

RAPPORT DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DU GROUPE AFD

2013

A C T I V I T É





Sommaire



6 Qui sommes-nous ?

13 Rendre compte, informer, dialoguer

- 16 Information et transparence
- 18 Redevabilité
- 20 Dialogues
- 24 Participation à la réflexion sur le développement
- 25 Sensibilisation au développement

26 Assurer et promouvoir le développement durable dans les interventions

- 28 Dans les stratégies
- 30 Dans les opérations
- 41 L'approche Climat
- 42 Auprès de nos partenaires
- 44 Droits humains, genre et développement
- 46 Dans les résultats

52 Promouvoir une organisation responsable dans son fonctionnement interne

- 53 Ethique professionnelle
- 54 Responsabilité sociétale
- 58 Sécurité financière
- 60 Achats responsables
- 62 Responsabilité sociale de l'employeur
- 69 Responsabilité environnementale interne

73 Les chiffres clés 2013

85 Note méthodologique

Entretien avec

Anne Paugam

Directrice générale du groupe
AFD et présidente de Proparco



J'ai le plaisir d'introduire ce nouveau rapport sur la responsabilité sociétale de l'Agence Française de Développement. Il traduit la volonté, pour l'Agence, de s'inscrire dans ce mouvement qui invite entreprises et institutions à placer les enjeux environnementaux et sociaux, l'éthique et la responsabilité, au cœur de leurs préoccupations.

Beaucoup a été fait par notre établissement en matière de responsabilité sociétale depuis notre adhésion au Global Compact en 2004. En cohérence avec les exigences en la matière fixées par le Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement du 31 juillet 2013, la Loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale du 7 juillet 2014, et son Contrat d'Objectifs et de Moyens 2014-2016, l'AFD entretient une dynamique autour de sa politique de responsabilité sociétale afin de mieux appréhender ses impacts sur la société.

En ce sens, 2013 aura été une année de transition, avec la préparation d'un plan d'action pour la période allant de 2014 à 2016, adopté en début d'année.

Dans le cadre de sa mise en place, six engagements ont été pris. Ils seront les piliers de notre action en matière de Responsabilité Sociétale :

- › développer notre démarche de dialogue avec les acteurs intéressés par notre activité en intégrant devoir de redevabilité, souci d'efficacité et volonté de transparence ;
- › assurer et promouvoir un développement durable dans les interventions du groupe ;
- › mener l'ensemble des actions conformément à notre engagement éthique et dans un souci d'exemplarité ;
- › assurer la gestion socialement responsable de l'ensemble de nos personnels ;
- › agir sur l'ensemble des impacts environnementaux liés à notre fonctionnement ;

- › renforcer la gouvernance de la responsabilité sociétale et mieux responsabiliser l'ensemble des structures du Groupe.

Au service de la mission de l'AFD, ce plan d'action, englobe l'ensemble des facettes de notre activité, et s'inscrit au centre de la stratégie du Groupe.

Il montre que l'AFD est résolument engagée dans une démarche de progrès dans laquelle chacun des collaborateurs est appelé à faire de la responsabilité sociétale un réflexe, dans la gestion des activités et des projets mais aussi dans la vie professionnelle au quotidien. C'est par une dynamique collective que nous pourrions appuyer et renforcer ces engagements, qui se sont déjà concrétisés par des réalisations visibles.

Après la certification Haute Qualité Environnementale reçue par le bâtiment du Mistral, notre engagement d'améliorer l'efficacité énergétique de nos biens immobiliers, au siège et dans le réseau, sera poursuivi.

Notre volonté réaffirmée d'une meilleure intégration du développement durable dans les opérations que nous finançons se traduit par la mise en œuvre de notre stratégie climat et l'engagement d'avoir 50 % de nos financements ayant un co-bénéfice climat, ainsi que par l'instauration récente des « avis développement durable » qui analysent la prise en compte plus globale de la contribution des projets au développement durable.

Notre objectif est également de contribuer, à travers les projets que nous finançons, à réduire les inégalités entre femmes et hommes. La mise en œuvre de la stratégie sur le genre, adoptée en mars 2014, constituera un des enjeux de responsabilité sociétale pour les années à venir.

Nous travaillons pour plus de transparence avec les acteurs intéressés par notre activité avec nos parties prenantes. Le dialogue que nous entretenons avec eux –

et que nous cherchons à perfectionner – est essentiel à la meilleure appréhension des problématiques qui sont les nôtres aujourd'hui. La pérennité de ce dialogue est une condition nécessaire à l'amélioration de notre stratégie de responsabilité sociétale et à notre capacité à nous remettre en question quand cela est nécessaire.

Cette transparence sur notre activité, nos modes de fonctionnement, et nos résultats, nous en avons fait une priorité. Ainsi, l'AFD a participé au projet pilote d'information des citoyens sur l'aide apportée au Mali lancé par la France. D'ici fin 2014, les informations sur les projets d'aide mis en œuvre par l'AFD dans les 16 pays pauvres prioritaires seront également rendues accessibles sur le site de la transparence de l'aide : <http://www.transparence-aide.gouv.fr/>. Au-delà de l'information liée aux projets financés dans les 16 PPP, l'AFD renouvellera et renforcera sa politique de transparence dans un souci de redevabilité.

La responsabilité sociétale passe par une implication forte vis-à-vis des collaborateurs de l'agence, premiers porte-parole de son action. Aussi, nos engagements

consistent à permettre à chacun de se sentir en sécurité dans son travail et en dehors.

Garantir le bien-être de chacun au travail, c'est d'abord assurer la couverture santé et la prévoyance retraite de l'ensemble de nos agents, quelle que soit leur nationalité ou leur localisation. C'est aussi prévoir et adapter des parcours professionnels personnalisés et garantir l'épanouissement professionnel de tous.

La phase de construction de notre politique de responsabilité sociétale terminée, nous débutons son déploiement autour d'une équipe de référents impliqués et engagés. Cette démarche, nous la partageons à travers ce rapport, et nous nous attacherons à la mener autour des mêmes engagements.



Visite du centre de formation professionnelle Mghira en Tunisie

Qui sommes-nous ?



L'AFD : l'institution française nationale au service du développement

Qui sommes-nous ?

L'Agence Française de Développement est l'acteur pivot du dispositif bilatéral français de coopération. Établissement public industriel et commercial doté du statut d'institution financière spécialisée, son action s'inscrit dans la politique définie par le document cadre de coopération au développement de la France jusqu'en 2013 puis par la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale du 7 juillet 2014. Ces orientations ont été déclinées en 2014 par un nouveau contrat d'objectifs et de moyens triennal entre l'État et l'AFD.

Les équipes de l'AFD sont basées à Paris et Marseille et dans un réseau de soixante-dix agences et représentations dans les pays en développement et l'Outre-mer français.

Le groupe AFD est composé d'une filiale, Proparco, qui a vocation à intervenir en soutien au secteur privé, et participe au capital de sociétés immobilières et d'une société financière dans l'Outre-mer français, où le Groupe joue un rôle spécifique en la matière.

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

Que faisons-nous ?

L'AFD a la mission, confiée par les autorités nationales françaises, de contribuer au développement économique, social et environnemental dans les géographies de son intervention, par le financement et l'accompagnement de projets et de programmes de développement, par la participation au débat, à la recherche et au dialogue avec les acteurs concernés en la matière.

Ces actions ont pour finalité de contribuer à une croissance économique plus durable et partagée, d'améliorer les

conditions de vie dans les régions ou les pays les plus pauvres, de participer à la préservation de la planète et d'aider à stabiliser les pays fragiles ou en sortie de crise.

Cette mission s'exerce par des financements, des instruments d'analyse et de couverture du risque et une ingénierie de formation et de renforcement des capacités, consentis à des acteurs tant publics que privés. Dans les pays les plus pauvres, essentiellement en Afrique subsaharienne, l'AFD intervient principalement par subventions. Dans les pays ayant des revenus intermédiaires, elle prête des fonds à des conditions favorables et offre un accompagnement technique permettant de renforcer la maîtrise d'ouvrage des projets financés et d'y développer la coopération sur des enjeux partagés. Dans les pays émergents, elle octroie des prêts à des taux proches du marché pour financer des projets permettant de lutter contre le dérèglement climatique. Dans l'Outre-mer, elle intervient sur des activités d'appui, de conseil et de financement des acteurs publics et privés locaux, tout en favorisant les initiatives de coopération et d'insertion régionale.

En 2013, les financements approuvés par le Groupe s'élèvent à 7,8 milliards d'euros, dont 1,5 milliard dans l'Outre-mer. L'effort financier de l'État¹ se concentre à plus de 80 % dans les pays d'Afrique subsaharienne, notamment les pays pauvres prioritaires, et, pour près de 7 %, dans les pays du pourtour méditerranéen.

Réfléchir aux modalités de l'aide au développement et participer aux débats stratégiques internationaux sont deux activités à part entière de l'AFD. L'activité de « production de connaissances » permet d'ajuster les opérations à l'évolution des usages, des besoins et des contextes d'intervention.

Avec les parlementaires, les ministères, les collectivités territoriales, les entreprises et les organisations de la société civile intéressées par les enjeux du développement, l'Agence entretient un dialogue suivi sur le sens et les résultats de son action, et sensibilise à leurs côtés le public français à ces enjeux.

¹ L'effort financier de l'État regroupe l'ensemble des subventions projets, les aides budgétaires globales, les opérations de conversion de dette et les mécanismes de bonification des prêts.

Avec qui travaillons-nous ?

Les bénéficiaires des financements

Le groupe AFD finance des projets ou programmes de développement des Etats (en majorité), des collectivités décentralisées, des entreprises publiques et privées, des banques et des institutions de micro-finance, des fonds d'investissement, des fonds internationaux, des organisations internationales et régionales, des universités, des ONG, des associations ainsi que des fondations. Maîtres d'ouvrage, ces organismes conduisent chaque projet, de son identification à l'étude de sa faisabilité, en passant par la gestion des entreprises chargées de la conception puis de la conduite des travaux.

L'AFD sélectionne les projets présentés pour financement au regard de leur viabilité et de leur pertinence tant vis-à-vis des priorités de développement du pays que de ses orientations stratégiques. Elle est à l'écoute des responsables et des maîtres d'ouvrage tout au long du cycle du projet pour pouvoir définir et proposer des moyens et des instruments financiers appropriés. Le réseau d'agences dont l'AFD dispose permet de renforcer ce dialogue.

Les partenaires

Le développement durable passe par une implication des différents acteurs dans les processus, au Nord comme au Sud, nationaux comme locaux, publics comme privés ou associatifs. Sans être nécessairement bénéficiaires directs des concours du groupe, les partenaires contribuent néanmoins au succès des projets. Consciente de cela, l'AFD accompagne des acteurs français aux compétences complémentaires et leurs coalitions : collectivités, entreprises, structures professionnelles spécialisées, institutions universitaires et organisations de la société civile. Elle a par ailleurs développé une large gamme de partenariats internationaux avec les agences d'aides européennes, les grandes banques de développement, mais aussi les nouveaux pays donateurs et des fondations privées.

Les fournisseurs et sous-traitants ont également un rôle clé, en particulier dans le cadre des évaluations de projets que mène le groupe (les études et expertises représentent 60 % de ses achats directs). Dans ce cadre, l'AFD travaille principalement avec des bureaux d'études ou des ONG.

D'où viennent les ressources financières ?

Pour financer son activité, l'Agence bénéficie de ressources publiques (subventions, bonifications d'intérêt, fonds propres) et se finance sur le marché financier, domestique et international.

La majeure partie des ressources de l'Agence provient d'emprunts obligataires, sous forme d'emprunts publics² ou de placements privés. Elle lève des fonds à des conditions proches de celles de l'État français, l'AFD bénéficiant de la même notation que celui-ci.

Les ressources publiques de l'AFD émanent de ses ministères de tutelle : du ministère des Affaires étrangères et du développement international pour financer des projets sous forme de subventions ainsi que des projets de co-développement sous forme de dons ; du ministère des Finances et des comptes publics pour couvrir la charge des bonifications des prêts que l'AFD octroie, c'est-à-dire prendre en charge une partie des taux d'intérêts des prêts de façon à en réduire le coût pour les emprunteurs. Enfin, certains projets ultramarins sont soutenus par des prêts accordés par le ministère des Outre-mer³.

Comment travaillons-nous ?

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

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

² En 2013, l'Agence a emprunté 4,8 milliards d'euros sous forme d'emprunts obligataires publics.

³ L'Usage ciblé des ressources financières de l'Etat p. 18-19 du rapport d'activités de l'AFD (PDF) : <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/Colonne-droite/Rapport-annuel-AFD-VF.pdf>

En interne, la charte d'éthique professionnelle présente des références de comportement pour le management et chacun des agents du groupe, en ligne avec les principes qui fondent la mission de l'AFD.

Le modèle financier de l'AFD

Le modèle financier de l'Agence vise la seule couverture des charges, bancaires et non bancaires, induites par son fonctionnement et celles du coût estimé 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 de l'Agence majorée d'une marge couvrant les frais généraux de l'activité de prêt ainsi que le coût estimé du risque, et minorée, le cas échéant, d'une bonification dont le niveau varie selon la nature de l'emprunteur et l'Etat de son ressort. Constitué des mêmes éléments, le taux d'intérêt appliqué par Proparco intègre de surcroît une rémunération raisonnable des capitaux propres, démonstrative de l'intérêt d'investir dans les pays en développement. Dans tous les cas l'emprunteur bénéficie des conditions privilégiées (en taux et durée) auxquelles l'Agence accède auprès des marchés financiers grâce à la qualité de sa signature.

L'AFD est également mandatée par l'État pour financer par des subventions des 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.

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. Comme établissement de crédit et établissement public (EPIC), l'AFD rend compte de sa gestion aux organes en charge du contrôle de la réglementation - Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) et Autorité des Marchés Financiers (AMF) – ainsi qu'aux corps de contrôle de l'Etat (Cour des Comptes notamment), et bien entendu à son Conseil d'administration qui compte des représentants des ministères de tutelle et du Parlement.

Le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM)

Un instrument français du développement durable dans les pays en développement

Le FFEM, instrument financier public, est dédié au soutien d'opérations contribuant à la fois à la protection de l'environnement mondial et au développement durable dans les pays en développement.

En cofinancement avec d'autres bailleurs de fonds tels que l'AFD et les ministères qui en sont membres, et assorti à d'autres ressources locales ou internationales, le FFEM finance, sous forme de subvention, des projets de développement qui incitent à mieux prendre en compte la protection de l'environnement mondial. Depuis 1994, sa spécificité est de soutenir des projets innovants et démonstratifs, qui sont ensuite répliqués à plus grande échelle permettant des avancées importantes pour la préservation des biens environnementaux.

En 2013, le FFEM a financé 90 % de ses activités en Afrique et Méditerranée, en ligne avec les priorités géographiques de la coopération française. Au total depuis 1994, 258 projets ont été engagés pour un montant de 299 M EUR, comptabilisés à 100% en aide publique au développement de la France.

Le FFEM et l'AFD

Les synergies et complémentarités entre les interventions de l'AFD et celles du FFEM sont généralement recherchées pour accompagner des politiques incitatives en matière de responsabilité environnementale et sociale. Grâce à l'appui du FFEM, l'AFD peut alors s'impliquer sur des opérations d'envergure qu'elle souhaite initier dans les domaines du climat, de la biodiversité ou encore de la dégradation des terres, sur différentes géographies.

A titre d'exemple, le projet de protection de la biodiversité et des écosystèmes du corridor Ameca-Manantlán dans l'Etat de Jalisco au Mexique a fait l'objet d'un cofinancement de l'AFD et du FFEM. L'AFD finance un prêt budgétaire de 60 M EUR au Ministère des Finances, adossé à une matrice de politiques publiques dans le secteur de la biodiversité portant sur les principaux défis rencontrés par la Commission Nationale des Aires Naturelles Protégées (CONANP) mexicaine. En articulation avec l'objectif spécifique de promotion de la gouvernance locale et de gestion durable du territoire (4ème objectif de la matrice), l'AFD a soumis au FFEM une proposition de projet, élaborée avec la CONANP, relative à la mise en place d'un modèle de gouvernance locale pour la gestion durable du territoire de l'aire protégée de l'Ameca et ses alentours,

pour un montant de 1,5 M EUR de subvention. Ce financement du FFEM permettra de réaliser un projet pilote dans l'Etat du Jalisco qui prévoit la création d'un outil innovant de gestion des territoires ruraux s'inspirant du modèle de Parc Naturel Régional français. L'objectif est de rétablir la connectivité entre les écosystèmes forestiers. Un travail de mise en cohérence des politiques publiques, de consolidation des filières productives et de recherche de financements innovants pour la conservation sera mené. A terme, les leçons tirées de l'expérience du corridor Ameca-Manantlán pourront être reproduites à l'échelle nationale.

Le fonctionnement du FFEM est sous la responsabilité administrative de l'AFD

Le FFEM dispose d'un dispositif collégial et original pour fonctionner :

- › une gouvernance interministérielle spécifique, avec six partenaires institutionnels membres de son comité de pilotage : cinq Ministères ainsi que l'AFD,
- › un Comité scientifique et technique de haut niveau (11 personnalités),
- › un secrétariat avec une expertise technique et économique (10 agents).

Son secrétariat et sa gestion financière sont confiés à l'AFD, qui met à disposition les ressources humaines et matérielles nécessaires au fonctionnement du Fonds. Par ailleurs, elle mobilise son réseau d'agences pour la mise en œuvre des projets. Le rôle de l'AFD est essentiellement d'apporter le support administratif nécessaire au bon fonctionnement du secrétariat du FFEM et de veiller à la bonne gestion des fonds mis à la disposition du FFEM par l'État français.

Aux côtés de l'AFD, le FFEM participe à la visibilité et à l'influence françaises à l'international en mobilisant des institutions de recherche, d'organismes publics (CIRAD, IRD, ANR, ADEME, MNHN, ONF...), des entreprises privées (équipementiers, ingénieristes), des collectivités locales, des parcs naturels régionaux, des pôles de compétitivité, des ONG et des fondations françaises.

⁴ Le Ministère des Finances et comptes publics, le Ministère des Affaires étrangères et du développement international, le Ministère de l'Ecologie, du développement durable et de l'énergie, le Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, le Ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Faits marquants

2013

18 février

Reprise des activités au Mali

Les activités de l'AFD au Mali ont repris. Lors de la conférence des donateurs pour le développement du Mali en mai 2013, les représentants des 108 pays présents et des institutions internationales se sont engagés au financement de la refondation du Mali à hauteur de 3,25 milliards d'euros.

mars

Second avis développement durable

Chaque financement de projet envisagé passe désormais au crible d'un avis « développement durable », qui identifie sa contribution aux grandes finalités du développement durable (développement économique, lutte contre la pauvreté, réduction des inégalités, lutte contre le changement climatique, préservation des ressources naturelles et de la biodiversité).

mai

20 ans en Asie

L'AFD a fêté ses vingt ans de présence dans la région, avec désormais 18 pays d'intervention, 9 agences, bientôt 1 milliard d'euros d'engagements...



50 ans du CEFE, université d'entreprise



Soutien au secteur privé en Outre-mer

mars

Assises du développement et de la solidarité internationale

L'AFD a participé aux Assises du développement réunissant l'ensemble des acteurs de la coopération française. Elles ont donné lieu à la création d'une instance permanente de concertation, le Conseil national du développement et de la solidarité internationale et ont été suivies d'un débat parlementaire à l'automne sur une grande loi d'orientation et de programmation afin de fixer les priorités de la politique française de développement.

avril

Nouveau bureau au Bangladesh

Face à l'accroissement des activités de l'AFD au Bangladesh où l'Agence est présente depuis 2009, un bureau a été ouvert dans la capitale, Dacca. L'AFD met en œuvre son mandat de promotion d'une croissance verte et solidaire à travers la réalisation de nombreux projets : un système innovant de bus « à haut niveau de service », la construction d'une station de traitement des eaux pour alimenter Dacca...

3 juin

Anne Paugam, nouvelle Directrice générale

Inspectrice générale des finances, Anne Paugam, est nommée Directrice générale de l'AFD.

19 juin

50 ans du CEFEB

Depuis sa création, le CEFEB, université d'entreprise de l'AFD, a accueilli dans ses séminaires et formations près de 18 000 personnes, à la fois des salariés de l'AFD et des partenaires du Sud, originaires de plus de 60 pays et issus d'administrations centrales et déconcentrées, de banques, du secteur privé, du milieu associatif.

3 juillet

Laurence Tubiana, nouvelle Présidente

Experte internationale du développement durable, Laurence Tubiana a été nommée Présidente du Conseil d'administration de l'AFD.

14 novembre

Renforcement du partenariat avec les ONG

Le Conseil d'administration de l'AFD a approuvé son premier Cadre d'intervention transversal en faveur des initiatives des Organisations de la société civile (OSC), pour la période 2013-2016. L'Agence s'engage à renforcer son appui aux OSC, reconnues comme des acteurs incontournables en matière de développement.

5 décembre

Forum « 100 innovations »

Dans le cadre du Sommet de l'Élysée, le forum « Afrique - 100 innovations pour le développement durable » a permis à 21 porteurs d'innovations africains de présenter leurs projets devant des bailleurs publics et privés, des chercheurs et des représentants d'ONG.



L'AFD fête ses 20 ans de présence en Asie



Hôpital de Sévaré, relance des activités au Mali

2013

Valorisation de l'expertise française

L'AFD se voit dotée d'un fonds pour financer l'expertise (FEXTE) dans les pays à revenu intermédiaire, en particulier émergents ou à croissance rapide. Il vise à répondre aux demandes d'expertise et d'expériences françaises, tout en contribuant au développement durable de ces pays. Il participe également à l'influence française, en termes économiques mais aussi de politiques publiques ou de diplomatie écologique.

27 juin

Représentation de Bpifrance dans les Outre-mer

Dans la continuité de son action de représentation d'Oséo, l'AFD représente les activités de financement de Bpifrance dans les Départements d'Outre-mer. Afin de favoriser le développement et les investissements des entreprises, tous les produits nationaux seront disponibles pour les entrepreneurs.

31 juillet

Réunion du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement

Le CICID s'est réuni pour la première fois depuis quatre ans. Il a été décidé que la France concentrera ses subventions sur 16 pays pauvres prioritaires et sur les pays en crise. Au moins 85 % des ressources budgétaires allouées par l'État français à l'AFD ira aux pays d'Afrique et de la Méditerranée. Pour les pays d'Asie et d'Amérique latine, le mandat de croissance verte et solidaire a été réaffirmé.

Rendre compte, informer, dialoguer :

*les conditions d'une
relation de confiance avec
les parties prenantes*



Persuadé que les expériences croisées des responsables de la politique publique d'aide au développement, des parlementaires, des organisations de la société civile⁵, des entreprises, des chercheurs et des collectivités territoriales permettent de mieux appréhender ce qui est fait par chacun, d'ouvrir des perspectives, d'enrichir les réflexions et de renforcer ses actions, le groupe AFD développe depuis dix ans une stratégie d'ouverture croissante à l'égard de ses parties prenantes.

Le dialogue répond actuellement à trois objectifs : (i) se conformer aux exigences de la réglementation française en la matière (voir la partie « Redevabilité ») ; (ii) faire évoluer la transparence du Groupe, vers le niveau attendu de la part d'un opérateur de l'aide publique au développement (voir la partie « Information et transparence ») ; (iii) renforcer l'action du Groupe, dans le cadre de sa mission, le financement du développement (voir la partie « Dialogues »).

La gouvernance de l'établissement reflète cette ouverture puisque le Conseil d'administration de l'AFD réunit de nombreuses parties prenantes : représentants de l'État mais aussi d'organisations non gouvernementales, dirigeants d'organismes de recherche et de formation, représentants du Parlement (députés et sénateurs), représentants du secteur privé, ainsi que deux représentants du personnel. Le Conseil d'administration de Proparco regroupe, outre des membres de l'AFD, des représentants des entreprises, des banques - tant du Nord que du Sud - ainsi qu'un représentant du personnel.

“

CE QU'EN DISENT LES PARTIES PRENANTES

Anne-Sophie Cerisola

Secrétaire générale des Assises
du développement

« La gouvernance inclusive et transparente des outils de l'APD et de la solidarité française est un sujet majeur pour le ministère chargé de l'aide au développement. Comment sinon mobiliser, sensibiliser les citoyens, les élus locaux, les consommateurs, les associations et les entreprises sur les enjeux de notre lutte contre la pauvreté et de nos actions en faveur du développement durable dans les pays du Sud ? C'était bien évidemment un des objectifs des Assises du développement que le ministre délégué a lancé en 2012, et qui a été repris par le président de la République lors de la clôture de ces Assises début mars 2013. Cette gouvernance inclusive et transparente, pour mobiliser, concerne naturellement en premier lieu l'Agence Française de Développement, agence pivot de l'APD française, dont la gouvernance et la lisibilité doivent précisément inciter activement à cette mobilisation de toutes les parties prenantes sur les sujets du développement. Les Assises ont donné de bonnes occasions de dialogue sur l'activité de l'AFD, notamment avec les associations, et c'est très bien. Je crois cependant que

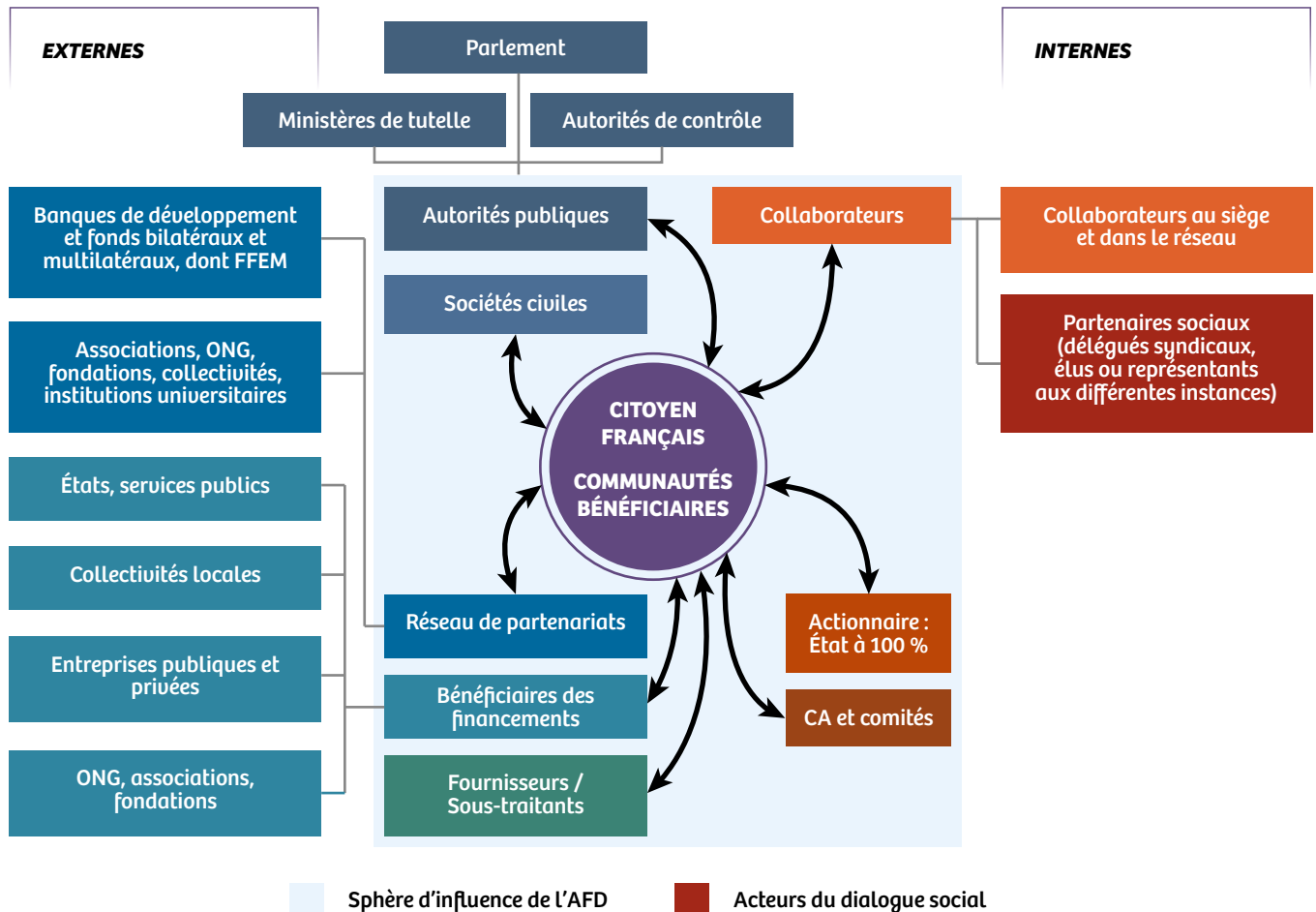


ceci n'a pas épuisé - et de loin - les attentes de débat sur les orientations et les choix de l'Agence, qui sont très forts, du côté des ONG, des collectivités, des élus. Il faut donc poursuivre, pérenniser, systématiser ce dialogue stratégique par tous les moyens de gouvernance, de participation, de transparence, et notamment à l'occasion de la préparation puis de la mise en œuvre et du suivi des cadres d'intervention sectoriels ou transversaux de l'AFD. »

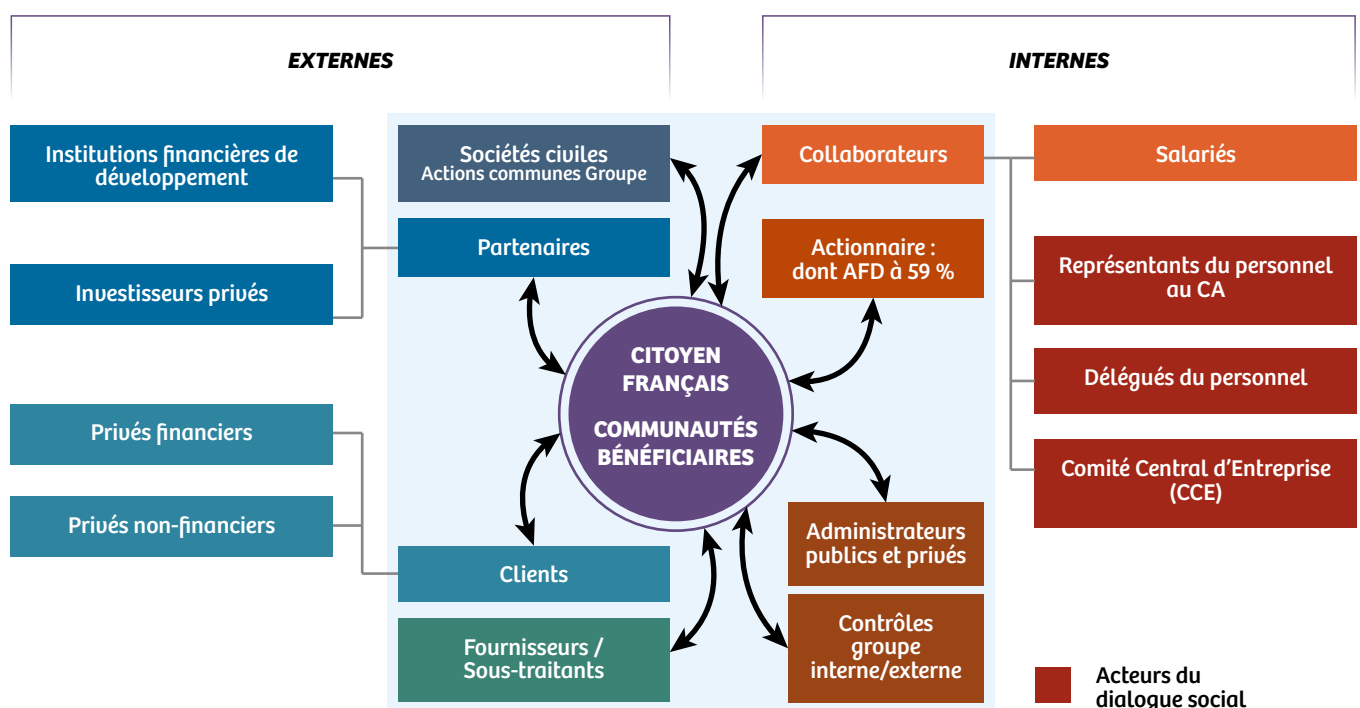
⁵ Les Organisations de la Société Civile font référence aux ONG, groupements communautaires, syndicats, organisations de populations autochtones, organisations caritatives, organismes confessionnels, associations professionnelles et fondations privées.

Qui sont les parties prenantes du groupe AFD ?

Cartographie des parties prenantes du groupe AFD



Cartographie des parties prenantes de Proparco



Information et transparence

La démarche de transparence a pour finalité d'accroître la crédibilité et la responsabilité de l'Agence à l'égard de ses parties intéressées, au premier rang desquelles ses partenaires, et l'ensemble des citoyens français. Cette communication contribue à la construction d'une relation de confiance et d'un dialogue de qualité entre l'AFD et l'ensemble de ses parties intéressées. Ce faisant, elle renforce la légitimité de la politique française d'aide publique au développement dont elle est l'acteur pivot.

Établissement public français soumis au code monétaire et financier, empruntant régulièrement sur les marchés financiers, l'AFD met à la disposition des tiers, dans les limites autorisées par l'obligation de respect du secret bancaire lié à son statut, une quantité importante d'informations relatives à son activité. Cette démarche s'est concrétisée en 2007 par la définition et l'application d'une politique de transparence, inscrite dans le cadre de la politique RSE 2007-2011 et traduite dans les procédures de l'établissement, et par la création en 2009 d'un poste dédié à la communication et au dialogue avec les parties prenantes.

“

CE QU'EN DISENT LES PARTIES PRENANTES

Assises du développement

« La transparence permet à tous les acteurs de la coopération, États, ONG, collectivités locales, d'assurer une meilleure complémentarité de leur aide au développement, et donc une meilleure efficacité. »

Véronique MOREIRA (CRI Rhône Alpes)

« Je reconnais les vertus des initiatives volontaires de type ITIE, qui constituent également des outils de lutte contre la corruption. Les gouvernements zambiens ou libériens se sont appuyés sur l'ITIE pour réformer leurs cadres légaux

de lutte anti-corruption [...] il est souhaitable de laisser la porte ouverte à l'extension de ces cadres de transparence à d'autres secteurs que l'extractif, tels que le secteur bancaire, les télécommunications ou le BTP [...] Enfin, les capacités des OSC, parlementaires et médias à utiliser les informations financières mises à disposition doivent être renforcées, afin d'avoir les moyens d'exercer un contrôle sur les autorités publiques. »

Grégoire NIAUDET, Secours catholique et coordinateur de Publiez Ce Que Vous Payez

Notre politique de transparence

Par l'adoption de ce texte, l'Agence Française de Développement a pour objectif d'accroître l'accès du public aux informations relatives aux opérations financées (aux différents stades du cycle opérationnel : instruction, engagement, mise en œuvre, évaluation) dans le respect des obligations légales en matière de confidentialité, ainsi qu'à celles sur son fonctionnement et sa stratégie. Les différents documents sont mis en ligne sur le site internet de l'AFD. En outre, une adresse de messagerie dédiée (transparence@afd.fr) permet de répondre aux demandes d'informations spécifiques.

Les exigences du plan d'action transparence de l'AFD sont par ailleurs adossées à la problématique d'efficacité de l'aide telle que l'ont définie les bailleurs de fonds dans la Déclaration de Paris signée en 2005 (redevabilité et impact) notamment.

Volet essentiel de la politique de responsabilité sociale et environnementale (RSE) de l'Agence, adoptée en janvier 2007, la politique de transparence de l'AFD se décline à plusieurs niveaux :

- › en donnant accès à toutes les informations utiles concernant sa mission : stratégiques, institutionnelles, opérationnelles ;

- › en instaurant un dialogue avec les parties intéressées ;
- › en répondant aux demandes d'information ou demandes d'explication. Une adresse électronique spécifique de l'Agence permet d'adresser à tout moment des observations sur le sujet : transparence@afd.fr.

Concernant les projets et opérations, les engagements de transparence permettent de publier sur le site internet des informations structurées qui présentent, par projet (pour le champ des prêts souverains - prêts qui font l'objet d'une garantie par l'Etat récipiendaire - et à l'exclusion des informations couvertes par la réglementation bancaire et ses dispositions relatives à la confidentialité des transactions ou dont l'emprunteur a refusé la diffusion) : le contexte d'intervention, les finalités, les objectifs, les démarches et moyens mis en œuvre. A l'octroi, une Note de communication d'opération (NCO) – ou une Fiche de communication pour le financement des OSC -documents issus des systèmes d'information opérationnels de l'AFD - sont publiées.

Plus de 400 projets de l'AFD ont une Note de communication d'opération (NCO) ou une Fiche de communication, le taux de publication (rapport entre les projets soumis à transparence et projets illustrés par une note ou une fiche passés par la procédure NCO) est de 90 %.

Focus

Un site d'information et de dialogue pour les projets en Afrique subsaharienne

Un site Internet gouvernemental dédié à l'aide proposera d'ici fin 2014, pour 16 pays pauvres prioritaires situés en Afrique subsaharienne, une information complète sur les projets financés par la France dans le pays concerné (géolocalisation et fiche explicative des projets). Le site contient également un espace de dialogue citoyen permettant à chacun de réagir sur un projet.

