvrant la période 2018-2020. Cet accord, le quatrième signé à l'AFD depuis 2007, répond à l'un des enjeux majeurs de la politique sociale du Groupe.

Les principaux engagements issus de cet accord, selon les différentes thématiques abordées, sont les suivants :

→ Le recrutement :

- Parité des recrutements annuels et sur la durée de l'accord
- Egalité salariale à l'embauche
- Mixité des emplois, avec un focus sur les filières métiers à fort enjeu de masculinisation ou de féminisation

→ Les femmes dans l'encadrement :

- 40% de femmes managers au siège et dans le réseau à fin 2019
- Déplafonnement des strates managériales (avec un focus sur le Comex et le Codir)
- Coaching et accompagnement individualisé pour développer la confiance en soi
- Développement de réseaux d'échanges professionnels internes et participation à des réseaux d'influence interentreprises

→ Les femmes dans le réseau :

- 35% de femmes dans le réseau
- Mise en place de mesures pour faciliter l'accompagnement et le retour du conjoint

→ La rémunération :

- Résorption des écarts de salaire
- Enveloppe financière dédiée à corriger les décalages significatifs consécutifs à des promotions
- Veille sur les évolutions actuarielles-retraite

→ Lutte contre les stéréotypes, comportements sexistes et harcèlement :

- Formation obligatoire en e-learning pour tous

Bilan de la mise en œuvre de l'accord pour l'égalité professionnelle

	Objectifs pour le 31/12/2016	Réalisé au 31/12/2017
Taux de femmes cadres	50%	50,7%
Taux d'encadrement féminin (hors responsable de pôle/cellule)	35%	38,97 %
Taux de femmes présentes dans le réseau	33%	31,1 %

- Insertion de la thématique dans le nouveau cycle de formations managériales
- Actions de sensibilisations à destination de tous les agents, du Comex et du Codir

→ Prise en compte de la parentalité⁶⁷ :

- Revalorisation de la garantie d'avancement pour les retours de congé maternité ou d'adoption
- Garantie salariale pour les retours de congés parentaux de plus de 6 mois
- Coaching à destination des agents de retour de congé maternité ou parental.

Labélisation AFNOR égalité professionnelle

Enjeu majeur de la politique sociale du groupe AFD depuis de nombreuses années, l'engagement d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est profondément ancré dans ses valeurs et fait partie intégrante de sa démarche de responsabilité sociétale. C'est pourquoi, l'AFD s'est engagée dans une démarche visant à une labellisation AFNOR de l'ensemble des actions menées en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.

Le label Égalité est la marque d'organismes novateurs dans leur approche de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il récompense l'exemplarité de leurs pratiques dans ce domaine. Ce label concrétise une volonté politique forte, celle de valoriser l'égalité professionnelle au cœur des entreprises comme des institutions.

Promotion de la diversité dans les équipes

L'enjeu de la diversité est au cœur de l'action et de la politique RH du groupe AFD, avec 85 agences et bureaux dans le monde. Les équipes de femmes et d'hommes sur le terrain sont diverses, plurielles, multiculturelles, multigénérationnelles.

L'Accord Handicap 2016-2018

L'emploi des personnes en situation de handicap représente un enjeu majeur de la responsabilité sociétale du Groupe, 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 tou-

jours plus l'emploi direct et indirect⁶⁸ 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.

Les principaux engagements de l'accord Handicap 2016-2018 sont les suivants :

- Progression du taux d'emploi direct de 2,4% à 3%
- Recrutement de huit personnes en situation de handicap en CDI et/ou CDD de plus de six mois
- Accueil d'au moins quatre contrats en alternance, d'apprentissage ou de professionnalisation
- Accueil d'au moins trois stagiaires
- Accueil de huit personnes en situation de handicap du milieu dit « protégé » et « adapté » (ESAT et EA)

Bilan 2017 de la mise en œuvre de l'accord handicap

En 2017, l'AFD a recensé 42 collaborateurs bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE), contre 37 l'année précédente. Sur l'année 2017, 182 collaborateurs ont été sensibilisés au handicap, dont 11 managers.

Un nouvel accord sera négocié en 2018 pour la période 2019-2021.

À noter, par ailleurs, la participation de l'AFD au programme « Science Po accessible », partenariat de soutien et de participation lancé en 2008 et qui vise un ensemble d'action de sensibilisation, d'accompagnement et d'aménagement des locaux en vue de permettre aux étudiants en situation de handicap de poursuivre leurs études dans les meilleures conditions.

⁶⁷ D'ores et déjà, tout agent, femme ou homme, justifiant d'une ancienneté minimale d'un an, peut bénéficier d'un congé parental d'éducation à temps plein ou à temps partiel.

⁶⁸ Au sujet de l'emploi indirect des personnes en situation de handicap, cf. § 7.6.2. *infra*.

Labélisation AFNOR diversité

En même temps qu'il s'engage dans la démarche de labélisation égalité professionnelle, le groupe AFD a entrepris un projet de Labélisation AFNOR diversité.

Cette démarche indique un engagement effectif et volontaire en vue de promouvoir la diversité en prévenant les discriminations. Débutant par un audit de nos pratiques, la démarche devrait nous conduire à la mise en place d'un plan d'action en vue de l'obtention du label d'ici 2019.

GRI G4-DMA

7.1.3 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 ses pays d'intervention, 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 du groupe AFD.

Le Groupe propose, au travers de sa politique de mobilité professionnelle - fonctionnelle et géographique - des parcours de carrières diversifiés permettant de construire durablement les compétences dont il a besoin, tant dans ses activités fonctionnelles que sur le terrain, et de répondre aux aspirations professionnelles des agents. Pour ce faire, il s'appuie notamment sur une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Depuis 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 en 2017⁶⁹.

Formation

Les politiques mises en œuvre en matière de formation

Dans un contexte de forte croissance et d'importantes transformations internes, l'intégration des nouveaux embauchés et le maintien de la cohésion sont plus que jamais au cœur de la politique de formation. Un dispositif, créé en 2016 et baptisé « Onboarding », propose aux nouveaux recrutés un parcours structuré en plusieurs étapes, se déroulant sur 4 à 6 mois, et déployé de manière systématique.

Ainsi, les nouveaux collaborateurs se familiarisent avec leur nouvel environnement de travail, mais aussi avec le projet stratégique du Groupe, les missions et les enjeux qui font l'actualité et l'avenir de l'AFD. Grâce à de courts modules de formation organisés régulièrement, sur des sujets variés, ils acquièrent également les bases indispensables pour être rapidement autonomes sur leur poste. Ce parcours, par les échanges réguliers entre les participants des différentes structures, facilite également l'intégration des nouvelles recrues en renforçant la cohésion du Groupe.

De nombreuses actions du plan de formation visent le renforcement des compétences techniques dans les domaines bancaire et financier. L'accompagnement des responsables d'équipe projets et des responsables pays a été poursuivi à travers des formations sectorielles ou transversales, leur permettant ainsi de maîtriser les différents cadres d'intervention (sectoriels, géographiques, transversaux).

Par ailleurs, les managers continuent de bénéficier d'un programme spécifique d'actions visant à renforcer et développer leurs compétences managériales. Sur 2017, le cycle « Les clés du management » a ainsi accompagné 180 managers.

Le dispositif « Métiers du développement », destiné à fournir aux collaborateurs un socle de compétences commun sur l'aide au développement et la place de l'AFD dans le dispositif français, a été poursuivi. En 2017, il a permis à 62 collaborateurs d'avoir une illustration opérationnelle des différentes formes de l'aide en réalisant

des visites de projets au Cambodge, au Mozambique et à la Martinique.

Parallèlement, le séminaire « Monde », qui réunit des agents locaux pour échanger sur les sujets d'actualité de l'AFD, les projets et la stratégie, a été organisé pour la troisième fois à Paris.

L'accès à la formation du personnel local a été de manière générale facilité et renforcé, par l'accès aux formations organisées au siège, mais aussi par la mise en œuvre de séminaires régionaux, dont le nombre est en augmentation. En 2017, 311 agents locaux ont bénéficié de formations organisées par la DRH, au siège ou en région.

Enfin, l'offre de formation s'est enrichie de nouveaux partenariats avec la Caisse des Dépôts ainsi qu'avec les institutions financières européennes bilatérales de développement (EDFIs).

Au total, l'année 2017 a de nouveau été une année de croissance importante de l'activité formation. Celle-ci a atteint un niveau exceptionnel tant en nombre d'heures de formation dispensées (53 300 heures, dont 44 806 pour les agents du cadre général et 8 494 pour les 311 agents locaux concernés) qu'en nombre d'agents formés. En effet, 87% des agents ont bénéficié au moins d'une formation⁷⁰.

L'effort de formation « imputable »⁷¹ correspond à 4,16% de la masse salariale, à rapprocher de l'obligation légale française qui était de 1,6%.

Pour réaliser ces formations, le groupe AFD s'appuie notamment sur des compétences et ressources internes qui lui permettent de proposer une offre diversifiée et adaptée à ses besoins. L'ensemble des structures participe ainsi au développement et à la diffusion des compétences en interne. Ainsi, 51% des heures de formation dispensées en 2017 correspond à des actions de formation organisées en interne (soit 3 577 heures dispensées par 246 animateurs internes), ce qui prouve le fort investissement de nombreux collaborateurs et managers pour transmettre leurs connaissances et expertise.