<http://transparence.ambafrance-mi.org>

Redevabilité

Le groupe AFD a l'obligation de rendre compte à un ensemble de parties prenantes définies par la réglementation française telles que ses salariés et leurs représentants (droit social), le contrôle interne et l'autorité des marchés financiers (droit bancaire) et les institutions de contrôle externe, les autorités de tutelle et les parlementaires (droit public).

Ces acteurs gouvernementaux sont dans une position capitale au sein du « système de redevabilité » d'une agence, et ce à double titre :

- ils sont les premiers « demandeurs de comptes » de l'action des agences, et assurent la plus grande partie de leur supervision ;
- ils partagent avec les agences la responsabilité des résultats des politiques de développement, et sont à ce titre « co-redevables » de ces résultats auprès des parties prenantes extérieures.

À cet égard, l'AFD cherche à renforcer sa redevabilité vis-à-vis de ces acteurs et en particulier vis-à-vis des parlementaires français.

En interne, le groupe AFD se conforme à ses obligations réglementaires de dialogue avec son Conseil d'administration, ses autorités de tutelle ainsi que ses autorités de régulation et de contrôle. Il répond aux exigences de dialogue social et les démarches participatives, impliquant les collaborateurs, y sont encouragées.

“

CE QU'EN DISENT LES ACTEURS
DU DÉVELOPPEMENT

Assises du développement

« La finalité des exercices de redevabilité est de donner l'information budgétaire au Parlement en matière d'aide publique au développement. Parmi les points positifs, je relève le niveau d'information complet reçu par le Parlement. De même, le niveau d'association des élus aux différents exercices de redevabilité (élaboration du document-cadre de coopération au développement, évaluations de la Cour des Comptes, ...) a été jugé satisfaisant. »

M. CAMBON – sénateur du Val de Marne



Écolier en République
démocratique du Congo

Dialogue réglementaire

<i>Parties prenantes</i>	<i>Finalité du dialogue</i>	<i>Modes de dialogue</i>
Conseil d'administration et comités spécialisés	Approuver les engagements de l'AFD et leurs modalités financières	Tenue régulière de réunions et comités Définition des documents-cadres Délégations à des comités spécialisés
Autorités de tutelle	Fixer les orientations stratégiques Rendre compte de l'utilisation efficace des fonds publics Pérenniser les financements	Élaboration conjointe de documents-cadres Contrat d'objectifs et de moyens Contrôle de gestion/Audit
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 document de référence Audition éventuelle

Dialogue avec les personnels et leurs représentants

<i>Finalité du dialogue</i>	<i>Modes de dialogue</i>
Respecter le droit social Permettre le développement des compétences Assurer l'engagement des collaborateurs Assurer des démarches participatives	Dialogue social avec les instances de représentation du personnel Communication interne Politique RH individualisée Groupes de travail

Dialogue avec les parlementaires

<i>Finalité du dialogue</i>	<i>Modes de dialogue</i>
Informar les parlementaires des activités et des analyses de l'Agence	Auditions devant les parlementaires : questions/réponses Rapports parlementaires

La fonction des relations avec les parlementaires est désormais un pilier du dispositif externe de l'Agence dans le cadre de son mandat public dit de redevabilité.

La création au sein de l'AFD d'une équipe spécialisée dans les relations avec les élus nationaux répond à la nécessité de s'adresser, de manière prioritaire, aux députés et sénateurs ainsi qu'aux députés européens. En outre, cette équipe entretient des relations privilégiées avec d'autres acteurs de la vie politique nationale, notamment les membres du Conseil économique, social et environnemental. L'AFD compte ainsi mettre en œuvre une stratégie d'information sur les conditions dans lesquelles elle exerce la mission que lui a confiée le gouvernement.

Les liens avec les Assemblées sont précisés par la loi et les textes majeurs font l'objet d'auditions et sont validés par les parlementaires (Contrat d'objectifs et de moyens, etc.).

Par ailleurs, leur implication directe au sein du Conseil d'administration renforce ce rôle de veille et de contrôle.

L'élaboration des projets de loi de finances est un des temps forts de ces échanges sur les orientations stratégiques. Les parlementaires qui sont membres du Conseil d'administration de l'AFD voient les projets financés au travers des dossiers qui leur sont soumis en conseil mais rarement leur mise en œuvre sur le terrain. Le souhait des parlementaires de se faire une idée concrète de nos activités nous a conduits à leur proposer de se déplacer sur le terrain pour percevoir directement les effets de leurs décisions et répondre aux questions portant sur la réalisation effective des investissements financés, leur montage financier et technique et bien évidemment leur impact. En 2013, un colloque a été co-organisé avec le groupe interparlementaire d'amitiés France-Chine du Sénat, ainsi qu'une rencontre à l'Assemblée nationale sur le thème de la valorisation de l'expertise française urbaine à l'international.

Dialogues

Chaque décision prise doit être analysée au regard des impacts qu'elle peut avoir sur l'ensemble du corps social. Le développement passe ainsi par une implication accrue des différents acteurs dans les processus, au Nord comme au Sud, nationaux comme locaux, publics comme privés ou associatifs, par l'ouverture d'espaces de débat. Conscient de la nécessité d'apporter des réponses différenciées et concertées, le groupe AFD fait du dialogue avec ses « parties prenantes » l'un de ses principaux objectifs.

Au cours de l'année 2013, huit cadres d'intervention stratégiques ont été présentés : CIS « sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne », CIT « soutenir le renforcement de capacités », CIT « prévention des conflits », CIR « Asie », CIT « biodiversité », CIR « Caraïbes », CIT « Organisations de la société civile », CIS « éducation formation, emploi ». Chacune de ces présentations fait l'objet d'un compte rendu et d'une publication du document validé par le Conseil d'administration sur le site internet de l'AFD.

Focus

Dialogue autour des cadres d'intervention

L'AFD propose systématiquement des rencontres d'information et de dialogue sur ses stratégies sectorielles, régionales et transversales avec les différentes composantes de la société civile française (responsables de la politique publique d'aide au développement, des parlementaires, des acteurs non gouvernementaux, des entreprises, des fondations, des chercheurs, des représentants syndicaux et des collectivités territoriales), avant leur présentation à son conseil d'administration. Cette démarche n'a pas vocation à déboucher sur un consensus. Toutefois, elle sous-tend une ambition qui dépasse la simple information des acteurs.

Une méthodologie spécifique de dialogue a été mise en place pour les documents de type cadres d'intervention stratégique sectoriels (CIS), régionaux (CIR) et transversaux (CIT). Après validation, le document final de stratégie est mis en dialogue auprès des parties prenantes avant d'être présenté au conseil d'administration.



Dialogue avec les organisations internationales et européennes

<i>Finalité du dialogue</i>	<i>Modes de dialogue</i>
Rendre compte de l'engagement dans les initiatives internationales (Objectifs du Millénaire pour le Développement, Global Compact...)	Global Compact : participation au comité directeur et rapport annuel Financement d'initiatives internationales

Dialogue avec les pairs : banques de développement et institutions financières internationales

<i>Finalité du dialogue</i>	<i>Modes de dialogue</i>
Disposer d'outils communs Intégrer les meilleures pratiques	Collaborations sectorielles, cofinancement et programmes d'échanges communs

Une mention particulière doit être faite de la coopération entre le groupe AFD et ses homologues européens bilatéraux ou multilatéraux (BEI et Commission Européenne). L'AFD, la KfW et la BEI ont conclu un accord de reconnaissance mutuelle des procédures « MRI » (Mutual Reliance Initiative) qui a pour but de simplifier les procédures de cofinancement entre ces trois institutions.

Proparco travaille avec les EDFI (European Development Financial Institutions) à l'harmonisation des démarches E&S et de mesure des résultats, avec les institutions multilatérales finançant le secteur privé (SFI notamment) et avec l'UNEP-FI à la promotion de bonnes pratiques E&S pour les banques. Un partenariat étroit a été développé avec le FMO et la DEG.

Dialogue avec les bénéficiaires des financements

<i>Finalité du dialogue</i>	<i>Modes de dialogue</i>
Inscrire les interventions de l'AFD dans les stratégies nationales des pays bénéficiaires Définir et proposer des moyens et des instruments financiers appropriés aux demandes des bénéficiaires, dans le respect des principes de l'efficacité de l'aide Informers les bénéficiaires directs des implications des projets	Consultation lors de l'élaboration des cadres d'intervention pays dans certains cas Dialogue et négociation à chaque étape du cycle du projet, grâce notamment au réseau d'agences Publication de notes d'opérations validées par la contrepartie et des évaluations à l'achèvement

Dialogue avec la population et les organisations de la société civile

Finalité du dialogue	Modes de dialogue
Assurer l'efficacité et la pérennité des projets Expliquer 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'interventions stratégiques Dialogue citoyen Mise à disposition d'une adresse e-mail « transparence » Publication de notes de communication d'opérations validées par la contrepartie Groupes de travail, communication commune sur des thématiques spécifiques

Outre les subventions dont elles peuvent bénéficier pour financer leurs propres initiatives dans le cadre d'un dispositif spécifique (guichet DPO), les organisations de la société civile sont fréquemment impliquées dans les projets financés par l'AFD du fait de leur expertise technique, de leur mode opératoire et de leur connaissance des contextes locaux et des partenaires.

Focus

L'exemple d'un partenariat multi-acteurs pour un projet au Ghana

Un exemple de partenariat gagnant-gagnant-gagnant est le financement par l'AFD au Ghana des plantations d'hévéa par des petits planteurs (« outgrowers »). Associant une banque, un opérateur technique et une association de petits planteurs, ce schéma est basé sur un accord tripartite entre ces trois acteurs. Après trois financements accordés via l'Etat ghanéen (le premier en 1995), les 4ème phase (2010) et 5ème phase (2012) sont financées par des prêts directs de l'AFD à la banque ADB (Agricultural Development Bank). L'association des petits planteurs (ROA, Rubber Outgrowers Association), dont la création a été appuyée par l'AFD, est désormais un acteur incontournable dans les discussions. Le dialogue constant entre ces trois acteurs (et le ministère de l'Agriculture pour les trois premières phases) est un exemple que l'AFD souhaite dupliquer dans d'autres secteurs (notamment le secteur du cacao), avec d'autres banques et avec d'autres opérateurs techniques.

Focus

Renforcement du dialogue avec les organisations de la société civile française

L'année 2013 a été marquée par le renforcement du dialogue avec les organisations de la société civile française. Une méthodologie spécifique a été mise en place et a concerné huit cadres d'intervention stratégiques de l'Agence. Par exemple, le CIT en faveur des organisations de la société civile a été adopté par le Conseil d'administration de l'AFD en novembre 2013. Il identifie les grands chantiers de réflexion, qui ont trait notamment aux questions de redevabilité et de transparence, à l'allègement des procédures administratives et aux modalités d'appui des opérations d'intérêt général.

“

CE QU'EN DISENT LES ACTEURS
DU DÉVELOPPEMENT

CONVERGENCES 2015

« Les projets de développement doivent inclure une participation des populations quel que soit le contexte : urgence, post-urgence ou développement, et celle-ci doit avoir lieu à toutes les étapes : conception, mise en œuvre, suivi et évaluation. »

M. CAMBON – sénateur du Val de Marne

Dialogue avec les collectivités locales

<i>Finalité du dialogue</i>	<i>Modes de dialogue</i>
Trouver des relais locaux pour la mise en œuvre technique et l'évaluation des projets Rendre compte des impacts locaux des projets	Collaboration dans la mise en œuvre des opérations Évaluations communes d'impacts

Dialogue avec le secteur privé

<i>Finalité du dialogue</i>	<i>Modes de dialogue</i>
Influencer les pratiques du secteur privé	Publication de presses pour échanger les bonnes pratiques Colloques sur l'innovation DD

Dialogues avec le milieu académique et les think tanks

<i>Finalité du dialogue</i>	<i>Modes de dialogue</i>
Améliorer les compétences des maîtres d'œuvres locaux Diffuser des réflexions Intégrer les bonnes pratiques	Formations (CERDI/FERDI, CEFEB), séminaires, colloques Publication d'études; groupes de travail, forums

Participation à la réflexion sur le développement

Réfléchir aux modalités de l'aide au développement et participer aux débats stratégiques internationaux sont deux activités à part entière de l'AFD. La production de connaissances est un complément indispensable aux interventions techniques et financières. Cette activité permet d'ajuster les opérations à l'évolution des usages, des besoins et des contextes d'intervention.

Production de connaissances

Penser les modalités de l'aide au développement et participer aux débats stratégiques internationaux sont deux activités à part entière de l'AFD

La production de connaissances est un des outils de l'aide au développement. Elle répond à un double objectif : améliorer le contenu des programmes que financent les bailleurs de fonds et faire des propositions en matière de lutte contre la pauvreté et de développement durable.

Pour l'AFD, cette activité de production de connaissances consiste à :

- › tirer les leçons de son expérience, via son travail d'évaluation et de capitalisation ;
- › alimenter les positions françaises et contribuer aux débats sur les politiques de développement et sur l'aide ;
- › anticiper les évolutions du monde et proposer des réponses innovantes. La production de connaissances permet à l'AFD d'apporter, au-delà de son offre de financement, des solutions et des propositions de politiques publiques, en tirant parti de son expérience du développement durable.

Le champ de cette production de connaissances recouvre les questions, nombreuses, que pose la mondialisation – tant en ce qui concerne la réduction de la pauvreté et des inégalités que le développement durable –, et qui sont régulièrement discutées dans l'agenda international.

Elle mobilise, outre l'expertise interne de l'Agence, un réseau français et international de centres de recherche, dans le cadre de partenariats durables. L'AFD a ainsi établi des partenariats scientifiques avec, entre autres, l'IRD, l'École d'économie de Paris, l'École d'économie de Toulouse, le CIRAD, la London School of Oriental and African Studies, la Maastricht University...

Les ateliers et conférences régulièrement organisés, à Paris ou dans les pays d'intervention, contribuent à la diffusion des résultats des travaux et au débat, de même que les nombreuses publications librement accessibles sur le web.

Participation aux débats

L'AFD contribue à la présence française dans un ensemble de conférences et d'événements internationaux touchant à ses missions.

Consulter les conférences auxquelles l'AFD a pris part en 2013 : <http://www.afd.fr/home/recherche/conferences-recherche>



Ouverture d'un Bureau AFD à Dacca au Bangladesh.

Sensibilisation au développement

L'AFD a un rôle à jouer pour informer les citoyens sur l'aide au développement. Le sondage IFOP/AFD met en avant depuis plusieurs années, l'attente des Français sur ce thème de l'Aide au développement⁶. Sensibilisation et éducation nécessitent que soit aussi mise en place une communication interactive afin que le citoyen exprime ses attentes, sa vision et ses craintes dans le domaine. L'AFD, à cet effet, a lancé une initiative de forum débats.

“

CE QU'EN DISENT LES ACTEURS
DU DÉVELOPPEMENT

Assises du développement

« L'éducation au développement doit être inscrite dans les missions fondamentales de l'école (formation des enseignants et des élèves) et les liens entre les équipes éducatives et les ONG doivent être favorisés. D'autres pays (Espagne, Portugal, Pologne), ne comptant pourtant pas parmi les meilleurs élèves de l'APD, s'étaient lancés dans une stratégie d'éducation au développement et avaient augmenté leurs enveloppes afin de se rapprocher des recommandations de l'ONU (qui préconise un pourcentage de 3 % de l'APD consacrée à l'éducation au développement). »

Laurence RIGOLLET – représentante d'EDUCASOL

Dans le cadre des **dialogues citoyens**, l'AFD a organisé trois débats sous le label « quelles leçons tirer des bonnes pratiques d'aide au développement » : « Le développement territorial ? », « Quelles leçons pour l'éducation ? », « Quelles leçons pour l'accès aux soins ? ». Ces débats ont pour objectif de débattre sur les réalisations de l'AFD et sur les réalisations de tous les acteurs impliqués dans l'aide au développement (des actions individuelles de citoyens aux programmes de plus grande envergure d'ONG, de collectivités territoriales, etc.) se positionnant ainsi comme un fédérateur de l'aide au Développement.

L'AFD a mené des **forums régionaux** dans le cadre de sa tournée **Objectif développement** destinés à expliquer ses modalités d'intervention sur les territoires auprès de ses interlocuteurs privilégiés. La tenue de l'exposition était l'occasion de mettre sur pied des événements portés par l'AFD et a servi de cadre à nos partenaires des collectivités

locales et des ONG pour organiser leurs propres événements de dialogue citoyen, dans le but de mettre en avant leurs actions de solidarité internationale. Ces événements ont pris la forme :

- › « conférences-débats » ou « projections-débats » sur les thématiques choisies avec les villes partenaires et impliquant des experts de l'AFD ;
- › de « cafés du développement » qui consistent en des rencontres entre des agents de l'AFD, des ONG et le grand public. Ce processus facilite le dialogue constructif et le partage de connaissances et d'idées, en vue d'élaborer une vision partagée. Les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables, mêlant réflexion et convivialité ainsi que polémique et controverses ;
- › de « théâtres forum » qui consistent en un théâtre réaliste où l'acteur et le spectateur se mélangent. Les participants sont face à des situations réelles et complexes, jouées et réinterprétées, permettant à chacun de s'approprier les questionnements, de se mettre en empathie avec les acteurs et ce qu'ils représentent. Chacun a la possibilité de proposer ses propres éléments de résolution des situations.

Cette tournée est allée au Sud, selon le même principe exposition des photos et débat autour des problématiques.

Des conférences « des idées pour le développement » (ID4D) se tiennent à l'AFD et abordent des sujets stratégiques pour l'Agence (agriculture, biodiversité, environnement, santé, éducation, secteur privé...). Les intervenants peuvent être des experts de l'AFD, nos tutelles ainsi que des partenaires du Nord et du Sud.

Devant le vif succès rencontré par le **concours photos** lancé en 2011 et 2012, l'AFD renouvelle cette opération chaque année. Destiné aux photographes amateurs, ce concours est doté d'un dispositif web dédié sur son site www.objectif-developpement.fr et est accompagné d'une campagne de communication en ligne. Le succès de ce concours repose notamment sur des partenariats (médias et marques) de qualité qui crédibilisent et légitiment l'opération.

⁶ Sondage IFOP/AFD sur l'attente des Français vis-à-vis de l'Aide au développement : <http://www.afd.fr/home/presse-afd/communiqués?actuCtnId=104417>

Assurer et promouvoir le développement durable dans les interventions :

*la responsabilité sociétale
au cœur du métier de
développement*



Le développement durable constitue la référence commune de l'ensemble des activités opérationnelles de l'AFD. Il constitue un objectif central du Plan d'Orientations Stratégiques 2012-2016 de l'Agence (POS3) et du Contrat d'objectifs et de moyens conclu entre l'Agence et ses tutelles. Cet engagement en matière de développement durable se traduit par une prise en compte renforcée des enjeux économiques, sociaux et environnementaux de ses partenaires et des impacts des actions financées. Résolument engagée dans une démarche de progrès, l'Agence décline cet engagement en faveur du développement durable plus particulièrement par :

- › **la mise en œuvre d'une démarche de maîtrise des impacts environnementaux et sociaux des projets financés**, qui vise à assurer la gestion des risques, améliorer la qualité des projets ainsi que la performance environnementale et sociale des contreparties financées ;
- › l'intégration des enjeux de développement durable dans **les cadres d'intervention stratégiques** du Groupe.

La notion de responsabilité sociétale oblige l'Agence à aller au-delà de sa responsabilité juridique et à s'investir sur la responsabilité partagée avec la maîtrise d'ouvrage, les populations concernées et leurs représentants. La consultation et l'implication des parties intéressées par les projets font partie de cette démarche de développement durable.



Dans les stratégies

Les enjeux de développement durable ont une double vocation : ils sont structurants pour choisir les objectifs de développement et les activités qui permettront de les atteindre. Pour garantir ce caractère structurant, le groupe AFD cherche à déterminer, en phase avec les autres acteurs du développement et en s'appuyant sur son activité de recherche, ce qu'il entend par développement durable et à intégrer ce concept dans ses cadres d'intervention stratégiques.

“ CE QU'EN DISENT LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT

Assises du développement

« Je reconnais le fait que la France a bien pris conscience de l'importance de la lutte contre le changement climatique pour le développement. Mais beaucoup d'incohérences demeurent au travers de ses politiques, tout comme elles demeurent au niveau des politiques internationales. D'un côté, des financements sont alloués à la lutte contre le changement climatique, de l'autre, des projets « climaticides » sont mis en œuvre [...] Je salue la révision de la politique d'intervention de l'AFD, qui a intégré la contrainte climatique à l'objectif d'éradication de la pauvreté. »

Alix MAZOUNIE – Action Climat

Dans la réflexion avec les pairs

C'est dans la logique du principe d'harmonisation des politiques entre les acteurs du développement que le groupe AFD a engagé sa réflexion sur le développement durable, un concept au cœur des négociations internationales. Les dialogues initiés sur les Objectifs du Développement Durable témoignent de cette réflexion.

Contribution aux négociations sur les ODD et l'agenda 2015

La révision de la feuille de route associée à la Déclaration du Millénaire fixant les huit Objectifs du Millénaire pour le Développement doit aboutir à la formulation d'Objectifs de Développement Durable (ODD) fin 2015.

Ces ODD permettront non seulement de fixer des cibles quantifiables en matière de développement durable, mais aussi de déterminer la façon de les atteindre (processus, modalités de dépassement des tensions et contradictions entre les trois composantes du développement durable, organisation et rôle des acteurs, suivi, participation, etc.). Institutions multilatérales et bilatérales, lobbys institutionnels, think tanks, ONG de développement et environnementales, ainsi que d'autres parties prenantes participent d'ores et déjà à la réflexion.

Compte tenu de son mandat et de son expertise, l'AFD participera au débat, non seulement pour y contribuer mais également pour capitaliser sur les idées et propositions des autres parties prenantes.

Dans les documents stratégiques

Intégrer systématiquement les enjeux de développement durable aux documents stratégiques de l'Agence

Les cadres d'intervention (sectoriels, pays, transversaux...) de l'AFD fondent et déterminent son action, en particulier pour la sélection des projets. L'intégration des enjeux de développement durable dans ses différentes stratégies constitue ainsi un axe structurant pour « faire du développement durable la référence commune de l'ensemble des activités opérationnelles de l'AFD » (POS3).

L'AFD considère que la démarche de développement durable doit être pragmatique et s'adapter aux spécificités des pays et des secteurs d'intervention. Les enjeux de développement durable doivent ainsi être déclinés de manière différenciée et partagée selon les thématiques, les secteurs et les régions d'intervention.

Au cours de l'année 2013, huit cadres d'intervention stratégiques ont été mis en application. Ils portent sur la sécurité alimentaire, le soutien au renforcement de capacités, la biodiversité, l'éducation, la prévention des conflits, l'intervention de l'AFD en Asie, dans les Caraïbes et les relations avec les organisations de la société civile. Chacune de ces stratégies fait l'objet d'une publication sur le site internet de l'AFD⁷.

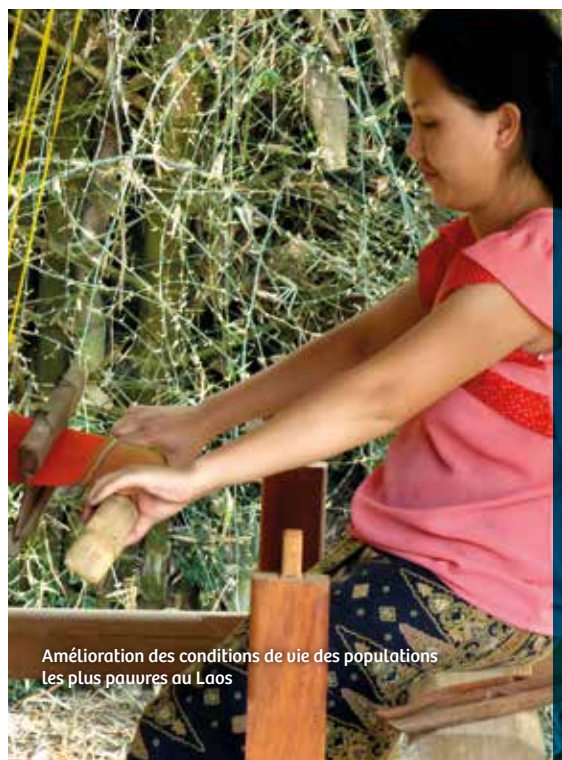
Dans les travaux de recherche

Renforcer la place du développement durable dans la production de connaissances

Les activités de financement de l'AFD obligent à répondre à des défis parfois contradictoires. Ayant pour objectif de contribuer à réduire la pauvreté et les inégalités, et à stimuler la croissance, l'AFD veut promouvoir, simultanément, des systèmes de production et des infrastructures compatibles avec la rareté des ressources naturelles. Les activités de « production de connaissances » et plus particulièrement de recherche à l'AFD ont pour objectif d'apporter des réponses à ces questions posées aujourd'hui pour le monde de demain.

Télécharger le catalogue des publications, études et recherches (édition 2014) sur :

<http://www.afd.fr/home/publications/travaux-de-recherche>



Amélioration des conditions de vie des populations les plus pauvres au Laos

⁷ Les stratégies d'intervention du groupe AFD : <http://www.afd.fr/home/AFD/redevabilite-dialogues/dialogues/Dialogue-autour-de-nos-cadres-d-intervention-strategiques>

Dans les opérations

“

CE QU'EN DISENT LES ACTEURS
DU DÉVELOPPEMENT

Assises du développement

« Je reconnais les progrès réalisés à l'AFD en termes de RSE depuis une dizaine d'années, notamment l'intégration transversale de la problématique environnementale dans ses activités et les efforts réalisés en termes de transparence. Cependant, j'ai des interrogations quant au respect des normes internationales par les fournisseurs de l'AFD dans le cadre de marchés publics. Par ailleurs, l'AFD respecte-t-elle ou non les procédures de la SFI en matière de diligences environnementales et sociales, notamment sur les questions de biodiversité ? »

Jochen KRIMPHOFF, WWF

La mission première du groupe AFD est de financer des opérations qui contribuent aux finalités essentielles du développement durable. Cependant, toute opération de développement, étant susceptible de porter atteinte à l'environnement et/ou aux populations, il est nécessaire d'évaluer et de maîtriser les risques de ces opérations.

Si la maîtrise des risques environnementaux et sociaux relève de la responsabilité de la contrepartie, le groupe AFD se doit de l'accompagner dans cette démarche. Depuis son adhésion au Global Compact en 2004 et la présentation au Conseil de surveillance d'une première note de politique de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) en janvier 2007, le Groupe a mené de nombreuses actions, qui se sont concrétisées par la mise en place d'un dispositif de responsabilité sociale et environnementale dans les opérations.

La démarche de maîtrise des risques Environnementaux et Sociaux (E&S) du Groupe a pour objectif (i) d'évaluer les risques et impacts environnementaux et sociaux de chaque projet présenté aux instances décisionnelles, (ii) de proposer les mesures appropriées visant à limiter l'exposition à ces

risques, ou à en compenser les effets, (iii) de suivre la mise en œuvre de ces mesures lors de la phase d'exécution de l'opération et (iv) de gérer les imprévus et (v) d'améliorer la qualité des projets et la performance environnementale et sociale des contreparties.

Cette démarche ancienne mobilise et progresse. La politique 2014-2016 prévoit ainsi : l'actualisation du périmètre de cette démarche ainsi que des normes de référence de l'AFD en la matière et, au niveau Groupe, l'amélioration du suivi de la maîtrise des risques E&S, notamment pendant l'exécution des projets.

Proparco applique la démarche de maîtrise des risques E&S à l'ensemble de ses opérations et met en œuvre les standards de performance de la Société Financière Internationale (SFI) bien adaptés au financement des entreprises privées pour les projets à haut risque.

Interview

**Le suivi en exécution des projets de barrage :
entretien avec Martin PARENT, directeur
adjoint de l'agence de Yaoundé sur le suivi
environnemental et social du barrage de Lom
Pangar au Cameroun**

› Qu'est-ce que le projet Lom Pangar ?

Il s'agit d'un barrage réservoir permettant de stocker un volume de 6 milliards de m³ dans une retenue de 650 km² de superficie. Cette retenue permettra de réguler le cours du fleuve Sanaga et d'optimiser le fonctionnement des usines hydroélectriques se trouvant à l'aval. Le projet contribuera ainsi à valoriser une ressource hydroélectrique bon marché et à favoriser l'électrification rurale.

L'AFD a soutenu les études de faisabilité depuis la fin des années 90 et a eu un rôle déterminant dans la réalisation du projet.

Avec les autres bailleurs du projet (Banque mondiale, BEI, BAfD, BDEAC), a été élaboré un Plan de Gestion Environnemental et Social très ambitieux, qui représente 20 % du coût total d'investissement du projet (300 M€).

L'AFD finance spécifiquement la maîtrise d'œuvre du projet, et la quasi-totalité du PGES.

› **Quels sont les enjeux E&S du projet ?**

Malgré la surface importante du réservoir, le projet engendre assez peu de déplacements physiques des populations (une soixantaine de familles), mais un nombre important de personnes seront cependant impactées.

La région de l'Est du Cameroun est peu dotée en équipements publics ; un des enjeux du projet est d'apporter des services publics aux populations locales : eau potable, santé, éducation. Des actions de formations techniques (agriculture, élevage, pêche...) seront également dispensées. Le site présente aussi un important enjeu de biodiversité : une population importante de grands singes et autres mammifères subsiste à proximité du site du barrage. La création d'un parc national protégé (le Parc National de Deng Deng) est prévue. Elle constitue une condition sine qua non du projet de barrage.

Le chantier entraîne la présence de plus d'un millier d'ouvriers dans une zone isolée : il est donc nécessaire de prendre des précautions en matière de lutte contre la consommation de viande de brousse ou encore de conditions sanitaires et de sécurité.

Enfin, pour améliorer l'efficacité institutionnelle de la mise en œuvre du projet, il est prévu de mettre en place un cadre de gestion intégrée de la ressource en eau à l'échelle du bassin versant

› **Quelles sont les implications pour l'agence de l'AFD à Yaoundé ?**

Le PGES comprend une quarantaine de marchés, ce qui nécessite une concertation étroite avec la maîtrise d'ouvrage, Electricity Development Corporation (EDC). Cela se traduit notamment par un suivi conjoint et des réunions hebdomadaires. Le PGES fait entrer en jeu de nombreux acteurs institutionnels : l'AFD joue un rôle de facilitation entre le maître d'ouvrage et certains ministères techniques (forêts, santé...).

L'agence participe également 2 à 3 fois par an aux missions de suivi conjointes des bailleurs de fonds. Enfin, l'agence est associée systématiquement aux débriefings des différentes missions d'expertise et de revue du projet : Panel d'experts E&S, Panel d'experts techniques, Auditeur Technique E&S Indépendant, etc.

› **Quelle est votre contribution spécifique auprès de la maîtrise d'ouvrage ?**

Pour EDC, il s'agit du premier projet hydroélectrique de cette envergure dont elle assure la maîtrise d'ouvrage : l'agence l'accompagne par un appui méthodologique sur la gestion de ce projet, particulièrement complexe.

L'agence est là également pour rappeler régulièrement au maître d'ouvrage que si la construction du barrage est importante, la bonne mise en œuvre du PGES est également primordiale. Notre accompagnement permet également d'anticiper les besoins en renforcement de capacités, et de réagir aux situations inattendues, tels que mouvements sociaux ou accidents du travail par exemple. Notre dialogue continu avec la maîtrise d'ouvrage permet d'identifier plus facilement les causes de ces situations et les mesures pour y remédier.

En savoir plus sur la composante « renforcement des capacités » du projet de Lom Pangar sur afd.fr⁸.

L'avis développement durable

Pertinence des projets au regard des enjeux de développement durable

En 2012, les trois directions exécutives en charge des opérations, de la stratégie et des risques ont mené des réflexions pour faire aboutir, en 2013, un ensemble de dispositions destinées à mieux informer les instances de décision sur l'adéquation des opérations avec la politique d'intervention (stratégie, risques...) de l'Agence. Dans cette perspective, une attention particulière est portée aux notes de présentation de projet qui comprennent désormais, outre un ensemble d'informations relatives à la cohérence stratégique et à la nature et à l'appréciation des risques de crédit, un avis « développement durable ».

Un regard externe, indépendant de l'équipe projet, conduit

⁸ Le renforcement de capacités sur le projet de barrage de Lom Pangar (PDF) : <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/RSE/AFD%20-%20RSE-0%20-%20Cameroun.pdf>

à délivrer un avis indiquant la contribution du projet aux cinq grandes finalités du développement durable que sont :

- › le développement économique,
- › la lutte contre la pauvreté,
- › la lutte contre les inégalités,
- › la préservation de la biodiversité, la gestion des milieux et des ressources naturelles,
- › la lutte contre le changement climatique et la préservation de l'atmosphère.

La contribution du projet à chaque finalité va de « pas de contribution » à « très forte contribution ». Au total, le second avis « développement durable » est exprimé de la manière suivante : « favorable », « favorable avec recommandations », « réservé », « non applicable ».

La prise en compte des enjeux de développement durable dans les opérations passe également par l'adaptation des outils existants d'analyse et de présentation des projets (Fiche d'identification du projet, note à l'instance de décision...).

Il convient de noter que ce second avis développement durable est indépendant du dispositif de maîtrise des risques environnementaux et sociaux.

Focus

Un développement durable pour le Territoire de la Côte Ouest de La Réunion

En juin 2011, l'AFD et la communauté d'agglomération du Territoire de la Côte Ouest, qui regroupe les cinq communes de l'Ouest de La Réunion, ont signé un accord-cadre de partenariat technique et financier pour accompagner la mise en œuvre du programme d'investissement de la collectivité. Ce projet d'agglomération, qui constitue la stratégie d'aménagement et de développement du territoire à horizon 20 ans, prévoit un développement respectueux et adapté à chacune des composantes du territoire. Au travers de ce projet, sont intégrés les piliers économique, environnemental, social du développement ainsi que l'exigence de leur équilibre.

Optimiser l'activité **économique** et l'emploi est l'une des orientations principales du projet. Le plan pluriannuel d'investissement 2009-2015 prévoit, entre autres, le financement du secteur touristique et d'infrastructures routières, améliorant ainsi l'accès aux zones agricoles de la région. La protection des lagons et la pondération du développement touristique au niveau de la zone

littorale, du récif corallien et de la réserve marine, ainsi que la protection du patrimoine naturel en altitude (inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 2010) sont le pendant **environnemental de ces activités inscrit au cœur du projet.**

Le Territoire de la Côte Ouest, qui occupe un cinquième du territoire de l'île et accueille un quart de sa population, soit près de 210 000 habitants, est aujourd'hui en pleine phase de montée en puissance avec le lancement de ces investissements structurants. Pour répondre au défi de cette croissance, le projet prévoit de préserver et/ou de renforcer la **solidarité** territoriale par une répartition équilibrée des services de transport et le soutien à la production de logements aidés, de conserver les éléments porteurs d'identité tels que le patrimoine naturel et paysager de la région et enfin d'améliorer le cadre de vie des populations par la mise en œuvre de politiques socio-culturelles.

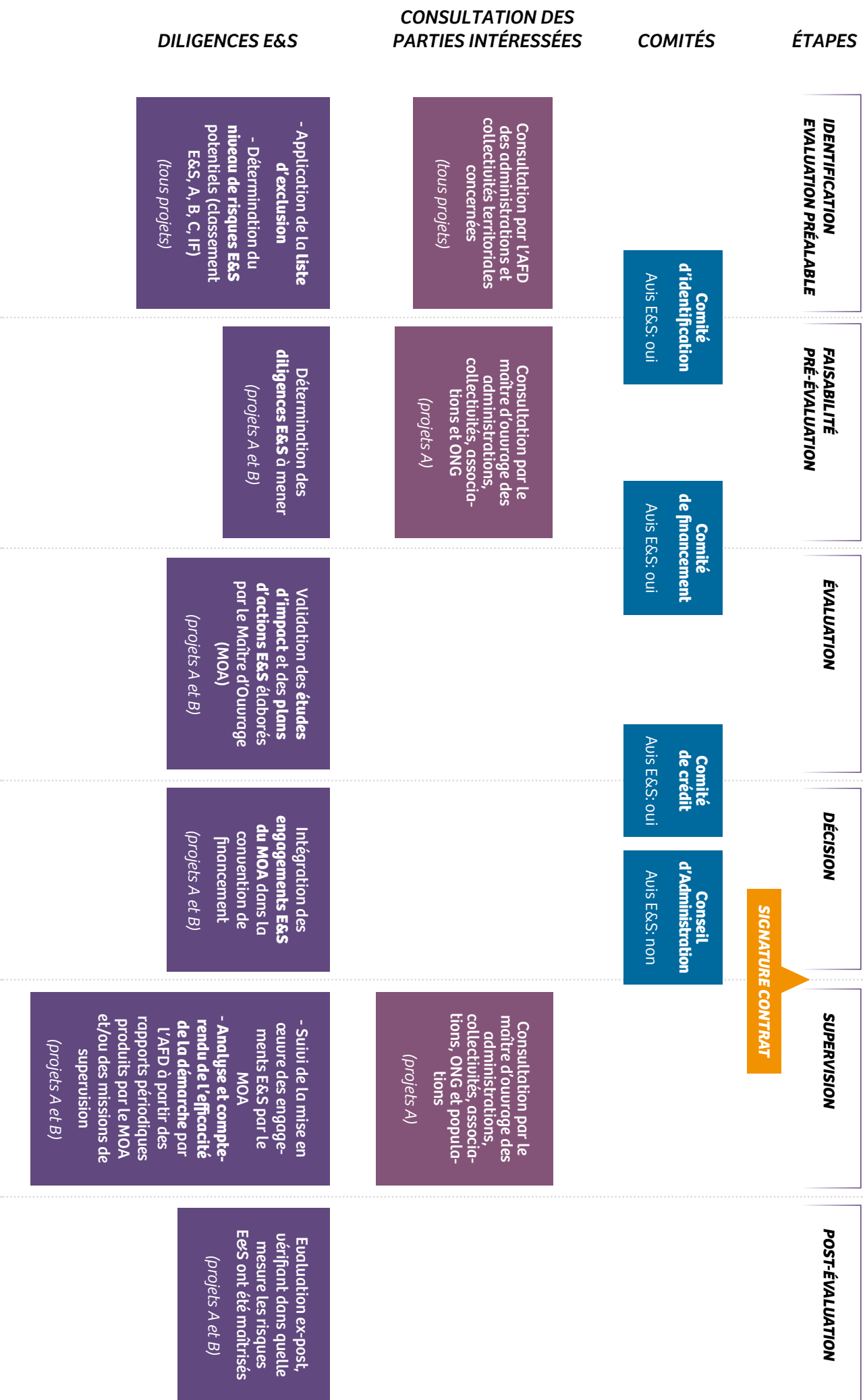
Le dernier pilier du projet vise la promotion de **pratiques publiques durables**. Le volet technique de l'accord concerne notamment l'appui de l'AFD à l'élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation des interventions de la collectivité. Cette démarche de gouvernance innovante poursuit plusieurs objectifs : améliorer la connaissance des résultats et impacts économiques, environnementaux et sociaux des interventions de la collectivité, disposer d'éléments tangibles sur l'efficacité et l'efficience de celles-ci, renforcer la redevabilité à l'égard des citoyens et des financeurs et tirer les enseignements de ces analyses.

Maîtrise des risques environnementaux et sociaux

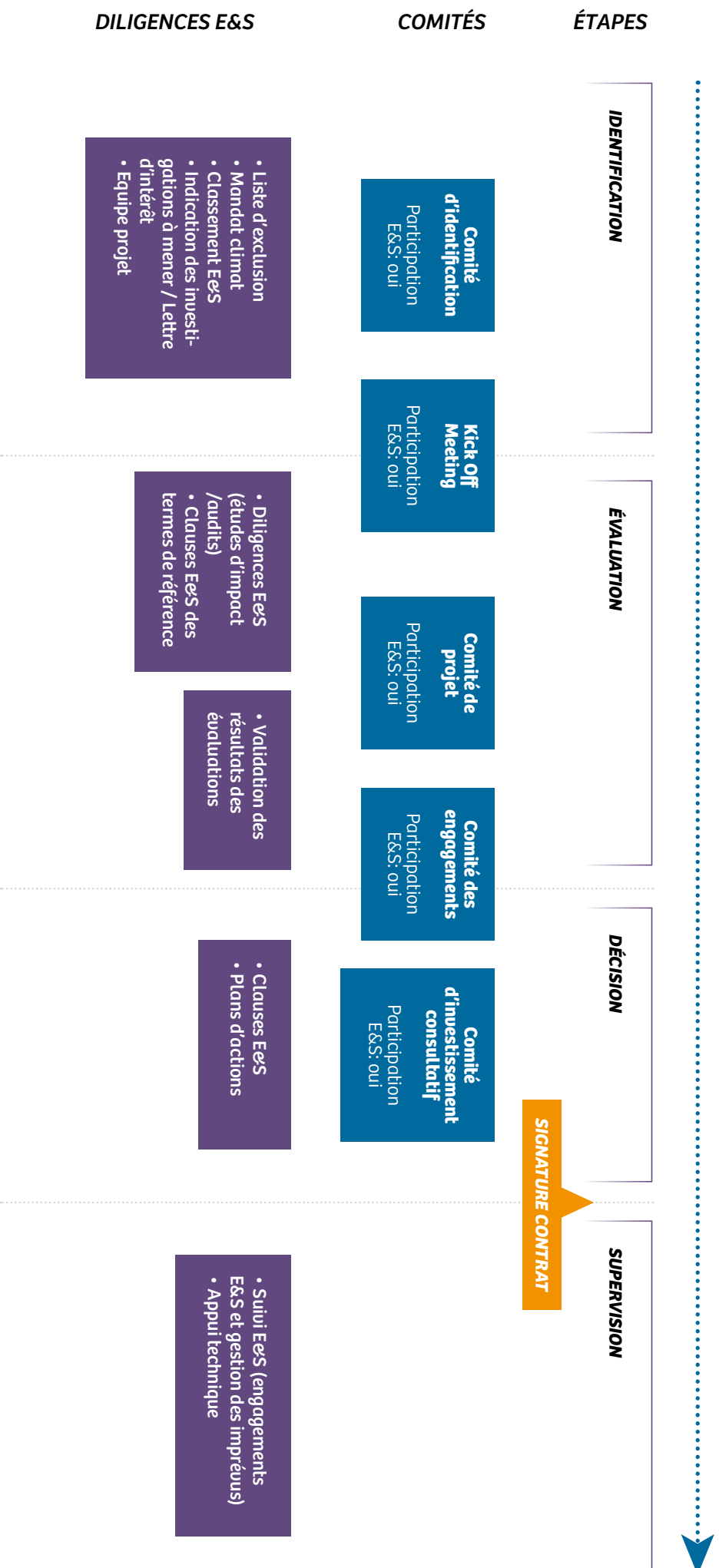
La démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux (y compris ceux liés au changement climatique) des opérations financées porte sur l'ensemble du cycle de vie du projet.

Voir les principales phases de la démarche de l'AFD en page suivante.

Cycle de vie des projets (AFD) et maîtrise des risques E&S



Cycle de vie des projets (Proparco) et maîtrise des risques E&S



Ce sont les divisions en charge de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans les opérations (RSE-O) qui **favorisent et promeuvent une meilleure qualité** environnementale et sociale des projets par un dialogue avec les chefs de projets et les contreparties :

- elles contribuent à améliorer la qualité E&S des projets financés (conformité aux standards internationaux ; obtention de certifications...) par de l'assistance technique, du conseil et de l'appui ;
- elles déterminent les leviers financiers pour inciter le maître d'ouvrage à améliorer ses performances en matière de RSE.

Ce dispositif de maîtrise des risques répond aux objectifs d'harmonisation des procédures environnementales et sociales des agences d'aide publique au développement poursuivis par la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Ainsi, Proparco travaille avec les EDFI (European Development Financial Institutions) à l'harmonisation des démarches E&S et de mesure des résultats, avec les institutions multilatérales finançant le secteur privé (SFI notamment) et avec l'UNEP-FI à la promotion de bonnes pratiques E&S pour les banques. Un partenariat étroit a été développé avec le FMO et la DEG.

Focus

Maroc - Mise en place d'un plan d'actions Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) par l'Agence Nationale des Ports

L'Agence Nationale des Ports (ANP) du Maroc est un établissement public en charge de la gestion des infrastructures portuaires. L'ANP gère les 33 ports du Maroc (hors Tanger-Med) dont douze ports ouverts au commerce international. L'ANP a établi un programme d'investissement à cinq ans qui doit permettre le renforcement et la réhabilitation des infrastructures portuaires, la mise à niveau des ports en matière de sécurité et sûreté et l'extension des ports d'Agadir, Nador et Casablanca. Le financement de l'AFD doit permettre d'accompagner l'ANP dans cette politique de redynamisation des ports régionaux afin de leur donner leur rôle de catalyseur pour le développement économique des régions concernées.

Dans le cadre de ce programme d'investissement et avec l'appui de l'AFD, l'ANP s'est engagée à définir et mettre en œuvre sa propre politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE). Cet engagement a été formalisé à travers la définition d'un Plan d'Action Environnemental et Social (PAES) qui est annexé à la convention de prêt signée avec l'ANP. Ce PAES détaille 22 actions regroupées autour de six enjeux majeurs du développement durable permettant de structurer

une démarche globale, cohérente et progressive :

- réaliser un diagnostic environnemental et social ;
- structurer le Système de Management de l'Environnement (SME) ;
- opérationnaliser le SME ;
- mobiliser, former et responsabiliser les hommes ;
- communiquer et développer les partenariats ;
- développer les connaissances et contribuer à la recherche appliquée.

Cette démarche RSE se déclinera dans un premier temps sur quelques « ports pilotes », sélectionnés préférentiellement parmi les ports constituant les points d'affectation du programme d'investissement de l'ANP sur lesquels porte le prêt de l'AFD. Elle permettra de développer et structurer un système de management de l'environnement dont la mise en œuvre pourra ensuite être étendue à l'ensemble des infrastructures portuaires dont l'ANP assure la gestion.

L'effet attendu à travers le déploiement de ce PAES est un renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles de l'ANP en matière de RSE et notamment une amélioration de sa capacité à maîtriser les risques environnementaux et sociaux liés à son activité.

Les coûts internes de ce plan d'action seront pris en charge par l'ANP. Les coûts externes (audit-conseil externe, assistance technique, conception- animation de formation, ...) seront couverts à hauteur de 300 K€ par une subvention d'accompagnement au projet accordée par l'AFD, en complément du prêt de 50 M€ octroyé à l'ANP.

Focus

Bonnes pratiques de gouvernance via les financements de Proparco

La promotion de bonnes pratiques de gouvernance fait partie intégrante des objectifs de développement durable suivis par les bailleurs de fonds. La gouvernance d'entreprise fait référence aux structures et processus de direction et de contrôle d'une société ainsi qu'aux relations et orientations qui gouvernent sa gestion, son conseil d'administration, ses actionnaires. Une gouvernance satisfaisante contribue au développement économique pérenne des sociétés en augmentant leurs performances et leur accès à des financements durables.

Sous l'impulsion de la SFI, 31 institutions financières, dont Proparco, ont signé en 2011 une déclaration conjointe concernant l'engagement

des DFls à : (i) évaluer la gouvernance des clients qu'elles financent, (ii) nommer un Corporate Governance Officer (CGO), (iii) assurer la formation du personnel sur ces sujets, (iv) collaborer avec les autres signataires et (v) faire du reporting sur l'avancement du chantier.

La mise en œuvre de cet engagement a été confiée au département ESI (Environnement, Social et Impact) du Secrétariat Général de Proparco, qui s'est doté d'un poste supplémentaire dédié pour moitié à la Gouvernance. Après une phase pilote de trois mois (septembre-décembre 2013), Proparco applique désormais les outils et la démarche commune aux DFls sur tous les projets de prise de participation (hors projets greenfields et fonds d'investissements). La démarche vise l'atténuation des risques mais aussi et surtout l'accompagnement des contreparties vers une amélioration de leur gouvernance, avec le cas échéant la mise en œuvre d'une assistance technique.

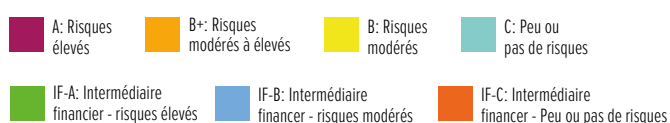
Risques E&S

C'est lors de la phase d'instruction du projet que l'AFD et Proparco procèdent à la qualification et à l'évaluation de leurs risques environnementaux et sociaux et à l'évaluation de leur niveau.

Quels sont ces risques ?

Sur le plan environnemental, les projets peuvent comporter des risques écologiques (atteinte aux milieux naturels et à la biodiversité), de pollutions (de l'eau, de l'air, des sols) et de nuisances (bruits, déchets...), des risques naturels, technologiques et sanitaires et avoir un impact sur la santé et la sécurité des populations, les ressources naturelles (ressources en eau, ressources du sol et du sous-sol, ressources foncières), sur le cadre de vie des populations et sur le patrimoine naturel, historique et/ou culturel.

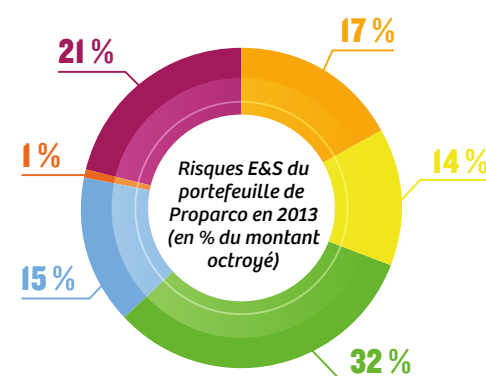
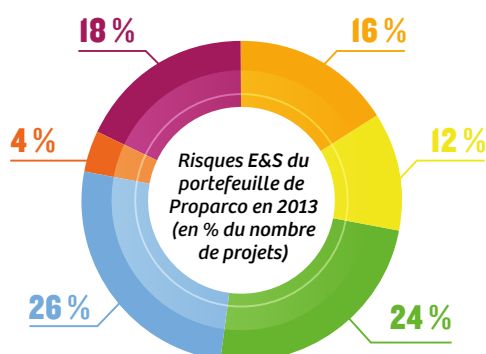
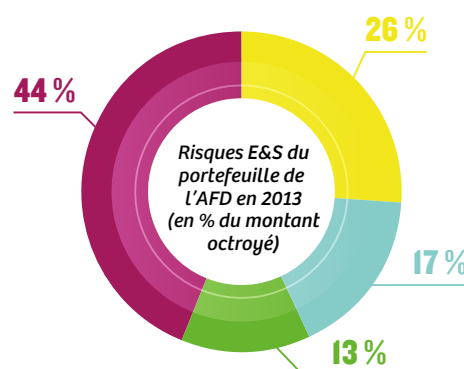
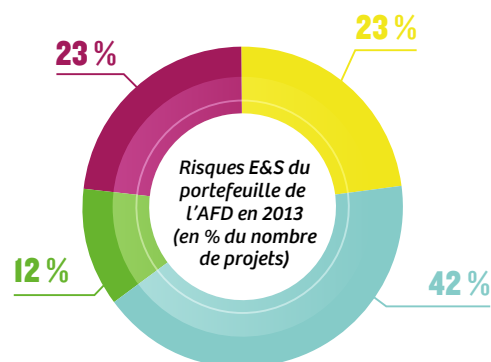
Les risques sociaux relèvent essentiellement du respect des droits fondamentaux de la personne humaine, et sont visés par des normes, textes et conventions internationales reconnues : les trafics d'êtres humains, le tourisme sexuel, les déplacements de population, le travail forcé, les conditions de travail, l'équité pour les groupes sociaux défavorisés ou exclus (en particulier les femmes), le non-respect de la diversité culturelle, les atteintes à l'environnement, etc.



Ce classement reflète le niveau de risque E&S potentiel des projets au début de leur instruction. Il n'est donc pas un indicateur de la performance ou de la qualité environnementale et sociale du portefeuille de projets.

Classement des projets en fonction de leur niveau de risque E&S

La répartition du risque environnemental et social potentiel des projets autorisés en 2013 pour l'ensemble du groupe AFD s'établit de la façon suivante :



Sélection des projets

La sélection des projets découle en premier lieu des stratégies sectorielles et géographiques, vecteurs des principes du développement durable.

Le groupe AFD dispose par ailleurs d'une liste d'exclusion, validée début 2011 par les Conseils d'administration de l'AFD et de Proparco, qui indique les types de projets que le Groupe se refuse de financer du fait de critères d'ordre éthique, réglementaire, environnemental, social.

Enfin, le groupe AFD applique une politique de sélectivité des projets au regard de leur impact sur le climat. Cette grille de sélectivité vise à ce que le Groupe :

- › ne finance pas de projet fortement émissif dans les pays dits émergents ;
- › ne finance pas de projets fortement émissifs, c'est-à-dire au-dessus d'un million de tonnes équivalent CO2 émises par an, dans les pays à revenus intermédiaires et notamment les pays du pourtour méditerranéen, si l'on ne peut s'assurer qu'un tel projet s'inscrit dans une politique nationale et sectorielle d'atténuation des émissions de gaz à effet de serre.

Il est important de noter que le groupe AFD n'a pas vocation à exclure le financement de projets risqués a priori mais bien de s'assurer de l'engagement des contreparties à atténuer les risques et impacts de leurs projets. Dans cette logique, l'octroi des financements est assujéti à la mise en œuvre, par les maîtres d'ouvrage, d'actions permettant d'atténuer ces risques et impacts. La définition de ces actions résulte d'une évaluation E&S raisonnée (due diligence) des projets.

A noter que Proparco n'applique pas encore de politique de vote ou de conseil au vote concernant les questions environnementales et sociales, dans le cadre des conseils d'administration des sociétés dont elle est actionnaire.

Normes de référence

Pour toutes les opérations financées par le groupe AFD, la conformité à la réglementation nationale du pays de mise en œuvre de l'opération est obligatoire, y compris sur les questions environnementales et sociales.

Cependant, la réglementation des pays d'intervention du groupe AFD étant parfois incomplète ou en évolution, le groupe AFD utilise comme référence un certain nombre de règles, bonnes pratiques et directives produites par des organisations internationales de référence.

Ce sont en particulier :

- › les principes pour l'investissement responsable de l'ONU (UNPRI) ;

- › les Politiques de Sauvegarde de la Banque mondiale, pour les financements du secteur public ;
- › les Standards de Performance de la SFI, pour les financements du secteur privé. Ces standards sont appliqués par Proparco pour les projets à hauts risques (A et B+) ;
- › les « Principes d'un Financement Responsable », communs aux différentes Institutions Financières Européennes de Développement (Groupe EDFI), auxquels Proparco adhère ;
- › Appliquant les standards de la SFI, Proparco respecte les Principes de l'Équateur, même si elle n'y a pas adhéré formellement.

Sont également utilisées comme références les grandes conventions internationales ratifiées par les pays d'intervention, et en particulier :

- › la déclaration universelle des Nations Unies sur les Droits de l'Homme ;
- › les conventions fondamentales de l'OIT sur le droit du travail ;
- › la convention des Nations Unies sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes ;
- › les lignes directrices de l'OCDE.

Clauses E&S dans les appels d'offres

La mise en place de clauses environnementales et sociales (E&S) dans les marchés publics financés de biens et services par l'aide au développement vise à favoriser des conditions de concurrence internationale équitables et à améliorer le niveau général d'exigences en termes E&S.

L'AFD a depuis 2007 pris en compte cette préoccupation s'agissant des marchés qu'elle finance dans le cadre de ses concours, mais des efforts supplémentaires doivent être réalisés pour en renforcer la portée et l'efficacité.

En effet, l'AFD constate une faible articulation entre, d'une part, les exigences E&S des projets et, d'autre part, les critères de sélection des entreprises et le suivi de ces exigences dans l'exécution des marchés de travaux.

Ainsi, afin d'attribuer les marchés à fort impact E&S à des entreprises responsables et de faire respecter les exigences E&S pendant les travaux, l'AFD propose un renforcement des exigences E&S dans les dossiers d'appels d'offres :

- › au stade de la pré-qualification : l'objectif est d'être en mesure de disqualifier les entreprises ne remplissant pas des critères précis en matière E&S ;
- › au stade de l'évaluation des offres : l'objectif est de rejeter les offres qui ne seraient pas techniquement conformes sur le volet E&S ;

- › pendant l'exécution des travaux : l'objectif est de sanctionner une entreprise qui ne respecterait pas ses engagements et les exigences E&S du marché.

L'AFD finalise actuellement un modèle de dossier d'appel d'offres à appliquer dans le cadre de travaux à fort impact environnemental et social. Celui-ci contiendra les exigences mises en exergue dans les Plans de Gestion Environnementale et Sociale établis préalablement. Ces exigences serviront de critère dans la sélection de l'entreprise attributaire et seront déclinées en dispositions contractuelles dans le marché. L'AFD expérimente ces nouvelles mesures sur des projets pilotes.

Une large concertation avec les autres bailleurs de fonds a débuté en 2012 et s'est poursuivie en 2013. Plusieurs bailleurs ont exprimé le souhait de tester ces nouvelles mesures dans le cadre d'un projet en cofinancement avec l'AFD : en particulier la KfW (coopération allemande), la Banque Européenne d'Investissement et la Banque Africaine de Développement.

Implication des parties prenantes

Consultation et implication des parties intéressées par les projets

Pour les projets de catégorie A (comme les grands barrages), le maître d'ouvrage/client doit consulter, en associant les autorités locales, les populations affectées et les ONG locales, sur les impacts sociaux et environnementaux du projet et sur la façon dont ces impacts sont gérés. Les points de vue de ces parties prenantes doivent être dûment pris en compte dans les documents de planification du projet.

Pour les projets présentant les risques E&S les plus importants et en cofinancement avec des bailleurs multilatéraux, la mise en place d'un mécanisme de gestion des plaintes (« Grievance mechanism ») doit être prévue. Le mécanisme de gestion des plaintes offre aux populations pouvant être affectées par les projets, la possibilité d'avoir un mécanisme qui permette de recueillir et de résoudre avec promptitude leurs plaintes et préoccupations liées aux impacts du projet. Le mécanisme de gestion des plaintes causées par le projet ne doit cependant pas entraver la possibilité pour les populations de continuer à avoir accès aux autres recours judiciaires et administratifs existants dans le pays où le projet est mis en œuvre.

Focus

Implication des communautés locales de pêcheurs dans la création et l'extension de sanctuaires marins dans le Parc National des Quirimbas au Mozambique

Le Parc national des Quirimbas est un parc dont la création a été largement inspirée par la démarche des acteurs locaux. C'est un parc pour la nature mais aussi pour ses habitants, puisque plus de 150 000 personnes vivent sur son territoire.

L'AFD, dont l'approche en matière de protection de la biodiversité lie intimement préservation des ressources naturelles et développement local, a été partenaire de cette aventure dès le départ.

Ainsi, en 2002, l'AFD participait à la cérémonie de création du parc. En 2004, elle mettait en place un premier financement de 4,2 M€ (AFD+FFEM) pour accompagner son développement. Au cours de cette première phase d'appui, une des préoccupations de l'AFD a été de promouvoir le renforcement de la coordination entre le parc et les autres acteurs, en particulier la société civile, à travers le Conseil de Développement du Parc (COMDEQ). Dans le cadre de ce financement, l'AFD a également insisté sur l'implication des populations dans la gestion et l'exploitation des ressources naturelles du parc : « capacitation » de comités de pêche villageois sur la zone marine, gestion des conflits hommes/éléphants au niveau terrestre.

En 2011, à l'issue de ce premier financement et à la demande des partenaires mozambicains, l'AFD a accepté de poursuivre son appui pour cinq ans supplémentaires. Un second financement de 5 M€ (AFD+FFEM) a été mis en place. Ce nouvel appui s'inspire de l'expérience acquise lors de la première phase du projet et répond également aux demandes des acteurs locaux relayées en particulier au sein du COMDEQ. Il vise ainsi à : (i) continuer à appuyer les comités locaux de gestion des ressources en particulier sur la zone marine, (ii) diffuser de meilleures pratiques de gestion des ressources (agriculture de conservation, sanctuaires marins de protection des frayères, activités alternatives, etc.) et (iii) continuer à réduire les conflits entre agriculteurs et éléphants.

Voir la vidéo du projet ici : <http://www.afd.fr/Jahia/site/afdirimbas-mozambique>

Renforcement des capacités E&S

De réels progrès dans la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux dans les projets ne pourront se faire que si les maîtrises d'ouvrage ont les capacités pour en assurer la prise en charge et le suivi. Les activités de renforcement des capacités doivent permettre au maître d'ouvrage de mieux gérer les contrats de travaux, mais aussi 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.

Certains projets font l'objet d'un accompagnement spécifique E&S par un soutien technique ou financier en la matière. Le groupe AFD finance cette assistance par l'octroi de subvention de Facilité d'appui au Renforcement des Capacités de Gouvernance (FRCG) ou de lignes de crédit à des conditions bonifiées. À titre d'exemple, Proparco a financé, par de l'assistance technique, la mise en place de systèmes de gestion des risques E&S dans onze banques et fonds d'investissement depuis 2009 et l'obtention de certifications ISO 14001 et OHSAS 18001 dans une entreprise.

Les bénéficiaires des financements peuvent également être accompagnés par les équipes de l'AFD et de Proparco à l'occasion du suivi de la mise en œuvre de leurs plans d'actions E&S. Proparco suit ainsi une soixantaine de banques et fonds d'investissement et plus de 80 sociétés (entreprises et infrastructures).

Organisation interne

Structures dédiées à la démarche de maîtrise des risques

Le dispositif de maîtrise des risques environnementaux et sociaux des projets est porté par des structures dédiées :

- › la Division d'Appui Environnemental et Social (AES) à l'AFD. Créée en 2007, elle regroupe neuf experts (le chef de division, cinq environnementalistes et trois sociologues) en 2013.
- › la Division Environnement Social et Impacts (ESI) à Proparco. Créée en 2010, elle est aujourd'hui composée de six experts (le chef de division, trois experts E&S, un expert sur la mesure des résultats et un expert sur la gouvernance). Cette division s'occupe également de la mesure des résultats et impacts sur le développement des opérations financées par Proparco.

Ces entités E&S sont chargées :

- › de contribuer à la maîtrise des risques environnementaux et sociaux des opérations financées ;
- › d'analyser et de rendre compte de l'efficacité de la démarche et de suivre la mise en œuvre des engagements contractuels des clients ;

- › d'apporter un appui RSE aux autres métiers du Groupe, en termes de définition et de mise en œuvre des outils spécifiques et des démarches d'évaluation E&S des projets financés, de formation des agents, de définition des clauses RSE types pour les conventions de l'AFD et de Proparco, de développement des outils de suivi et d'évaluation ex-post E&S ;
- › de développer des partenariats afin d'harmoniser les pratiques entre bailleurs, de co-instruire au mieux les projets, d'assurer une veille des évolutions des pratiques et de participer aux débats internationaux au travers, par exemple, de groupes de travail et de plateformes d'échanges ;
- › de développer une production de connaissances et de savoir-faire en matière de RSE.

Entre 2012 et 2013, 128 agents ont été sensibilisés aux enjeux du développement durable dans le cadre du séminaire d'intégration des nouveaux arrivants à l'AFD et Proparco, soit 6 % des effectifs. 55 agents de l'AFD et de Proparco ont été formés à la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux, soit environ 3 % des effectifs du Groupe. Plus particulièrement, Proparco a formé 47 de ses agents à la maîtrise des risques environnementaux et sociaux dans le cadre de son séminaire d'intégration.

Participation à l'élaboration des référentiels de responsabilité sociétale internationaux

Proparco a participé, avec les EDFI, à la révision des Standards de Performance de la Société Financière Internationale (SFI), en 2012. L'AFD participe, par ailleurs, à des discussions dans le cadre de groupes de travail inter-bailleurs visant à harmoniser les procédures et outils de mesure de l'empreinte carbone et d'analyse de la vulnérabilité au changement climatique. L'AFD a ainsi signé l'an dernier lors de la COP de Doha une charte⁹ promouvant une approche harmonisée dans la mesure de l'empreinte carbone.

⁹ L'approche harmonisée dans la mesure de l'empreinte carbone:

http://www.afd.fr/home/projets_afd/AFD-et-environnement/changement_climatique/Mesures_Impacts_Climat

Sécurité financière

La corruption, la fraude, le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme, les pratiques anticoncurrentielles ainsi que toute forme de détournement de l'aide publique et privée peuvent durablement porter atteinte au groupe AFD, en entachant sa crédibilité et sa légitimité et en diminuant la portée de ses financements. Le groupe veille à la bonne allocation des prêts, garanties et subventions qu'il accorde. Il doit également être vigilant à l'égard de la réputation et de la gouvernance des sociétés dans lesquelles il prend des participations, y compris via les fonds d'investissement. En 2013, le groupe AFD n'a fait l'objet d'aucune amende significative ni de sanction non financière pour non-respect des lois et des réglementations relatives à ces questions.

Soucieuse de participer aux politiques françaises de lutte contre les paradis fiscaux notamment celles affichées par la France dans le cadre du G8 et du G20, le groupe AFD s'est également doté d'une politique rigoureuse et spécifique à l'égard des opérations qu'il réalise et des projets qu'il finance dans une Juridictions Non-Coopératives (JNC) 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.

Les documents de référence

Le groupe AFD dispose depuis 2004 d'une procédure de lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme (LAB/FT) ainsi que d'un dispositif de lutte contre la corruption. Il a décidé de renforcer ses exigences en la matière pour prendre en compte le contexte international d'aggravation de la criminalité financière et participer aux côtés des autorités françaises à la promotion des bonnes pratiques de lutte contre la corruption. L'AFD a ainsi présenté à son conseil d'administration du 8 novembre 2012 un dispositif de sécurité financière parmi les plus exigeants au sein des bailleurs de fonds.

Ce dispositif est synthétisé dans un document faitier intitulé *Politique Générale de lutte contre la corruption, la fraude, les pratiques anticoncurrentielles et le LAB/FT*¹⁰.

Outre cette politique, les contrôles à réaliser par les agents du groupe AFD aux différents stades de la vie du projet sont décrits dans des procédures sur la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme destinées à un usage interne. Le personnel est formé à cet égard et régulièrement sensibilisé.

Le groupe AFD dispose également d'une politique à l'égard des Juridictions Non Coopératives (JNC). Cette politique repose sur deux axes :

- › le premier, basé sur l'approche par les risques retenue dans sa procédure interne LAB/FT, impose des vigilances spécifiques et renforcées dès lors que le montage juridique du projet fait intervenir une JNC ;
- › le second vise à préciser le périmètre des opérations autorisées et des projets que le groupe AFD est susceptible de financer dans ces territoires.

Cette politique figure dans le document intitulé *Politique du groupe AFD à l'égard des Juridictions Non Coopératives*¹¹.

En 2013, le groupe AFD n'a fait l'objet d'aucune amende significative ni de sanction non financière pour non-respect des lois et des réglementations.

Les outils

Dans le cadre de l'instruction des projets, un certain nombre d'éléments d'information sur la contrepartie (ce terme désigne ici la contrepartie directe du groupe AFD : emprunteur, bénéficiaire d'une subvention, etc.) et, lorsque cela est pertinent, sur son actionnariat, doivent être réunis dans le cadre **des diligences de connaissance du client** (« Know Your Customer » - KYC) qui s'imposent à tout établissement de crédit. L'analyse « des personnes politiquement expo-

¹⁰ Politique Générale de lutte contre la corruption, la fraude, les pratiques anticoncurrentielles et le LAB/FT (PDF):

http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/L_AFD/L_AFD_s_engage/documents/Politique_AFD_lutte_contre_corruption.pdf

¹¹ Politique du groupe AFD à l'égard des Juridictions Non Coopératives (PDF) :

http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/L_AFD/L_AFD_s_engage/documents/Politique-groupe-AFD-dans-JNC.pdf

sées » fait partie des diligences, ainsi que celle des dirigeants ou des administrateurs de la société cliente.

Le groupe AFD porte également une attention particulière aux modalités de remboursement de ses concours ou de dénouement des prises de participation qui peuvent être révélatrices de **pratiques frauduleuses ou de blanchiment de capitaux** justifiant un examen particulier.

L'ensemble des projets fait l'objet d'une analyse afin de détecter les risques éventuels de **corruption** dans le cadre desdits projets. Au stade de l'instruction et de décaissement des fonds, des diligences sont menées. Par ailleurs, lors des appels d'offres, un dispositif de points de contrôles est mis en place.

Il est par ailleurs attentif à la lutte contre tout type d'**entente susceptible d'être mise en place par des parties dans le cadre d'un projet qu'il finance**. Le Maître d'ouvrage est tenu d'imposer au soumissionnaire ou à l'attributaire pressenti la fourniture d'une déclaration d'intégrité attestant l'absence d'acte susceptible d'influencer le processus de passation du marché ou toute pratique anticoncurrentielle sur ce marché. Le Maître d'ouvrage s'engage également à introduire dans tout marché financé partiellement ou intégralement par l'AFD des clauses qui comportent le même engagement.

Les marchés publics financés par le groupe AFD font quant à eux l'objet d'un contrôle spécifique permettant de s'assurer que les différentes étapes du processus de passation des marchés se déroulent dans des **conditions d'intégrité, de transparence, d'équité et d'efficacité requises**. Ces contrôles se matérialisent par l'émission d'avis de non objection (ANO) et s'exercent *ex ante* à des étapes précises du processus de passation des marchés.

En complément de ces contrôles, le groupe AFD a décidé de renforcer ses **critères d'exclusion**¹² imposés à la maîtrise d'ouvrage dans le cadre de la passation et l'attribution des marchés qu'il est susceptible de financer.

Le groupe AFD met également à disposition de ses agents un outil de filtrage fondé sur des critères de sanctions financières et commerciales adoptées par la France, l'Union européenne, l'ONU, les États-Unis et le Royaume-Uni. Ce filtre est utilisé au stade de l'instruction des projets, avant l'entrée en relation d'affaires puis, de façon régulière, tout au long de la vie du projet. Cette application de filtrage est par ailleurs intégrée dans la chaîne de traitement des règlements émis par le département financier de l'AFD. L'objectif de l'outil est de s'assurer qu'aucune des contreparties du Groupe, ainsi qu'aucune des personnes concernées par les contrôles, de même qu'aucun attributaire d'un appel d'offres financé par l'AFD ou un fournisseur, ne fait l'objet de **sanctions financières ou n'intervient dans des secteurs placés sous embargo** par la France, l'Union européenne, les Nations Unies, les États-Unis ou le Royaume-Uni.

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

Organisation

Chargé de ce dispositif, le **département du contrôle permanent et de la conformité** émet un avis préalable à toute décision de financement. Le directeur du département et son adjoint sont les correspondants désignés auprès de TRACFIN, la cellule de renseignement financier français pour la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Formation

Le groupe AFD, conformément à la réglementation française applicable, 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 et la corruption. Les **formations** se déroulent en présentiel mais aussi grâce à un outil *e-learning* qui a été mis en place en 2011 et actualisé en 2013 dans le cadre de la mise en œuvre de la politique générale de lutte contre la corruption. De 2012 à 2013, 1 006 agents du groupe AFD ont suivi la formation aux problématiques de lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme et la corruption en *e-learning*, soit 48 % des effectifs. 242 agents ont également été formés dans le cadre de formations présentiels, soit 11 % des effectifs.

¹² p.8 des Directives pour la passation des marchés financés par l'AFD dans les États étrangers - Janvier 2013 (PDF) : http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/shared/L_AFD/Opportunites_d_affaires/Directives_Passation_Marches_Etats_Etrangers_2014.pdf



L'approche Climat

La lutte contre le dérèglement climatique et le développement économique et social sont intrinsèquement liés : l'accélération du réchauffement climatique entravera durablement le développement. À l'heure actuelle, les trajectoires de développement des pays s'accompagnent d'une augmentation rapide de la consommation de ressources naturelles et d'énergies fossiles. L'adoption par les pays développés d'objectifs drastiques de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre et par les pays en développement, notamment les pays émergents, de modes de développement sobres en énergie fossile est un enjeu devenu majeur à la fois pour la lutte contre le réchauffement climatique au niveau mondial et le développement durable des pays. En parallèle, il apparaît crucial d'accompagner les pays les plus pauvres et les plus vulnérables dans l'adaptation de leurs économies et leurs territoires aux effets inéluctables de ce dérèglement climatique.

Le groupe AFD a autorisé en 2013 l'engagement de 2,427 milliards d'euros de financements « climat » correspondant à une participation au financement de 77 projets de développement ayant des co-bénéfices en matière de lutte contre le dérèglement climatique. Ceci porte à près de 15 milliards d'euros le total des autorisations d'engagements du groupe AFD ayant un co-bénéfice « climat » sur la période 2005-2013. Le groupe AFD est aujourd'hui un acteur majeur et innovant du financement « climat » au niveau international à la fois en termes quantitatifs mais aussi en termes qualitatifs notamment en ce qui concerne les méthodes et instruments de financement utilisés.

L'AFD s'est engagée dans ce cadre sur une stratégie et un plan d'actions 2012-2016 ambitieux portés par trois piliers structurants, la déclinaison opérationnelle de ces piliers étant différenciée selon les géographies d'intervention :

- › un objectif d'engagement financier pérenne en faveur du climat représentant 50 % des octrois de l'AFD aux pays en développement et 30 % des octrois de sa filiale Proparco en faveur du secteur privé ;

- › une mesure systématique de l'empreinte carbone des projets financés selon une méthodologie robuste et transparente ;
- › une politique de sélectivité des projets au regard de leur impact sur le climat, tenant compte du niveau de développement des pays concernés.

Cet engagement est totalement intégré aux objectifs de l'Agence en matière d'aide au développement et n'entre pas en compétition avec son action en faveur de la lutte contre la pauvreté et le développement social.