⁶⁹ 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.

⁷⁰ 88 % des agents cadres et 77% des agents non cadres ont suivi une formation au cours de l'année.

⁷¹ Il s'agit ici des données relevant des seuls coûts imputables conformément à la législation française sur la formation.

Nombre d'agents formés et heures de formation par tranche d'âge

AFD siège et réseau

Période du 01/01/2017 au 31/12/2017

	Moins de 30 ans	30/39 ans	40/49 ans	50 ans et plus	Total
Agents	108	560	417	293	1378
Heures	3 242	21 104	12 750	6 649	43 745

NB : des 1 378 agents AFD ayant bénéficié d'une formation en 2017, 780 sont des femmes (soit 56% du total).

Nombre d'agents formés et heures de formation par tranche d'âge

Instituts (siège et réseau)

Période du 01/01/2017 au 31/12/2017

	Moins de 30 ans	30/39 ans	40/49 ans	50 ans et plus	Total
Agents	2	5	7	20	34
Heures	49	118	527	368	1 062

Répartition des heures par thématique en 2017

Périmètre : AFD et instituts

	Heures
Bureautique	494
Fondamentaux du développement et thématiques transversales	14 358
Juridique	596
Informatique	4 081
Langues	2 734
Management	3 376
Développement personnel/communication/RH	6 496
Expertise sectorielle et technique spécialisées	6 248
Gestion/comptabilité	847
Banque/finance	4 615
Sécurité et sureté	964
Total	44 806

AGENTS DE PLUS DE 50 ANS :
Répartition des heures par thématique et par sexe en 2017
 Périmètre : AFD et instituts

	HEURES		AGENTS		TOTAL HEURES	TOTAL AGENTS
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes		
Banque/Finance	306	70	25	9	375	34
Bureautique	35	81	5	11	116	16
Développement personnel, Communication et Ressources Humaines	832	862	91	94	1 694	185
Expertise sectorielle et Techniques spécialisées	527	306	36	18	833	54
Fondamentaux du développement et thématiques transversales	1 007	426	78	64	1 433	142
Gestion/Comptabilité	178	47	17	3	225	20
Informatique	498	467	119	126	965	245
Juridique	17	37	5	7	54	12
Langues	403	199	64	26	602	90
Management	543	266	28	22	809	50
Total	4 345	2 760	468	380	7 105	848

Les agents sont comptés une seule fois par thématique, mais plusieurs fois s'ils ont suivi des formations sur des thématiques différentes

G4-DMA

71.4 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, d'engagement et de développement des compétences pour les collaborateurs.

du Groupe. C'est la recherche de l'intérêt collectif qui caractérise leur action commune.

- Le respect des prérogatives de chacun : les rôles de la Direction et des représentants sont complémentaires, sans se confondre.

- Le professionnalisme des négociations : le groupe 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...).

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) à la consultation des Instances Représentatives du Personnel (IRP).

Nombre de réunions avec les représentants du personnel en 2017

Comité d'Établissement	20
Délégués du Personnel	14
CCE	8
Comité de groupe	3

GRI G4-11

71.5 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

- L'anticipation : au travers du dialogue social, le Groupe 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 du Groupe font l'objet de procédures

L'organisation des instances représentatives du personnel

La représentation du personnel est organisée comme suit :

- un comité d'établissement au 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 à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation et aux conditions de travail, à la formation professionnelle et à 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 mars 2017.

La mise en œuvre d'une politique de représentation dédiée au personnel local dans les Etats étrangers est effective depuis 2016. 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 ». 38 agences des Etats étrangers disposent ainsi d'un dispositif de représentation (24 agences sur le dispositif « interlocuteur du dialogue social », 4 agences sur un mandat informel, 9 agences sur un mandat légal, 1 agence sur un mandat statutaire).

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.

Enfin, en 2017, un comité des représentants des collaborateurs AFD des Etats étrangers a été créé. Ce comité réunit les représentants des personnels travaillant en agence/bureau AFD ou PROPARGO à l'étranger, qu'ils soient salariés de droit local (CDI/CDD) ou prestataires (dans les Etats où la législation sociale ne permet pas les embauches directes par l'agence). Sa création, qui n'est pas prévue par les dispositions légales, s'inscrit dans le prolongement des engagements de l'AFD en matière de responsabilité sociétale.

Les premières élections se sont tenues en février 2018, et le comité s'est réuni pour la première fois en mars 2018, au siège de l'AFD à Paris. Des réunions annuelles d'information et d'échanges seront ensuite mises en place.

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)⁷².

Le bilan des accords collectifs⁷³

Les négociations sociales avec les instances représentatives du personnel du Groupe au cours de l'année 2017 ont principalement porté sur la révision des salaires (NAO), l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la fin de l'Union économique et sociale (UES). En effet, les accords du 13 décembre 2017 relatifs à la fin de l'UES AFD-IEDOM⁷⁴-IEOM⁷⁵-PROPARGO-CEFEB et aux adaptations sociales entre l'AFD et l'IEDOM mettent fin à l'unité économique et sociale le 1^{er} mars 2018. Des instances de représentation du personnel, distinctes et conformes aux nouvelles dispositions issues des ordonnances « Macron », seront mises en place au sein de l'AFD et de l'IEDOM au premier semestre 2018. Ces accords traitent également des impacts de la fin de cette UES sur les statuts col-

lectifs (sièges et agences des DOM) et prévoit la fin progressive des échanges de personnels entre l'AFD et les Instituts d'émission. À ce titre, ils apportent des garanties pour les personnels des agences IEDOM mis à disposition des agences AFD, et du siège de l'AFD mis à disposition des Instituts d'émission. (*Périmètre France*).

L'organisation du dialogue managérial au sein du Groupe

Le dialogue au sein du Groupe s'organise notamment par la diffusion d'information : notes d'information, journal interne « Echo des Continents », actualités diffusées très régulièrement sur l'intranet... Il s'organise également dans le cadre de rencontres entre le directeur général et les agents, qui permettent de faire le point sur l'activité de l'Agence, sa stratégie et les dossiers importants du moment.

Nombre de supports d'information et de communication produits en 2017

Notes d'Instructions et informations	143
Écho des continents	4
Actualités Gaia	506

⁷² Couverture : 100% du personnel.

⁷³ La liste des accords signés en 2017 est disponible au paragraphe « 2.1.3.2 Le bilan des accords collectifs » du Document de Référence, 2017.

⁷⁴ Institut d'émission des départements d'outre-mer.

⁷⁵ Institut d'émission d'outre-mer.

7.2 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DANS LE FONCTIONNEMENT INTERNE

GRI G4-DMA

G4-EN30

En cohérence avec l'Accord de Paris, le groupe AFD applique à son fonctionnement interne les dynamiques de développement bas-carbone et résilient aux effets du changement climatique. Face aux enjeux climatiques, le Groupe s'inscrit dans le cadre réglementaire et incitatif national, européen et international, et accompagne la loi de transition énergétique pour la croissance verte. Son plan d'action en matière de « responsabilité environnementale interne » s'articule autour de quatre axes :

→ 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 divers : consommation d'énergie, de papier, production de déchets,...

→ AGIR : renforcer le plan d'actions prioritaires du Groupe permettant de réduire son empreinte écologique, notamment sur les thématiques suivantes : achats responsables, efficacité énergétique et énergies renouvelables, déplacements, gestion des déchets ;

→ COMPENSER : compenser volontairement les émissions de gaz à effet de serre générées directement, en finançant des projets environnementaux dans les pays en développement (achat de crédits carbone) ;

→ SENSIBILISER : communiquer auprès des collaborateurs pour les sensibiliser au développement durable, en tant que professionnels et citoyens.

7.2.1 Évaluer : Le bilan carbone

Allant au-delà des obligations réglementaires, l'AFD réalise chaque année un bilan carbone pour son siège depuis 2006, étendu en 2009 à l'ensemble de son réseau d'agences et bureaux locaux. Ce bilan carbone, agrégat des émissions de GES du siège et du réseau, concerne les postes d'émissions des scopes 1, 2 et 3 de la méthodologie Ademe, et intègre l'ensemble des émissions directes liées aux activités du Groupe (émissions carbone des agents) et une sélection de postes d'émissions indirectes (émissions carbone en lien avec la consommation d'électricité, de chaud et de froid, et des prestataires).

Le bilan carbone pour l'année 2017 est présenté en annexe de ce rapport.

7.2.2 Réduire

Le plan de mobilité

Afin de limiter les externalités négatives liées aux transports domicile-travail de ses agents, qui chaque année représentent près de 196 tonnes de CO₂, le groupe AFD a lancé son plan de mobilité en 2016. Achievé en 2017, celui-ci consiste, dans un premier temps, à questionner les pratiques de déplacement des collaborateurs, puis à faciliter le recours à des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle, avec l'objectif de diminuer les coûts et l'impact environnemental liés au transport, et d'améliorer les conditions d'accès aux sites et le quotidien de tous.