Une division « Changement Climatique » de l'AFD a vocation à développer les outils d'évaluation et de mesure adéquats ainsi qu'à appuyer les équipes opérationnelles permettant la mise en œuvre de cette stratégie. Un comité de coordination « Changement Climatique », dans lequel est représenté l'ensemble des départements de l'AFD concernés ainsi que le secrétariat du FFEM et Proparco, a été mis en place afin de renforcer le pilotage transversal du sujet.

Les méthodologies développées par le groupe AFD ainsi que l'activité Climat 2013¹³ sont disponibles sur le site <http://climat.afd.fr>

¹³ Bilan Climat 2013 (PDF) : <http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/SECTEURS/CLIMAT/AFD-bilan-climat-2013.pdf>

Auprès de nos partenaires

Le renforcement des capacités des acteurs du développement en matière de responsabilité sociétale fait partie des missions du groupe AFD. La responsabilité sociétale des organisations ainsi que certains nouveaux modèles entrepreneuriaux peuvent être vecteurs d'un développement socio-économique respectueux de l'environnement. Cet objectif se traduit par la proposition d'une offre de formations liées à la responsabilité sociétale et au développement durable par le CEFEB et par de nombreux partenariats visant à promouvoir cette responsabilité sociétale. L'accompagnement des entreprises participe également de la promotion de bonnes pratiques en matière environnementale et sociale dans les chaînes de valeur de ces entreprises (fournisseurs, sous-traitants) et plus largement dans les pays d'intervention du Groupe.

Offre de formation

Renforcement des capacités de responsabilité sociétale des partenaires par le Cefeb

L'action convergente des clients, partenaires et salariés du groupe AFD est un facteur clé de succès des projets. Le Cefeb, l'Université d'entreprise de l'AFD basée à Marseille, met en œuvre des actions de renforcement de capacités à court, moyen et long terme au bénéfice de l'ensemble de ces acteurs, sur l'ensemble des thématiques phares de l'Agence.

Les enjeux sociétaux et de développement durable (RSE, biodiversité, climat, sécurité alimentaire) constituent un des thèmes d'intervention du Cefeb. Ces formations s'adressent à un public interne à l'AFD mais surtout à un public externe composé de cadres (cadres en responsabilité dans des administrations, entreprises publiques ou privées) des pays d'intervention de l'AFD.

Un programme de formation e-learning sur « la gestion des projets de développement » a été initié fin 2012. Destiné dans un premier temps aux collaborateurs de l'AFD, ce programme comprend une première approche de la maîtrise de risques environnementaux et sociaux (E&S) dans la gestion de projets. Il a été intégré en 2013 au programme de formation du Master MOPP de l'Université d'Auvergne mis en œuvre par le Cefeb¹⁴.

Dans le cadre de ce Master, une semaine de cours est consacrée à la thématique du développement durable et de la RSE. Parmi les sujets traités figurent notamment : les enjeux et fondements théoriques du développement durable et les questions environnementales, l'intégration des problématiques environnementales et sociales dans les projets, la gestion durable des ressources naturelles et la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Les thèmes de l'éthique, de la gouvernance, de la lutte contre la corruption et le blanchiment font également partis du programme.

Destinée aux chefs de projets de l'AFD, une formation e-learning dédiée exclusivement à la maîtrise des risques E&S dans les opérations est prévue pour début 2015. Ce module de formation à distance s'ajoute à des dispositifs de formation en présentiel au siège. Avec ces deux dispositifs de formation, 100% des chefs de projets de l'AFD seront, à terme, sensibilisés à la maîtrise des risques E&S.

Focus

Formation des partenaires à la responsabilité sociétale

À la demande des départements géographiques et des agences, le Cefeb organise des interventions sur le thème du développement durable ou de la RSE. Parmi ces interventions :

- Dans le cadre du partenariat entre l'AFD et la BOAD, un séminaire de formation des cadres de la BOAD sur la stratégie climat a été réalisé en mai 2013.
- Dans le cadre du programme du développement urbain durable de l'AFD en Turquie, et en partenariat avec la banque turque DenizBank, un voyage d'étude d'une délégation de représentants de collectivités locales turques a été organisé en région PACA du 24 au 25 juin 2013 sur le thème de la gestion intégrée des déchets solides.

Partenariats dédiés

Depuis quelques années, l'AFD cherche à mieux accompagner les démarches des entreprises en faveur du développement durable. Cet accompagnement se traduit pour l'AFD par (i) l'organisation de conférences, (ii) la participation à des études en association avec des entreprises pour alimenter la réflexion sur les nouveaux modèles entrepreneuriaux susceptibles d'avoir un impact socio-économique pour les pays en développement, et (iii) le financement d'organismes impliqués en faveur du développement durable et de la RSE.

Contribution au dialogue sur la responsabilité sociétale en Côte d'Ivoire, au Ghana et à Toulouse avec le Global Compact France

L'AFD a mis en œuvre une convention de partenariat signé fin 2012 avec le Global Compact France en vue de promouvoir les dix principes du Global Compact¹⁵ auprès des entreprises françaises et africaines. A ce titre, l'AFD a participé en 2013 à trois événements organisés respectivement à Accra, Abidjan et Toulouse permettant de présenter les principes et outils de l'AFD en matière de responsabilité sociétale : déclaration d'intégrité, participation de la société civile aux projets, contrôle des financements, prise en compte des problématiques de contrefaçon dans les projets, démarche de responsabilité sociétale différenciée selon les secteurs et géographies d'intervention, etc.

À Toulouse, la manifestation a rassemblé 80 personnes et donné lieu à des échanges approfondis sur l'intérêt pour les PME de s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale en termes de crédibilité, de réputation, de partage de valeurs.

En Afrique, ces séminaires ont été l'occasion d'aborder plus particulièrement les questions de lutte contre la corruption (Côte d'Ivoire et Ghana) et de santé et de sécurité au travail (Ghana). Outre l'engagement des entreprises, il a été relevé que l'Etat avait un rôle prépondérant à jouer dans la promotion de ces principes, tant en termes d'exemplarité que de renforcement des capacités des acteurs. Au total, ces événements ont rassemblé une centaine de personnes, représentant la société civile, les gouvernements, entreprises, associations, organisations syndicales, agences onusiennes et médias.

Soutien au commerce équitable en partenariat avec la Plateforme du commerce équitable - PFCE - en avril 2013

Ce partenariat a pour objectif de soutenir la campagne Territoires de Commerce Équitable, organisée comme chaque année, par la PFCE. Cette campagne vise à récompenser l'engagement de collectivités territoriales françaises pour leurs actions en faveur du développement du commerce équitable. Ces dernières postulent ainsi au titre de « territoire de commerce équitable », valable pour deux ans. Le jury est composé de plusieurs organismes : l'ARF, le Comité 21, les Ecomaires, l'Observatoire des Achats Responsables, le Groupe Chèque Déjeuner, l'AFD...

Le programme de la campagne s'articule autour de 4 axes :

- accompagner individuellement les collectivités territoriales dans le renforcement de leurs actions en faveur du commerce équitable ;
- développer des outils de communication pour accompagner les entreprises et les collectivités dans l'intégration du commerce équitable ;
- communiquer sur la campagne et sensibiliser les entreprises et les collectivités à travers la participation à des salons professionnels ;
- promouvoir les achats publics équitables et structurer la filière économique.

Accompagnement d'initiatives menées par des entreprises en faveur du développement en partenariat avec CARE France

Le rôle du secteur privé dans la réduction de la pauvreté est central, notamment pour soutenir la croissance économique grâce à la création d'emplois durables et à l'augmentation des revenus. L'AFD noue par conséquent des partenariats avec ces acteurs privés pour accompagner la croissance dans les pays.

En 2013, l'AFD a signé un partenariat avec l'association de solidarité internationale CARE France pour soutenir son projet de création d'une entreprise à vocation sociale au Ghana. Inspiré du projet JITA mené avec succès au Bangladesh, ce programme consiste à créer et développer, en milieu rural, un réseau de distribution de produits par des femmes vulnérables et isolées. Le panier de ces femmes aura pour caractéristique d'être composé de produits traditionnels locaux et de produits de grandes marques partenaires du projet (par exemple : stylos, produits d'hygiène, intrants agricoles, etc.). Ce projet devra être économiquement viable et aura des répercussions sociales positives telles que développer les compétences professionnelles des micro entrepreneurs, et augmenter leurs revenus économiques ou encore leurs dépenses en éducation et en santé. Grâce au soutien de l'AFD, CARE France et ses entreprises partenaires mènent plusieurs études (étude de marché, étude de base sociale) afin de créer et tester un modèle économique et social viable.

Appui à l'association RSE et pays en développement

L'appui de l'Agence Française de Développement a permis à l'association RSE et Développement de refondre et moderniser son site web, www.RSE-et-PED.info, et sa lettre d'informations, et engager un programme pilote de formation en ligne sur la RSE. Ces évolutions contribuent à améliorer encore la réalisation des objectifs communs :

- améliorer la connaissance de la RSE et des outils de sa mise en œuvre par les acteurs du Sud ;
- favoriser les échanges de bonnes pratiques RSE et le dialogue ;
- encourager la mise en œuvre de démarches et d'actions RSE par les différentes parties prenantes et les approches collectives en faveur de la RSE.

¹⁵ Les dix principes du Global Compact : http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix_principes.html

Droits humains, genre et développement



Le groupe AFD intervient dans des pays où les droits humains ne sont pas forcément appliqués, et ce même s'ils adhèrent formellement aux conventions fondamentales en la matière. Aussi, la question de l'application des normes internationales en matière de droits humains est en permanence posée et intégrée dans la mise en œuvre des projets quels qu'ils soient. Les diligences obligatoires dans le champ des opérations intéressent particulièrement le travail des enfants, le travail forcé ou obligatoire, le respect du droit des populations autochtones et l'interdiction d'intervention dans certains secteurs. Elles sont formalisées dans les conventions de financement signées avec les partenaires et bénéficiaires, qui mentionnent obligatoirement le respect des conventions fondamentales de l'OIT.

Par ailleurs, la formation à la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux dispensée aux agents de l'AFD et de Proparco comprend une composante sur les droits humains.

Ce sont les ambassades qui ont pour mission d'être, sur leur zone de compétence, le lieu d'implication de la France en matière de droits humains. Mais même s'il ne s'agit pas de sa vocation première, l'AFD œuvre en faveur de la promotion des droits humains via son mandat de cofinancement des initiatives des organisations de la société civile qui, pour certaines, sont très actives sur cette thématique (ECPAT France, Handicap International, AIDES...).

“ CE QU'EN DISENT LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT

Assises du développement

« L'approche par les droits de l'homme est importante dans un objectif de cohérence des politiques. Cela peut se traduire de manière opérationnelle. Par exemple, la DG Commerce de la Commission Européenne possède un service droits de l'homme qui étudie lors des négociations l'impact potentiel des accords bilatéraux sur les droits de l'homme. »

Pascal ERARD – CFSI/Coordination Sud

Genre

Prise en compte du genre dans les interventions de l'AFD

Suite à l'évaluation du Document d'Orientation Stratégique « genre et développement » dont les conclusions ont été remises au ministre délégué chargé du développement en janvier 2013, l'Agence s'est engagée dans un processus d'élaboration d'un cadre stratégique opérationnel visant à une plus forte intégration des enjeux de genre et d'égalité entre les femmes et les hommes dans les opérations qu'elle finance. Ce document stratégique, validé par le conseil d'administration de l'AFD, le 27 mars 2014, s'inscrit dans le cadre des conventions et des programmes issus des conférences internationales approuvées par la France et ses partenaires dans le but de favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes. Il s'inscrit également dans le cadre d'une réflexion partagée avec les bailleurs les plus dynamiques sur les enjeux d'autonomisation des femmes.

La finalité de ce cadre stratégique est de contribuer à un développement durable, inclusif et équitable entre femmes et hommes en se fixant deux objectifs stratégiques :

- › favoriser l'égalité des opportunités entre femmes et hommes. Il s'agit, pour l'AFD, de s'efforcer de créer, dans le cadre de ses interventions, des conditions favorables à une égalité des opportunités et des bénéfices entre femmes et hommes ;
- › améliorer l'efficacité et la durabilité des opérations de l'Agence.

Trois priorités opérationnelles ont été retenues pour répondre à ces objectifs :

- › prévenir les inégalités femmes-hommes dans les opérations financées par l'AFD ;
- › contribuer de façon proactive à la réduction de ces inégalités, en plaçant les populations défavorisées en situation de participer pleinement, sur un pied d'égalité, au processus de développement ;
- › accompagner l'évolution des sociétés sur les enjeux de genre.

“ CE QU'EN DISENT LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT

« Réussite économique rime avec promotion de l'égalité hommes-femmes¹⁶ »

Entretien avec **Ginette-Ursulle Yoman** - Banque Africaine de développement

Focus

Présentation de la stratégie genre aux parties prenantes

Le cadre d'intervention transversal sur le « Genre et réduction des inégalités entre les femmes et les hommes » a fait l'objet d'une présentation à la société civile en février 2014 avant d'être soumis au Conseil d'administration de l'Agence. Cette présentation a donné lieu à des échanges nourris avec les participants dont notamment de nombreuses ONG engagées dans un mouvement visant un meilleur équilibre des genres et la reconnaissance du rôle des femmes dans les politiques de développement. Consulter le compte-rendu du dialogue sur afd.fr¹⁷.

Droits humains

Les programmes et projets « droits humains » financés par l'AFD

Les projets droits humains financés par l'AFD dans le cadre de ses relations avec les ONG ont une influence sur le renforcement des normes internationales en matière de droits humains. C'est le cas par exemple de tous les projets sur les droits des personnes handicapées, qui viennent bien renforcer l'application de la convention internationale sur le droit des personnes handicapées, ou des projets de lutte contre la torture et la peine de mort, qui renforcent l'application de la convention internationale de 1987 de lutte contre la torture et le protocole facultatif n°2 du pacte international sur les droits civils et politiques visant à l'abolition de la peine de mort.

Depuis 2009, 17 projets ont bénéficié d'un financement sur cette thématique pour un montant d'environ 8,2 M€ (3,2 M € octroyés en 2013).

Focus

Des projets et programmes « droits humains » financés par l'AFD

Sur la période 2009-2013, quelques programmes financés par l'AFD ont manifesté cette approche

directe des droits humains, en répondant à des objectifs, tels que :

- promouvoir et défendre les droits de l'enfant face au tourisme sexuel et à la prostitution à Madagascar par le financement de la campagne « Ne détournons pas le regard ! » portée par ECPAT France ;
- faire face aux violences sexuelles envers les filles et les garçons en situation de handicap au Burundi, au Rwanda et au Kenya par le financement d'un projet mené par Handicap International ;
- défendre les droits des populations vulnérables par l'appui à la professionnalisation de structures publiques et associatives en Tunisie, en Algérie, au Maroc et au Liban, à travers le financement d'un projet de Santé Sud ;
- améliorer l'accès à la prévention et aux traitements du VIH/sida et des hépatites en Afrique et dans les Caraïbes à travers la défense des droits humains des groupes les plus vulnérables, par le financement d'un projet de AIDES ;
- éradiquer les pires formes de travail des enfants dans onze circonscriptions minières de la région de Geita, en Tanzanie, par le financement d'un projet de Plan International France.

Focus

Conférence sur le travail décent

Tenue le 19 novembre 2013 à l'Agence Française de Développement, cette conférence a été l'occasion d'interroger et d'imaginer l'articulation entre croissance et travail décent ainsi que les rôles que les syndicats, les ONG, les États et les bailleurs de fonds peuvent jouer pour faire progresser les pratiques des entreprises et créer de nouveaux modèles de développement dans les pays du Sud. Animée par David Eloy, rédacteur en chef d'Altermonde, la table ronde a réuni Nayla AJALTOUNI, coordinatrice du collectif Ethique sur l'étiquette, Danielle AUROI, députée du Puy-de-Dôme et présidente de la commission des affaires européennes de l'Assemblée nationale, Farid BADDACHE, directeur Europe, Moyen Orient et Afrique de Business for Social Responsibility (BSR), Christophe QUAREZ, secrétaire fédéral de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) chimie/énergie et Marie-Odile WATY, responsable de la division du partenariat avec les Organisations non gouvernementales (ONG) de l'Agence Française de Développement (AFD).

En savoir plus sur : <http://ideas4development.org/concilier-croissance-travail-decent/>

¹⁶ <http://www.objectif-developpement.fr/blog/2013/06/03/les-acteurs-du-developpement-lagenda-post-2015-la-banque-africaine-de-developpement/>

¹⁷ Comptes rendus des dialogues autour des cadres d'intervention stratégiques de l'AFD : <http://www.afd.fr/home/AFD/redevabilite-dialogues/dialogues/Dialogue-autour-de-nos-cadres-d-intervention-strategiques>

Dans les résultats

Le groupe AFD accorde une place essentielle à la prise en compte des résultats et impacts de développement. Cette démarche répond à un objectif : améliorer sa contribution au développement durable.

L'AFD développe ainsi, depuis plusieurs années, un dispositif de mesure des résultats et des impacts de ses interventions. Proparco s'est dotée depuis 2007 d'un outil de mesure des résultats et impacts des projets financés, en amont des choix de financement et également en suivi du portefeuille.

Les effets des financements sur le terrain

Les impacts en 2013 des projets en cours, financés par l'AFD, ont été les suivants :



Les nouveaux projets financés en 2013 contribuant à la lutte contre le changement climatique diminueront les émissions de gaz à effet de serre à hauteur de :

3,3 **millions de tonnes d'équivalent CO₂ par an.**

“

CE QU'EN DISENT LES ACTEURS
DU DÉVELOPPEMENT

Assises du développement

« Il convient, comme on le fait traditionnellement, d'évaluer l'aide pour des raisons macroéconomiques, afin de connaître l'efficacité globale de cette aide et « noter » le bailleur ; il faut également évaluer l'aide au niveau microéconomique, afin de mesurer l'efficacité d'un projet en particulier, et d'en tirer des enseignements sur l'aide qui fonctionne et celle qui fonctionne moins. C'est un changement de perspective que de passer du niveau macro au niveau micro, changement fondé sur le raisonnement suivant :

*- l'aide n'est qu'une petite goutte d'eau dans l'immensité des flux financiers qui contribuent au développement ;
- étant donné les montants limités de l'aide, autant l'utiliser de la manière la plus efficace possible... »*

Esther DUFLO – MIT

Une démarche de résultats pour une aide plus efficace

Cette démarche s'inscrit dans une tendance internationale : défi de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), Déclarations de Rome et de Paris, et enfin forum de Busan (2011).

L'AFD développe ainsi, depuis plusieurs années, un dispositif de mesure des résultats et des impacts de ses interventions.

Cette démarche a plusieurs objectifs :

- › permettre le pilotage des stratégies et la sélection des opérations ;

- › rendre des comptes (à l'égard du contribuable comme des pays partenaires) ;
- › répondre à la mesure des résultats requise par le nouveau dispositif de loi de finances et respecter les engagements internationaux (la Déclaration de Paris, Accra et Busan sur l'efficacité de l'aide).

À tous les niveaux, il s'agit d'accroître et de montrer l'efficacité des interventions. Cet enjeu se décline en quatre lignes d'actions, dont trois concernent le pilotage tandis que le dernier est axé sur l'évaluation :

Élaboration de stratégies géographiques et sectorielles axées sur les résultats de développement durable

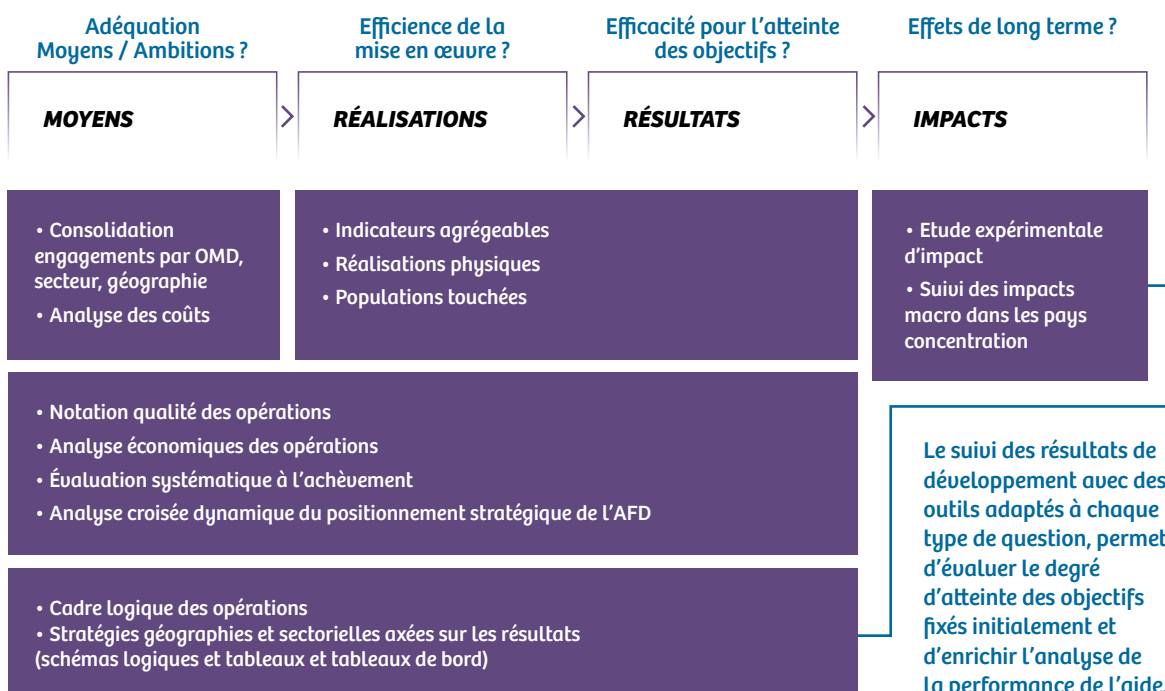
Les stratégies se fondent sur les grands principes suivants :

- › inscrire les interventions de l'AFD dans les stratégies nationales des pays bénéficiaires, les coordonner avec celles des autres bailleurs de fonds, contribuer aux grands enjeux internationaux,
- › offrir une vision prospective des interventions de l'AFD,
- › exercer une sélectivité fondée sur des critères objectifs de choix.

Sélection des opérations sur la base des résultats attendus et d'expertises économiques renforcées

L'analyse économique des projets de développement a pour but d'évaluer leurs coûts et avantages économiques à l'échelle de la société, au-delà de leur simple équilibre financier. Elle s'intéresse également à la distribution des avantages et à d'éventuels mécanismes de transferts. Les biens et services environnementaux sont également valorisés.

Une gestion intégrée, des moyens aux impacts



Pilotage centré sur les résultats pour l'ensemble de l'activité consolidée de l'AFD

Des indicateurs agrégeables permettent une restitution consolidée des résultats de développement attendus et obtenus. Leurs définitions, telles que l'accès à l'eau, l'emploi concerné ou encore la réduction des émissions de CO2.

Le suivi de la contribution aux Objectifs du Millénaire pour le Développement mesure l'engagement de la France et de l'AFD, tant en termes de ressources que de résultats.

Renforcement des évaluations

La politique d'évaluation de l'AFD, approuvée en octobre 2013 par le Conseil d'administration de l'AFD, énonce les principes, standards et approches d'évaluation auxquels l'AFD se réfère. Son objectif premier est de ré-affirmer tant en interne qu'en externe, l'importance accordée par l'institution aux évaluations. Le dispositif d'évaluation permet de définir les méthodologies et d'assurer le processus qualité des évaluations rétrospectives des projets, de conduire des analyses d'impact, de piloter des évaluations stratégiques, et de réaliser des capitalisations thématiques.

L'AFD a renforcé son dispositif d'évaluations avec, notamment à partir de 2007, la mise en place d'une procédure d'évaluation décentralisée de projets, et d'un programme d'évaluation rigoureuse d'impacts.

L'évaluation des projets porte sur des critères¹⁸ définis par la Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE (DCD-CAD). Pour les trois prochaines années, l'AFD prévoit d'évaluer la moitié des projets achevés dans les Etats étrangers.

Le Conseil d'administration a arrêté début 2010 le principe d'un Comité des évaluations composé de personnalités qualifiées extérieures et indépendantes. Ce Comité est chargé :

- d'examiner chaque année le programme d'évaluation de l'AFD ;
- de rapporter sur les travaux d'évaluation de l'AFD ;
- de formuler des avis, le cas échéant, sur le dispositif d'évaluation à l'AFD, la pertinence et la qualité des travaux réalisés ;
- de rendre compte régulièrement des travaux d'évaluation auprès du Conseil d'administration.

Projets et impacts

La mission du groupe AFD est d'encourager des activités répondant aux finalités du développement durable.

Finalité : lutte contre la pauvreté / satisfaction des besoins humains

- **Lutte contre la pauvreté : sécurité alimentaire**
- **Logement et accès aux services de base**
 - eau et assainissement
 - énergie
 - transports
- **Amélioration de la santé des populations**
- **Amélioration du cadre de vie des populations**
- **Éducation / formation**

Finalité : la lutte contre les inégalités et renforcement des solidarités entre les êtres humains et entre les territoires

- **Conservation et transmission des éléments remarquables du patrimoine porteurs d'identité**
- **Respect des droits humains**
- **Renforcement de la solidarité territoriale**
- **Prévention, gestion des risques sociaux**

Focus

Agir dans un pays fragile

Conflits, crise, instabilité politique... comment mener une action durable au sein de pays dont la situation de crise limite la visibilité ? Regards croisés de quatre directeurs d'agence.

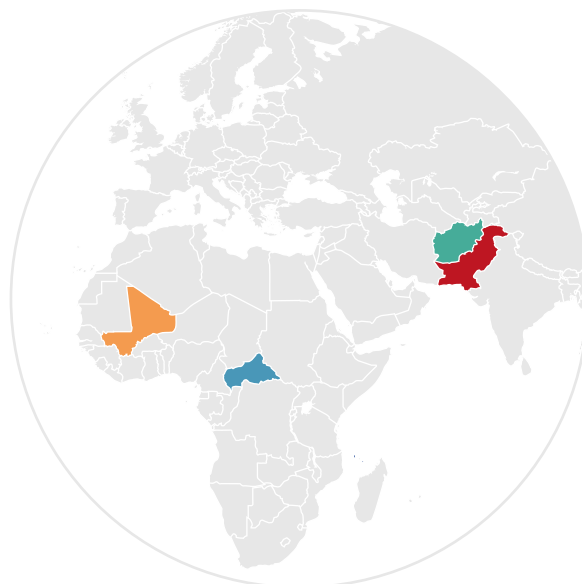
Un bon quart des pays dans lesquels l'AFD intervient peuvent être classés dans la catégorie des pays en crise, instables, fragiles, voire en conflit. Elle y fait face en s'efforçant de traiter certaines des causes profondes de ces situations, en adaptant ses modes de faire et procédures, en articulant son action avec celle des autres partenaires présents sur le terrain, notamment les ONG, et en attachant le plus grand soin à la sécurité physique de ses agents.

Dans un pays comme le Pakistan, qui multiplie les points de tensions, aussi bien politique, économique que social, « *il est vital de bien cibler l'aide de l'AFD, dans une perspective de développement à long terme*, explique Nicolas Fornage, directeur de l'agence de Islamabad. « *En accord avec nos partenaires pakistanais, nous avons décidé d'investir dans les énergies renouvelables, comme l'hydroélectricité. Cela nous permet à la fois d'agir contre la crise énergétique majeure qui coûte 3 à 4 % de croissance du PIB, et de contribuer à lutter contre le changement climatique. Concentrer nos interventions sur un seul secteur nous offre par ailleurs une plus grande visibilité et facilite les partenariats avec les opérateurs pakistanais et les autres bailleurs de fonds* ».

En République Centrafricaine, « *il faut avoir le courage de s'interroger sur un juste équilibre entre développement et action humanitaire* », explique Hugues Marion, représentant de l'AFD à Bangui. Pour agir avec le plus d'efficacité, l'AFD devrait fonder sa stratégie sur trois piliers : le développement de long terme dans des secteurs en capacité (comme la forêt), l'action humanitaire (la santé, à travers des ONG, par exemple) et la capacité à répondre à des urgences, « *c'est-à-dire disposer de fonds pour répondre rapidement à un besoin hors programmation* », précise Hugues Marion.

Les interventions de l'agence sont dispersées pour répondre aux multiples besoins et au faible nombre de bailleurs de fonds résidents. « *De manière générale, il y a des problèmes d'appropriation, en raison du faible engagement de nos interlocuteurs, mais aussi d'absorption de l'aide par les autorités locales* », ajoute Hugues Marion.

En Afghanistan, le problème crucial est « *celui du Capacity building dans un État fragile* », explique Bruno Juet, directeur de l'agence de Kaboul. « *Les administrations naissantes ont besoin d'un encadrement de proximité constant et leur capacité d'absorption des subventions reste faible, de l'ordre du tiers, dans un contexte de corruption. En outre, il n'existe que peu de coordination des interventions de la communauté internationale ; les intérêts sont trop divergents.* » L'agence de Kaboul s'applique à compenser ces failles en travaillant avec des acteurs bien positionnés sur certains secteurs, comme la KfW dans l'eau, ou bien implantés comme la fondation Aga Khan, très active dans le secteur de la santé.



Les chiffres indiqués concernent l'année 2010.
La croissance du PIB indiquée est la moyenne de 2006 à 2010.

Afghanistan

- › Population : **34 385 000 habitants**
- › PIB (USD courants) : **17,24 Mds**
- › PIB par habitant en parité de pouvoir d'achat (USD courants) : **1 083**
- › Croissance du PIB : **8,2 %**

Mali

- › Population : **15 370 000 habitants**
- › PIB (USD courants) : **9,25 Mds**
- › PIB par habitant en parité de pouvoir d'achat (USD courants) : **1 065**
- › Croissance du PIB : **4,5 %**

Pakistan

- › Population : **173 593 000 habitants**
- › PIB (USD courants) : **176,87 Mds**
- › PIB par habitant en parité de pouvoir d'achat (USD courants) : **2 688**
- › Croissance du PIB : **4,1 %**

République centrafricaine

- › Population : **4 401 000 habitants**
- › PIB (USD courants) : **2,01 Mds**
- › PIB par habitant en parité de pouvoir d'achat (USD courants) : **789**
- › Croissance du PIB : **3,3 %**

Finalité : la préservation de la biodiversité, la gestion des milieux et des ressources naturelles

- Biodiversité
- Gestion rationnelle des ressources naturelles

Focus

République Dominicaine – concilier gestion intégrée des ressources naturelles et amélioration des conditions de vie

Concilier la conservation et la gestion rationnelle des ressources naturelles avec l'amélioration du niveau de vie des populations est le sens donné au projet de Plan Sierra, association dominicaine financée par l'AFD depuis 2001 à cet effet.

Le projet vise à compenser la déforestation des années 1950-1970 liée à l'exportation de bois au niveau des bassins versants alimentant en eau la plaine du Cibao, l'une des principales zones d'activité économique du pays.

Pour ce faire, une gestion intégrée et durable au plan économique, environnemental et social a été mise en place pour les 9 700 ha à « reforester ».

Les actions de Plan Sierra ont ciblé dans un premier temps, la reforestation et de développement économique de la région. Elles visent aujourd'hui à accompagner le développement de pratiques agricoles et forestières respectueuses de l'environnement (utilisation de pratiques antiérosives, développement de systèmes sylvo-pastoraux, l'éco-tourisme) tout en garantissant aux habitants de la Cordillère des conditions de vie satisfaisantes (organisation d'une industrie locale du bois, appui au crédit rural...).

Entre 2001 et 2008, l'AFD a financé un premier appui par un prêt de 3,1 M€. Entre 2010-2016, l'AFD finance l'appui à une meilleure gestion forestière (reforestation et exploitation), la création d'activités génératrices de revenus respectueuses de l'environnement, des projets d'adduction d'eau potable et d'assainissement, par un prêt de 9,2 M€, ainsi qu'une assistance technique pour l'appui à la mise en œuvre de ces activités par une subvention de 1 M€.

Focus

Territoires Autonomes Palestiniens – la gestion des déchets solides à Gaza

L'intervention de l'AFD dans le secteur des déchets solides à Gaza est principalement axée sur l'enfouissement des déchets (construction d'un centre d'enfouissement technique sur le site d'Al Fukhari) et sur l'amélioration de leur collecte. Le projet inclut également une réflexion sur les activités de valorisation (recyclage et compost) à travers la réalisation d'une étude spécifique et la mise en place d'unités-pilote ainsi que sur l'évolution de la gouvernance de la filière.

Un effet positif très net est attendu sur l'amélioration des conditions de vie des populations concernées (726 000 habitants du centre et du sud de la bande de Gaza), et en particulier de leur environnement sanitaire (réduction des quantités de déchets diffus dans les espaces urbains et périurbains, amorce d'activités-pilote de recyclage). De plus, l'étanchéification des sites de décharge et le traitement des lixiviats réduisent les risques de pollution des nappes phréatiques et donc les risques de contamination des populations par voie hydrique, alors même que 95 % de l'eau de la bande de Gaza est déjà impropre à la consommation. Enfin, la mise en place d'équipements de collecte puis torchage des gaz dans les nouveaux sites de décharge permettra de réduire les quantités de gaz à effet de serre émises dans l'atmosphère.

Seulement 18 chiffonniers travaillent sur la décharge actuelle d'Al Fukhari et les deux stations de transfert. Le scénario retenu pour ces travailleurs informels consiste à les réinsérer à travers un programme social du Programme des Nations Unies pour le Développement.

Un accompagnement technique de la structure de gestion intercommunale de Deir El Balah et Rafah, nouvellement créée, est prévu. Le renforcement des capacités des municipalités et des autres acteurs de la filière est également nécessaire pour améliorer la qualité de la collecte (hygiène en zone urbaine, contrôle de la qualité du service de nettoyage / collecte, normalisation de l'activité des pré-collecteurs, etc.), et optimiser les coûts associés, ainsi qu'étudier les possibilités de valorisation des déchets par le recyclage et le compost.

Enfin, des campagnes d'information et de sensibilisation sur les enjeux sanitaires, le traitement et la collecte des déchets ainsi que

sur le nettoyage et la salubrité des espaces publics seront planifiées et menées à l'échelle de la bande de Gaza. Cette activité devrait permettre d'améliorer la collecte des déchets au niveau municipal, de même que le recouvrement de la redevance d'enlèvement des ordures.

Finalité : la lutte contre le changement climatique et la préservation de l'atmosphère

Si elle ne relève pas uniquement de la maîtrise des risques environnementaux et sociaux des projets, la lutte contre le dérèglement climatique constitue un volet majeur de l'action de l'AFD en matière de préservation de l'environnement mondial. Cet engagement a fait l'objet d'une stratégie présentée en 2011 au Conseil d'administration de l'AFD pour la période 2012-2016.

Finalité : le développement économique / l'investissement dans des modes de production et de consommation responsables

- **Microfinance**
- **Financement de l'économie sociale et solidaire**

À travers ses concours sous forme de prêts ou de subventions dans les Etats étrangers, l'AFD finance des projets de développement mis en œuvre par des entreprises relevant de l'ESS telles que des associations et des organisations non gouvernementales impliquées dans l'éducation, la santé, l'agriculture et le commerce équitable ainsi que des banques mutuelles ou coopératives, ou des entreprises sociales actives dans le domaine de la micro-finance et de la micro-assurance.

Dans ce contexte, l'AFD a intensifié ses relations avec les ONG depuis plus d'une décennie avec la création de financements dédiés tels que la Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG) et s'est vue déléguer, à partir de 2009, le cofinancement de projets à l'initiative de la société civile.

L'AFD soutient également le secteur de l'ESS dans l'Outre-mer grâce à son positionnement en tant qu'acteur historique pour le financement du logement social et à son appui à l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE) en matière de microcrédits.

Parallèlement, l'AFD et sa filiale Proparco ont engagé une réflexion et accompagné des initiatives dans le domaine de l'entrepreneuriat social. En effet, au cours des dernières années, les entreprises, qu'elles soient multinationales ou PME, se sont lancées dans l'expérimentation de modèles inclusifs des populations vulnérables des pays du Sud en adoptant une démarche relevant du « Social Business » et ont élaboré des stratégies, dites « Base of the Pyramid » (BoP), pour créer une offre de biens et services destinée et adaptée aux besoins des quatre milliards de personnes situées à la base de la pyramide des richesses.

- **Financement des PME, banques et entrepreneurs locaux**

Focus

Madagascar, Nutri'zaza – La création d'une entreprise sociale pour l'amélioration durable de la situation nutritionnelle des enfants des couches vulnérables

La situation nutritionnelle des enfants à Madagascar est très précaire et structurellement fragile (50 % des enfants de moins de cinq ans présentent un retard de croissance). C'est dans ce cadre qu'est né le projet Nutrimad, dont le volet urbain consiste en la mise en place de centre de conseils d'éducation nutritionnelle et de fourniture d'aliments abordables et adaptés pour les bébés, les hotelin-zazakely ou restaurants pour bébés.

L'AFD subventionne à hauteur de 0,9 M€ (sur un montant total du projet de 1,4 M€) et accompagne par de l'assistance technique, la création de l'entreprise sociale Nutri'zaza, dont l'objectif est de développer ce réseau de restaurants ainsi que de commercialiser le complément alimentaire « Koba Aina » dans les réseaux d'épicerie du pays et auprès des organisations de la société civile (ONG, associations caritatives...).

L'entreprise sociale est un outil contribuant à la durabilité des projets de développement. La rentabilité financière, qui y est recherchée, constitue un gage de pérennité de l'activité, sans apport chronique de nouvelles subventions. Cette structure représente par ailleurs un terrain favorable à l'amélioration de la gouvernance de l'organisation. La subvention de l'AFD a ainsi pour vocation d'aider l'entreprise à atteindre l'équilibre budgétaire et comptable dans ses quatre premières années d'existence et de renforcer ses capacités en matière de gouvernance.

Les impacts positifs

Outre l'accès du plus grand nombre à l'alimentation, la constitution de l'entreprise générera des emplois, ainsi qu'un réseau de franchisés, dont les revenus seront accrus et sécurisés. En pratiquant des prix permettant l'accessibilité des produits pour les populations les plus défavorisées, l'entreprise sociale doit en effet assurer des conditions de rémunération décentes à ses fournisseurs. L'entreprise agroalimentaire locale TAF associée au projet doit augmenter sa production, la Koba Aina étant constituée à près de 88 % de matières premières locales. Enfin, génératrice de déchets, l'entreprise a engagé une gestion environnementale en la matière.

Promouvoir une organisation responsable

*dans son fonctionnement
interne*



Éthique professionnelle

Les personnes intéressées à l'activité du groupe AFD attendent de celui-ci et de son personnel un comportement exemplaire étant donné, notamment, le caractère d'intérêt public de la mission exercée et l'origine de la ressource employée pour le financement des projets¹⁹. L'adhésion au Pacte Mondial, effective depuis 2004, entraîne également un certain nombre d'engagements en matière d'éthique. Cet impératif rejoint aussi une forte appétence du corps social pour des valeurs et des références partagées. L'engagement sur ces valeurs, leur illustration au quotidien, par chacun et par tous, contribue en substance à la performance et à la réputation du Groupe et de l'ensemble des équipes.

C'est à cette fin que des références de comportement, pour le Groupe et les agents de l'AFD, ont été inscrites dans la Charte d'éthique professionnelle du groupe AFD²⁰.

Cette charte rappelle la mission, les valeurs clés et l'ambition partagée, ainsi que les grands engagements en matière de conformité, de responsabilité sociétale, de lutte contre le blanchiment, la corruption et la fraude. Ce texte est applicable au quotidien par tout collaborateur de l'AFD et de Proparco. Les fournisseurs et partenaires du groupe AFD sont également appelés à en prendre connaissance.

Elle signale les comportements dangereux : manquement à la « loyauté des pratiques » (dans les appels d'offre, en matière de corruption...), conflits d'intérêts, harcèlement ou discrimination sous quelque forme que ce soit, vol des biens ou des actifs du Groupe, utilisation des informations privilégiées à des fins personnelles, viol du secret professionnel et bancaire, contribution – y compris par négligence dans l'exécution des diligences requises – à une opération de blanchiment du produit d'un crime ou délit, au financement du terrorisme, à la violation de sanctions commerciales et à de la corruption.

Un conseiller éthique exerce aujourd'hui la mission de « veiller à la bonne application de la Charte », avec l'appui d'une instance dédiée, le Conseil d'éthique professionnelle. Le conseiller éthique mène des actions d'information et de formation, exerce une vigilance sur des points s'avérant sensibles et sur le caractère approprié des processus pour les traiter, intervient dans certaines instances ou pour préciser certains textes, propose un service d'écoute et de conseil individuel des personnes du Groupe AFD à leur demande, respectant l'anonymat, pour répondre à des préoccupations de compréhension ou d'application de la Charte.

Focus

Prévention et traitement des conflits d'intérêts à l'intérieur du Groupe

Si ce sujet fera l'objet d'une attention particulière dans le cadre de la politique de responsabilité sociétale 2014-2016 du Groupe, un ensemble de dispositions réglementaires et internes s'appliquent déjà.

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 ». Par ailleurs, les personnes assurant respectivement la présidence du Conseil d'administration et la direction générale de l'AFD, déclarent leurs intérêts, leur patrimoine, à la Commission pour la transparence financière de la vie publique.

Dès son embauche, tout salarié reçoit le Statut du Personnel, qui pose l'exigence de l'indépendance professionnelle dans l'exercice des fonctions ainsi que la Charte d'éthique professionnelle du Groupe AFD, qui traite du sujet dans ses articles 57 à 59. Tout au long de sa vie professionnelle, il sera tenu de respecter la procédure interne sur le règlement des conflits d'intérêts.

En plus du cadrage général rapporté ci-dessus, certains processus ou fonctions sensibles de l'AFD sont soumises à des dispositions spécifiques de nature à prévenir des conflits d'intérêt. Ainsi en est-il de la fonction Achats, dont les personnels sont assujettis à un code de conduite des achats qui vise à garantir l'indépendance professionnelle des agents dans les passations de marchés. En matière de contrôle interne, la Charte de l'audit interne comporte, notamment, une disposition particulière destinée à protéger l'indépendance de l'exercice des fonctions d'inspecteur. Enfin, dans les Opérations, la procédure de gestion du cycle du projet permet à tout chef de projet ou chargé de mission de se retirer de l'instruction d'un projet si un risque de conflit d'intérêt est avéré.

¹⁹ D'où viennent nos ressources financières : <http://www.afd.fr/home/AFD/presentation-afd>

²⁰ Charte d'éthique professionnelle (PDF) : http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/ELEMENTS_COMMUNS/pdf/charte-ethique-professionnelle-2012.pdf

Responsabilité sociale

Le groupe AFD entend par responsabilité sociale la façon dont les objectifs de développement durable sont intégrés dans ses activités et sa stratégie, les impacts de ses décisions sur la société sont maîtrisés et les attentes des différents acteurs des projets sont prises en compte. Ce sont les impacts des décisions et activités, générées par cette organisation et les risques associés qui sont interrogés : impacts positifs et négatifs, risques sociaux, environnementaux, économiques, sur les communautés, etc.

« Développer des standards élevés en matière de redevabilité et de responsabilité sociale et environnementale²¹ » est l'un des objectifs stratégiques du groupe AFD. La démarche de responsabilité sociale est indispensable pour le Groupe, auquel s'appliquent des exigences, en matière sociale, environnementale, éthique, de respect des droits de l'homme, de lutte contre la corruption, de transparence, de dialogue avec ses parties prenantes et de réduction de son empreinte écologique. S'en acquitter est bien sûr une obligation, générée par le droit international des conventions fondamentales et le droit national²², mais surtout une opportunité pour améliorer en continu les processus et résultats de l'organisation, et de ses acteurs, en réponse aux enjeux du développement durable.

Nos engagements

La responsabilité sociale s'exerce à la fois dans le fonctionnement propre de l'établissement et dans les activités qu'il finance. La politique de responsabilité sociale 2014-2016, approuvée par les Conseils d'administration de l'AFD et de Proparco, respectivement les 27 mars et 7 mai 2014, définit les principaux engagements du groupe AFD en la matière. Ils se déclinent de la façon suivante :

- › **Développer notre démarche de dialogue avec nos partenaires et parties prenantes en intégrant notre devoir de redevabilité, notre souci d'efficacité et notre volonté de transparence.** Il s'agit d'être transparent et de mieux dialoguer avec les parties prenantes (bénéficiaires, pairs, ONG, partenaires...) en conformité avec ce qui est attendu d'un opérateur de l'aide au développement et en réponse au souci de renforcement des actions de l'organisation.

- › **Assurer et promouvoir un développement durable dans nos interventions.** Il s'agit de prendre en compte les enjeux de développement durable tant dans les stratégies d'intervention que dans les opérations financées par l'AFD et Proparco, de mettre en œuvre la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux des opérations tout au long de leur cycle, notamment pendant la phase de leur exécution, et de contribuer à renforcer la capacité des maîtres d'ouvrages et des acteurs du Sud en matière de responsabilité sociale.

- › **Mener l'ensemble de nos actions conformément à notre engagement éthique et dans un souci d'exemplarité.** Il s'agit de prévenir et de traiter les situations de fraude, de pratiques anticoncurrentielles, de corruption, de blanchiment de capitaux ou encore de financement du terrorisme, de promouvoir la charte d'éthique professionnelle et de promouvoir les pratiques de responsabilité sociale dans la politique d'achats du Groupe.

- › **Assurer la gestion socialement responsable de l'ensemble des personnels.** Il s'agit d'améliorer, au siège comme en agence, le dispositif d'accompagnement des parcours professionnels, de promouvoir la diversité au sein de l'établissement et de veiller particulièrement aux conditions de travail, de santé et de sécurité des personnels.

- › **Agir sur l'ensemble des impacts environnementaux liés à notre fonctionnement.** Il s'agit d'améliorer l'efficacité énergétique des biens immobiliers, d'agir pour des déplacements plus responsables et de réduire les impacts environnementaux liés au quotidien.

- › **Renforcer la gouvernance de la responsabilité sociale et mieux responsabiliser l'ensemble des structures du groupe AFD :** il s'agit de structurer le portage et le pilotage de la démarche de responsabilité sociale, de mettre en place le dispositif de suivi et de formaliser le processus de reporting, de favoriser la participation des agents sur ce thème, notamment par la formation et la sensibilisation, et enfin de renforcer la cohésion interne et l'intégration du Groupe dans son environnement immédiat.

²¹ Objectif n°12 du POS3

²² Décret d'application de 2012 de l'article 225 du Grenelle 2 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale et circulaire du 3 décembre 2008 relative à l'exemplarité de l'État au regard du développement durable.

Gouvernance de la responsabilité sociétale

Organisation

La mise en place de postes ou de fonctions dédiés à partir de 2007, la création d'une unité en charge de la coordination de la politique de responsabilité sociétale en 2010 et d'un groupe de travail en 2011, ont permis de mieux impulser la démarche et d'améliorer la cohérence du processus de responsabilité sociétale au sein de l'AFD et de Proparco.

Au niveau du Conseil d'administration de l'AFD, en application du décret du 5 juin 2009, est intégré au CA de l'AFD « un membre désigné en raison de sa connaissance de l'écologie et du développement durable, nommé par décret pris sur le rapport du ministre chargé du développement durable ».

Dans le prolongement de la présentation de la politique de responsabilité sociétale devant les CA de l'AFD et de Proparco, un échange est programmé annuellement au sein du CA sur les principales avancées enregistrées au sein du groupe.

Par ailleurs, les documents stratégiques présentés au Conseil d'administration – cadre d'intervention sectoriel, cadre d'intervention pays, plan d'activités – intègrent les enjeux liés au développement durable et à la responsabilité sociétale, que ce soit sous le prisme des questions de développement local, d'environnement ou de loyauté des pratiques par exemple.

Ainsi, en 2013-2014, ont été approuvés par le Conseil d'administration : le contrat d'objectifs et de moyens, la politique de lutte contre la corruption et le blanchiment, les stratégies sur la biodiversité, la ville durable, le genre, l'éducation, la formation et l'emploi, l'eau et l'assainissement, les relations avec les ONG, la sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne et les stratégies géographiques (Afrique, Caraïbes, Outre-mer français...).

Si le Conseil d'administration de l'AFD est composé de personnalités compétentes et est amené à régulièrement se prononcer sur les sujets du développement durable et de responsabilité sociétale, sa performance à cet égard n'est à ce jour pas évaluée. Les administrateurs ne suivent pas de formation particulière dans ce cadre.

La direction générale porte la thématique au niveau du Conseil d'administration. Elle assure la prise en compte des enjeux au plus haut niveau, associe l'intégration stratégique de la politique de responsabilité sociétale et crée les conditions d'une appropriation par tous dans l'organisation. Elle arbitre en termes de moyens humains et financiers entre les différentes actions proposées. Le **comité exécutif** doit s'assurer de la mise en œuvre de la démarche de responsabilité sociétale dans chacune des directions exécutives.

Composé de représentants de l'ensemble des directions de l'AFD, des agences et de Proparco, **le groupe de travail sur la responsabilité sociétale** constitue une plateforme de collecte et d'échange d'informations et de discussion interne sur les problématiques propres à cette démarche. Chaque membre est un relais d'information et d'entraînement sur les travaux sur la responsabilité sociétale pour les équipes

de son service d'appartenance. En lien avec l'ensemble des acteurs de la démarche, la « **cellule responsabilité sociétale** » appuie la coordination des actions, s'appuyant sur les stratégies de l'établissement et sur les indicateurs de leur suivi. Elle suit la démarche de responsabilité sociétale de manière transversale, communique sur ses résultats, et assure un dialogue avec les parties prenantes sur le sujet.

Dynamique interne

L'élaboration de la politique 2014-2016 a mobilisé sept groupes de travail associant plus de 100 agents entre le mois de novembre 2012 et le mois de mars 2013. Chaque groupe de travail a intégré entre 10 et 15 personnes, dont un représentant des agences et un de Proparco. Sur la base de l'évaluation de la démarche RSE 2007-2011 menée par le cabinet Ernst&Young (voir le paragraphe « Évaluations externes de la démarche »), les travaux de ces groupes ont permis de lister par thématique : les enjeux prioritaires en termes de développement durable et de responsabilité sociétale à l'AFD, les engagements à prendre et les plans d'actions et chantiers à mettre en œuvre ou à poursuivre pour y répondre, ainsi que les indicateurs qui permettront de suivre leur mise en œuvre. Un forum a été mis en place sur l'intranet permettant à tous de partager et de discuter les travaux restitués en continu.

Formation

La responsabilité sociétale de l'organisation fait l'objet de formations régulières, ainsi que d'événements de sensibilisation, qui ont pour objectif de diffuser une culture commune en la matière et de renforcer les compétences techniques en matière de responsabilité sociétale et maîtrise des risques E&S. Ainsi, entre 2012 et 2013, ont été formés :

- › plus de 1000 agents à la démarche de lutte anti-blanchiment, soit 48 % des effectifs.
- › 128 agents ont été sensibilisés aux enjeux du développement durable dans le cadre du séminaire d'intégration des nouveaux arrivants à l'AFD et Proparco.
- › 55 agents de l'AFD et de Proparco ont été formés à la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux dans le cadre de formations dédiées. Plus particulièrement, Proparco a formé 47 de ses agents à la maîtrise des risques environnementaux et sociaux dans le cadre de son séminaire d'intégration.
- › 246 agents, soit 12 % des effectifs, ont été sensibilisés au handicap et 34 ont été formés spécifiquement à la gestion du stress et des risques psycho-sociaux.

L'AFD a par ailleurs organisé des événements et des expositions dans ses locaux parisiens à l'occasion de la semaine du développement durable et de la semaine européenne de réduction des déchets.

Évaluations de la démarche

Dans le cadre de sa démarche de progrès, le groupe AFD a sollicité en 2012 un organisme indépendant, Ernst&Young, pour évaluer la démarche de responsabilité sociétale engagée en 2007, les réalisations effectuées sur la période 2007-2011 ainsi que la possibilité de se rapprocher d'une norme internationale de type ISO 26000 en prenant en considération les spécificités de son activité et de son mode de fonc-

tionnement. L'évaluation atteste des progrès très significatifs réalisés au cours de la période 2007-2011. Néanmoins, il est estimé que la démarche de responsabilité sociétale est restée insuffisamment explicitée et peu partagée et qu'elle aurait gagné à être mieux intégrée au POS2 ainsi qu'au mandat de l'AFD.

Par ailleurs, en 2012, l'agence de notation Oekom a évalué la démarche de l'AFD à un niveau « B - », positionnant ainsi l'AFD dans le peloton de tête des banques de développement évaluées (niveau « prime »).

La responsabilité sociétale de l'AFD peut faire l'objet d'évaluations indépendantes en interne, au travers des missions menées par l'Inspection générale ou encore par sa division d'évaluation ex-post. C'est dans ce cadre qu'ont été émises, en 2013, des recommandations en matière de transparence, de lutte contre la corruption et de gestion des prestataires de service notamment.

Transparence en matière de responsabilité sociétale

Pour rendre compte de sa démarche, le groupe AFD inscrit sa communication extra-financière dans le cadre des normes nationales et internationales de référence. En complément des Communications sur le Progrès au Global Compact²³ publiées depuis 2007, l'AFD a publié en 2012 son premier rapport de responsabilité sociétale. Son niveau de transparence en la matière a été attesté au niveau B+ en 2012 et A+ en 2013 selon le référentiel de la Global Reporting Initiative (GRI)²⁴, dont le détail est disponible sur le site internet de l'AFD²⁵.

Le niveau de risque environnemental et social des prêts souverains peut être présenté via la base de données sur les projets publiée sur le site internet de l'AFD²⁶. 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.

En 2014, un examen des informations extra financières, figurant dans le rapport de gestion 2013, a été mené par le cabinet d'audit KPMG, conformément aux modalités de l'article 225 du Grenelle. L'auditeur conclut à une assurance modérée, attestant de la sincérité des informations publiées²⁷.

Dialogues avec les parties prenantes autour de la responsabilité sociétale

Coordination de l'action des établissements publics et autres organismes publics

Signataire de la Charte développement durable des établissements et des entreprises publiques²⁸, partie prenante du Club développement durable des établissements et entreprises publics²⁹ (CDDEEP), l'AFD inscrit son action dans

le cadre des circulaires relatives à l'« État exemplaire »³⁰, de l'article 226 du Grenelle II, et de la stratégie nationale de développement durable³¹. Depuis 2006, date de création du CDDEEP, les établissements et entreprises publics confrontent leurs démarches et proposent ensemble des actions convergentes pour répondre à ces défis. Des groupes de travail se réunissent régulièrement et s'intéressent notamment à la gouvernance des organismes publics au regard des enjeux de développement durable ou encore au reporting. Ces travaux sont une base de réflexion et de partage constante pour l'AFD et ses groupes de travail internes.

Dialogues autour des démarches de responsabilité sociétale du Groupe

Le groupe AFD s'attache à prendre en compte les attentes de ses parties prenantes, de surcroît lorsqu'il s'agit de structurer sa démarche de responsabilité sociétale. La politique de responsabilité sociétale 2014-2016³² a ainsi fait l'objet, fin 2013, d'une concertation avec les ministères de tutelle de l'AFD et, en janvier 2014, d'un dialogue avec ses parties prenantes. Ce texte a parallèlement été enrichi des résultats des échanges noués lors des Assises du développement et de la solidarité internationale, de la tenue du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement ou encore du projet de Loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale. Enfin, l'AFD a eu l'occasion d'interroger ses pratiques à l'occasion de deux auditions publiques, l'une par la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) en juillet 2013, l'autre par la plateforme RSE, en janvier 2014. Les questions des droits humains, du genre et des impacts environnementaux sont régulièrement posées à l'occasion des dialogues avec les parties prenantes autour des diverses stratégies d'intervention de l'AFD³³.

Dialogue avec les parties prenantes autour de la démarche de responsabilité sociétale 2014-2016

La démarche de responsabilité sociétale du groupe AFD a fait l'objet d'une présentation et d'échanges avec les parties prenantes, le 15 janvier 2014. Cette réunion a réuni les représentants d'organisations de la société civile, de collectivités locales, d'entreprises privées et publiques et de syndicats. Les discussions ont porté sur la démarche initiée par le Groupe depuis 2004 et sur les objectifs retenus pour la période 2014-2016, en particulier sur : la transparence, la gestion des controverses opérationnelles, la prise en compte des droits de l'homme, l'évolution des normes et standards de la RSE appliqués par le Groupe, le renforcement des capacités RSE des opérateurs et l'avis développement durable. Le compte-rendu de ces échanges est disponible sur le site internet de l'AFD.

Dialogue lors des Assises du développement et de la solidarité internationale

Les Assises du développement et de la solidarité internationale, ouvertes en novembre 2012 pour quatre mois, ont réuni

²³ Profil Global Compact de l'AFD : <http://www.unglobalcompact.org/participants/detail/293-Agence-Francaise-de-Developpement>

²⁴ Profil GRI de l'AFD : <https://www.globalreporting.org/Pages/FR-AFD-2012.aspx>

²⁵ Grille GRI de l'AFD : http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/RSE/AFD_FS55-Complete-Index-and-Checklist_2012_vF.pdf

²⁶ Base de données « projets » : <http://www.afd.fr/base-projets/listerProjets.action>

²⁷ Assurance modérée p. 46-47 du rapport de gestion 2013 (PDF) : http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PUBLICATIONS/RAPPORTS/ANNUELS/ADF_doc_ref_2013_FR.pdf

²⁸ Charte Développement Durable des établissements publics (PDF) : http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/3_-Charte_DD-2.pdf

²⁹ Club Développement Durable des Établissements Publics : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-club-developpement-durable-des-.html>

³⁰ Circulaire relative à l'état exemplaire : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Plan-d-actions-ministeriels.html>

environ 600 participants – services de l'État, ONG, élu(e)s, entreprises, fondations, chercheurs, syndicats, partenaires du Sud... L'AFD s'est inscrite de manière active dans les réflexions menées lors de cet événement, en étant notamment partie prenante des tables rondes portant sur : la cohérence des politiques environnementales avec les objectifs de développement durable, les indicateurs pour la mesure de l'aide post-2015, la transparence et la RSE. Les conclusions de ces Assises sont disponibles sur le site internet de l'AFD³⁴.

Décisions du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement

Le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID), réuni le 31 juillet 2013 par le Premier Ministre, en présence de 15 ministres concourant à la politique de développement, a confirmé l'importance de la responsabilité sociale et environnementale³⁵.

La décision n° 9 impacte directement la politique de responsabilité sociétale de l'AFD :

« La responsabilité sociale et environnementale (RSE) est une dimension transversale de l'action du Gouvernement qui doit être pleinement intégrée dans la politique de développement. À cette fin, le Gouvernement examinera d'ici la fin de l'année le plan d'action que présentera l'AFD pour la période 2014-2016, incluant un volet interne à l'Agence et un volet externe (prise en compte des critères sociaux et environnementaux dans ses interventions et appels d'offres). Le gouvernement décide également de lancer cette année une concertation pour une meilleure responsabilisation des entreprises multinationales et des donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs filiales et de leurs fournisseurs situés dans les pays en développement. Il mandate la Plateforme nationale RSE pour nourrir cette concertation et promeut cette démarche auprès de ses partenaires, européens notamment. Enfin la France soutient un renforcement des exigences sociales et environnementales dans le processus de passation des marchés publics, dans le cadre des réformes en cours au sein des institutions financières internationales. »

Parmi les autres décisions prises ayant une incidence significative sur la stratégie et l'action de l'AFD et comportant une composante de responsabilité sociétale importante, citons :

- **la décision n° 5**, qui met les droits des femmes au cœur de la politique de développement (à ce titre, le Gouvernement adopte une nouvelle stratégie «genre et développement» pour la période 2013-2017),
- **la décision n° 16**, qui confirme que la lutte contre le réchauffement climatique est une priorité transversale de la politique de développement, en particulier dans la perspective de la négociation internationale sur le climat que la France accueillera en 2015,
- **la décision n° 27**, qui indique que sera produit, tous les deux ans, un rapport public sur les évaluations des résultats des interventions au titre de l'aide publique au déve-

loppement française. Le Gouvernement a approuvé la grille d'indicateurs de résultats ex post de l'aide bilatérale et multilatérale. Cette grille permettra d'améliorer la lisibilité et la transparence de l'aide,

- **la décision n° 28**, qui confirme la poursuite d'efforts visant à rendre plus faciles d'accès et plus lisibles les informations relatives à l'aide au développement française. Elle rappelle l'importance attachée à la création d'un standard commun aboutissant à la convergence des normes du Comité de l'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE et de l'International Aid Transparency Initiative (IATI).

Avis de la CNCDH sur les enjeux de l'application par la France des Principes directeurs des Nations unies

Dans son rapport *Entreprises et droits de l'homme : avis sur les enjeux de l'application par la France des Principes directeurs des Nations unies* du 24 octobre 2013, la Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme recommande : « en application des Principes directeurs n°4 et n°6, l'État français devrait remplir, à travers son réseau d'aide au développement (AFD, Proparco, Ministère de l'Economie et des Finances, ADETEF), son obligation de protection en imposant des cahiers des charges incluant des études d'impact exhaustives en matière de droits de l'homme. Afin de remédier aux impacts potentiels sur les droits de l'homme d'un projet soutenu par l'AFD, la CNCDH recommande que soit mis en place un système permettant à toute partie prenante de communiquer officiellement à l'AFD des alertes, questions, préconisations et requêtes concernant les projets et leurs impacts à toutes les phases de leur élaboration et de leur mise en œuvre. »

Audition par la plateforme RSE

L'AFD a été auditionnée par la plateforme RSE dans le cadre du groupe de travail « Implications de la responsabilité des entreprises sur leur chaîne de valeur (filiales et fournisseurs) telle que recommandée par les normes internationales », le 20 janvier 2014. La présentation et le compte rendu des échanges sont disponibles sur le site internet de la plateforme³⁶.

Participation à l'élaboration des référentiels de responsabilité sociétale internationaux

Proparco a participé, avec les EDFI, à la définition des Standards de Performance de la Société Financière Internationale (SFI), révisés en 2012. L'AFD participe par ailleurs à des discussions dans le cadre de groupes de travail inter-bailleurs visant à harmoniser les procédures et outils de mesure de l'empreinte carbone et d'analyse de la vulnérabilité au changement climatique. L'AFD a ainsi signé en 2012 lors de la COP de Doha une charte³⁷ promouvant une approche harmonisée dans la mesure de l'empreinte carbone.

³⁴ Stratégie Nationale de Développement Durable (PDF) : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/SNDD-3.pdf>

³⁵ Politique de responsabilité sociétale 2014-2016 (PDF) : http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/ELEMENTS_COMMUNS/AFD/AFD_RSO_Note%20CA_07012014vF.pdf

³⁶ Dialogue autour de la politique de responsabilité sociétale 2014-2016 : <http://www.afd.fr/home/AFD/redevabilite-dialogues/dialogues/Dialogue-autour-de-nos-cadres-d-intervention-strategiques>

³⁷ Conclusions des Assises du Développement et de la Solidarité Internationale : <http://www.afd.fr/home/presse-afd/communiqués/actuCtnId=96586>

³⁸ Relevé de décisions du CICID 2013 : http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/07-31_Releve_de_decisions_du_Comite_interministeriel_de_la_cooperation_internationale_et_du_developpement_CICID_cle0e5e79.pdf

³⁹ Audition de l'AFD par la plateforme RSE : <http://www.strategie.gouv.fr/blog/groupe-de-travail-chaîne-de-valeur/auditions-groupe-3/>

⁴⁰ Approche harmonisée de la mesure de l'empreinte carbone : http://www.afd.fr/home/projets_afd/AFD-et-environnement/changement_climatique

Achats responsables

La démarche d'achats responsables et de leur suivi concerne les achats pour le compte propre du siège de l'AFD. Elle impacte 60 % des contrats en nombre, et 86 % en valeur. Les achats de Proparco, du Cefeb et des agences quant à eux ne sont pas encore intégrés à ce périmètre. Quand c'est possible, les agences achètent « responsable » (papier recyclé...) et privilégient les achats locaux. Elles ne passent leurs achats par le siège qu'en cas d'absence de commerce local des produits.

Elle consiste en :

- **L'analyse légale, fiscale et financière systématique** des contrats d'une valeur supérieure à 200 K€.
- **L'intégration de clauses sociétales dans les contrats**, par l'utilisation de modèles de contrat intégrant systématiquement des clauses d'anti-corruption et de respect des normes environnementales et sociales. La responsabilité de suivre l'application du contrat et de ses clauses revient ensuite au service prescripteur.
- **Des pratiques adaptées aux familles d'achats**. Par exemple : conformément aux prescriptions des cahiers des charges, les fournisseurs de fournitures du siège de l'AFD doivent limiter les quantités de papiers, plastiques et cartons et ne livrer que les produits bruts à l'Agence. Par ailleurs, 59 % du papier acheté par l'AFD est un papier garanti recyclable, éco-labellisé et FSC (Forest Stewardship Council) en 2011.
- **Une veille au respect de ces clauses** pour les contrats à impacts environnementaux et sociaux importants tel que les contrats de nettoyage, de restauration, de gardiennage, de sécurité et d'accueil. Par exemple, la restauration fait l'objet d'une commission mensuelle qui réunit le service de gestion des biens immobiliers, les élus du comité d'établissement et le prestataire pour assurer le suivi du respect des clauses en matière d'hygiène et de gestion des déchets.
- **La transparence avec les prestataires**, par la mise en place d'une procédure Achat³⁸ structurée, par l'élaboration d'un code de conduite des Acheteurs³⁹, et par l'affichage de ces deux documents sur le site internet de l'AFD.

Focus

Les clauses intégrées dans le modèle type des contrats AFD :

« ARTICLE 9 - CORRUPTION

Le Prestataire déclare :

- qu'il n'a commis aucun acte susceptible d'influencer le processus de réalisation du projet au détriment de l'AFD et notamment qu'aucune Entente n'est intervenue et n'interviendra ;
- que la négociation, la passation et l'exécution du contrat n'ont pas donné, ne donnent pas et ne donneront pas lieu à un acte de corruption tel que défini par la Convention des Nations Unies contre la corruption en date du 31 octobre 2003.

ARTICLE 10 - NORMES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

Le Prestataire s'engage à :

- respecter et faire respecter par l'ensemble de ses sous-traitants, en cohérence avec les lois et règlements applicables dans le pays où est réalisé le projet, les normes environnementales et sociales reconnues par la communauté internationale parmi lesquelles figurent les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et les conventions internationales pour la protection de l'environnement ;
- appliquer, le cas échéant, les mesures d'atténuation des risques environnementaux et sociaux telles que définies dans le plan de gestion environnemental et social ou dans la notice d'impact environnemental et social fourni(e) par l'AFD. »

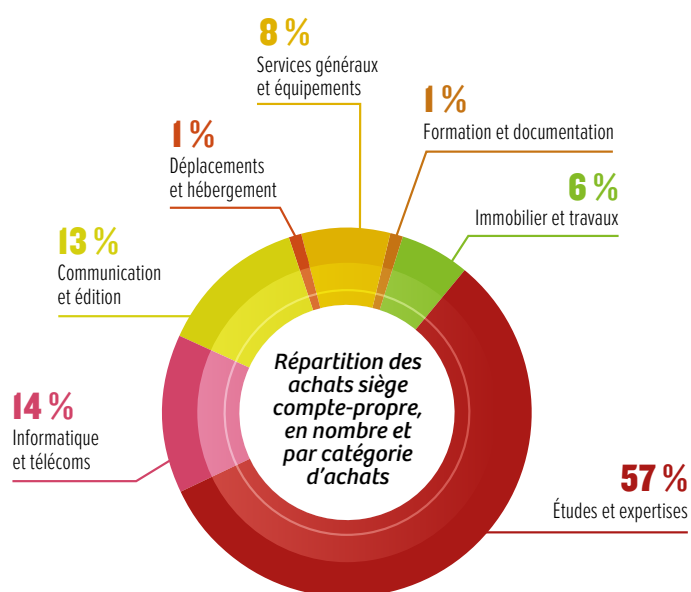
³⁸ Procédure Achat (PDF) :

http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/L_AFD/Opportunités_d'affaires/Proc%C3%A9dure_mise-%20en-concurrence_%20achats-compte-propre.pdf

³⁹ Code de conduite des acheteurs (PDF) :

http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/L_AFD/Opportunités_d'affaires/Code_de_conduite_Achat.pdf

Les familles d'achats de l'AFD pour son siège



Focus

Promotion des achats locaux pour les évaluations externes et indépendantes décentralisées des opérations

Les travaux d'évaluation des projets sont confiés à des consultants ou des bureaux d'études. L'évaluation externe favorise l'indépendance, l'impartialité et la crédibilité du processus d'évaluation. Elle permet également de disposer de moyens et de compétences spécifiques qui ne sont pas toujours disponibles en interne.

Sur les 26 évaluations achevées en 2013, 13 évaluations (soit 50 %) ont été réalisées par des bureaux d'études locaux, 6 (23 %) par une association entre bureaux locaux et internationaux et 7 (27 %) par des bureaux internationaux.

Responsabilité sociale de l'employeur

Au cours des dix dernières années, le nombre de collaborateurs de l'AFD, a augmenté, au niveau mondial, de 28 %. Cette évolution se caractérise par un rajeunissement des effectifs, un niveau moyen de qualification plus élevé, une féminisation plus forte ainsi que le recrutement de cadres locaux dans les pays d'intervention. Dans ce contexte de changement et de fortes évolutions, la consolidation du capital humain constitue un des axes importants de la stratégie de ressources humaines du Groupe et se traduit notamment au travers d'une politique de responsabilité d'employeur exigeante.

Cette responsabilité sociale d'employeur du groupe AFD s'articule actuellement autour de cinq axes :

- offrir les conditions de travail les plus favorables possibles pour attirer et fidéliser les talents ;
- encourager un dialogue social continu et de qualité ;
- favoriser la construction des parcours professionnels ;
- promouvoir la diversité au sein du groupe AFD ;
- renforcer la cohésion interne et l'intégration du groupe dans son environnement immédiat.

Conditions de travail

La politique de recrutement

Au cours des dernières années, les effectifs se sont fortement accrus afin de couvrir de nouvelles activités et de nouvelles géographies. Les compétences principalement recherchées restent profondément associées aux métiers d'ingénierie technique et financière, de production intellectuelle (économie, politique), d'expertise sectorielle (santé, éducation, énergie, transports, agriculture...) et au renouvellement des fonctions de support et de gestion (analyse du risque, contrôle interne, maîtrise d'ouvrage, contrôle de gestion...).

Le renforcement des compétences locales, en particulier par le recrutement en agences de cadres de haut niveau de qualification s'est également poursuivi.

En 2013, le nombre total d'embauches au niveau mondial s'est élevé à 136 nouveaux collaborateurs (65 agents du Cadre général et 71 agents au niveau local).

Une politique de fidélisation

En 2013, 30 démissions ont été enregistrées au niveau du groupe (17 agents du cadre général et 13 agents locaux) ce qui représente un faible taux de turn-over (1,4 %) et reflète une politique de fidélisation du personnel⁴⁰.

En 2013, 100 % des agents ayant suivi un congé parental ont réintégré le groupe AFD à son issue.

Politique de rémunération

L'AFD veille à ce que le niveau de rémunération de ses agents soit compétitif et motivant tant au siège que dans les agences. Les pratiques salariales en vigueur sont régulièrement analysées pour chaque marché en se fondant sur des principes communs mais également en adaptant cette analyse aux différents contextes pays.

Par ailleurs, tous les agents bénéficient d'une redistribution des fruits de la performance économique de l'AFD sous forme d'intéressement pour les agents du cadre général et des collectivités françaises d'Outre-mer et de prime de performance pour le personnel local des agences des pays étrangers.

L'ensemble des entités du groupe AFD respecte ses obligations en matière de paiement de charges sociales sur les salaires et d'avantages dont bénéficient l'ensemble des collaborateurs.

Les dispositifs de protection sociale

La rétribution globale de l'ensemble des agents du groupe AFD comprend également une composante de protection sociale (frais de santé, prévoyance et retraite). Le régime de prévoyance de l'AFD est souscrit sous forme d'une assurance Groupe, dont la cotisation est intégralement prise en charge par l'employeur. Le système de protection sociale complet couvre l'ensemble des agents, recrutés en France et localement à l'étranger, non seulement les actifs et leurs ayants droit, mais également les retraités et leurs ayants droit.

Les agents recrutés localement dans les pays étrangers bénéficient également d'une protection sociale complète prise en charge par l'AFD (frais de santé, prévoyance, retraite) qui s'inscrivent en complément des régimes de base obligatoire, ou en substitution de ceux-ci.

Ainsi, en 2013, l'ensemble des agents recrutés en France et localement à l'étranger sont couverts par des dispositifs de protection sociale

L'organisation du temps de travail

L'organisation du temps de travail varie selon les règles en vigueur dans les pays où le groupe AFD est présent. De ce fait les modalités (durée, horaires variables, organisation) sont très diverses.

Dans les agences AFD à l'étranger, les statuts du personnel recruté localement s'accordent avec la législation des pays d'intervention pour conduire à une moyenne de 37h30 de travail hebdomadaire, ce qui constitue le plus souvent une amélioration du temps de travail hebdomadaire au regard de la durée du travail par rapport aux dispositions locales.

Pour les agents du cadre général (recrutés à Paris), et depuis l'accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail signé le 30 juin 2000, la durée annuelle du travail est de 1 575 heures pour les agents dont le temps est décompté en heures et de 205 jours pour les agents au forfait jours.

En application de la loi française du 8 février 2008, l'AFD propose à ses agents le rachat de jours placés sur le Compte Épargne Temps. Par un accord du 23 décembre 2008, les possibilités d'utilisation et d'alimentation du temps épargné sont élargies.

Afin de contribuer à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, les collaborateurs, à leur initiative, peuvent bénéficier d'une formule de temps de travail à temps partiel. En 2013, 6,6 % des agents travaillent à temps partiel dont 94 % de femmes. 77 % des salariés à temps partiel ont opté pour la formule à 80 %.