Le diagnostic a notamment mis en exergue que 70% des agents des sites parisiens⁷⁶ de l'AFD utilisent les transports en commun pour se rendre sur leur lieu de travail, et 15% utilisent le vélo. Afin d'encourager et d'accroître ces pratiques vertueuses, de nombreuses actions ont été mises en place :

- installation de bornes électriques dans les parkings de l'AFD (sites de Barthes et du Mistral) ;
- mise en place de couloir de sécurité pour les cyclistes et doublement des places de stationnement pour les vélos sur le site de Barthes ;
- sensibilisation à la sécurité routière...

Le nouvel accord sur le télétravail s'inscrit également dans le cadre de ce plan de mobilité.

D'autres actions sont prévues dans ce cadre, comme la création d'un « livret de la mobilité » à destination des nouveaux arrivants.

Enfin, une réflexion avec la Mairie de Paris et les entreprises de proximité a été lancée pour mutualiser des solutions de mobilité.

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 tendent à se réduire (-15,32 % en un an⁷⁷), mais représentent encore 56% des émissions totales du siège en 2017⁷⁸. Ces déplacements sont inhérents aux missions de terrain, essentielles pour l'instruction et le suivi des projets. La réduction de ce poste d'émissions constitue un défi pour l'AFD, compte tenu du caractère international de son action.

Pour bien appréhender les émissions liées aux déplacements, le groupe AFD a déployé des solutions de substitution aux déplacements comme le télétravail ou les visioconférences ; ainsi, près de 1 900 visioconférences ont été réalisées en 2017.

Les actions environnementales internes

Le groupe AFD a mis en place de nombreuses actions environnementales internes, notamment au niveau du siège.

Une réflexion et une sensibilisation sur les enjeux du gaspillage alimentaire est engagé en partenariat avec le restaurateur d'entreprise.

De multiples leviers d'actions ont été mis en œuvre sur la consommation de papier :

- déploiement du projet *green copy* sur l'ensemble des sites métropolitains, pour une gestion intelligente de la consommation grâce au paramétrage des imprimantes,
- offre de service reprographie internalisée pour ajuster les impressions aux besoins réels,
- dématérialisation (bulletins de paie, formulaires administratifs, gestion électronique de documents...),
- choix de papiers issus de filières raisonnées (essentiellement FSC).

⁷⁶ Bâtiments Barthes, Mistral, Vivacity et PROPARGO.

⁷⁷ Cette évolution résulte d'une méthodologie d'inventaire plus affinée, mais également d'un mode de déplacement plus économique.

⁷⁸ Cf. bilan carbone du siège.

Une démarche de réduction des déchets à la source a été mise en place ; par ailleurs, différentes solutions pour une gestion durable des déchets continuent d'être déployées :

- recyclage du papier sur l'ensemble de ses sites parisiens ;
- recyclage des gobelets en plastiques ;
- collecte et traitement des piles/petits accumulateurs et des sources lumineuses ;

- recyclage des cartouches et toner ;
- recyclage et valorisation des meubles usagés et des déchets d'ameublement ;
- réemploi, sous forme de dons aux associations, et recyclage du matériel informatique.

Ainsi, s'inscrivant dans la démarche d'économie circulaire et de solidarité, l'année 2017 a vu le don de 174 ordinateurs au commissariat du 12^e arrondissement de

Paris, le don de mobiliers à Médecin sans frontière pour un centre d'accueil aux mineurs réfugiés non accompagnés... Une campagne d'enlèvement a aussi permis le recyclage de 48,3 tonnes de déchets d'ameublement.



Focus Les bonnes pratiques environnementales et sociétales du réseau

Pratiques éco-responsables à l'agence de Nouméa

Dans l'optique d'améliorer ses pratiques environnementales, l'agence de Nouméa a mis en place un tri sélectif volontaire des déchets et le dépôt à la déchetterie des cartons, papiers, ampoules et piles ; elle a renouvelé les climatiseurs des bureaux avec un gaz moins polluant ; et elle remplace désormais ses ampoules usagées ancienne génération par des ampoules leds ou à basse consommation, afin d'améliorer sa consommation énergétique.

S'agissant des achats « éco responsable », l'agence utilise des cartouches d'encre recyclées, commande en priorité des fournitures de bureau « ecolabel » et a passé un contrat avec une entreprise de nettoyage utilisant des produits bio.

Enfin, les immobilisations ne sont pas systématiquement renouvelées en fin d'amortissement dès lors que l'état général reste bon ; par exemple, la voiture de service, qui a 8 ans, a été conservée cette année.

Bogota : bien-être au travail et engagement dans les quartiers défavorisés

L'agence de Bogota encourage vivement ses collaborateurs à se déplacer à pied. Elle a organisé des cours de yoga pour les agents, et a mis à leur disposition des ballons pour alterner avec les sièges traditionnels.

L'agence soutient activement une ONG « Proyectar Sin Fronteras » (PSF), qui travaille dans l'un des quartiers défavorisés de Bogota où vivent de nombreuses familles de « déplacés » du conflit colombien, pour accompagner les habitants dans la mise en place d'un système d'agriculture urbaine performant, proposer du soutien scolaire aux enfants, et animer des ateliers de couture. L'agence a par ailleurs acheté à plusieurs reprises les « tote bags » produites dans ces ateliers, permettant ainsi une rémunération équitable des couturières et en effectuant par la même occasion la promotion de l'ONG dont le logo figure au recto du sac AFD.

À la suite d'un terrible attentat en juin 2017, dont fut victime une jeune volontaire française de PSF, Julie Huynn, l'agence a pris l'initiative de mettre en place un soutien psychologique à l'ensemble de l'équipe de PSF, très durement éprouvée.

Maputo : une agence attentive à son impact sociétal

Attentive à son impact environnemental, l'agence de Maputo a mis en place un tri des déchets, ensuite collectés pour recyclage. Elle encourage le covoiturage entre les agents, et a mis à leur disposition de ces derniers un vélo. Par ailleurs, le responsable du bilan carbone de l'agence est également en charge de la supervision de l'utilisation d'électricité et du tri des déchets.

Concernant les pratiques sociétales, l'agence finance le « Centro Infantil Khensane », une crèche, pour l'achat de petits équipements et la réalisation de petits travaux de réhabilitation. Elle a également cédé ses ordinateurs portables d'occasion à l'association de développement local participatif « ESSOR ».

Enfin, eu égard aux faibles salaires dont bénéficient les gardiens au Mozambique, elle accorde un bonus mensuel à ses agents de sécurité privés.

Des pratiques sociales et environnementales vertueuses à N'Djamena

L'agence de N'Djamena dispose d'une centrale solaire d'une puissance de 20KW sur le toit terrasse de son immeuble de bureau, qui produit près de 40 000 kwh annuels, pour l'autoconsommation.

Le référent RSO de l'agence sensibilise régulièrement les agents à une utilisation optimale de l'électricité et des consommables (papier, encre...). L'agence effectue en outre un tri en amont des déchets ménagers avec 3 bacs à ordures (papier, composte, objets non réutilisables).

Enfin, l'agence applique des critères RSO pour ses achats de biens et de services effectués directement ; dans le cadre des appels d'offre pour les prestations de services, elle attire l'attention des fournisseurs sur le respect des réglementations locales en matière de droit du travail, de prestations et protection sociales, de système de couverture maladie, de cotisations obligatoires, de formation, de pérennisation de l'emploi ou de rémunération.

7.2.3 La compensation carbone

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 2017, l'acquisition de crédits carbone permet de compenser totalement les émissions de gaz à effet de serre 2016 du groupe AFD, soit 32 390teq CO₂^V. Deux projets qui contribuent fortement à l'atteint des ODD ont été ainsi financés : un projet Biomasse au Brésil, dans l'État du Pará à l'embouchure du fleuve Amazone, qui avait été déjà soutenu en 2016, ainsi qu'un projet en Ouganda permettant de soutenir un petit programme d'accès à l'eau locale, avec des co-bénéfices sociaux importants. Le premier programme a permis (i) l'avancée technologique de l'usine par l'installation des nouveaux fours et des contrôles électroniques, et (ii) l'amélioration des conditions de travail des employés grâce à la construction d'un réfectoire, d'une salle de lecture et d'espaces informatiques. Il permettra également le développement de la communauté et d'un centre d'éducation professionnel. Ce projet novateur permet aussi de réduire le risque de maladies, grâce à la diminution de la quantité d'eau sale ingérée (ce qui est particulièrement important dans une région où 50 % de la population n'a pas accès à l'eau potable).

7.2.4 Sensibilisation et partenariats

Des opérations de sensibilisation à la responsabilité environnementale interne sont conduites chaque année au sein du Groupe, à l'occasion de différents temps forts internationaux : semaine européenne de réductions des déchets (SERD) en novembre, semaine du développement durable (SEDD) début juin, semaine de la mobilité... En 2017, la SEDD a été l'occasion de valoriser le partenariat entre l'AFD, le MEAE et l'OCDE, à travers une conférence autour de la projection du film « Demain ». La SERD a été l'occasion pour mettre en place des actions de communication labellisées par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), qui ont eu pour objectif de sensibiliser et de mobiliser autour de la prévention de la production de déchets, au travers d'ateliers éphémères pour des actions durables comme la réparation d'ordinateurs personnels, la création d'une bibliothèque-troc issue de déchets carton de l'AFD...

Par ailleurs, tout au long de l'année, 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, des expositions ou des conférences.

Le Groupe AFD est signataire de la charte Paris Action Climat ; il participe aussi à des groupes de réflexions sur la responsabilité environnementale interne, notamment au projet « Quartier des 2 rives » émergé du plan d'actions des états généraux de la Mairie de Paris et ses partenaires, visant la synergie entre les entreprises du 12^e arrondissement.

7.2.5 Achats responsables

Dans le cadre de son nouveau Plan d'Action RSO, l'AFD a lancé une réflexion pour se doter d'une politique d'achats responsables à horizon 2019.

Créé en septembre 2017, la division des achats et de la commande publique est notamment en charge de cette mission ; sa feuille de route comprend l'élaboration d'une cartographie des achats, avec la définition d'enjeux environnementaux et sociaux pour les familles d'achats où ils seraient pertinents et la définition d'indicateurs de suivi. L'AFD concentrera ses efforts sur les impacts sociaux, notamment sur l'insertion de personnes handicapées, avec (i) l'élaboration d'un annuaire des entreprises du secteur adapté et protégé, (ii) la rédaction d'une « clause type » à insérer dans les contrats, après un travail en aval avec les prescripteurs.

En 2017 le groupe AFD a mis en œuvre des actions portant sur l'inclusion sociétale et sur la microfinance.

Sensibilisée aux difficultés que peuvent rencontrer les ESAT (établissements et services d'aide par le travail) les EA (entreprises adaptées) et les TIH (Travailleurs Indépendants Handicapés) dans l'accès

aux marchés, l'AFD s'efforce d'adresser à des acteurs préalablement qualifiés les marchés qu'elle traite et pour lesquels le secteur adapté et protégé pourrait se positionner. Dans ce cadre, elle a conduit un travail en amont afin de permettre l'identification des marchés qui seront réservés à ce secteur. Ses partenariats avec des Entreprises Adaptées (EA), acteurs peu connus du tissu économique local en France employant des personnes en situation de handicap, ont permis à des personnes éloignées de l'emploi de se professionnaliser au sein de ses équipes (en région Ile-de-France) ou d'être maintenues à l'emploi au sein de leur structure d'accueil (à Toulon et Marseille).

L'AFD a poursuivi aussi l'action « Achats solidaires » liant microfinance et achats, en s'appuyant sur un partenariat avec la PME solidaire française, Babyloan. Une partie des économies réalisées par l'AFD grâce à ses achats est reversée à des micro-entrepreneurs dans ses pays d'intervention, grâce au microcrédit. En 2017, le bilan est de 291 564 € de financements répartis sur 423 projets dans 13 pays⁷⁹.

D'une manière générale, l'AFD élargit ses diligences RSE à ses fournisseurs et à leurs sous-traitants⁸⁰.

^V Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

⁷⁹ Ce projet est présenté sur le site www.achatsafdmicrofinance.fr

⁸⁰ Dans ses documents contractuels, les soumissionnaires doivent s'engager formellement à respecter et faire respecter par l'ensemble de leurs sous-traitants les normes environnementales et sociales reconnues par la communauté internationale, dont les conventions fondamentales de l'OIT et les conventions internationales pour la protection de l'environnement.

En 2017, l'acquisition de crédits carbone permet de **compenser totalement** les 32 390 teq CO₂ émises par le Groupe l'année précédente

8



NOTE
MÉTHODOLOGIQUE

8.1 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.

Comme pour les années précédentes, ont été prises en compte, dans ce rapport de responsabilité sociétale 2017, les informations les plus pertinentes pour l'activité du groupe AFD définies par une analyse de matérialité. Cette analyse a pour objectifs d'identifier et de hiérarchiser les principaux enjeux de responsabilité sociétale d'une entité donnée, en fonction de ses activités, de ses objectifs propres et des attentes identifiées de ses parties prenantes externes et internes, tout en croisant des sources d'informations. Ce processus identifie et hiérarchise les principaux enjeux de responsabilité sociétale de l'organisation ; son intérêt et sa valeur ajoutée 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.

L'analyse de matérialité du groupe AFD a été conduite en 2017, sur la base d'un premier travail réalisé en 2015 en croisant des sources d'informations internes (collaborateurs, dirigeants...) et externes (revue de presse, études ou rapports externes, enquêtes, entretiens...). A partir des enjeux prédéfinis par la Global Reporting Initiative (« aspects » GRI-G4) et ses suppléments sectoriels ONG et Secteur financier, cette première analyse avait identifié les 58 catégories pertinentes pour le groupe AFD, ainsi structurées : catégorie Economique (7 enjeux), Environnement (12), Pratiques d'emploi (8), Droits de l'Homme (10), Société (7) et

Responsabilité des produits (14). Elle avait ensuite abouti à une liste de 16 enjeux matériels retenus et validés par la direction générale⁸¹.

L'analyse menée en 2017 s'inscrit en cohérence avec les engagements et le plan d'action RSO, et a permis d'aboutir à une nouvelle liste d'enjeux (reformulation de certains des enjeux précédents et identification de quatre nouveaux enjeux) :

- Performance économique du groupe AFD
- Transparence sur les financements octroyés
- Dialogue avec les parties prenantes locales
- Gestion des réclamations liées aux impacts des activités
- Coordination avec les autres acteurs du développement
- Impact des activités sur le développement durable et les ODD
- Impact des activités sur le changement climatique / la biodiversité / l'égalité hommes femmes
- Vigilance sur les Droits Humains dans les projets financés
- Analyse des risques environnementaux et sociaux et suivi lors de l'exécution des projets
- Renforcement des capacités des maîtrises d'ouvrage
- Sécurité financière, lutte contre la fraude, la corruption, le blanchiment et le financement du terrorisme
- Éthique professionnelle
- 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 des collaborateurs sur le changement climatique

- Impact des activités sur les communautés locales et les populations autochtones (*nouvel enjeu*)
- Promotion de la diversité dans les équipes (*nouvel enjeu*)
- Accompagnement des collaborateurs aux transformations du Groupe (agilité, stress, bien-être) (*nouvel enjeu*)
- Synergies avec le secteur économique privé au service des ODD (*nouvel enjeu*).

Les enjeux ont ensuite été priorisés grâce à une cotation par les parties prenantes internes et externes, afin d'obtenir la matrice de matérialité actualisée qui est présentée au chapitre 3.

Le groupe AFD inscrit son rapport dans les cadres techniques de la Global Reporting Initiative (GRI G4), de l'ISO 26 000 et du Global Compact.

⁸¹ Sur la base des enjeux prédéfinis par la GRI, l'analyse de 2015 a identifié les 58 enjeux RSO entrant dans le champ de l'activité de l'AFD, et présélectionné ceux considérés comme les plus significatifs pour l'AFD sur la base d'une analyse documentaire. Ce travail avait été complété par un benchmark sur des institutions comparables (pour prendre en compte les pratiques du secteur) et par des entretiens qualitatifs des membres de la direction (pour recueillir leur perception sur les principaux enjeux de responsabilité sociétale pour l'AFD).

“

Le groupe AFD inscrit son rapport dans les cadres techniques de la Global Reporting Initiative (GRI G4), de l'ISO 26 000 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 consolidés⁸². 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 sociale du groupe AFD a été publié en 2012 et portait sur l'exercice 2011. Le rapport 2017 couvre la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2017. Dans les cas où les données ne sont pas encore calculées pour 2017, les données quantitatives pour l'année 2016 sont présentées. Ce rapport intègre également quelques réalisations

marquantes (données qualitatives) du premier semestre 2018.

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

⁸² Pour plus d'information voir le paragraphe 1.4.1 du Document de Référence 2017. Lien en Annexe.

GRI G4-17

G4-18

G4-20

G4-21

G4-22

G4-23

G4-28

G4-29

G4-30

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 2018, un examen des informations de responsabilité sociale figurant dans le rapport de gestion 2017 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 de la Loi Grenelle 2. Les indicateurs vérifiés dans ce cadre sont marqués d'un «V» dans le texte. L'organisme tiers indépendant a exprimé une conclusion d'assurance modérée, sur le fait que les informations de responsabilité sociale, prises dans leur ensemble,

sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel⁸³. Le rapport de l'organisme tiers indépendant est disponible sur le site internet de l'AFD.

⁸³ Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE.

GRI G4-32

8.4 SUPPORTS DU REPORTING

Pour plus de lisibilité, le contenu du rapport de responsabilité sociale 2017 s'articule sur deux supports :

→ le présent document, « rapport de responsabilité sociale 2017 du groupe AFD », document technique exhaustif qui s'inscrit dans le cadre GRI ;

→ la rubrique « Responsabilité Sociétale de l'AFD » du site internet de l'AFD, qui présente, en complément du rapport cité

ci-dessus, les documents de politiques spécifiques (politique RSO, liste d'exclusion, charte éthique...).

Le rapport de responsabilité sociale peut être lu en complément des rapports d'activité 2017 de l'AFD et de PROPARGO, destinés 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 réglementations économiques » modifiée en 2010 et loi « Grenelle 2 ») en matière sociale.