Par ailleurs, depuis 2004, les agents Cadres (soit 86 % de l'effectif) peuvent utiliser un dispositif de travail à domicile occasionnel, défini dans le cadre d'un accord collectif, essentiellement pour des travaux de rédaction, et en accord avec leur hiérarchie. En 2013, 1 225 journées de travail à domicile ont été réalisées par des Cadres, pour 831 journées en 2011, soit une augmentation de 47 % en deux ans.

Le nombre de jours d'absence pour maladie mesuré en France métropolitaine est de 10 133 jours calendaires en 2012, ce qui correspond à un taux d'absentéisme de 3 %.

Conditions de santé et de sécurité

Le groupe AFD attache une grande importance aux questions d'hygiène, de sécurité, de risques psycho-sociaux et d'amélioration des conditions de travail du personnel dans toutes ses implantations géographiques. Le Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT), l'instance réglementaire compétente sur ces questions, se réunit au moins quatre fois par an.

Il est présidé par un représentant de la Direction générale, et comporte six membres élus du personnel et associe le médecin du travail et des membres de droit (inspecteur du travail et CRAMIF).

Tant au siège qu'en agence, un suivi médical et social régulier des agents est organisé. Les vaccins sont pris en charge à 100 % par l'AFD. Une charte sur les maladies chroniques, signée en 2009 garantit une couverture à 100 % des traitements pour les agents concernés quel que soit le régime de sécurité sociale du pays. Elle garantit aussi les agents concernés contre la discrimination au sein du collectif de travail.

Pour l'ensemble des entités, des normes de sécurité et des procédures de veille sont actives sur les sujets liés à la sécurité des agents (terrorisme, risques sismiques, grippe aviaire, fièvre Ebola...). En cas d'événement externe pouvant mettre en péril la sécurité des agents, un dispositif prévoit la mobilisation d'une cellule de crise et la mise en œuvre d'une procédure de rapatriement si besoin des agents expatriés et de mesure spécifique pour les agents locaux.

Par ailleurs, une cellule de prévention des risques psycho-sociaux, composée de membres du CHSCT, du service médico-social et de membres de la direction des Ressources humaines, se réunit régulièrement afin de prévenir et remédier aux situations individuelles délicates. Ces dernières peuvent faire l'objet d'une alerte par les Délégués du Personnel. Ces situations individuelles délicates sont également traitées en relation avec les managers. Le rapport annuel du médecin du travail intègre un point sur la situation du personnel au regard des risques psycho-sociaux, les questions soulevées et les actions engagées.

En 2012, un cabinet indépendant a réalisé une évaluation des risques psycho-sociaux dans l'entreprise assortie de recommandations. Cette analyse a servi de base à l'actualisation du Document Unique sur l'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), soumis au CHSCT. Une négociation sur ce sujet est programmée pour le dernier trimestre 2014.

Enfin, des formations techniques recommandées dans le cadre du document unique (sécurité incendie) ou préconisées par le CHSCT (gestes et postures) sont organisées et des formations aux premiers secours sont proposées. Une attention particulière est portée à la sensibilisation des agents du réseau aux principes et procédures de sécurité à respecter en toutes circonstances.

Focus

Enquêtes de perception managériale en agence

À l'occasion des audits d'agence réalisés périodiquement par l'Inspection Générale de l'AFD⁴¹, une enquête de perception managériale est effectuée par les inspecteurs. Elle est basée sur l'écoute individuelle de chaque agent qui est invité à s'exprimer sur de nombreux sujets touchant à la vie de l'agence : stratégie, organisation, ambiance, climat général, conditions d'emploi, formation, perspectives de carrière. Par cette possibilité d'expression directe des collaborateurs en agence, les services RH du siège sont informés des éventuels problèmes, difficultés ou situations de risques psycho-sociaux (stress, pression, harcèlement, discrimination) rencontrés localement. Ils peuvent y remédier par des actions appropriées. Au siège, le conseiller Ethique peut également être sollicité sur ces questions.

Enfin, la DRH effectue ponctuellement des missions en agence afin d'accompagner le directeur d'agence qui est employeur local. Ces missions sont l'occasion pour le personnel local d'échanger en direct avec le responsable RH du siège (4 missions en 2013).

Le dialogue social

L'AFD bénéficie d'un statut du personnel propre à chaque établissement (un statut Siège, quatre statuts DOM) et ne relève pas d'une convention collective. Les contrats de travail des agents AFD relèvent du droit français. S'agissant des personnels recrutés dans les agences à l'étranger, leur contrat de travail est régi par un statut du personnel ou une convention éventuellement rattachée à une convention collective du pays (conventions collectives des banques et établissements financiers).

Au sein du groupe, la conduite du dialogue social repose sur quatre principes clés :

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

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

Organisation des instances représentatives du personnel

- › **Un comité d'établissement Siège et quatre comités d'établissements locaux pour les DOM (qui ont plus de 50 salariés)** assurent l'expression collective des salariés pour toutes les questions relatives à la gestion et l'évolution économique et financière de l'entreprise, l'organisation et les conditions de travail, la formation professionnelle et la protection sociale. Ils gèrent également les activités sociales et culturelles instituées dans l'entreprise.
- › **Un comité central d'entreprise** réunit les représentants des cinq comités d'établissements et traite les projets économiques et financiers concernant l'ensemble des salariés couverts par le droit français.
- › **Un comité de Groupe** rassemble l'ensemble des représentants du personnel de l'AFD et de ses filiales.
- › **Les Comités Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT)** au Siège et en agence 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 paritaires.

Des élections aux comités d'établissements/délégués du personnel ont eu lieu en mars 2014.

Au sein des agences à l'étranger, il n'existe pas, dans la plupart des cas, de système de représentation du personnel eu égard à la petite taille des agences (en moyenne d'une dizaine de personnes). Le dialogue s'effectue directement au cours de réunions de service. Tous les directeurs d'agence sont invités à organiser de façon systématique de telles réunions : c'est un des critères d'évaluation des directeurs d'agence. 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.

En 2013, 23 agences AFD des États étrangers disposent de représentants du personnel (disposition en application du droit local, disposition statutaire, ou disposition informelle). Ainsi 56,4 % des personnes recrutées localement dans les pays étrangers ont un représentant du personnel.

L'AFD souhaite renforcer le dialogue social en agence avec l'objectif, à l'horizon 2015, de disposer de représentant du personnel dans toutes les agences employant 6 agents et plus.

Les Accords collectifs signés en 2013 au siège

- Accord relatif à la NAO 2013, signé le 28/03/2013
- Accord relatif au don de JRTT/JRF/Jours positionnés dans le CET, signé le 26/06/2013
- Avenant à l'Accord relatif au régime des prêts immobiliers consentis au personnel de l'AFD, signé le 26/06/2013

La formation et l'accompagnement professionnel

Politique de formation

Afin d'accompagner l'évolution des effectifs des dernières années, l'intégration des nouveaux embauchés est un des axes forts de la politique formation. Un programme complet d'intégration, composé de plusieurs actions et séminaires permet, au-delà de la simple prise de connaissance avec l'environnement de travail, de bien appréhender les axes stratégiques, les missions et les enjeux qui font l'actualité et l'avenir de l'Agence.

En plus des actions en faveur des nouveaux recrutés, la politique de formation consacre d'importants moyens au renforcement des compétences métiers, concernant les domaines bancaire, financier et économique, mais également des compétences managériales et linguistiques.

En 2013, l'activité formation a représenté 40 453 heures de formation au niveau de l'ensemble du Groupe et 22 924 pour le périmètre « siège » ce qui correspond à un effort de 3,78 % de la masse salariale (l'obligation légale française est de 1,6 %⁴²).

Focus

Le cycle de formation « métiers du développement »

Séminaire phare de ce cursus d'intégration, le cycle « Métiers du Développement », fournit à tous les collaborateurs un socle de compétences sur l'aide au développement et le rôle de l'AFD, et donne, dans le cadre d'un module « terrain », une approche réelle et opérationnelle de la pratique du développement. En 2013, deux groupes de collaborateurs ont pu avoir une illustration opérationnelle des différentes formes de l'aide en réalisant des visites de projets au Ghana et au Cambodge.

Évaluations professionnelles

L'évaluation annuelle des collaborateurs permet de reconnaître leurs performances sur la base d'objectifs établis conjointement avec eux, ainsi que de définir leurs priorités de formation et leurs perspectives d'évolution professionnelles. Ce dispositif s'applique à l'ensemble des agents, quelque soit leur statut ou leur localisation. En 2013, comme les années précédentes, 100 % des salariés ont bénéficié d'entretiens individuels d'évaluation.

Égalité de traitement et diversité

Lutte contre les discriminations

L'AFD réalise un effort permanent pour donner à tous les mêmes chances d'accès à l'emploi, à compétences et profils comparables.

Une politique volontariste de recrutement et de maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap a été mise en œuvre au travers d'un accord signé avec les partenaires sociaux en décembre 2012.

Le renforcement du réseau AFD dans les pays étrangers ces dernières années s'est traduit par le recrutement croissant de collaborateurs locaux.

L'emploi des jeunes actifs est valorisé dans l'entreprise au travers de l'accueil de jeunes recrutés en contrat en alternance (programme alternant une formation scolaire avec un apprentissage en entreprise). En 2013, treize agents en contrats de professionnalisation ainsi que huit agents en contrat d'apprentissage comptent parmi les effectifs de l'Agence.

La formalisation du processus de recrutement permet de prévenir les situations de discrimination. Dans ce cadre, une analyse statistique de la diversité des cycles de formation est réalisée et présentée aux partenaires sociaux (indicateurs par type de formation (grandes écoles, universités...).

L'AFD n'a fait l'objet d'aucun recours judiciaire en matière de discrimination.

Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes

En 2007, un premier accord a été signé afin de promouvoir l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. En juin 2011, un nouvel accord a été conclu pour confirmer et actualiser cet engagement. Celui-ci est applicable aux agents titulaires d'un contrat de travail de droit français, soit les agents du cadre général gérés par le Groupe. Il contient un ensemble d'objectifs chiffrés visant à favoriser le développement professionnel des femmes tout au long de leur carrière. Les leviers principaux de cette politique sont : la promotion de l'équilibre vie privée-vie professionnelle (proposition de formules de temps partiel, politique facilitant le travail du

⁴² Chiffres de la déclaration 2483 FR

conjoint pour les agents affectés dans le réseau signée en 2012...) et l'analyse des écarts de rémunération en vue d'éviter et de déceler le cas échéant des différences de traitement pour des situations analogues.

Des objectifs ambitieux ont été fixés pour le 31 décembre 2013 en vue d'une représentation équilibrée des femmes et des hommes à tous les niveaux de l'entreprise :

- › taux de femmes cadres : 50 % (réalisé fin 2013 : 46,3 %) ;
- › taux d'encadrement féminin (hors responsable de « pôle ») : 33 % (réalisé fin 2013 : 27,3 %) ;
- › taux de femmes présentes dans le réseau : 28 % (réalisé fin 2013 : 26,2 %) ;
- › taux d'avancements et de promotion des femmes et des hommes proportionnels au taux de composition pour chaque niveau d'emploi.

Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap

En France, une politique volontariste et structurée d'emploi et de recrutement de personnes handicapées est mise en œuvre (étant précisé que la définition de travailleur en situation de handicap n'est pas identique dans tous les pays). Elle s'est traduite au sein du groupe AFD en 2012 par la signature d'un nouvel accord en la matière, présentant les axes suivants :

- › le recrutement, l'insertion de sept nouveaux collaborateurs handicapés sur la période 2013-2015 et la collaboration avec le milieu protégé et adapté ;
- › le maintien dans l'emploi des salariés handicapés ;
- › la formation ;
- › la sensibilisation et la communication.

En 2013, 21 travailleurs recrutés au siège sont en situation de handicap au 31/12/2013 ; le taux d'emploi sur les établissements français du groupe AFD en 2013 de 1,8 % pour un objectif de 2,4 % au terme de l'accord. Sept personnes en situation de handicap ont été recrutées, deux agents ont bénéficié de mesures de reclassement afin de permettre leur maintien dans l'emploi. Par ailleurs, une campagne de sensibilisation au Handicap a été menée. 247 agents ont participé à ces sessions de sensibilisation en septembre 2013 (soit 23 % des salariés travaillant en France).

Seniors

Dans le cadre du plan d'actions senior 2010-2012, l'AFD s'est engagée à accorder à tous les salariés de 55 ans et plus l'accès à des formations destinées à aménager des fins de carrière et/ou préparer la transition entre activité et retraite. Par ailleurs, elle prévoit le recrutement sur trois ans de dix salariés âgés de 50 ans et plus (à compter du 1er janvier 2010). Enfin, ont été mis en place des entretiens professionnels de seconde partie de carrière pour les salariés âgés de 50 ans et plus. Ainsi, entre 2010 et 2012, 276 agents de plus de 50 ans ont bénéficié au moins une fois d'un entretien de carrière. La direction s'est engagée à recevoir ces salariés tous les cinq ans à leur demande explicite, sur proposition de la hiérarchie ou de DRH.

Des négociations portant sur le Contrat de Génération (Mesure volontariste de l'Etat Français) se sont ouvertes en 2013 au sein de l'AFD. Le contrat de génération couvre différentes mesures en faveur de l'emploi des jeunes, de l'emploi des seniors, de l'égalité professionnelle et la mixité des emplois, de la transmission des connaissances et des compétences.

Focus

La responsabilité sociale d'employeur en agence : conditions d'emploi, gestion des parcours professionnels et dialogue social

La responsabilité sociale de l'employeur s'applique tant vis à vis des collaborateurs présents au siège de l'Agence qu'à l'égard de ceux qui exercent leur activité dans une agence qu'elle soit située dans une collectivité d'outre-mer française ou dans un pays étranger d'intervention.

La gestion sociale des collaborateurs s'inscrit dans un cadre réglementaire défini : réglementation sociale française s'agissant des 375 personnels de collectivités d'outre-mer, application des cadres réglementaires et sociaux spécifiques du pays pour les 450 collaborateurs travaillant dans les 56 agences à l'étranger. Ces cadres réglementaires constituent un socle minimum. S'appuyant sur les meilleures pratiques en vigueur dans les pays, les collaborateurs bénéficient de dispositions sociales plus favorables que le droit local que ce soit en termes de jours de congés, de conditions de rémunération, de prestation retraite et santé et protection sociale.

Ainsi, une recherche permanente de mise en cohérence des conditions de rétribution des collaborateurs recrutés localement est réalisée en adaptant l'analyse aux différents contextes pays.

Ces évolutions sociales visant à doter le personnel de systèmes de protection sociale, de prévention et des systèmes de retraite adaptés concernent l'ensemble des sites de l'AFD. Elles ont accompagné l'évolution de la politique de recrutement local caractérisée par un renforcement significatif de cadres locaux.

La gestion des personnels locaux s'effectue sous la responsabilité du directeur d'agence, avec un suivi assuré par un responsable RH au niveau du siège ; le recrutement de tout nouvel agent dans le cadre local au sein d'une agence du groupe AFD (COM ou Etats étrangers) s'effectue selon un processus et des modalités de recrutement et d'intégration comparables à celles en vigueur au siège de l'Agence.

L'évolution professionnelle des agents locaux constitue un des enjeux de la gestion des

ressources humaines en agence. Les agences sont le plus souvent de petite taille avec un nombre limité de métiers. La mobilité professionnelle au sein de l'agence n'offre pas autant d'opportunités que pour les collaborateurs recrutés au siège, et la perspective de quitter durablement son pays dans un cadre d'expatriation n'est pas toujours souhaitée, avant tout pour des raisons familiales. Pour satisfaire les souhaits d'évolution professionnelle, des réponses ponctuelles sont apportées notamment à travers un dispositif de « petite mobilité » qui concerne, majoritairement des agents d'Outre-mer (sept en 2011, cinq en 2012 et huit en 2013). Ce dispositif de mobilité permet, pour l'agent concerné, un déroulement de carrière au siège ou dans une autre agence pour une durée limitée de deux à trois années. Considérée comme une « respiration professionnelle », cette mobilité est aussi l'occasion de formation et de découverte de nouveaux environnements professionnels.

Il existe également des opportunités pour les collaborateurs de statut local d'intégrer le statut « siège », sous réserve du respect des critères habituels de recrutement.

Les propositions de formation pour le personnel local ont été fortement accrues et enrichies au cours des dernières années avec la participation systématique des cadres locaux aux cursus de formation socle (parcours d'intégration, métiers du développement) ou technique proposés par l'Agence. En 2013, 212 agents locaux ont ainsi bénéficié de formations au siège ou en région.

Par ailleurs, le dispositif de e-learning sur « la gestion de projet de développement » déployé en 2013, facilite la diffusion des connaissances au sein du réseau d'agences et contribue ainsi au renforcement des compétences locales.

Les dispositifs de gestion prévisionnelle et de gestion des parcours professionnels en cours de construction au sein de l'Agence ont vocation à être déclinés aux métiers pratiqués dans les agences afin de leur donner une meilleure visibilité et faciliter les ponts entre les différentes activités.

Enfin, le dialogue social et la qualité des échanges au sein des agences constituent un enjeu d'importance en termes de RSE. En raison de leur petite taille, la majorité des agences des États étrangers n'ont pas l'obligation de mettre en place des instances sociales et de conduire un dialogue social formalisé. Par ailleurs, ne relevant pas du cadre juridique social français, ces agents ne sont représentés au sein des Instances sociales centralisées (CCE, comité de Groupe). Afin d'offrir des espaces de dialogue et de permettre une plus grande participation des agents locaux aux temps forts de l'AFD, une « réunion Monde » regroupant des représentants des différentes agences locales des États étrangers a été organisée à trois reprises

au cours des dernières années. Elle sera relancée dès 2015 afin de renforcer la cohésion sociale entre les différents personnels composant le Groupe AFD.

Ancrage territorial

Le groupe AFD cherche à renforcer son intégration dans son environnement immédiat par le développement d'actions de proximité au siège et en agence. Cet objectif se traduit par l'implication d'agents dans des actions de soutien de structures sociales, sanitaires, culturelles, droits de l'homme (tissu associatif, écoles, structures d'insertion...) ou encore par un soutien financier de ces structures par l'AFD.

Intégration de personnes en situation de handicap en partenariat avec le Centre National de Formation Professionnel (CNFP) et Opcalia Ile-de-France

Pôle emploi, l'Opcalia Ile de France et le CNFP ont mis en place un dispositif innovant destiné à faciliter le recrutement et l'intégration en entreprise de salariés handicapés. Ce projet baptisé « Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective » (POEC) permet à des personnes en situation de handicap ayant exercé pendant trois ans minimum une ou des activités en rapport avec les métiers du secrétariat ou de la comptabilité de bénéficier de 400 heures de formation individualisées et adaptées au poste de travail à pourvoir au sein d'une entreprise partenaire. En ligne avec l'Accord Handicap l'AFD s'est engagée à accueillir des personnes bénéficiant de ce programme en stage puis en contrat de professionnalisation.

Focus

Interview croisée de Françoise Jacquemain, Françoise Desmazières, Marie France Lhériteau, Geneviève Javayolès, Martine Naubron pour l'association Pierre Claver

Après des carrières bien remplies, ayant travaillé pour l'AFD avec des pays fragiles, où les oppositions ne sont toujours pas reconnues et où parfois l'état de droit est quasi inexistant, nous nous retrouvons à donner des cours de français à de jeunes demandeurs d'asile.

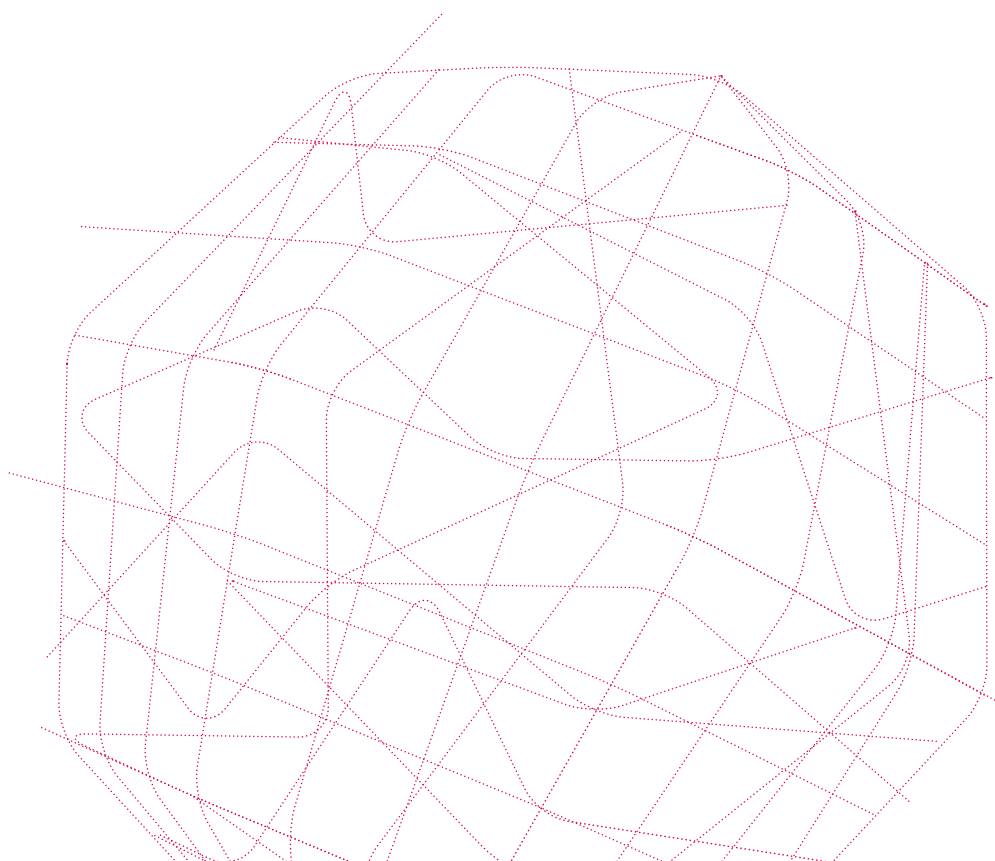
Notre histoire a commencé avec l'ouverture de cours de français pour des demandeurs d'asile en face de l'AFD dans des conditions d'abord très précaires. Mais ensuite l'Ecole Pierre Claver s'est structurée et s'est installée en plein cœur de Paris, à deux pas de l'Assemblée Nationale. Elle se veut aussi un lieu où il est agréable de se rendre, pour les élèves comme pour les enseignants. Sur une dizaine d'enseignants, près de la moitié viennent de l'AFD,

ce n'est pas un hasard eu égard à nos parcours respectifs.

Notre rôle est d'initier nos jeunes élèves aux joies de la langue française et à ses difficultés et aussi aux us et coutumes de notre pays. La tâche n'est pas aisée car notre public a eu des parcours « académiques » très différents mais elle est très enrichissante.

De petite taille, l'école ne peut accueillir que 120 élèves par session de six mois. Cela permet un véritable esprit de famille. L'Association Pierre Claver propose aux demandeurs d'asile une École qui est un lieu de rencontre et d'étude durant le temps où ils attendent leur titre de séjour en France. Une fois qu'ils l'ont obtenu, ainsi que l'autorisation de travailler en France, Pierre Claver se propose, lorsqu'ils ont atteint un niveau de langue suffisant, de les accompagner dans leurs premières recherches d'emploi, et surtout de les encourager à choisir une formation ou un métier adapté à leurs compétences et à leurs désirs.

Inscrits à Pierre Claver, tous sont les bienvenus à l'école, pour diverses activités tout le long de la semaine : pour y apprendre le français, pour prendre part aux séances de culture générale, de dessin ou de théâtre, pour y rencontrer leurs amis, pour prendre part aux événements sportifs, culturels, aux voyages, pour y consulter Internet... mais aussi pour y chercher de l'aide dans le cas d'éventuels problèmes administratifs, pour solliciter une aide juridique auprès des avocats membres de l'Association, laquelle est exclusivement réservée aux élèves de l'école.



Responsabilité environnementale interne

La politique environnementale interne du groupe AFD s'inscrit dans un cadre réglementaire et incitatif national, européen et international. Elle s'articule autour des axes suivants : l'évaluation de l'empreinte environnementale directe, la mise en œuvre de mesures d'atténuation, d'adaptation et de compensation de cet impact ainsi que la sensibilisation des agents en la matière.

Cadre réglementaire et incitatif de la démarche

- › **Le Grenelle de l'Environnement (lois I et II)** : l'évaluation de l'impact environnemental des activités internes du groupe AFD, le bilan carbone et les projets-clés du plan d'action environnemental, s'inscrivent dans la droite ligne des exigences du Grenelle.
- › **La Stratégie Nationale de Développement Durable** : la Stratégie Nationale de Développement Durable pour la période 2010-2013 (SNDD), adoptée le 27 juillet 2010 par le Comité Interministériel pour le Développement Durable (CIDD) engage la France à relever les défis d'une économie verte et équitable ; les initiatives identifiées en matière de « gouvernance », de « changement climatique et énergies » ou de « consommation et production durables » sont au centre des enjeux environnementaux internes du groupe AFD.
- › **Les Plans administration exemplaire** : en tant qu'établissement public et commercial, l'AFD s'est engagé dans la dynamique du ministère des Affaires étrangères pour un « Plan Administration Exemplaire » adopté en 2008 et s'est fondée sur les fiches actions de la Circulaire pour fixer ses propres objectifs environnementaux quantitatifs et qualitatifs.
- › Le plan d'action de responsabilité environnementale interne de l'AFD décline également les engagements de réduction des émissions de gaz à effet de serre du **Protocole de Kyoto** (objectif : diminuer les émissions mondiales d'environ 5 % sur la période 2008-2012 par rapport à l'année de référence 1990 ; les objectifs sont différenciés par pays), du « **Paquet Energie-Climat** » européen (objectif : diminuer les émissions de chaque pays européen de 20 % en 2020 par rapport à 1990 ; cet objectif est couplé avec un engagement de 20 % d'énergies renouvelables dans le mix énergétique et une réduction de 20 % des consommations énergétiques) et du **Facteur 4** (objectif : diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre en 2050 par rapport à 1990).

- › Le groupe AFD est en conformité avec la réglementation générale en matière environnementale. En 2013, il n'a fait l'objet d'aucune amende significative ni de sanctions non pécuniaires pour non-respect des législations et des réglementations en la matière.

La politique générale en matière d'environnement

L'année 2013 a permis de poursuivre la dynamique engagée par le groupe AFD en matière d'amélioration de ses performances environnementales. Le plan d'actions 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 d'impacts divers : consommation d'énergie, de papiers, production de déchets notamment ;
- › **Agir opérationnellement** : renforcer le plan d'action prioritaire de l'AFD permettant de réduire l'empreinte écologique de l'AFD, notamment sur les thématiques suivantes : achats responsables, efficacité énergétique et énergies renouvelables, déplacements, gestion des déchets ;
- › **Compenser** : compenser volontairement les émissions de gaz à effet de serre générées par l'activité de l'AFD en finançant des projets environnementaux dans les pays en développement (achat de crédits carbone) ;
- › **Sensibiliser** : communiquer auprès des agents de l'AFD pour les sensibiliser au développement durable, en tant que professionnels et citoyens.

Dans le réseau international, des projets écoresponsables sont menés pour améliorer la performance environnementale des agences en fonction des contextes locaux. Ces projets portent sur les achats responsables, l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables, la gestion des déchets, la gestion de l'eau, et l'optimisation des déplacements professionnels.

Le management environnemental interne est porté par le Responsable environnemental interne (REI), positionné au sein du Secrétariat général. Il travaille en collaboration avec les différentes structures du Groupe impliquées dans la gestion environnementale.



Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement

Le groupe AFD conduit régulièrement des campagnes de communication internes afin de sensibiliser l'ensemble des agents, en tant que professionnels et citoyens, aux enjeux du développement durable. Les actions entreprises sont multiformes et portent tant sur les projets de responsabilité environnementale interne mis en œuvre que sur les comportements écoresponsables à développer : communiqués, articles de presse interne, expositions, conférences, opérations à l'occasion des temps forts internationaux (Semaine du Développement Durable, Semaine Européenne de Réduction des Déchets, etc.).

Des ateliers de sensibilisation et de formation dédiés aux enjeux de la responsabilité environnementale et sociale, au changement climatique et à l'éco-responsabilité sont menés en interne et en externe.

En 2013, une stratégie de communication et de sensibilisation environnementale a été mise en œuvre : documents de référence, identité visuelle et logo, espace intranet dédié. Cet espace dédié vise à renforcer la dynamique collective autour de la réduction de l'empreinte environnementale dans les projets et dans l'activité au quotidien. Il offre également la possibilité de consulter des indicateurs phares comme la réduction de l'empreinte carbone, la gestion des déchets, l'efficacité énergétique et d'échanger des idées, des solutions autour de thématiques proposées.

Empreinte carbone

L'enjeu des déplacements professionnels

Premier poste d'émissions en gaz à effet de serre du groupe AFD les déplacements professionnels des agents (déplacements pour missions, affectations, domicile-travail) et les missions des consultants, représentent 73 % des émissions totales du siège et 45 % des émissions totales du réseau à l'international en 2013. Ils constituent une source de carbone difficilement compressible, eu égard au métier de l'Agence - les missions de terrain que réalise l'AFD étant essentielles pour l'instruction et le suivi des projets sur place et l'implantation des 70 agences dans l'ensemble du monde. Aussi, entre autres mesures, l'Agence compense ses émissions dans une optique de neutralité carbone.

La compensation des émissions de GES

Dans l'objectif d'être « carbone neutre » chaque année, l'Agence compense depuis 2007 les émissions de gaz à effet de serre de son siège. En 2011, un nouveau contrat d'achat de crédits carbone a été signé avec EcoAct, société spécialisée dans la finance carbone, afin de compenser les émissions de gaz à effet de serre de l'AFD sur la période 2010-2012. Entre 2010 et 2012, 72 000 teq de CO₂ ont été compensées sur trois ans. La démarche volontaire de compensation carbone est reconduite et fait l'objet d'un appel d'offre en 2014.

Gestion des déchets

S'appuyant sur un état des lieux réalisé en 2012, le groupe AFD met en œuvre une série de projets pour améliorer la gestion des déchets, issus pour la plupart de son activité de bureau. Cette démarche repose entre autres sur les éco-gestes des agents.

Les chiffres 2010-2013

La production annuelle de **déchets par salarié** par an est de 202 kg en 2013, en baisse de 7 % par rapport à 2012.

Les mesures de prévention, de réduction et de recyclage des déchets

Gestion des déchets papier : intégration de critères environnementaux dans le choix du papier (FSC et PEFC pour une gestion durable des forêts, Ecolabel européen, % recyclé) et incitation aux impressions recto/verso et noir/blanc.

Gestion des déchets dangereux : collecte et traitement des piles/petits accumulateurs et des sources lumineuses par les sociétés Altys, ATF et Screlec ; démantèlement, tri et recyclage des cartouches et toner par la société Conibi ; dont environ 75 % des ordinateurs déclassés à des écoles et associations.

Gestion des déchets de restauration : programme de réduction du gaspillage alimentaire Trim Trax mis en place par le groupe EUREST : comptabilisation et pesée des quantités cuisinées et jetées à chaque repas afin de réajuster les quantités à cuisiner pour limiter le gaspillage ; bouteilles en verre majoritairement consignées et retournées au prestataire lors des réapprovisionnements.

Achats responsables : le meilleur déchet étant celui qu'on ne produit pas, l'AFD s'est engagée à traiter la gestion des déchets à la source. L'enjeu est de limiter le nombre d'emballages générés par les achats de fournitures. Conformément aux prescriptions des cahiers des charges, les prestataires doivent ainsi limiter les quantités de papiers, plastiques et cartons et remporter l'ensemble des emballages pour ne livrer que les produits bruts à l'Agence.

Le projet d'optimisation des déchets

L'AFD a initié en 2012 un projet d'optimisation de la gestion des déchets de son siège. La première phase du projet Optigede a consisté à :

- réaliser un diagnostic technique, économique, organisationnel et réglementaire de la gestion des déchets et ;
- cartographier et quantifier les différents flux de déchets générés.

En 2013, les travaux ont permis d'identifier des axes d'optimisation de la gestion des déchets :

- › intégration de critères environnementaux dans le choix du papier (FSC et PEFC pour une gestion durable des forêts, Ecolabel européen, pourcentage recyclé) ;
- › recyclage du papier : Proparco avec l'appui de Shred-It, société experte en recyclage des papiers publics et confidentiels des entreprises recycle 6 tonnes de papier par an ;
- › recyclage et la valorisation des meubles usagés et les déchets d'ameublement.

En agence, à l'exemple de l'agence de Brazzaville, le compostage et recyclage des déchets verts issus de l'alimentation et du jardinage est mis en œuvre.

Enfin, l'AFD conduit une gestion des déchets dangereux :

- › collecte et traitement des piles/petits accumulateurs et des sources lumineuses par les sociétés Altys, ATF ;
- › recyclage des cartouches et toner par la société Conibi ;
- › don d'environ 75 % des ordinateurs en renouvellement à des écoles et associations.

Focus

Une initiative en agence : la valorisation des déchets verts à Yaoundé

L'amélioration de la gestion des déchets étant un enjeu mondial, les agences locales du réseau international ont lancé des initiatives adaptées au contexte local.

À Yaoundé comme dans le reste du Cameroun en général, il n'existe pas de filière sélective structurée des déchets. Certaines initiatives localisées se développent, souvent sous l'impulsion d'associations et d'ONG (recyclage des bouteilles plastiques par exemple), mais, pour l'heure, aucun projet industriel ne s'étend à l'échelle municipale, régionale ou nationale en dehors de certaines filières de déchets dangereux (DEEE notamment).

Dans ce cadre, l'agence a entrepris de mieux maîtriser sa production de déchets en affinant le suivi de ses différents flux de déchets et en recherchant des entreprises et associations qui pourraient valoriser certaines familles de déchets (cartouches d'encre, équipements informatiques)

L'agence de Yaoundé, qui dispose d'un terrain de 4 000 m², est déjà engagée dans un projet de compostage de ses déchets verts qu'elle a pu développer elle-même grâce aux techniques traditionnelles. Le jardinier de l'agence récupère également le marc de café pour activer le processus de fermentation du compost traditionnel, qui sert alors d'engrais.

Gestion durable des ressources

Le groupe AFD consomme essentiellement du papier comme matière première et travaille à en réduire les consommations. Afin d'améliorer son efficacité énergétique, le Groupe rénove régulièrement son patrimoine et ses infrastructures en France et à l'international. 100 % de l'électricité du siège AFD est produite à partir de sources d'énergies renouvelables.

Mesures pour l'efficacité de la consommation de papier

Pour l'ensemble du papier blanc utilisé pour les impressions et les photocopies, le siège de l'AFD s'approvisionne en papier garanti recyclable, éco-labelisé, FSC (Forest Stewardship Council - issu de forêts gérées durablement), et ne contenant aucune trace de chlore. 76 % du papier blanc et du papier d'imprimerie utilisé pour les publications est labelisé FSC.

Une plateforme d'archivage électronique a été mise en place en 2013. Elle permettra, à terme, de conserver sous format électronique certains documents nativement numériques tout en gardant leur qualité de preuve juridique.

Protection de la biodiversité

De par son activité, le Groupe ne porte pas atteinte de façon significative à l'équilibre biologique, aux milieux naturels ainsi qu'aux espèces animales et végétales protégées. Cependant, le groupe AFD veille à ce que l'offre de restauration collective prenne en compte le respect de l'équilibre des écosystèmes : non consommation des espèces de poissons protégées, gamme de produits biologiques et équitables, etc.

Gestion de la consommation d'énergie

Les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Dans le cadre du contrat EDF « équilibre + », le siège AFD Paris achète 100 % de l'électricité produite à partir de sources d'énergies renouvelables (énergie éolienne, solaire, aérothermique...). L'AFD s'engage en faveur des énergies renouvelables et participe également au financement de projets de recherche sur le photovoltaïque.

L'AFD œuvre à la réduction de sa consommation d'énergie. À titre d'exemple, la consommation d'énergie a baissé de 24,6 % entre 2007 et 2013. Cela s'explique notamment par la mise en place en 2010 d'un projet de gestion technique du bâtiment (GTB) ou le renouvellement d'équipements énergivores.

Afin d'améliorer son efficacité énergétique, l'AFD rénove régulièrement son patrimoine en France et à l'international (mesures hygrothermiques : isolation thermique, système de ventilation, etc.).

Le Groupe a établi une nouvelle politique de gestion de son patrimoine qui permettra de faire l'acquisition de plusieurs propriétés (bureaux et logements des agents) et facilitera la maîtrise de l'énergie de ces bâtiments et leur équipement en matériels fonctionnant aux énergies renouvelables.

À ce titre, une étude a été réalisée sur l'efficacité énergétique et les potentiels d'investissements en énergies renouvelables (photovoltaïque, éolien, etc.) dans le réseau des agences et bureaux locaux. Des travaux ont permis de mettre en place un outil de suivi optimisé des consommations énergétiques permettant de définir un profil énergétique précis des différents bâtiments et de déterminer des actions prioritaires de maîtrise de l'énergie (équipements, comportements). De même, les résultats de l'étude vont permettre d'orienter les choix d'équipement des agences locales en systèmes de production d'énergie renouvelable.