GRI G4-32

8.5 VÉRIFICATION DU REPORTING

8.5.1 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.

→ 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.

→ 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 de répondre à l'option « core » du GRI-G4.

GRI G4-32

8.5.2 Vérification externe

G4-33

→ Les vérificateurs externes sont nommés par le directeur général 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 2017 l'AFD a choisi de confier cette mission de vérification externe au cabinet de Commissaire aux Comptes KPMG.

→ D'après la méthodologie d'évaluation préconisée dans le guide d'application de la GRI G4, l'auto-évaluation du reporting de responsabilité sociétale 2017 du Groupe mène au niveau d'application « core ».

GRI G4-32

8.6

Index du contenu GRI G4

L'index du contenu GRI G4 est disponible sur le site internet de l'AFD :

<https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-06-11-01-07/afd-content-index-gri-2018.pdf>

GRI G4-31

8.7

Personne à contacter pour plus d'informations

Linda Zanfini

zanfinil@afd.fr

tel : +33.(0)1.53.44.35.41

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 (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'AFD 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 agrégables, 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 DEG⁸⁴. Cet outil, commun à un certain nombre d'institutions financières de développement européennes, appelé GPR (Geschäftspolitisches Projectrating⁸⁵), a été adapté aux besoins et réalités de PROPARCO.

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 désormais d'un historique de données depuis 2012, et poursuivra sa démarche d'analyse et de communication sur ces résultats.

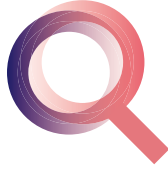
PROPARCO mesure les résultats et impacts escomptés de ses opérations depuis 2008, et présente, depuis 2015, la contribution de ses opérations aux objectifs de développement durable⁸⁶. L'analyse annuelle de ces résultats, ainsi que des

évaluations ex-post, est présentée tous les ans en conseil d'administration. Par ailleurs, une évaluation ex-post des impacts des lignes dédiées au climat a été finalisée en 2017. Deux études sont en cours de lancement et portent sur les résultats et les impacts (i) des financements dans le secteur de l'agriculture et de l'agro-industrie et (ii) des projets d'assistance technique au secteur privé.

⁸⁴ <http://www.deginvest.de/>

⁸⁵ Geschäftspolitisches Projectrating (ou Corporate-Policy Project Rating en anglais) : adaptation du dispositif mis au point par la DEG allemande.

⁸⁶ Ses indicateurs de suivi sont axés sur les ODD 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 17.



Focus AFD Indicateurs de résultat : les grands principes

Les indicateurs de résultat 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^{er} janvier 2004), et dans l'Outre-mer (depuis le 1^{er} 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.

Ces indicateurs chiffrés, dits « agrégables », comprennent des indicateurs de réalisations et de résultats. Ils se situent ainsi entre le suivi des moyens et celui des impacts proprement dits, par exemple :

- 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 agrégables 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 effets de l'action de l'aide publique au développement. Ces indicateurs du type « mortalité infantile », « taux d'alphabétisation », ... ont en général une forte inertie, sont des mesures statistiques de phénomènes très complexes sur lesquels l'aide publique au développement 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.

Concernant la mesure des résultats de projets cofinancés, l'AFD applique une logique dite « de contribution ». Cette logique 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 indicateurs agrégables 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 agrégables 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 : (i) l'approche privilégiée est celle de la contribution et non de l'attribution des résultats de développement, en ligne avec la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide ; et (ii) le suivi en exécution et l'évaluation finale portent sur l'ensemble de l'investissement financé.

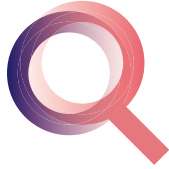
L'AFD dispose d'un guide qui vise à fournir une méthodologie d'utilisation et d'estimation des indicateurs agrégables pour ses opérations dans les États étrangers. Il fait un tour d'horizon de l'ensemble des questions auxquelles l'utilisateur aura à faire face lorsqu'il sera aux prises avec ces indicateurs.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



Guide d'utilisation des indicateurs agrégables dans les États étrangers (2007).
<https://www.afd.fr/media/download/4075>



Guide d'utilisation des indicateurs agrégables dans l'Outre-mer (2007).
<https://www.afd.fr/media/download/4074>



Focus PROPARCO 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 « Geschäftspolitisches Projectrating® » (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 au niveau local.

8.10 REPORTING SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE INTERNE

Le reporting social du groupe 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, etc.) 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 les 85 agences et bureaux à travers le monde se fonde principalement sur les données collectées mensuellement par le siège dans les agences et bureaux, 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 » est le suivant :

- « 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^{er} 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 du Protocol GHG (Green House Gas Protocol).

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 20 %.

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

Les périmètres des indicateurs « environnement » sont les suivants :

→ **Groupe** : AFD, PROPARGO, et Instituts d'émission (100% des effectifs du Groupe) ;

→ **AFD** : siège AFD et agences (87,12% des effectifs du Groupe) ;

→ **Siège** : sièges AFD et PROPARGO (55,99% des effectifs du Groupe) ;

→ **Siège AFD** : uniquement siège AFD, y compris site de Marseille et hors PROPARGO (47,89% des effectifs du Groupe) ;

→ **Siège AFD Paris** : siège AFD hors site de Marseille: Bâtiments Barthes, Mistral et Vivacity (47,06 % des effectifs du Groupe) ;

→ **France** : ensemble des salariés de droit français siège et agences AFD, PROPARGO et Instituts, hors personnel local des agences.

8.11.1 Système 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 : 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.

8.11.2 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, Barthes et Vivacity) et de PROPARGO 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 3% de la donnée fournie par Amex. Un reporting complémentaire est effectué afin de reporter les déplacements des agents du CEFEB et des missions confiées à des consultants.

ANNEXE 1 : LISTE DES PRINCIPAUX LIENS INTERNET

- **Responsabilité sociétale du groupe AFD :**

<https://www.afd.fr/fr/un-developpement-responsable>

- **Plan d'Action RSO, 2014-2016 :**

<https://www.afd.fr/sites/afd/files/2017-08/RSO-plan-action.pdf>

- **Politique de transparence et de dialogue du groupe AFD :**

<https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-03-10-04-11/politique-transparence-afd.pdf>

- **Charte éthique :**

<https://www.afd.fr/fr/charte-ethique-du-groupe-afd>

- **Politique de maîtrise des risques environnementaux et sociaux liés aux opérations financées par l'AFD :**

<https://www.afd.fr/fr/politique-de-maitrise-des-risques-environnementaux-et-sociaux-lies-aux-operations-financees-par-lafd>

- **Politique générale de lutte contre la corruption, la fraude, les pratiques anticoncurrentielles et le LAB/FT :**

<https://www.afd.fr/fr/lutte-contre-la-corruption-politique-generale-de-lafd-et-de-proparco-2013>

- **Cadre d'intervention sectoriel « Énergie », 2012-2016 :**

<https://www.afd.fr/fr/cadre-dintervention-energie-2012-2016>

- **Cadre d'intervention transversal « Genre », 2014-2017 :**

<https://www.afd.fr/fr/cadre-intervention-genre-reduction-inegalites>

- **Cadre d'intervention sectoriel « Sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne », 2013-2016 :**

<https://www.afd.fr/fr/cadre-dintervention-securite-alimentaire-en-afrique-subsaharienne-2013-2016>

- **Cadre d'intervention transversal « Biodiversité » 2013-2016 :**

<https://www.afd.fr/fr/cadre-dintervention-biodiversite>

- **Cadre d'intervention transversal « Climat-Développement » 2017-2020 :**

<https://www.afd.fr/fr/cadre-intervention-climat-2017-2022>

- **Code de Conduite des Acheteurs de l'AFD :**

<https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-04-04-01-36/code-conduite-achat-pour-agents-dcp-afd.pdf>

- **Rapport Annuel, 2016 :**

<https://www.afd.fr/sites/afd/files/2017-07/AFD-rapport-annuel-2016.pdf>

- **Document de Référence, 2017 :**

<https://www.afd.fr/fr/document-de-reference-2017>

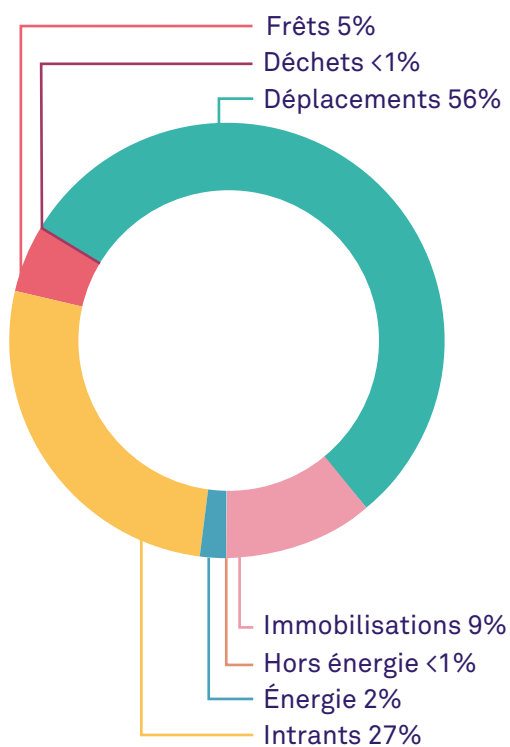
- **Rapport sur les données d'activité, 2012-2016 :**