En outre, pour certains locaux de ses agences, le Groupe a lancé des travaux pour s'inscrire dans une démarche de Haute qualité environnementale (HQE) et de basse consommation. Les futurs logements de direction de l'agence de Fort-de-France en Martinique ont été certifiés NF Environnement-HQE. Il s'agit de l'une des premières opérations HQE tertiaire dans ce DOM.

En parallèle de ces études et projets, le groupe mène des campagnes de sensibilisation internes auprès du personnel comme mentionné supra.

En 2013, le siège AFD Paris a mené les actions suivantes pour réduire sa consommation d'énergie :

- › un programme de rénovation des sanitaires : l'éclairage est désormais asservi à la détection de présence et sèche-mains très faiblement consommateur d'énergie ;
- › la finalisation du chantier de gestion technique du bâtiment permettant d'optimiser la consommation des équipements et de mieux piloter la production de chaud et de froid.

L'AFD s'est équipée, au sein de son Siège Paris de générateurs photovoltaïques qui produisent de l'électricité (16 620 kWh en 2013).

L'immeuble Le Mistral bénéficie d'une certification HQE avec cinq cibles atteignant le niveau « Très performant » et cinq autres le niveau « Performant ». Cela signifie que l'immeuble est conçu de manière optimale en termes d'impacts sur l'environnement et qu'il est d'un grand confort pour les utilisateurs.

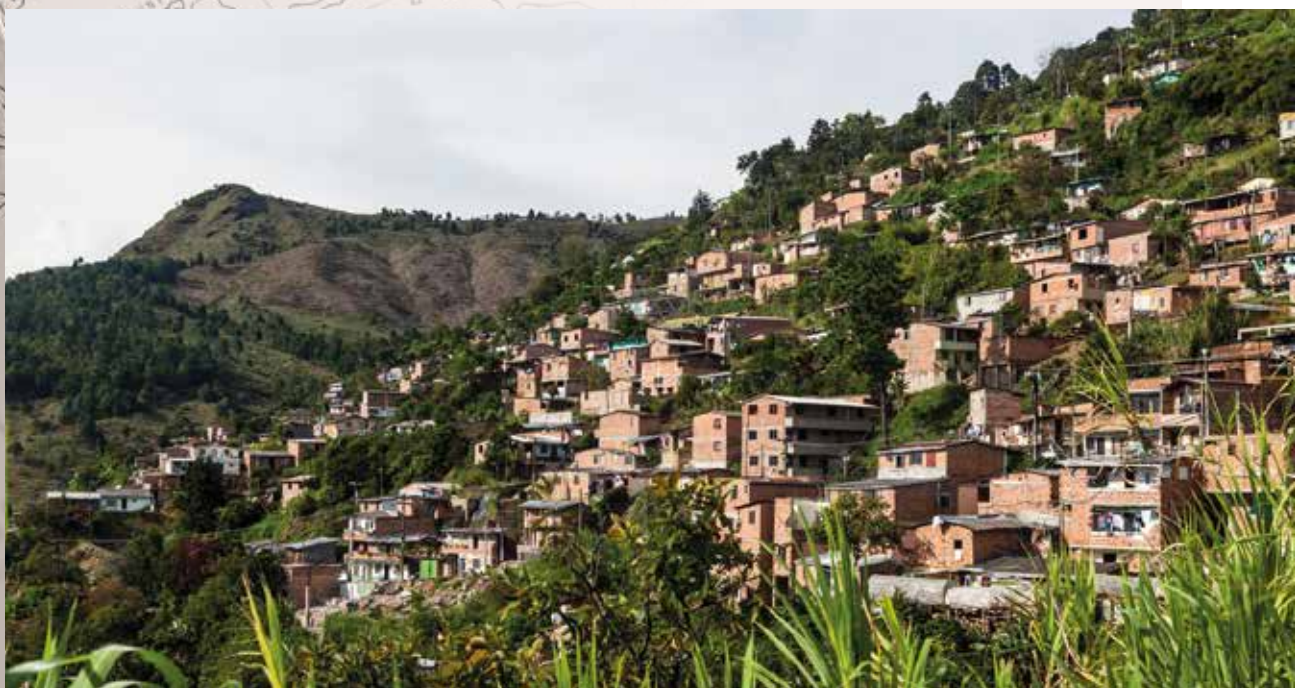
Focus

Initiatives en agence : l'exemple de Papeete

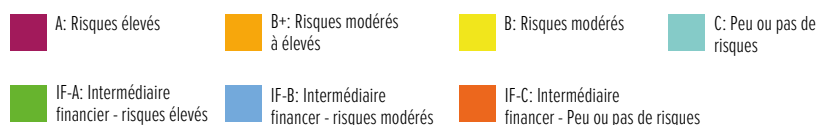
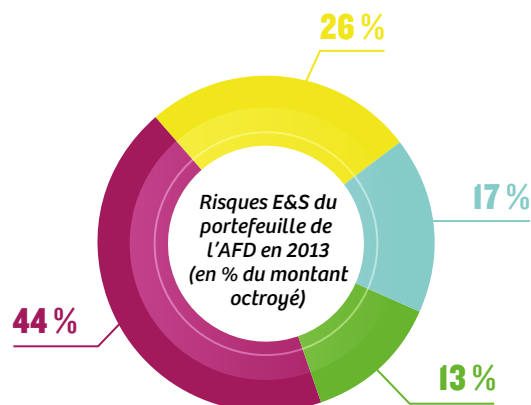
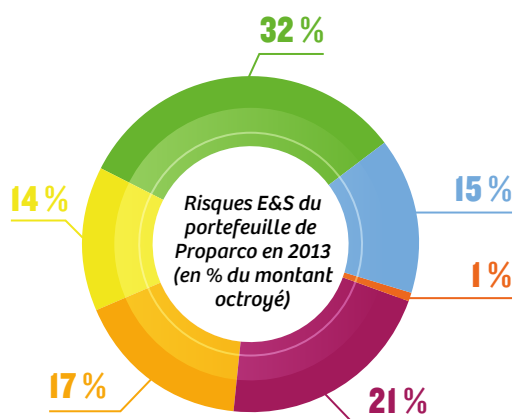
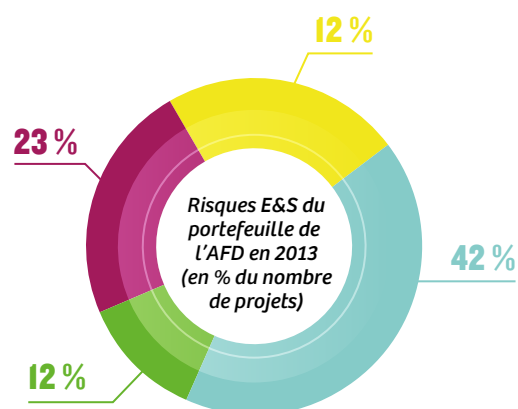
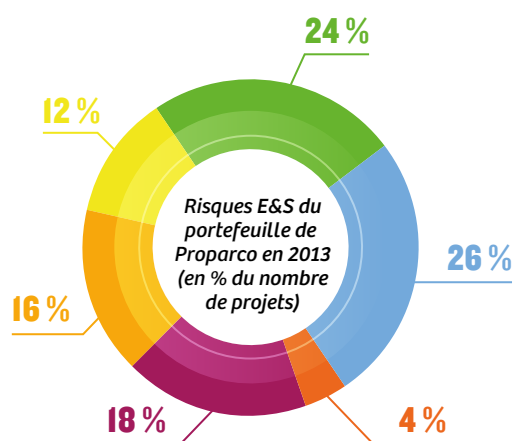
Dans le cadre de son déménagement dans de nouveaux locaux, l'agence de Papeete s'est engagée dans un programme de réduction de sa consommation énergétique grâce à une coupure centrale de l'ensemble de l'alimentation électrique (hors équipements de sécurité) entre 20h et 6h. Les résultats de cette pratique seront mesurés à partir du bilan 2014. Les équipes se montrent par ailleurs attentives à leur consommation énergétique, par une utilisation très modérée de la climatisation notamment.

Les chiffres clés

2013

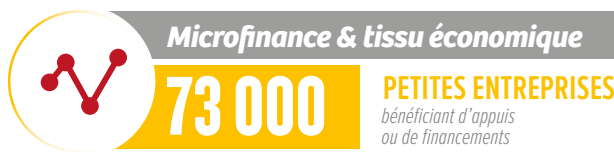


Chiffres clés sur les risques environnementaux et sociaux des projets



Chiffres clés sur les impacts

Les impacts en 2013 des projets en cours, financés par l'AFD, ont été les suivants :



Les nouveaux projets financés en 2013 contribuant à la lutte contre le changement climatique diminueront les émissions de gaz à effet de serre à hauteur de :

3,3 **millions de tonnes d'équivalent CO₂ par an.**

Chiffres clés sur la responsabilité sociale interne

Effectif total

Périmètre : Groupe

EFFECTIFS	2010	2011	2012	2013	VARIATIONS 2013/2012	TENDANCE
TOTAL PERSONNEL GERE PAR LE GROUPE :	1993	2048	2104	2106	0.1%	↗
TOTAL GROUPE AFD:	1625	1681	1742	1744	0.1%	↗
GROUPE CADRE GENERAL*:	1103	1134	1179	1183	0.3%	↗
• France métropolitaine*	914	955	1005	1006	0.1%	↗
• Agences et représentations dans les pays d'intervention	159	151	148	150	1.4%	↗
• Assistance technique	7	6	5	4	-20%	↘
• Détachements et mises à disposition	23	22	21	23	-14.3%	↘
GROUPE PERSONNEL RECRUTE LOCALEMENT**, DONT:	522	547	563	561	-0.4%	↘
• Effectifs recrutés en Collectivité d'Outre-mer	106	108	110	109	-0.9%	↘
• Effectifs recrutés dans les pays étrangers**	416	439	453	452	-0.2%	↘
TOTAL INSTITUTS***	368	367	362	362	-1%	↘
• Instituts Cadre général*	104	105	102	96	-5.9%	↘
• Instituts Personnel recruté localement	264	262	260	266	2.3%	↗
TOTAL VOLONTAIRES INTERNATIONAUX	96	78	92	103	18%	↗
GROUPE AFD VI / VCAT	90	75	85	94	10.6%	↗
INSTITUTS VI / VCAT	6	3	7	9	28.6%	↗

(*) Hors contrat d'apprentissage et de professionnalisation.

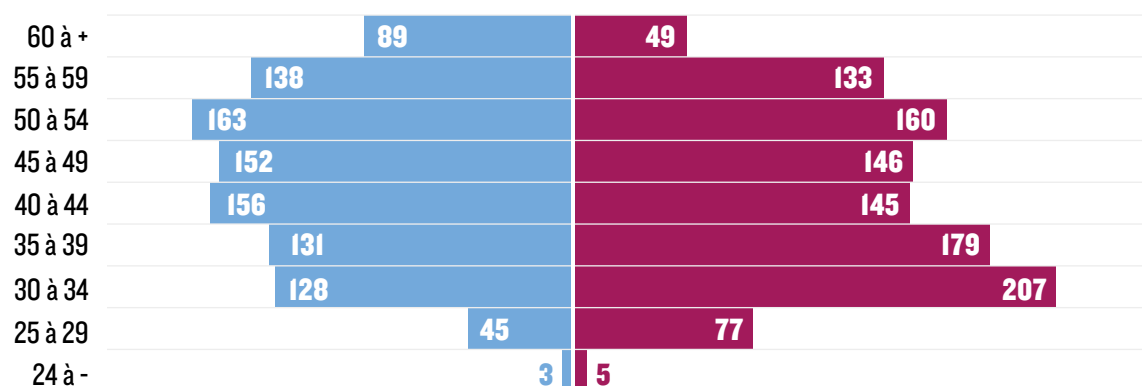
(**) Depuis 2007, ces chiffres comprennent les agents recrutés localement en fonction des dispositions de la législation du travail propre à chaque pays ainsi que les « assimilés », prestataires dans différents pays étrangers.

(***) Les Instituts d'émission ont une mission de banque centrale sous l'autorité de la Banque de France dans les collectivités d'outre-mer (TOM et DOM), mission qui diffère de l'activité de l'AFD. Toutefois ses effectifs font partie de l'UES AFD/Instituts.

: Indicateur vérifié à un niveau d'assurance modéré par KPMG

Répartition des salariés par sexe et par âge ☒

Répartition de l'effectif total géré par le groupe,
par genre et par âge en 2013 (au 31 dec. 2013)



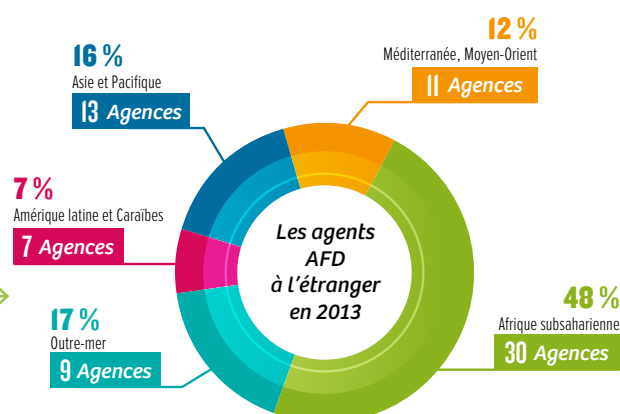
Effectif : 2 106 (Hommes : 1005 soit 47,7 % / 1101 soit 52,3 %) - Âge moyen : 44,3 ans (Hommes : 45,6 ans / Femmes : 43 ans)

Répartition des salariés par zone géographique ☒

Périmètre : Groupe (hors Instituts)

	2012	2013
EFFECTIFS FRANCE METROPOLITAINE	1 031	1 033
GROUPE CADRE GENERAL		
DONT FEMMES	55 %	55 %

Répartition géographique des effectifs
«Réseau» (hors France métropolitaine)
du groupe AFD, au 31 décembre 2013



	EXPATRIÉS CADRE GÉNÉRAL	RECRUTÉS LOCALEMENT	VI / VCAT	TOTAL DISPOSITIF HUMAIN RÉSEAU GROUPE AFD VARIATIONS 2013/2012	PART DE FEMMES DANS L'EFFECTIF DU RÉSEAU (HORS VI)
EFFECTIF RESEAU TOTAL 2013	150	561	91	802	100 %
AFRIQUE SUBSAHARIENNE, OCEAN INDIEN	67	271	49	387	48 %
MEDITERRANEE ET MOYEN ORIENT	23	63	13	99	12 %
ASIE	27	84	14	125	16 %
AMERIQUES, PACIFIQUE	13	34	9	56	7 %
OUTRE-MER FRANÇAIS	20	109	6	135	17 %

Recrutements, départs et licenciements

Périmètre : Groupe

	2011	2012	2013	TAUX DE TURN OVER 2013
NOMBRE TOTAL DE RECRUTEMENTS	190	175	136 <input checked="" type="checkbox"/>	-
NOMBRE TOTAL DE DÉPARTS, POUR :	121	118	134	6,4%
RETRAITE	45	38	46	2,2%
RUPTURE CONVENTIONNELLE	-	3	3	0,1%
DÉMISSION	38	26	30	1,4%
FIN DÉTACHEMENT FONCTIONNAIRE	7	5	9	0,4%
FIN CDD / PRESTATION	17	26	27	1,3%
DÉPART PÉRIODE D'ESSAI	7	10	5	0,2%
LICENCIEMENT, POUR :	4	7	11 <input checked="" type="checkbox"/>	0,5%
• INAPTITUDE MÉDICALE	2	4	5	0,2%
• RAISONS ÉCONOMIQUES	-	1	2	0,1%
• INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE	2	2	4	0,2%
DECES	3	3	3	0,1%

	NOMBRE DE RECRUTE- MENTS	DONT % FEMMES	NOMBRE DE DÉPARTS	DONT % FEMMES
Recrutements/Départs Personnel Géré par le Groupe	136	48%	134	40%
Total groupe AFD	118	47%	115	40%
France métropolitaine	64	50%	61	46%
Réseau	54	43%	54	33%
AFRIQUE SUBSAHARIENNE, OCÉAN INDIEN	29	38%	36	33%
MÉDITERRANÉE ET MOYEN ORIENT	3	33%	2	0%
ASIE	11	36%	8	13%
AMÉRIQUES PACIFIQUE	5	40%	2	100%
OUTRE-MER Français	6	83%	6	50%
Total instituts	18	56%	19	42%

Périmètre : France

	< 35 ANS	35-44 ANS	45-54 ANS	> 55 ANS	TOTAL
NOMBRE DE RECRUTEMENTS 2013	33	21	8	3	65
NOMBRE DE DÉPARTS 2013	7	17	9	35	68

Travailleurs extérieurs

Périmètre : France

	2011	2012	2013	DONT FEMMES	VARIATION 2013/2012	TENDANCE
NOMBRE DE SALARIÉS APPARTENANT À UNE ENTREPRISE EXTÉRIEURE <i>(homme par mois)</i>	114	127	148	NA.	15,7 %	↗
NOMBRE DE TRAVAILLEURS TEMPORAIRES <i>(équivalent temps plein par mois)</i>	14	17	17	75 %	0 %	→

Rémunération des salariés

Périmètre : Groupe hors instituts d'émission

	2011	2012	2013	VARIATION 2013/2012	TENDANCE
SALAIRE ANNUEL MOYEN / SALARIÉ (K€)	64,9	65,3	67,4 <input checked="" type="checkbox"/>	3,2%	↗
MASSE SALARIALE (K€)	109 477	113 515	117 671	3,7%	↗
CHARGES SOCIALES ET FISCALES (K€)	48 990	52 175	56 180	7,7%	↗

Rapport entre les salaires les plus hauts et les salaires les plus bas

Périmètre : France

	2011	2012	2013
COEFFICIENT DES MOYENNES EXTRÊMES DES RÉMUNÉRATIONS <i>(10 % PLUS ÉLEVÉES / 10 % MOINS ÉLEVÉES)</i>	3,89	3,69	3,66

Absentéisme

Périmètre : France

	2011	2012	2013	TENDANCE 2013/2012
TAUX D'ABSENTÉISME GLOBAL (%)	6,2	5,6	5,7	↗
TAUX D'ABSENTÉISME POUR MALADIE (%)	3,4	2,8	3,0% <input checked="" type="checkbox"/>	↗

Accidents du travail

Périmètre : France

	2011	2012	2013	TENDANCE 2013/2012
NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL AVEC ARRÊT DE TRAVAIL	15	12	7	↘
Taux de Fréquence	9,45	7,25	4,18	↘
Taux de Gravité	0,5	0,61	0,28	↘
DONT LIÉS AUX ACCIDENTS DE TRAJET	13	9	4	↘

Formation

Périmètre : France

	2011	2012	2013	TENDANCE 2013/2012
NOMBRE GLOBAL D'HEURES DE FORMATION	22 887	25 110	22 924 <input checked="" type="checkbox"/>	↘
% DE LA MASSE SALARIALE DES AGENTS FORMÉE	3,92	4,15	3,78	↘
NOMBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION PAR SALARIÉ (CADRE GÉNÉRAL)	18,6	20	18	↘

Emploi des personnes en situation de handicap

Périmètre : France

	2011	2012	2013	OBJECTIF 2015 (ACCORD 2012)
TAUX D'EMPLOI DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP (%)	2,1	1,8	1,8	2,3

Emploi des seniors

Périmètre : France

	2011	2012	2013	TENDANCE 2013/2012
NOMBRE DE PERSONNES DE + 50 ANS RECRUTÉES	6	6	5	↘
% DE SÉNIORS RECRUTÉS (+50 ANS) PARMI LES RECRUTEMENTS DE L'ANNÉE	5,5	5,9	7,7	↗

Contrats de travail à durée déterminée en faveur des jeunes

Périmètre : France

	2011	2012	2013	TENDANCE 2013/2012
NOMBRE DE CONTRATS D'APPRENTISSAGE	1	5	8	↗
NOMBRE DE CONTRATS DE PROFESSIONNALISATION	5	4	13	↗

Représentation des femmes et des hommes dans l'entreprise

Périmètre : France

	2011	2012	2013	OBJECTIF 2013 (ACCORD 2011)	TENDANCE
TAUX DE FEMMES CADRES (%)	43,4	45,2	46,4	50	↗
TAUX D'ENCADREMENT FÉMININ (%)	25,4	24,6	27,3 <input checked="" type="checkbox"/>	33	↗
TAUX DE FEMMES PRESENTES DANS LE RÉSEAU (%)	22,2	24,2	26,2	28	↗
TAUX DE FEMMES PRESENTES DANS LE TOP MANAGEMENT (%)	0	0	44	-	↗
TAUX DE FEMMES PRESENTES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (%)	1	1	23	-	↗

Écart moyen des salaires F/H par catégorie socio-professionnelle

Périmètre : catégorie D2 (soit 40% des effectifs) du cadre général France

	2011	2012	2013
ÉCART MOYEN DES SALAIRES F/H (%)	-2,9	-3,4	-2,7

Temps partiel

Périmètre : France

	2011	2012	2013	TENDANCE 2013/2012
% AGENTS À TEMPS PARTIEL	5,6	6,4	6,6	↗
DONT % FEMMES	90	90,2	94	↗

Travail à domicile

Périmètre : France

	2011	2012	2013	TENDANCE 2013/2012
NOMBRE TOTAL DE JOURNÉES DE TRAVAIL À DOMICILE	831	1043	1225	↗
Nombre de salariés de statut cadre concernés	-	247	275	↗
Nombre de jours de travail à domicile moyen par an et par salarié de statut cadre concerné	-	4,2	4,5	↗

Congés parentaux⁴³

Périmètre : France

	2011	2012	2013
NOMBRE DE SALARIÉS EN CONGÉ PARENTAL D'ÉDUCATION	10	11	8
DONT % FEMMES	100 %	100 %	100%

Chiffres clés sur la responsabilité environnementale interne

	INDICATEUR	2011	2012	2013	VARIATION 2013/2012 (EN %)	TENDANCE
BILAN CARBONE						
SIÈGE						
Émissions par agent	TEqCO2/an/agent	21	17	22	31 %	↗
Émissions totales, dont :	TEqCO2/an	23 072	19 458	22 603	16 %	↗
Déplacements	TEqCO2/an % Émissions totales	14 489 63 %	14 105 73 %	15 571 69 %	10 %	↗
• Distance parcourue totale	Milliers de km	55 160	53 347	46 859	-12 %	↘
• Émission/agent	TEqCO2/an/agent	13,12	12,45	15,39	24 %	↗
• Distance parcourue/agent	Km	49 946	47 101	46 303	- 2 %	↘
Fret	TEqCO2/an % Émissions totales	4 266 18 %	129 0,7 %	236 1 %	83 %	↗
Intrants	TEqCO2/an % Émissions totales	3 031 13 %	3881 20 %	4985 22 %	28 %	↗
Immobilisations	TEqCO2/an % Émissions totales	730 3 %	781 4 %	858 4 %	10 %	↗
Énergie	TEqCO2/an % Émissions totales	457 2 %	485 3 %	748 3 %	54 %	↗
Hors énergie	TEqCO2/an % Émissions totales	-	-	158 0,7 %	-	-
Déchets	TEqCO2/an % Émissions totales	63 0,3 %	38 0,2 %	47 0,2 %	24 %	↗
RÉSEAU						
Émissions par agent	TEqCO2/an/agent	11,41	10,76	11,7	9 %	↗
Émissions totales, dont :	TEqCO2/an	8 493	7 661	8 700	14 %	↗
Déplacements	TEqCO2/an % Émissions totales	4 200 49 %	3 416 45 %	4 600 53 %	35 %	↗
Énergie	TEqCO2/an % Émissions totales	2 400 28 %	2 135 28 %	2 000 23 %	- 6 %	↘
Immobilisations	TEqCO2/an % Émissions totales	1 500 18 %	1 675 22 %	1 700 20 %	1 %	↗
Intrants	TEqCO2/an % Émissions totales	370 4 %	412 5 %	380 4 %	- 8 %	↘
Déchets	TEqCO2/an % Émissions totales	23 <1 %	23 <1 %	34 <1 %	48 %	↗

	INDICATEUR	2011	2012	2013	VARIATION 2013/2012 (EN %)	TENDANCE
DÉCHETS						
Volume total	Tonne/an	199	218	22	-6 %	↘
Déchets Assimilables Ordures Ménagères (DAOM), dont :	Tonne/an	171	153	22 603	-10 %	↘
Cartons	Tonne/an % DAOM	-	20 15 %	15 571 69 %	-25 %	↘
Papiers	Tonne/an % DAOM	-	36 23 %	4985 22 %	-11 %	↘
Biodéchets	Tonne/an % DAOM	-	63 27 %	858 4 %	-65 %	↘
Recyclables	Tonne/an % DAOM	-	10 20 %	748 3 %	280 %	↘
Résiduels	Tonne/an % DAOM	-	24 15 %	158 0,7 %	-13 %	↘
Collecte sélective	Tonne/an	-	17	18	6 %	↗
Verre	Tonne/an	-	3	1	-67 %	↘
Papiers et cartons triés et recyclés par Tais	Tonne/an	-	33	45	36 %	↗
Déchets dangereux	Kg/an	2477	2584	1503	-42 %	↘
Matériel informatique	Tonne/an	-	5	2	-60 %	↘
Mobilier en fin de vie	Tonne/an	-	4	6	50 %	↗
Production de déchet/agent	Kg déchets/agent	201	217	202	-7 %	↘
PAPIER						
Consommation totale	Tonne/an	68	79	71 ☑	-10 %	↘
Consommation de papier/agent	Kg/agent/an	44	59	54	-8 %	↘
Papier blanc	Tonne/an	40	48	42	-12 %	↘
Papier d'imprimerie	Tonne/an	24	19	18	-6 %	↘
ÉNERGIE						
Consommation totale d'énergie/m²	kWh/m²/an (Surface hors œuvre nette/hors locaux techniques)	172	168	178	6 %	↗
	kWh/m²/an (Surface utile)	202	198	210	6 %	↗
Consommation totale d'énergie	MWh/an	4 555	4 446	5 996 ☑	35 %	↗
Consommation totale d'énergie/agent	KWh/agent/an	4595	4 429	7 010	58 %	↗
Consommation totale d'électricité	MWh/an	3 443	3 184	4 120	29 %	↗
Consommation totale de vapeur	MWh/an	1 112	1 262	1 579	25 %	↗
Consommation totale de froid	MWh/an	-	-	297	-	
Production Photovoltaïque	KWh/an	-	-	16 620	-	
EAU						
Consommation d'eau/agent	m3/agent/an	11	13,2	12,9	-2 %	↘
	Litre/agent/jour	53	55	51,3	-7 %	↘
Consommation totale d'eau	m3/an	10 787	11 377	10 994	-3 %	↘

Note *méthodologique*



Le reporting extra financier

Détermination du contenu du reporting

Le rapport de responsabilité sociétale du groupe AFD a pour ambition de rendre lisible le mode de fonctionnement de l'établissement en interne et dans ses activités opérationnelles, de rendre transparente la démarche de progrès continu engagée en matière de responsabilité sociétale de l'organisation (RSO) et de constituer un support de réponse et de dialogue pour les parties intéressées par son activité. Ont été pris en compte dans ce rapport de responsabilité sociétale 2013, les questionnements et attentes formulés par les acteurs du développement vis-à-vis de l'AFD lors des Assises du Développement, du forum Convergences notamment et du dialogue parties prenantes autour de la responsabilité sociétale qui s'est tenu début 2014⁴⁴.

Pour répondre au mieux aux exigences de transparence et de responsabilité édictées par ses parties prenantes dans le domaine de la responsabilité sociétale, le groupe AFD inscrit son rapport dans les cadres techniques de la Global Reporting Initiative (GRI 3.1), de l'ISO 26000 et du Global Compact.

Périmètre et période du reporting

Le périmètre du reporting comprend la société-mère AFD et sa filiale majoritaire Proparco, ces structures représentant 99 % du total du bilan et du produit net bancaire consolidés. Dans le cas où un indicateur ne couvre pas l'ensemble du périmètre de reporting, le périmètre présenté est précisé et la raison pour laquelle la publication est partielle est expliquée. Le reporting est réalisé une fois par an. Le premier rapport de responsabilité sociétale du groupe AFD a été publié en 2012 et portait sur l'exercice 2011. Le rapport 2013 couvre la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013. Dans les cas où les données ne sont pas encore calculées pour 2013, les données quantitatives pour l'année 2012 sont présentées. Ce rapport intègre également quelques réalisations marquantes (données qualitatives) du début d'année 2014.

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

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 2014, un examen des informations extra financières, figurant dans le rapport de gestion 2013, a été mené par le cabinet d'audit KPMG, conformément aux modalités de l'article 225 du Grenelle. L'auditeur conclut à une assurance modérée, attestant de la sincérité des informations publiées. Le rapport de l'organisme tiers indépendant est disponible sur le site internet de l'AFD⁴⁵.

Supports du reporting

Pour plus de lisibilité, le contenu du rapport de responsabilité sociétale 2013 s'articule sur trois supports :

- › un PDF d'une centaine de pages ;
- › la rubrique « l'AFD » du site internet de l'AFD
- › Le rapport de responsabilité sociétale peut être lu en complément du rapport annuel destiné principalement au grand public et du « document de référence » destiné aux acteurs des marchés financiers. Figurent dans ce dernier toutes les données extra-financières exigées par la loi française (Loi sur les « Nouvelles réglementations économiques » modifiée en 2010 et loi « Grenelle 2 ») en matière sociétale.

La grille GRI est disponible sur le site Internet de l'AFD à l'adresse suivante : http://www.afd.fr/home/carriere/L-AFD-s-engage_1/responsabilite-sociale-environnementale-afd_1/experts-rso_1

Vérification du reporting

D'après la méthodologie d'évaluation préconisée dans le guide d'application de la GRI 3.1 appliquée au secteur financier, l'auto-évaluation du reporting de responsabilité sociétale 2013 du Groupe mène au niveau d'application A. Le rapport d'assurance modérée de KPMG exprimant une assurance sur une sélection d'informations environnementales et sociales publiées dans ce document d'attendre le niveau d'application A+.

Ce niveau est confirmé par l'Evaluation Check mené par le GRI.

Personne à contacter pour plus d'informations :

Louise de La Forest
email : delaforestl@afd.fr
Tel : +33 (0)1 53 44 47 36
5, rue Roland Barthes 75598 PARIS CEDEX 12

Organigrammes et responsabilité sociétale

Pages 87 à 90

⁴⁴ Dialogue avec les parties prenantes autour de la politique de responsabilité sociétale de l'AFD :

<http://www.afd.fr/home/AFD/redevabilite-dialogues/dialogues/Dialogue-autour-de-nos-cadres-d-intervention-strategiques>

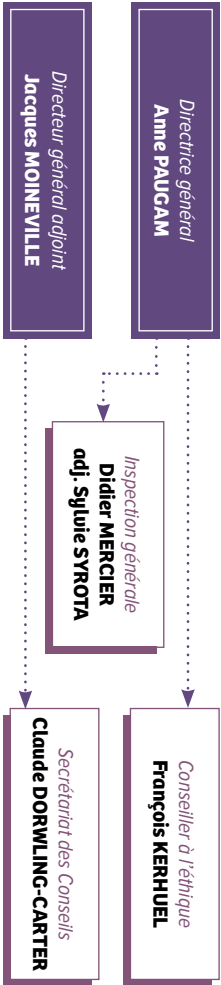
⁴⁵ Cf. p. 46-47 du document de référence 2013 : http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTALS/PUBLICATIONS/RAPPORTS/ANNUELS/ADF_doc_ref_2013_FR.pdf

L'organisation du groupe

Organigramme du Groupe au 06 octobre 2014

PROPARCO			
Directeur général : Claude PÉRIOU			
Directeurs généraux délégués : Marie-Hélène LOISON, Sandrine BOUCHER			
Opérations		Secrétariat général	
Marie-Hélène LOISON odj. Jérôme BERRAND-HARDY		Sandrine BOUCHER odj. Jean-Baptiste SABATE	
Banque et marchés financiers Amoury MULLEZ		Infrastructures et mines Emmanuel MATZ	
Entreprises		Gestion du Portefeuille Ygjid SAFIR	
Fonds propres et participations Laurent KLEIN		Risques Thomas ELOY	
		Administration et finance Cécile COUPRIE	
		Juridique Catherine BAREVRE	
		Environnement, Social, Impacts Odile CONCHOU	

OPÉRATIONS				ÉTUDES, RECHERCHES ET SAVOIRS		STRATÉGIE, PARTENARIATS ET COMMUNICATION		SECRÉTARIAT GÉNÉRAL		RESSOURCES HUMAINES		RISQUES	
Jean-Marc GRAVELLINI odj. Marc DUBERNET				odj. Alain HENRY		odj. Philippe ORLIANGE odj. Bernard ESNOUF		Collette GROSSET		Christine HARNE odj. Laurence LAJOINIE-GNANSIA		Grégory CLEMENTE	
Afrique subsaharienne (AFR) Jean-Pierre MARCELLI odj. Philippe CHEDANNE odj. Thierry PAULAIS odj. Robert MOULIE	Développement Humain (DDH) Christian BARRIER	Développement Durable (DDD) Laurence BRTON-MOYET	Entreprises, Banques et Collectivités (EBC) Odile LAPIERRE	Recherche et développement (RED) Cyrille BELLIER	Relations avec les élus et les acteurs économiques (REA) Fouques CHOMART DE LAUWE	Finances et Comptabilité (DFC) Philippe BAUDUIN odj. Hélène TEMPLIER	Moyens informatiques, immobiliers et logistiques (DMI) Françoise TISSEYRE Jean-Christophe PÉCRESSE odj. Pierre GUISERIX	Gestion des carrières et recrutement (GCR) Bertrand FOUCAULT	Formation continue et développement des RH (FCD) Éric BUREAU	Administration et rétributions (ADM) Brigitte QUILMAMPOIS	Contrôle Permanent et Conformité (CPC) Marianne SWIGNON-LECOURT odj. Anne MUXART odj. Delphine PONS-PETIT		
Méditerranée et Moyen-Orient (MED) Marie-Pierre NICOLLET odj. Jean-Marc BELLOT	Santé et protection sociale (SAN) Christophe PAQUET	Transports et énergie durables (TED) Alain RIES	Institutions financières et appui au secteur privé (IFP) Marie-Laure GARNIER	Évaluation et capitalisation (EVA) Bertrand LOISEAU	Pilotage stratégique et Redevabilité (PI) Sarah LACOCHE	Traitements comptables (DTC) Sylvie BOYER	Production et maintenance applicative, Infogérance (PMI) Olivier MOREAU	d'ouvrage des évolutions (AMO) Didier VIGNON	Assistance à la maîtrise	Administration et rétributions (ADM) Brigitte QUILMAMPOIS	Contrôle des Versements (DCV) Bruno BOCO		
Outre-mer (OMR) Fabrice RICHY odj. François PARMANTIER odj. Thierry GONZALES	Agriculture, développement rural et biodiversité (ARB) Jean-Luc FRANÇOIS	Ingénierie financière (FIN) Eric BORDES	Garanties (GAR) Marie SENNEQUIER	Analyses macroéconomiques et risques pays (AMR) Vincent CAUPIN	Agenda de l'aide et partenaires internationaux (API) Yves GUERQUERO	Financements et opérations de marché (DFM) Bokor CHERIF	Pilotage des activités transverses (PAT) Dominique DREXLER	Gestion immobilière et logistique (GIL) Marie-Françoise BAUDRY	Contrôle de gestion sociale et budgétaire (PGS) Minh BUI	Administration et rétributions (ADM) Brigitte QUILMAMPOIS	Gestion des Risques Groupe (DRG) Jean-Philippe AUBERTEL		
Asie (ASI) Pascal PACAUT odj. Françoise CHALIER odj. Laurent AMAR	Suivi des concours non souverains (ONS)	Partenariat avec les ONG (DPO) Marie-Odile WATY	Communication (COF) Simon PIERREGROSSE	Administration et communication (ADC) Jean-Louis PIQUEMAL	Juridique (JUR) Pénélope DUTET odj. Françoise JACQUEMAIN	Gestion immobilière et logistique (GIL) Marie-Françoise BAUDRY	Contrôle de gestion sociale et budgétaire (PGS) Minh BUI	Relations sociales (RSO) Sophie LE MOUELLIC	Administration et rétributions (ADM) Brigitte QUILMAMPOIS	Administration et rétributions (ADM) Brigitte QUILMAMPOIS	Gestion des Risques Groupe (DRG) Jean-Philippe AUBERTEL		
Amérique latine et Caraïbes (ALC) Régis MARODON odj. Laurence ROUGET-LE CLECH	Appuis Transversaux (DAT) Dimitri KANOUNNINOFF odj. Luc LE CABELLEC	Appui à la passation de marchés (APM)	Administration et communication (ADC) Jean-Louis PIQUEMAL	Formation (FOR) Mihoub MEZOUGH	Secrétariat du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM)	Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER	Budget et Contrôle de gestion (DBG) Suzanne PRADA odj. Marc BENSEMHOUN	Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	Administration et rétributions (ADM) Brigitte QUILMAMPOIS	Administration et rétributions (ADM) Brigitte QUILMAMPOIS	Gestion des Risques Groupe (DRG) Jean-Philippe AUBERTEL		
Changement climatique (CL) Pierre FORESTIER Jean-Noël ROULLEAU Appui au renforcement de capacités (ARC)				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à la passation de marchés (APM)				Appui aux opérations dans les États étrangers (JET) Nicolas MOUNIER				Appui aux opérations dans l'Outre-mer et autres activités juridiques (JOM)	
Cellule Crises et Conflits (CCC) Olivier RAY				Appui à									



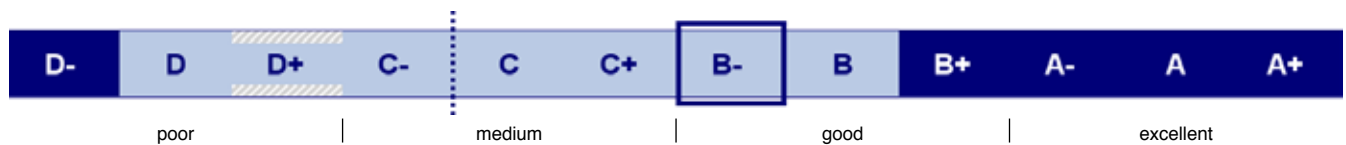
oekom Corporate Rating



Agence Française de Développement

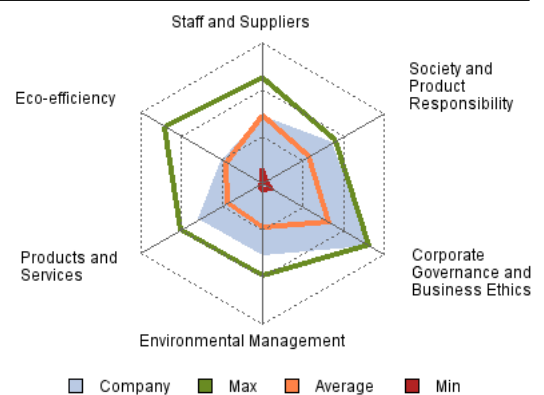
Industry: Financials/Development Banks
 GICS Industry: #N/A
 Country: France
 ISIN: TH098903Q600
 Bloomberg Ticker: 223338Z FP Equity

Status **Prime**
 Rating **B-**

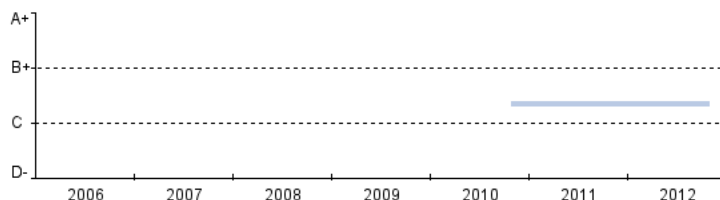


Strengths and Weaknesses

- + comprehensive programmes regarding lending to companies/projects with high social benefit
- + sound integration of environmental and social aspects into the lending business
- + code of conduct covering important aspects of business ethics
- + group-wide strategy for addressing climate change and related sector-specific risks
- lack of transparency regarding sector-specific environmental and social guidelines in the company's lending business
- lack of transparency regarding measures to check compliance of key suppliers



Rating History

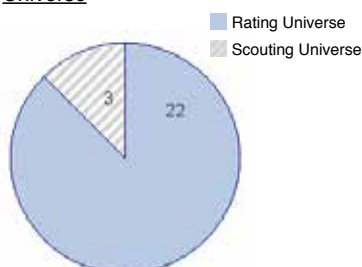


Company Profile

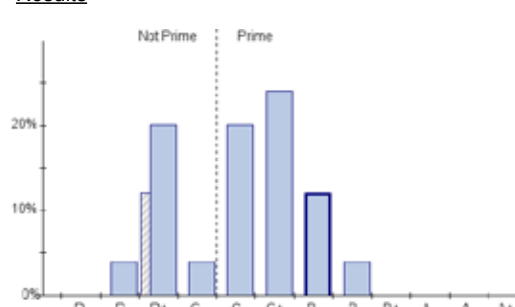
Agence Française de Développement (AFD) is a bilateral development finance institution that works on behalf of the French government. Established in 1941, its mission is to finance development according to France's overseas development assistance policies. AFD uses a wide range of financial instruments to underwrite its activities: grants, subsidies, guarantees, loans, equity shareholdings, co-financing and local bank intermediation.