<https://www.afd.fr/media/download/4083>

ANNEXE 2 : BILAN CARBONE DU GROUPE AFD

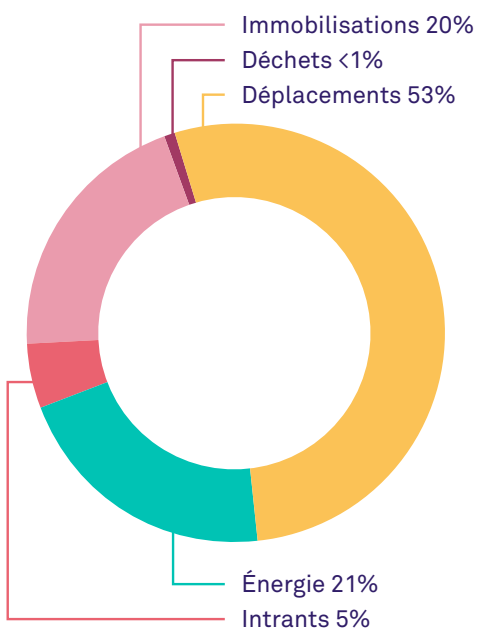
Bilan carbone siège 2017 :

émissions totales : 21 370 TeqCO₂



Bilan carbone réseau 2016 :

émissions totales : 11 020 TeqCO₂⁸⁷



⁸⁷ Les émissions de GES 2017 du réseau étant en cours d'évaluation au moment de la publication de ce rapport, les données reportées ci-dessous sont celles relatives à l'année 2016. Celles-ci reposent sur l'hypothèse d'une moyenne 145TeqCO₂ par agence (répartition en % par poste), soit 11 020 TeqCO₂ au total. Par extrapolation de la donnée 2016, les émissions de gaz à effet de serre du réseau en 2017 sont estimées à 11 020 TeqCO₂ (soit, stables entre les deux années).

ANNEXE 3 :



Reporting
**Climate
Bond**

2017

Adossement des fonds, bénéfiques climatiques
et gouvernance ESG des projets

#MondeEnCommun



SOMMAIRE

REPORTING CLIMATE BOND | 2017



03 Focus émissions
vertes 2017

05 Cadre Programmatique
Émissions Climat

04 L'AFD
et le Climat

07 Les passifs
et actifs climat

AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT

Focus émissions vertes 2017

L'année 2017 a été à nouveau une année particulièrement dynamique en termes d'émissions d'obligations vertes, en particulier pour les émetteurs français.

Les émissions d'obligations vertes ont ainsi poursuivi leur croissance en 2017, passant de 88 Milliards d'USD en 2016 à 155 Milliards d'USD.

Une part importante des volumes repose sur trois pays : la France, la Chine et les États-Unis.

Les émetteurs de ces trois pays représentent ainsi 56 % du volume total des émissions vertes. La base des émetteurs s'est élargie à la fois au niveau géographique (10 nouveaux pays d'émission sur 37 sur l'année 2017), mais également au niveau de la typologie des émissions (ABS et MBS venant s'ajouter aux obligations seniors).

Les domaines des énergies renouvelables et des constructions bas carbone occupent les parts les plus importantes des financements par le biais d'émissions vertes.

Émission de Climate Bond AFD en 2017

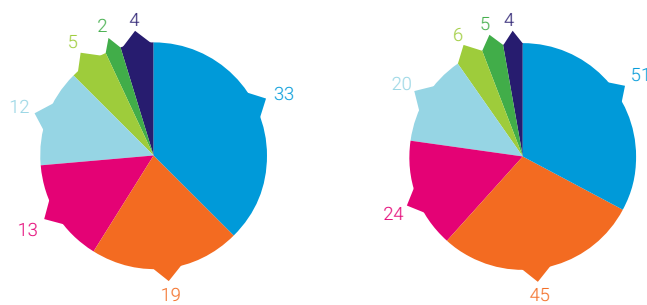


750
millions d'euros

Répartition de l'utilisation des fonds des émissions vertes

2016 = **88** Mds\$

2017 = **155** Mds\$



- Energies renouvelables
- Efficacité énergétique et construction bas carbone
- Transport
- Gestion durable de l'eau
- Gestion durable des déchets
- Préservation des forêts
- Adaptation

Source : CBI Green Bonds highlights 2017.

La France, au sein de l'Union Européenne, a montré son implication et son soutien à la finance verte en figurant parmi les premiers souverains à émettre une obligation verte. Celle-ci a été émise au premier trimestre 2017 pour 7 milliards EUR et a été par la suite abondée pour représenter à la fin de l'année 9,7 milliards EUR. Cette émission d'envergure place la France au premier rang des émetteurs d'obligations vertes en 2017 en termes de volume.

Dans ce cadre, l'AFD a souhaité participer pleinement à cette dynamique en poursuivant le travail engagé lors de sa première émission de Climate Bond réalisée en 2014 en se dotant d'un cadre programmatique pour ses émissions climat et en émettant 750 millions EUR en novembre 2017 dans le cadre de ce programme Climate Bond.

L'AFD et le Climat

La lutte contre le réchauffement climatique est au cœur de la stratégie de l'AFD. En effet, l'AFD a pour objectif la promotion de trajectoires de développement durable d'un point de vue économique, social et environnemental dans ses géographies d'intervention. Sa mission conjugue lutte contre la pauvreté et lutte contre les dérèglements climatiques ainsi que la protection de l'environnement et de la biodiversité.



Bolivie
L'agriculture durable dans les systèmes familiaux boliviens.

Les actions de l'AFD sur ce thème s'articulent autour de trois axes :

- **l'atténuation du changement climatique**, c'est-à-dire la limitation des émissions de gaz à effet de serre ;
- **l'adaptation aux impacts du changement climatique**, c'est-à-dire la réduction de l'exposition et de la vulnérabilité des territoires et des personnes aux aléas climatiques ;
- **le soutien aux États, collectivités et territoires** dans la mise en place de trajectoires de développement bas carbone et résilientes aux effets du dérèglement climatique.

Tous les outils financiers de l'AFD (prêts, aides budgétaires, garanties, investissements en capital, dons projets et assistance technique) sont mis au service du financement de projets à co-bénéfice climat (ou « projets climat »). Pour assurer le financement de ces projets, l'Agence mobilise aussi bien des ressources sur les marchés que des ressources en provenance de bailleurs européens et internationaux tels que le Fonds Vert pour le climat.

En 2012, l'AFD s'est engagée à ce que 50 % de ses financements annuels dans les États étrangers concernent des projets à co-bénéfice climat. Elle a pour objectif d'atteindre 5 milliards d'euros d'engagements par an en faveur du climat d'ici 2020.

Depuis 2005, plus de 29 milliards d'euros pour des projets à co-bénéfice climat ont été engagés.

 Pour plus de renseignements sur l'activité Climat au sein du groupe AFD :

<https://www.afd.fr/fr/page-thematique-axe/climat>

Cadre Programmatique Émissions Climat

L'enjeu majeur que représente la lutte contre le réchauffement climatique pour le Groupe AFD explique le choix d'émettre sous format spécifique « climat » plutôt que sous l'appellation plus large « émission verte ».

L'émission climat inaugurale de l'AFD a été réalisée en septembre 2014. Elle reposait déjà sur la conviction que le rôle de l'AFD en tant que banque de développement et acteur de la lutte contre le changement climatique devait irriguer tant son positionnement en tant que bailleur que son positionnement en tant qu'émetteur afin de contribuer d'une part à orienter les flux financiers vers une économie plus verte et, d'autre part, à soutenir le développement de pratiques standardisées exigeantes sur le marché des obligations vertes.

La structuration de l'émission climat 2014 respectait en outre le cadre des Green Bond Principles. Les quatre piliers de travail étant l'utilisation des fonds, leur gestion, le processus d'évaluation et le reporting. L'AFD est devenue membre des Green Bond Principles en 2017.

Dans une volonté de standardisation et d'encadrement, l'AFD s'est dotée la même année d'un cadre programmatique pour ses émissions climats (<https://www.afd.fr/sites/afd/files/2017-10/afd-climate-bond-framework.pdf>).

Ce cadre vise à définir les caractéristiques des projets éligibles au refinancement par ses émissions thématiques. Il capitalise sur le travail effectué en 2014, en élargissant les caractéristiques de l'utilisation des fonds afin de mieux refléter la réalité de l'action de l'AFD en matière de lutte contre le changement climatique.

Ce cadre programmatique est aligné sur les Green Bond Principles et a en outre été revu par l'institut d'études indépendant Cicero qui l'a certifié en tant que programme Medium Green (<https://www.afd.fr/sites/afd/files/2017-10/cicero-second-opinion-afd-climate-bond-framework.pdf>).