Industry

Universe



Results

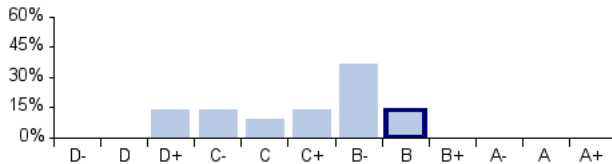


Key ESG Issues in the Industry

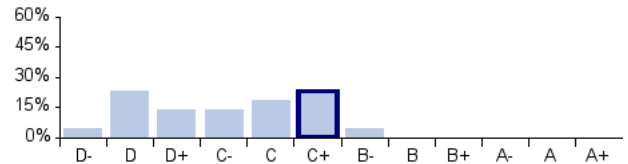
- Environmental and social standards in lending business
- Promotion of socially and environmentally beneficial companies/projects
- Strategy for addressing climate change and related risks
- Employee relations and working environment

Agence Française de Développement

A. Social Rating 40.0% B

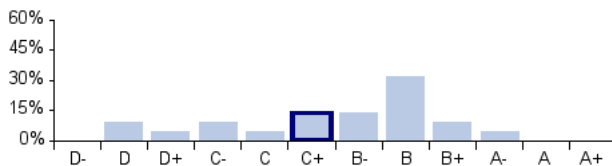


B. Environmental Rating 60.0% C+



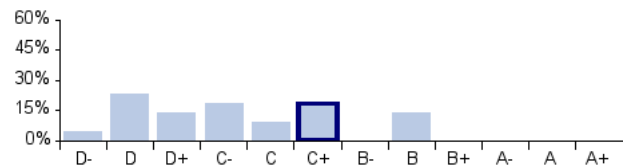
A.1. Staff and Suppliers 12.0% C+

- | | Weight | Rating |
|----------------------------|--------|--------|
| • staff | | |
| • freedom of association | | |
| • work-life balance | | |
| • safeguarding of jobs | | |
| • health & safety | | |
| • equal opportunities | | |
| • training and education | | |
| • subcontractors/suppliers | | |



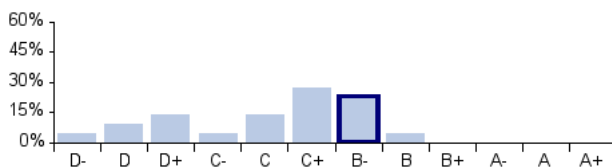
B.1. Environmental Management 12.0% C+

- | | Weight | Rating |
|--|--------|--------|
| • environmental policy | | |
| • environmental management system | | |
| • environmental reporting | | |
| • environmental performance indicators | | |
| • climate change strategy | | |
| • travel and transport | | |
| • subcontractors/suppliers | | |



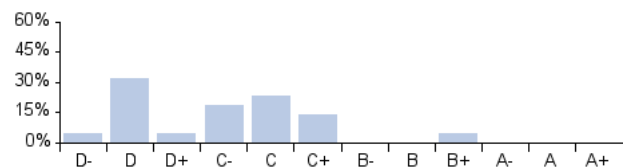
A.2. Society and Product Responsibility 20.0% B-

- | | Weight | Rating |
|---------------------------------------|--------|--------|
| • society | | |
| • human rights | | |
| • community | | |
| • stakeholder dialogue | | |
| • customer and product responsibility | | |



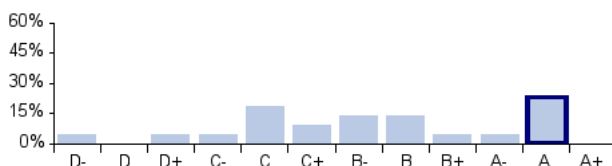
B.2. Products and Services 43.5% B-

- | | Weight | Rating |
|---|--------|--------|
| • lending / investment banking business | | |
| • investments | | |



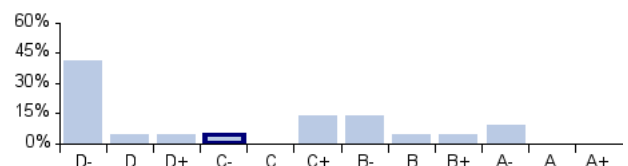
A.3. Corporate Governance and Business Ethics 8.0% A

- | | Weight | Rating |
|------------------------------------|--------|--------|
| • corporate governance | | |
| • board independence/effectiveness | | |
| • executive compensation | | |
| • shareholder structure | | |
| • business ethics | | |



B.3. Eco-efficiency 4.5% C-

- | | Weight | Rating |
|----------------------|--------|--------|
| • energy use | | |
| • water use | | |
| • GHG emissions | | |
| • total waste | | |
| • recycled waste | | |
| • paper use | | |
| • recycled paper use | | |
| • business travel | | |



Reporting sur les risques environnementaux et sociaux des projets

Le classement du risque environnemental et social est validé systématiquement pour tous les projets en comités 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 E&S 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'engagements octroyées dans l'année par les instances de décision du groupe AFD, issus du système d'information du groupe AFD (SIOP) afin de produire les statistiques indiquées dans le rapport de responsabilité sociétale.

Le classement environnemental et social des opérations financées par le groupe AFD s'établit en accord avec les standards internationaux en la matière et selon les catégories suivantes :

- les opérations financées directement par le groupe AFD sont classées en trois catégories selon le risque social et environnemental qu'elles présentent : (i) catégorie « A » (risques élevés), catégorie « B » (risques modérés) et catégorie « C » (peu ou pas de risques) ; à l'instar des autres EDFI, Proparco a intégré une catégorie B+, intermédiaire entre les catégories A et B ;
- les opérations financées via un intermédiaire financier sont classées « IF ». En fonction du risque environnemental et

social de leur portefeuille d'activités, ces opérations sont ensuite classées en IF-A, IF-B ou IF-C, selon le même principe que pour les financements directs.

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). Pour l'année 2013, le pourcentage de projets de l'AFD entrant dans cette catégorie et n'ayant pas été évalués, en raison essentiellement de leur niveau de risques peu élevé (classés C) et de leur faible montant, est de 3 % en nombre et de 2 % en montant. Pour Proparco, l'ensemble des projets, y compris les participations en fonds propres, fait l'objet d'une évaluation E&S depuis 2009.

Compte tenu de leurs spécificités et de leur impact E&S négligeable ou impossible à évaluer, les autres concours de l'AFD ne font actuellement pas l'objet d'une évaluation E&S. C'est notamment le cas des aides budgétaires globales ou sectorielles (ABG et ABS), des remises de dettes pour les pays pauvres très endettés (PPTe) dans le cadre de C2D, du Fonds d'Études et de Renforcement de Capacités (FERC), du Fonds de Renforcement des Capacités de Gouvernance (FRCG), du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), des projets à l'initiative des ONG, et des délégations de fonds de l'UE et du MAE.

Reporting sur les impacts des financements sur le terrain

L'Agence s'est dotée d'un certain nombre d'outils et méthodes destinés à renforcer la mesure des résultats de ses opérations, parmi lesquels les indicateurs 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 DEG⁴⁶. Cet outil, commun à un certain nombre d'institutions financières de développement européennes, appelé GPR (*Geschäftspolitisches Projectrating*®), a été adapté aux besoins et réalités de Proparco.

Focus

Indicateurs agrégables (IA) – Les grands principes

Ces indicateurs agrégables 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'Outremer (depuis le 1^{er} janvier 2005).

⁴⁶ <http://www.deginvest.de/>

Ces indicateurs, suivis chaque année, ont fait l'objet d'un bilan global sur huit années d'utilisation. Le diagnostic s'est achevé en mars 2013, et les indicateurs ont fait l'objet d'une révision qui tient compte des enseignements de cette étude. Les indicateurs « agrégeables » proposés sont des indicateurs chiffrés qui comprennent des indicateurs de réalisations et de résultats. Ils se situent ainsi entre le suivi des moyens et celui des impacts proprement dits :

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

Les indicateurs agrégeables (IA) ne sont pas des indicateurs d'impacts à proprement parler. Ils mesurent les réalisations et résultats rendus possibles par les moyens initiaux mobilisés grâce à un financement externe. Les réalisations et les résultats constituent donc l'objet le plus tangible pouvant être suivi au cours du cycle des opérations. Pour aller au-delà, les études d'impact estiment l'effet directement attribuable à une opération, en comparant des situations avant et après intervention, entre le groupe bénéficiaire et un groupe témoin comparable.

Les indicateurs d'impacts ne sont pas des indicateurs pour lesquels il faut espérer isoler rapidement les conséquences de l'action de l'APD. Ces indicateurs d'impact (« mortalité infantile », « taux d'alphabétisation »...) ont en général une forte inertie, sont des mesures statistiques de phénomènes très complexes, sur lesquels l'APD n'a généralement qu'un impact partiel, et dépendent très souvent de grandes tendances macro-économiques et socio-démographiques complexes. En outre, le facteur temps y joue un rôle important.

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

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

- › l'approche privilégiée est celle de la contribution

et non de l'attribution des résultats de développement, en ligne avec la Déclaration de Paris ;

- › le suivi en exécution et l'évaluation finale portent sur l'ensemble de l'investissement financé.

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

- › Guide d'utilisation des indicateurs agrégeables dans les États étrangers (2007) ;
- › Guide d'utilisation des indicateurs agrégeables dans l'Outre-Mer (2007).

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 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 E&S, les effets sociaux (protection sociale, salaires, non-discrimination, genre) et environnementaux (projets verts, empreinte écologique, efforts de certification...) ainsi que l'accessibilité des produits et services localement.

Reporting sur la responsabilité sociale interne⁴⁷

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

Le reporting des données RH des agents recrutés localement dans près de 65 agences à travers le monde, se fonde principalement sur les données collectées mensuellement dans les agences, par le siège, dans le cadre du pilotage RH groupe (gestion des carrières et recrutement, gestion administrative et rétribution, contrôle de gestion budgétaire) et qui permet l'actualisation sous Pleiades de cette population couverte également par les dispositifs de protection sociale AFD, régime de prévoyance souscrit sous la forme d'une assurance groupe intégralement financée par l'employeur

Le périmètre des indicateurs « sociaux »

« **Groupe** » : ensemble des salariés siège et agences de l'AFD, de Proparco et des Instituts d'Emission, y compris le personnel local des agences

« **France** » : ensemble des salariés de droit français siège et agence de l'AFD, de Proparco et des instituts, hors personnel local des agences, soit 61 % des effectifs totaux gérés par le groupe AFD.

Vérification des données sociales

En application des obligations réglementaires exigées par l'article 225 de la loi Grenelle 2 et son décret d'application du 24 avril 2012, KPMG a établi un rapport comportant une attestation de présence relative à l'établissement des informations sociales, environnementales et sociétales devant figurer dans le rapport de gestion et un avis motivé sur la sincérité des informations publiées. L'auditeur conclue à une conclusion sans réserves à un niveau d'assurance modérée. Le rapport de l'organisme tiers indépendant est disponible sur le site internet de l'AFD⁴⁸. Egalement, le rapport d'assurance modérée de KPMG exprimant une assurance sur une sélection d'informations environnementales et sociales est publié à la fin de ce document.

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.

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

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

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

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

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

⁴⁷ Cf. note méthodologique p. 37-38 du document de référence 2013 :

http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PUBLICATIONS/RAPPORTS_ANNUELS/ADF_doc_ref_2013_FR.pdf

⁴⁸ Voir l'attestation d'assurance dans le document de référence 2013, p. 46 :

http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PUBLICATIONS/RAPPORTS_ANNUELS/ADF_doc_ref_2013_FR.pdf

pour l'élaboration du Bilan carbone Réseau. Il est parfois délicat d'obtenir certaines données en raison du contexte conjoncturel ou structurel des agences (cadre géopolitique compliqué, difficultés d'accès à l'information, immobilier en copropriété...). Le taux de réponse est de 86 %.

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

Le périmètre des indicateurs « environnement »

« **Groupe** » : bâtiments Barthes, Mistral, Cefeb, Proparco et agences (100 % des effectifs du Groupe)

« **AFD** » : bâtiments Barthes, Mistral, Cefeb et agences (90 % des effectifs du groupe)

« **Siège** » : bâtiments Barthes, Mistral, Cefeb et Proparco (58 % des effectifs du groupe)

« **Siège AFD** » : bâtiments Barthes, Mistral, Cefeb, hors Proparco (50 % des effectifs du groupe)

« **Siège AFD Paris** » : bâtiments Barthes et Mistral (48,5 % des effectifs du groupe)

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

Commentaires par type de données

Bilan Carbone

PÉRIMÈTRE DES DONNÉES : GROUPE

Depuis 2006, l'AFD réalise un Bilan Carbone® pour son siège. Ce bilan est étendu à l'ensemble de son réseau d'agences et

bureaux locaux depuis 2009⁴⁹.

Le bilan carbone du groupe AFD est piloté et réalisé en interne par le responsable environnemental interne (REI) accrédité par l'ADEME, avec le relais de référents « bilan carbone » identifiés dans les différents services du siège et dans les agences du réseau international (69 sites en Afrique, Amérique latine, Asie et dans les DOM/TOM). Ce bilan concerne les scopes 1, 2 et 3 de la méthodologie ADEME et inclut de ce fait l'ensemble des émissions directes (émissions carbone des agents de l'AFD) et indirectes (émissions carbone des prestataires de l'AFD) liées aux activités du siège et du réseau des agences à l'international.

Rappel sur la méthodologie du Bilan Carbone®

Créé par l'ADEME, le Bilan Carbone® est une méthode d'inventaire des émissions humaines des gaz à effet de serre (GES) dues à une activité ou à un site. Le périmètre de cet inventaire doit, dans la mesure du possible, prendre en compte tous les flux nécessaires au fonctionnement de cette activité (déplacements, achats, consommation d'énergie, déchets, etc.).

Cet outil permet :

- de comptabiliser, en ordre de grandeur, les émissions de GES générées par une activité et de repérer les postes les plus contributeurs en matière d'émissions de GES ;
- d'identifier les leviers d'actions possibles et d'élaborer des recommandations pour la réduction de ces émissions.
- Les résultats sont exprimés en tonnes équivalent CO2 (TEq.CO2), l'unité de mesure des émissions de GES. Elle permet de mesurer l'impact sur le changement climatique de tous les gaz en référence à celui du dioxyde de carbone (CO2).

Les émissions totales de CO2 sont issues de la méthodologie Bilan Carbone V7 de l'ADEME scopes 1,2 et 3. Les facteurs d'émission de CO2 liés aux déplacements en avion incluent les facteurs hors Kyoto.

En ce qui concerne le « siège », le périmètre d'étude concerne l'ensemble des activités de l'AFD au titre des postes d'émissions de la méthodologie Bilan Carbone®.

Les postes générateurs de gaz à effet de serre étant évalués sont les suivants :

- » **Énergie** : émissions dues aux consommations énergétiques de tous types (électricité, consommations issues des réseaux de chaleur et de froid, autres combustibles de chauffage, groupes électrogènes...) ;
- » **Hors-Énergie** : émissions dues aux fuites de fluides frigorigènes dans les installations de climatisation... ;
- » **Intrants** : émissions dues à l'achat de prestations de services externes (conseil de toute nature, maintenance...), de fournitures (dont les consommations de papier), de repas ;

- › **Immobilisations** : émissions dues à l'amortissement des immobilisations (locaux, équipements informatiques, éléments de mobilier, véhicules, machines) ;
- › **Fret** : émissions dues au transport de biens vers et depuis les locaux de l'AFD (dont la valise diplomatique et le courrier) ;
- › **Déplacements de personnes** : émissions dues aux déplacements professionnels (dans le cadre du travail), domicile-travail des collaborateurs ; ainsi qu'aux déplacements des visiteurs ;
- › **Déchets** : émissions dues au traitement de fin de vie des déchets (dangereux et non-dangereux) générés sur les sites.

Concernant le siège, la variation des émissions de gaz à effet de serre entre 2012 (19 458 TEq CO₂) et 2013 (22 603 TEq CO₂) est de plus de 16 % en raison de l'entrée en activité de l'immeuble Mistral. Par agent, la variation des émissions entre 2012 et 2013 est de +8 % (11,7 téqCO₂/ETP en 2013 contre 10,8 téqCO₂/ETP en 2012).

Les données concernent les activités de fonctionnement interne des agences réparties sur cinq postes : consommation d'énergie (électricité, combustible et climatisation), achats, déplacements (professionnels et domicile-travail), les immobilisations (bâtiments, mobilier, véhicules, machines, informatique) et les déchets.

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 (Mistral et Barthes) et de Proparco et par type de transport (avion et train) et la classe dans laquelle voyage le collaborateur. Le reporting Amex peut intégrer des données relatives à des voyages de consultants (hors effectifs agents), ces voyages sont estimés à moins de 5 % de la donnée fournie par Amex.

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

Ce poste a été affiné par rapport à l'année 2012 : il repose entièrement sur des données d'activité tandis que le bilan précédent était construit par extrapolation d'un trimestre.

Déchets **PÉRIMÈTRE DES DONNÉES : SIÈGE**

La réalisation en 2012 d'un diagnostic technique, économique, organisationnel et réglementaire de la gestion des déchets ainsi que la cartographie et l'évaluation quantitative des différents flux de déchets générés sert de base hypothétique au calcul de ce poste.

Papier **PÉRIMÈTRE DES DONNÉES : SIÈGE**

La « consommation totale » comprend la consommation de papier blanc, de fournitures papier et de papier d'imprimerie (publications) et la « consommation de papier par agent » comprend la consommation de papier blanc et les fournitures papier (hors papier d'imprimerie).

Le siège s'approvisionne en papier blanc garanti recyclable, éco-labellisé et FSC (Forest Stewardship Council) à hauteur de 100 % en 2013.

Les consommations de papier proviennent de récapitulatifs de commandes obtenus auprès des fournisseurs, de factures et de bons de livraisons. Les poids unitaires sont basés sur des calculs à partir des désignations techniques des articles (grammage) ou sur des pesées le cas échéant (en particulier pour les publications).

Energie **PÉRIMÈTRE DES DONNÉES : SIÈGE AFD PARIS**

La « consommation totale d'énergie/m² de surface hors-œuvre nette (SHON) » concerne uniquement la surface du siège AFD, hors Proparco et hors Cefeb, soit 33 655 m².

Les consommations d'énergie proviennent d'un reporting interne effectué annuellement sur la base des factures.

Eau **PÉRIMÈTRE DES DONNÉES : SIÈGE AFD PARIS**

Les consommations d'eau indiquées concernent toutes les utilisations faites au siège (cuisine, services généraux, sanitaires, climatisation). La totalité de l'eau consommée en France provient des réseaux de distribution municipaux.


Vérification des données environnementales

En application des obligations réglementaires exigées par l'article 225 de la loi Grenelle 2 et son décret d'application du 24 avril 2012, KPMG a établi un rapport comportant une attestation de présence relative à l'établissement des informations sociales, environnementales et sociétales devant figurer dans le rapport de gestion et un avis motivé sur la sincérité des informations publiées. L'auditeur conclue conclusion sans réserve à un niveau d'assurance modérée. Le rapport de l'organisme tiers indépendant est disponible sur le site internet de l'AFD⁵⁰. Également, le rapport d'assurance modérée de KPMG exprimant une assurance sur une sélection d'informations environnementales et sociales est publié à la fin de ce document.

⁵⁰ Voir l'attestation d'assurance dans le document de référence 2013, p. 46 : http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PUBLICATIONS/RAPPORTS_ANNUELS/ADF_doc_ref_2013_FR.pdf

Rapport d'assurance modérée de l'un des Commissaires aux comptes sur une sélection d'informations environnementales et sociales publiées dans le rapport Responsabilité Sociétale de l'Organisation (« RSO ») 2013 de l'AFD

Exercice clos le 31 décembre 2013

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux comptes de l'AFD, nous avons effectué un examen visant à nous permettre d'exprimer une assurance modérée sur une sélection de 9 indicateurs environnementaux et sociaux sélectionnés par l'AFD mentionnés ci-dessous et identifiés par le symbole  dans les tableaux présentés aux pages 76 à 84 du rapport RSO pour l'exercice 2013 (les « Données »).

Responsabilité de la Société

Les Données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction Générale, conformément aux « Fiches indicateurs » (ci-après « le Référentiel ») disponibles au siège de la société et dont un résumé figure dans le chapitre « Note méthodologique ».

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes d'exercice professionnel et les textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur les Données sélectionnées.

Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000⁵¹ et aux normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous avons mis en œuvre des diligences conduisant à obtenir une assurance modérée sur le fait que les Données sélectionnées ne comportent pas d'anomalies significatives. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- appréciation du caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible et son exhaustivité ;
- prise de connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Données sélectionnées ;
- vérification de l'existence, au sein du Groupe, d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à garantir l'exhaustivité et la cohérence des Données sélectionnées ;

Pour la sélection des Données mentionnées ci-dessous :

Indicateurs Sociaux	Périmètre de reporting
Effectif total (répartition par sexe, âge et zone géographique)	Siège et Agences du Groupe AFD + Proparco + Instituts d'émission
Recrutements externes du Groupe en CDI	
Nombre de licenciements (collectifs et individuels)	
Taux d'encadrement féminin	
Absentéisme pour maladie	
Nombre total d'heures de formation	Siège et Agences du Groupe AFD + Proparco
Salaire annuel moyen	
Indicateurs Environnementaux	Périmètre de reporting
Consommation d'énergie	Siège AFD Paris (bâtiments Barthes et Mistral) hors CEFEB et Proparco.
Consommation totale de papier	Siège AFD Paris (bâtiments Barthes et Mistral) + CEFEB + Proparco.

- conduite d'entretiens auprès des personnes responsables du reporting social et environnemental et mise en œuvre de tests de détail sur la base de sondages sur l'application du Référentiel ;
- réalisation de tests de cohérence sur la consolidation de ces Données.

Nos travaux ont couvert 100% des Données sociales et 100% des Données environnementales consolidées de l'AFD.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, à nos experts en Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Données mentionnées dans le tableau ci-dessus et identifiées dans le rapport RSO par le symbole  ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Paris La Défense, le 15 décembre 2014

KPMG S.A.

Anne Garans
Associée
Département Changement Climatique
& Développement Durable

Pascal Brouard
Associé



Déclaration GRI Vérification du Niveau d'Application

GRI certifie par la présente que **Agence Française de Développement** a présenté son rapport "Rapport de Responsabilité Sociétale 2013" au Service Rapports du GRI qui en a conclu que le rapport remplit les critères correspondants au Niveau d'Application A+.

Les Niveaux d'Application GRI indiquent dans quelle mesure le contenu des Lignes directrices G3.1 a été appliqué dans le rapport de développement durable soumis.

La Vérification confirme que le type et le nombre d'informations qui correspondent à ce Niveau d'Application ont été traités dans ce rapport et que l'Index du contenu GRI a démontré une représentation valable des informations requises, comme décrites dans les Lignes directrices G3.1 du GRI. Pour la méthodologie, voir www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf

Les Niveaux d'Application n'informent pas sur la performance développement durable du rédacteur, ni sur la qualité des informations contenues dans le rapport.

Amsterdam, 16 Décembre 2014

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Ásthildur Hjaltadóttir".

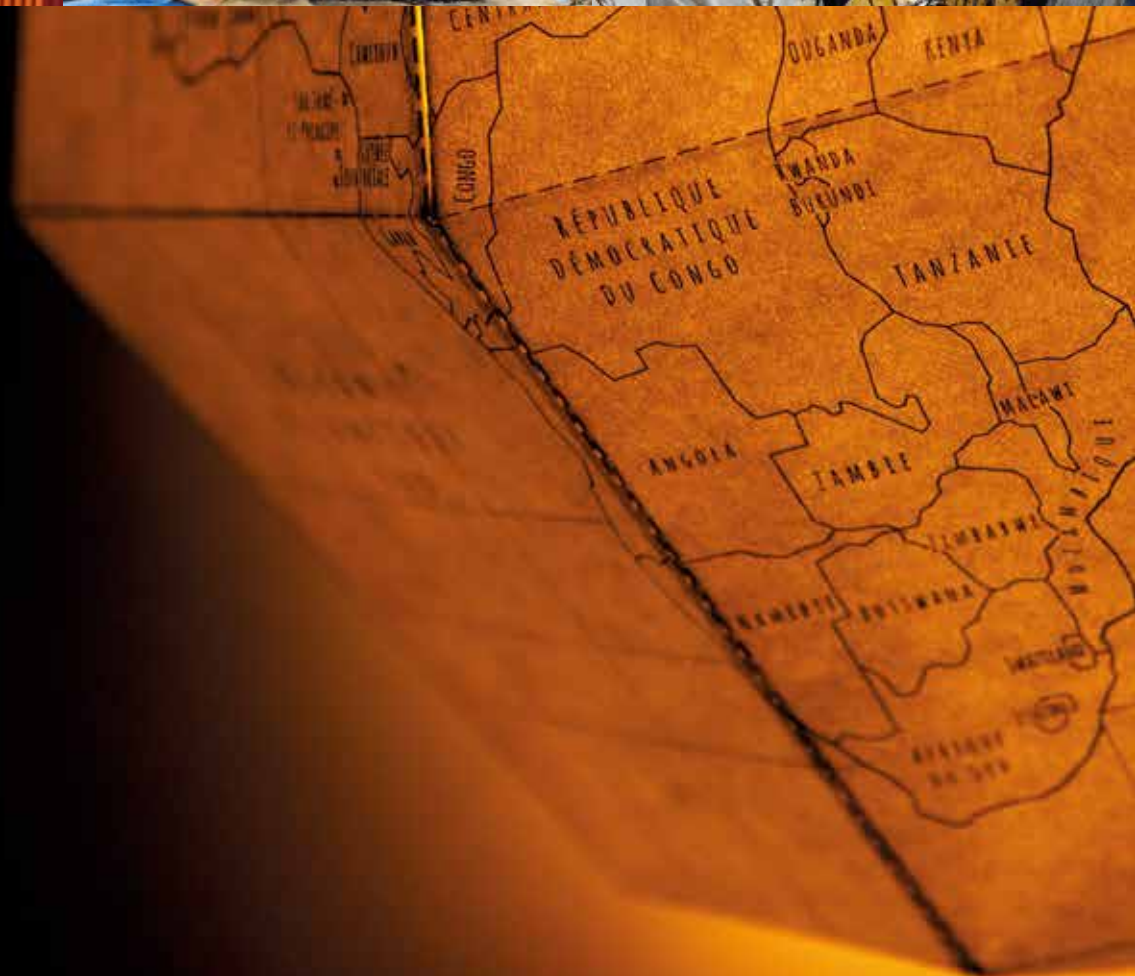
Ásthildur Hjaltadóttir
Directrice des services
Global Reporting Initiative

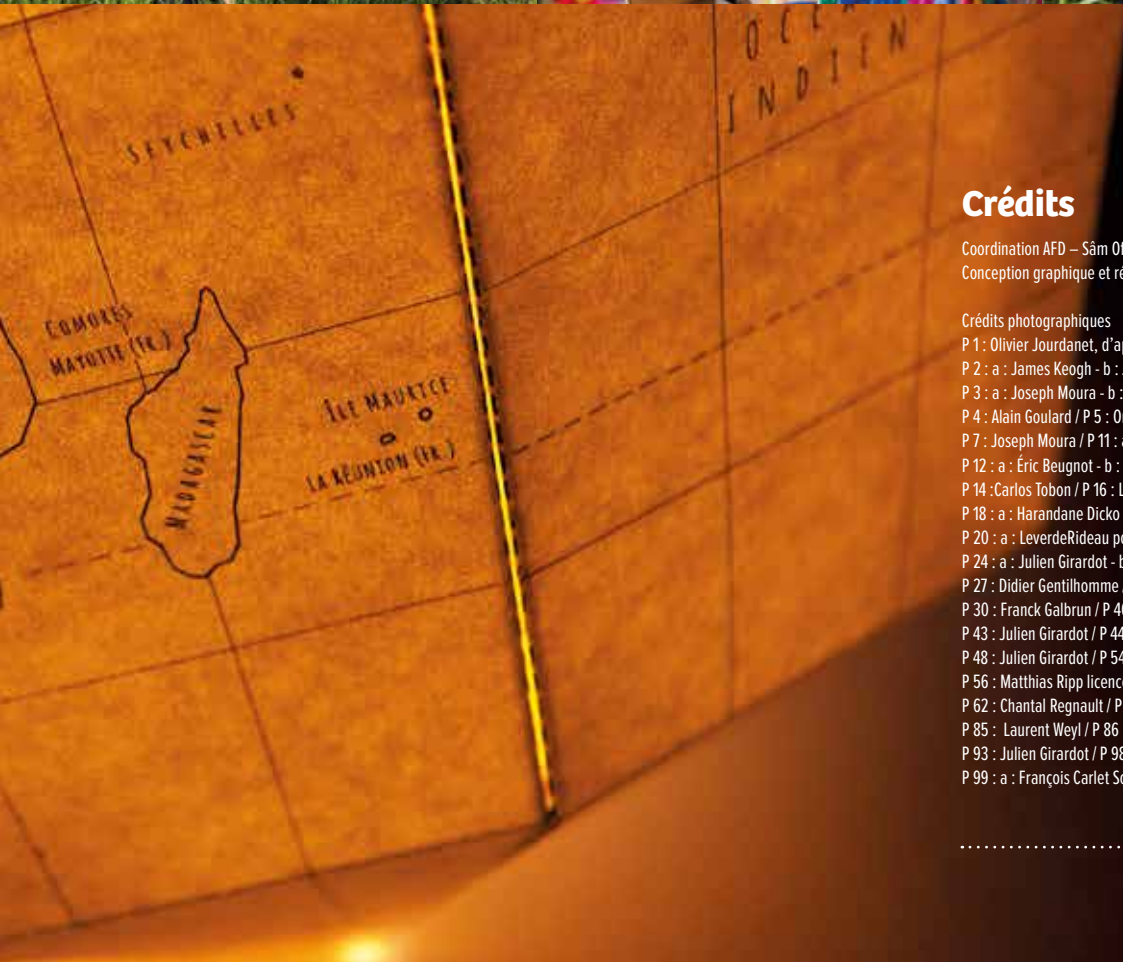


Le "+" a été ajouté à ce Niveau d'Application car Agence Française de Développement a soumis (une partie de) ce rapport pour vérification externe. GRI respecte le jugement du rédacteur concernant le choix des auditeurs externes et la portée de la vérification.

Le Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation basée sur un réseau, il était pionnier dans le développement du cadre de reporting développement durable le plus appliqué dans le monde, et il s'est engagé à l'améliorer en continu et à inciter son application dans le monde entier. Les Lignes directrices GRI détaillent les principes et les indicateurs que les organisations peuvent utiliser pour mesurer et rendre compte de leur performance économique, environnementale et sociale. www.globalreporting.org

Clause d'exclusion: Lorsque le rapport développement durable contient des liens externes, y compris du matériel audiovisuel, cette déclaration couvre uniquement le matériel soumis à GRI à la date de la vérification, le 05 Décembre 2014. GRI exclut explicitement tout changement qui a été apporté à ce type de matériel ultérieurement.





Crédits

Coordination AFD – Sâm Oftadeh et Louise de la Forest.
Conception graphique et réalisation : Pepper Only.

Crédits photographiques

P 1 : Olivier Jourdanet, d'après un modèle de globe créé par Joachim Robert
P 2 : a : James Keogh - b : Julien Girardot - c : Laurent Weyl
P 3 : a : Joseph Moura - b : Isabelle Bonillo - c : François Carlet Soulages
P 4 : Alain Goulard / P 5 : Ons Abid pour l'AFD / P 6 : Laurent Weyl
P 7 : Joseph Moura / P 11 : a : CEFEB - b : Éric Chauvin
P 12 : a : Éric Beugnot - b : Mathieu Arnaudet / P 13 : Joseph Moura
P 14 : Carlos Tobon / P 16 : Laurent Weyl
P 18 : a : Harandane Dicko - b : Joseph Moura
P 20 : a : LeverageRideau pour l'AFD - b : Joseph Moura
P 24 : a : Julien Girardot - b : Aude Flogny / P 25 : CEFEB / P 26 : Isabelle Bonillo
P 27 : Didier Gentilhomme / P 28 : Thierry Latreille / P 29 : Olivier Gilard, AFD
P 30 : Franck Galbrun / P 40 : Laurent Weyl / P 42 : Joseph Moura
P 43 : Julien Girardot / P 44 : Oriane Zerah / P 46 : François Carlet Soulages
P 48 : Julien Girardot / P 54 : Julien Girardot / P 55 : Isabelle Bonillo
P 56 : Matthias Ripp licence Creative Commons / P 60 : LeverageRideau pour l'AFD
P 62 : Chantal Regnault / P 69 : Thierry Trouillet / P 73 : Carlos Tobon
P 85 : Laurent Weyl / P 86 : Joseph Moura / P 91 : Isabelle Bonillo
P 93 : Julien Girardot / P 98 : a : James Keogh - b : Julien Girardot - c : Laurent Weyl
P 99 : a : François Carlet Soulages - b : Julien Girardot - c : Carlos Tobon

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



développeur d'avenir durables