Les projets éligibles au financement par des émissions climat cumulent les caractéristiques suivantes :

- Prêts adossés à de la ressource de marché
- Prêts directs ou prêts d'intermédiation bancaire (lignes de crédit)
- Prêts enregistrés dans une des trois catégories suivantes :

Catégorie	Définition	Critère d'éligibilité	Secteurs
Atténuation des émissions de gaz à effet de serre (GES)	Un projet concourt à l'atténuation lorsque qu'il permet de réduire les émissions de GES par rapport à une situation de référence sans projet. Cette méthodologie est strictement compatible avec les <i>Principes communs de comptabilisation de la finance atténuation</i> agréés par l'International Development Finance Club (IDFC) et les banques multilatérales de développement (MDBs).	(1) l'estimation de son empreinte carbone démontre qu'il réduit ou évite des émissions de GES, supérieur à 10k teq CO ₂ /an La mesure ex-ante de l'empreinte carbone sera fourni par les intermédiaires bancaires (critère de 10k teq CO ₂ /an est inchangé)	Énergie renouvelable, transports, efficacité énergétique, fuel switch, séquestration biologique Ligne de crédit par intermédiation bancaire pour le financement d'énergie renouvelable ou d'efficacité énergétique

Catégorie	Définition	Critère d'éligibilité	Secteurs
Adaptation au changement climatique	Sont considérés comme concourant à l'adaptation, les projets (ou composantes de projets) permettant de limiter ou réduire la vulnérabilité des biens, personnes et écosystèmes aux conséquences du changement climatique. La démarche de comptabilisation de la finance adaptation de l'AFD est bâtie autour des Principes communs de comptabilisation de la finance adaptation agréés par IDFC et les banques multilatérales de développement (MDBs).	Un projet (ou une composante de projet) est comptabilisé(e) « climat / adaptation » suivant (1) l'analyse du contexte de vulnérabilité au changement climatique dans la zone de mise en oeuvre du projet ; (2) la démonstration de l'impact bénéfique des actions prévues par le projet sur les enjeux de vulnérabilité au changement climatique identifiés dans la zone ; et (3) l'expression dans la documentation du projet de la volonté de traiter les risques climatiques et les vulnérabilités au changement climatique recensés.	Gestion de l'eau et des déchets Par exemple : protection contre les inondations, gestion durable des forêts...
Mixte	Projets concourant à la fois à l'atténuation des émissions de GES et à l'adaptation au changement climatique	Projets réduisant les émissions GES et améliorant la résistance au changement climatique	Secteurs ci-dessus

L'AFD raisonne en portefeuille de projets climat éligibles adossés aux émissions climat.

Elle s'engage durant toute la vie des émissions climat à ce que l'encours de celles-ci n'excède jamais 75 % du portefeuille de projets climat éligibles.

L'AFD se dote ainsi d'une marge de sécurité en cas de sortie prématurée de projets éligibles (remboursement anticipé par exemple).

Les projets climat éligibles sont soumis dans un premier temps à un processus d'instruction commun à tous les projets financés par l'AFD.

Ils sont d'abord identifiés comme projets éligibles au regard de l'activité de financement de l'AFD, suivent les différents stades d'instruction au cours desquels les impacts climatiques mais également sociaux et de gouvernance sont étudiés par les équipes expertes en charge de ces domaines.

Une fois les projets validés, ceux-ci peuvent alors être incorporés au portefeuille de projets climat éligibles aux émissions climat.

Un comité spécifique a été créé, le COSOC (Comité de Suivi des Obligations Climat) qui se réunit à minima deux fois par an. La Direction Financière en assure la présidence.

Y participent les équipes de trésorerie, communication financière, expertise climat et ESG de l'AFD et de Proparco.

Le COSOC a pour rôle la revue du portefeuille de projets éligibles climat. Il valide l'ajout de nouveaux projets et éventuellement la sortie de projets qui ne seraient plus éligibles. Il valide par ailleurs les éléments de reporting. Ces éléments sont également revus annuellement par les Commissaires aux Comptes.

Les passifs et actifs climat

Les émissions obligataires

Le montant des deux émissions climat de l'AFD s'élève au total à 1,750 milliard EUR, et répondent aux caractéristiques financières suivantes :

Isin	Émission	Maturité	Devise	Montant	Coupon
XS1111084718	17/09/2014	17/09/2024	EUR	1 Md	1,375 %
FR0013296373	15/11/2017	15/11/2023	EUR	750 M	0,125 %

Le portefeuille d'actifs

Au 31/12/2017, le portefeuille d'actifs est composé de 105 concours pour un encours de 2 751 149 153,00 EUR sur un engagement total de 5 121 910 231,00 EUR.

À isopérimètre au 31/12/2016, l'encours était de 2 397 249 834,00 EUR pour 91 concours.

Répartition de l'encours de Portefeuille d'actifs par typologie

	Nombre de concours	Encours (EUR)
Atténuation	83	2 387 811 039
dont Ligne de Crédit	4	123 785 559
Adaptation	15	300 266 768
Mixte	7	63 071 346
TOTAL	105	2 751 149 153

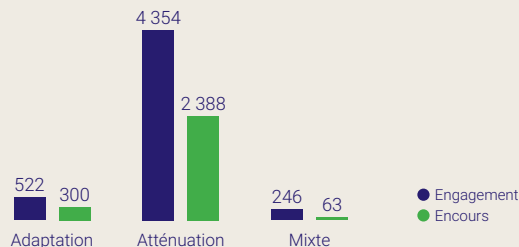
Portefeuille d'actifs AFD au 31/12/2017



105
CONCOURS

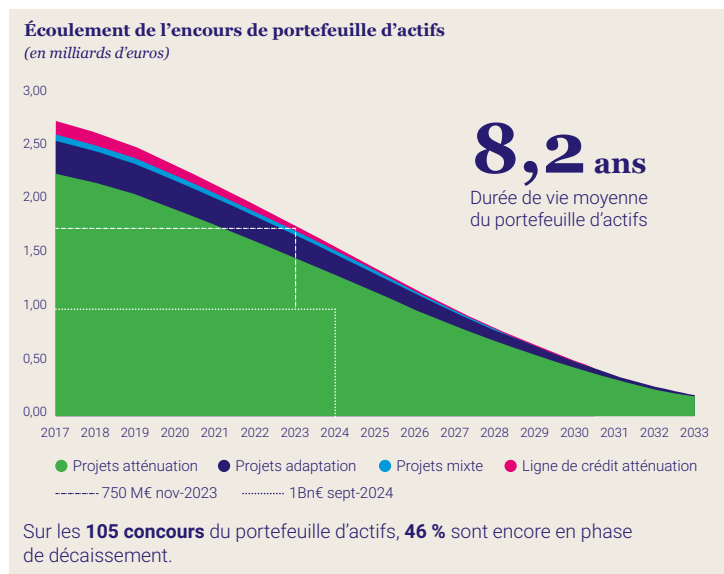
2,75
milliards d'euros

Répartition des encours et de l'engagement total du Portefeuille d'actifs (en millions d'euros)



Vue projetée du portefeuille d'actifs et des émissions obligataires

Au 31/12/2017, les émissions obligataires représentent 64 % de l'encours des actifs.



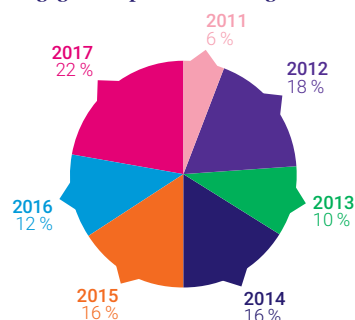
Répartition par année de signature

Aux 105 concours identifiés et adossés aux portefeuilles d'actifs au 31/12/2017, pourront s'ajouter 25 concours éligibles qui sont signés mais pour lesquels aucun décaissement n'a encore eu lieu.

L'ensemble de ces 130 concours représentent un engagement total de 6 275 188 976,00 EUR.

La répartition de cet engagement par année de signature est la suivante :

Engagement par année de signature



Répartition des concours par zones géographiques et secteurs

Nombres de projets par secteur et géographie



Nombre de projets et encours par secteur et géographie

Nombre de projets = Encours (EUR)	Sequestration Biologique	Efficacité énergétique	Fuel Switch	Énergie renouvelable	Transport	Adaptation	Protection de la biodiversité	TOTAL GÉNÉRAL
Asie	3=44 945 051	9=98 038 721	2=53 586 965	5=99 755 701	5=377 100 811	7=107 787 925	2=11 385 794	33=792 600 968
Outre Mer				3=19 016 942				3=19 016 942
Amérique Latine et Caraïbes		2=92 608 924		19=215 177 495	4=461 738 129	1=83 298 626		26=852 823 174
Méditerranée		4=41 301 916		10=162 284 393	10=519 843 030	5=69 542 761		29=792 972 101
Afrique								
Subsaharienne		6=139 838 452	1=66 316 677	5=47 943 381		2=39 637 457		14=293 735 968
TOTAL	3=44 945 051	21=371 788 014	3=119 903 642	42=544 177 913	19=1 358 681 970	15=300 266 768	2=11 385 794	105=2 751 149 152

Projets Atténuation

Les projets sélectionnés permettent une économie de CO₂ annuelle d'au moins 10 000 tonnes par projet.

Le bilan carbone est réalisé ex-ante selon la méthodologie développée par l'AFD qui repose sur les principes suivants :

- le calcul de l'empreinte carbone vise à estimer les émissions nettes générées ou réduites par un projet en réalisant le différentiel d'émissions entre celles générées par le projet et celles d'une situation de référence ;
- la situation de référence retenue est la situation « sans projet » et non une alternative au projet (sauf pour les projets d'énergies renouvelables où le comparatif

est réalisé avec un « mix électrique » provenant des 20 % de projets les meilleurs de leur catégorie au cours des cinq dernières années dans le pays) ;

- les principaux postes d'émissions pris en compte dans le calcul incluent les émissions directes et indirectes des projets (approche extensive) ;
- le calcul concerne les émissions de GES sur toute la durée de vie des projets.



Pour en savoir plus sur la méthodologie adoptée par le groupe AFD, consulter : <http://climat.afd.fr> (rubrique Mesure des impacts).

Répartition de l'économie de CO₂ par régions et secteurs géographiques :

	Séquestration Biologique	Efficacité énergétique	Fuel switch	Energies renouvelables	Transport	Protection de la biodiversité	TOTAL
Asie	450 000	1 441 000	491 500	1 329 227	542 000	57 000	4 310 727
Outre Mer				30 000			30 000
Amérique latine et Caraïbes		510 000		1 495 998	68 619		2 074 617
Moyen-Orient et Méditerranée		497 000		824 300	356 000		1 677 300
Afrique subsaharienne		1 440 014	160 000	1 180 000			2 780 014
TOTAL	450 000	3 888 014	651 500	4 859 525	966 619	57 000	10 872 658



Centrale solaire de Ouarzazate au Maroc

Le Maroc souffre d'une dépendance énergétique considérable qui, couplée à la tendance à la hausse des cours pétroliers, pèse lourdement sur le budget du pays. Le Maroc est par ailleurs l'un des pays les plus ensoleillés au monde et ses zones désertiques sont très propices aux centrales solaires à concentration.

Le gouvernement a ainsi lancé en 2009 le Plan Solaire Marocain, avec l'objectif de produire 2 000 MW d'électricité solaire d'ici 2020, dans le but de fournir le marché local et d'exporter vers l'Europe. La construction de la centrale solaire à concentration de Ouarzazate, à laquelle l'AFD a participé en 2011 au travers d'un prêt de 100 MC pour la 1ère phase, s'inscrit dans ce cadre. La centrale devrait atteindre à terme une puissance de 500 MW et permettre ainsi la réduction de près de 900 000 tonnes de CO₂/an, tout en réduisant l'impact négatif des importations d'énergies fossiles sur le budget de l'État.

Projets Adaptation

Les projets adaptation contribuent à réduire la vulnérabilité des biens, personnes ou écosystèmes aux impacts du changement climatique. À la différence de l'atténuation, il n'existe pas d'indicateur quantifié « simple » permettant de mesurer l'impact des actions financées en termes d'adaptation au changement climatique. Dans l'attente de la définition d'indicateurs exploitables et agrégables, les descriptifs des projets adaptation adossés aux émissions climat est disponible sur le site internet de l'AFD.

Revue des projets adaptation adossés aux obligations climats :

Date de signature	Pays	Description	Lien vers une fiche projet synthétique	Encours au 31/12/2017	Reste à verser en EUR
10/02/2015	VIET-NAM	Infrastructures hydro-agricoles dans la province de Binh Dinh et de Hung Yen	https://www.afd.fr/fr/print/pdf/node/3347	1 120 210,00	17 680 000,00
21/07/2015	CONGO	Drainage pluvial à Brazzaville - phase 2	* Disponible prochainement	3 346 342,09	58 668 437,00
25/11/2014	TUNISIE	Assainissement des quartiers populaires 2014-2018	https://www.afd.fr/fr/print/pdf/node/3482	5 000 000,00	25 000 000,00
11/10/2015	JORDANIE	Prélèvement de l'eau dans la vallée du Jourdain, son traitement et son pompage, via le Wadi al Arab, pour alimenter les gouvernorats d'Irbid, Ajloun et Jerash.	https://www.afd.fr/fr/print/pdf/node/3265	17 492 711,00	18 325 697,00
04/04/2016	PHILIPPINES	Facilité dédiée à la résilience et la reconstruction post catastrophes naturelles	https://www.afd.fr/fr/print/pdf/node/3153	50 000 000,00	-
05/09/2016	VIET-NAM	Construction d'un barrage-écluse sur la rivière Vac (province de Ninh Binh), Réhabilitation du système d'irrigation/drainage dans le nord du district de Thach Ha et revêtement des berges de la rivière de Can Tho.	https://www.afd.fr/fr/print/pdf/node/3268	538 712,91	51 811 287,00
29/06/2017	MAROC	Projet de développement de l'irrigation et d'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques (PDIA-CC) à l'aval du barrage de Qaddoussa	* Disponible prochainement	7 000 000,00	33 000 000,00
23/08/2017	CAMBODGE	Appui aux acteurs de la politique sectorielle hydro agricole	https://www.afd.fr/fr/print/pdf/node/3611	1 000 000,00	-
06/12/2017	MAROC	Ligne de crédit bleue auprès de la BMCE	* Disponible prochainement	50 000,00	10 000 000,00
10/12/2012	COLOMBIE	Gestion de la ressource en eau	https://www.afd.fr/fr/print/pdf/node/3781	83 298 625,57	-
23/12/2013	CAMBODGE	Prêt - Appui à la politique sectorielle de gestion durable des ressources en eau et des aménagements hydro-agricoles	https://www.afd.fr/fr/print/pdf/node/3611	20 000 000,00	-
22/05/2012	TUNISIE	programme de sécurisation de la production d'eau potable de la SONEDE	https://www.afd.fr/fr/print/pdf/node/3480	40 000 050,00	-
07/09/2012	VIET-NAM	Financement de projet de ressources en eau	* Disponible prochainement	15 129 001,66	4 871 078,12
31/08/2011	VIET-NAM	Renforcement des ressources en eau et réhabilitation des systèmes irrigués	https://www.afd.fr/fr/print/pdf/node/3470	20 000 000,00	-
16/05/2011	AFRIQUE DU SUD	Transfert des eaux brutes pour l'alimentation des eaux brutes de Durban	https://www.afd.fr/fr/print/pdf/node/8017	36 291 115,00	-

Inde

L'usine solaire New Era
fournit 10 MW d'énergie
aux zones environnantes.



Funding team contact: ._afd_funding@afd.fr
www.afd.fr/fr/espace-investisseurs
Bloomberg Ticker: **AGFRNC**

Rédaction

Division des Financements et des Opérations de marché

Crédits Photographiques

© Chor Sokunthea © Aizar Raldes et © Yashas Chandra.

Publication : Juin 2018

Ce rapport est imprimé avec des encres végétales et non minérales.

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Institution financière publique et solidaire, l'AFD est l'acteur central de la politique de développement de la France. Elle s'engage sur des projets qui améliorent le quotidien des populations, dans les pays en développement, émergents et l'Outre-mer français. Intervenant dans de nombreux secteurs (énergie, santé, biodiversité, eau, numérique, formation, l'AFD accompagne la transition vers un monde plus sûr, plus juste et plus durable, un monde en commun. Son action s'inscrit pleinement dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD). Présente dans 109 pays via un réseau de 85 agences, l'AFD accompagne aujourd'hui plus de 3 500 projets de développement. En 2017, elle a engagé 10,4 milliards d'euros au financement de ces projets.



**AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT**

5, rue Roland Barthes
75012 Paris – France

 afd.fr

 [facebook.com/AFDOfficiel](https://www.facebook.com/AFDOfficiel)

 twitter.com/AFD_France

 https://www.instagram.com/AFD_france

#MondeEnCommun

Crédits photographiques

Couverture : iStockphoto

Portrait Rémy Rioux : Andrew McLeish

Coordination

Linda Zanfini

Rédaction

Linda Zanfini

Alessio Ruberti

Contributeurs

Samia Ben Mebarek, Sophie Betrancourt, Brigitte Berthelot, Agnès Biscaglia, Nicolas Blanc, Mathilde Bord-Laurans, Fabrice Bouquin, Delphine Carrée, Caroline Castaing, Romain Chabrol, Anne-Gaëlle Chapuis, Lorena Chara, Anne Chetaille, Nadège Chouat, Odile Conchou, Delphine Constant-Périer, Charlotte-Fleur Cristofari, Mariana Deheza, Blaise Gonda, Christian De Gromard, Mélusine Detape, Hélène Djoufelkit, Jérôme Dupuis, Pierre Forestier, Alexis Frémeaux, Catherine Garreta, Claire Gillot, Lucie Guillet, Cedric Joseph-Julien, Mahamat Abderaman Kallo, Sarah Lahmani, Carole Loison, Angelo Munjovo, Damien Navizet, Selvan Pajaniradja, Simon Pierregrosse, Florence Priolet, Anne-Sophie Rakoutz, Cécile Renaudo, Philippe Renault, Yves des Rieux, Françoise Rivière, Laurence Rouget-Le Clech, Jean-Noël Roulleau, Alessio Ruberti, Pascale Scapecchi, Lorraine Talon, Baptiste Tournemolle, Linda Zanfini.

Conception graphique

advitam | advitam.org | 01 53 17 30 40

Publication : juin 2018

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



AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

PROPARCO
GROUPE AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT