



AFD

AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE 2016



SOMMAIRE

1. AVANT PROPOS	p.4	Diligences par secteur.....	p.40
2. QUI SOMMES-NOUS ?	p.6	Diligences relatives aux Droits de l'Homme	p.41
Notre mission.....	p.7	Formation	p.41
Nos parties prenantes.....	p.8	Contribuer aux objectifs du développement durable	p.42
Nos valeurs	p.9	Nos résultats sur le terrain.....	p.42
Une présence internationale	p.10	Dispositif Analyse et Avis développement durable	p.42
Notre activité	p.12	Renforcer les capacités des contreparties et partenaires. p.43	
3. UNE ORGANISATION ENGAGÉE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE	p.14	Impacts sur la biodiversité	p.44
Faits marquants 2016	p.15	Impacts sur le changement climatique	p.45
Normes et standards.....	p.16	Impacts sur l'égalité femmes/hommes	p.47
Le dispositif éthique.....	p.17	Social Business.....	p.48
Gouvernance du développement durable	p.17	Maîtriser les risques de détournement de l'aide, de corruption, de fraude, de blanchiment et de financement du terrorisme	p.49
La démarche de responsabilité sociétale	p.18	7. PROMOUVOIR UNE ORGANISATION RESPONSABLE DANS SON FONCTIONNEMENT INTERNE	p.50
Transparence en matière de responsabilité sociétale....	p.20	Un accompagnement des parcours professionnels pour tous et un cadre de travail porteur de sens.....	p.51
4. UN MODÈLE DE GOUVERNANCE ATYPIQUE	p.22	Réduire l'empreinte environnementale dans le fonctionnement interne	p.58
Des moyens et des instruments financiers adaptés	p.23	8. NOTE MÉTHODOLOGIQUE	p.60
L'AFD : un modèle financier « non lucratif ».....	p.24	Détermination du contenu du reporting.....	p.61
La gouvernance du groupe AFD	p.25	Périmètre et période du reporting	p.62
5. RENDRE COMPTE, INFORMER, DIALOGUER	p.28	Méthodologie de réalisation du reporting.....	p.62
Une information accessible, lisible et transparente.....	p.29	Supports du reporting	p.62
Un dialogue renforcé avec les parties prenantes	p.30	Index du contenu GRI G4	p.63
Répondre aux réclamations des parties prenantes	p.33	Vérification du reporting.....	p.63
Communiquer sur les enjeux de l'aide publique au développement	p.34	Personne à contacter pour plus d'informations.....	p.63
6. ASSURER ET PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES INTERVENTIONS	p.36	Reporting sur les risques environnementaux et sociaux des projets	p.64
Maîtriser les impacts environnementaux et sociaux des projets	p.37	Reporting sur les impacts des financements sur le terrain..	p.64
La gestion des risques environnementaux et sociaux au cours du cycle du projet	p.38	Reporting sur la responsabilité sociale interne	p.66
		Reporting sur la responsabilité environnementale interne ..	p.67
		ANNEXES	p.68
		Annexe partie 1 : reporting climate bond	p.68
		Annexe partie 2 : bilan carbone 2016 du Groupe AFD	p.71
		Annexe partie 3 : liste des principaux liens internet.....	p.72



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

1.

AVANT-PROPOS

Année du 75^e anniversaire de l'AFD, 2016 a marqué une nouvelle étape pour la vie du Groupe.

Le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement du 30 novembre a marqué la confiance renouvelée du gouvernement et confirmé les ambitions de croissance fixées pour le Groupe. La signature de la charte d'alliance stratégique avec la Caisse des Dépôts et Consignations a été un temps fort du Groupe. 2016 a également été une année record pour le groupe AFD, recapitalisé, et les autorisations d'engagement ont atteint 9,4 milliards d'euros, premier pas vers l'objectif des 13 milliards d'euros par an à horizon 2020.

Cette trajectoire dynamique et ambitieuse a pour objectif la contribution à l'atteinte des objectifs du développement durable, à travers l'accompagnement des grandes transitions dans les pays en développement et les Outre-mer français : transition énergétique et écologique, transition territoriale, transition démographique, transition numérique, transition politique et citoyenne. Pour mieux répondre à ces nouvelles ambitions, le groupe AFD a entamé une profonde transformation, tout en réaffirmant ses engagements en faveur de l'Afrique, du climat et du genre.

Dans ce contexte, la politique de responsabilité sociétale, désormais bien ancrée au sein du groupe AFD, constitue un élément fort de son identité. Cette démarche n'a cessé de progresser au cours de l'année 2016.

Au titre des progrès les plus significatifs, l'AFD a finalisé en 2016 la préparation de son dispositif de gestion des réclamations environnementales et sociales, qui a ainsi pu être lancé début 2017. Ce dispositif, qui permet aux personnes affectées d'un point de vue environnemental ou social par un projet financé par l'Agence de déposer une réclamation, répond à une attente forte de la société civile et permet à l'AFD de se conformer aux meilleures pratiques des bailleurs internationaux.

Dans une optique d'ouverture et de redevabilité accrue vis-à-vis de ses partenaires et du public, l'AFD et PROPARCO ont également renforcé leur démarche de transparence et

de publication des informations sur leurs sites respectifs. L'AFD a lancé en janvier 2016 son site d'opendata, et a progressivement étendu le périmètre de publication de ses données à l'ensemble des pays et territoires d'intervention. L'État a en outre confié à l'Agence la mission de représenter la France auprès de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI), à laquelle elle a adhéré en 2016 dans le cadre de sa contribution au plan d'action français du Partenariat pour un Gouvernement ouvert (OGP).

Le Groupe AFD a par ailleurs continué à renforcer sa démarche visant à intégrer le développement durable dans les interventions qu'il finance.

En 2016, l'AFD a poursuivi sa réflexion en vue de renforcer ses différents dispositifs de gestion des risques et de renforcement des impacts de développement durable. Les évaluations du dispositif « Analyse et Avis développement durable » ont confirmé l'intérêt de ce dispositif, en vue de son évolution au cours des années à venir; l'évaluation des Plans de Gestion Environnementale et Sociale et des Plans d'Action de Réinstallation devra quant à elle permettre de faire évoluer la politique de maîtrise des risques environnementaux et sociaux de l'Agence. Pour sa part, PROPARCO a adopté une nouvelle stratégie, qui met un fort accent sur les impacts en termes de développement et sur l'accompagnement des clients en vue d'améliorer leurs performances environnementales, sociales et de gouvernance.

En parallèle, le groupe AFD poursuit son action en faveur du climat et de la lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes.

En 2016, plus de la moitié des projets du Groupe affichent le genre comme objectif principal ou secondaire. Aujourd'hui, je souhaite aller plus loin dans cet engagement: c'est pourquoi, à l'occasion du 75^e anniversaire de l'AFD, j'ai lancé un groupe de réflexion pour l'intégration du genre parmi les axes porteurs de la prochaine stratégie du Groupe.

L'engagement dans la lutte contre le changement climatique a progressé. Le Groupe y a consacré plus de 3,5 milliards d'euros de financements en 2016, dont 2,8 milliards d'euros en faveur de la réduction des émissions des gaz à effet de serre et 600 millions d'euros en faveur de l'adaptation. En décembre, PROPARCO a rejoint l'AFD parmi les institutions accréditées pour la mise en œuvre des financements du Fonds vert pour le climat.

L'année 2016 a également marqué d'importantes avancées sur le plan de la responsabilité interne.

Au titre des avancées sur le plan social, cette année a vu la création et la désignation d'interlocuteurs « dialogue social » dans les agences des pays qui n'étaient pas couvertes par les instances représentatives du personnel, portant à 92% le taux de représentation du personnel local. La croissance des effectifs s'est accompagnée de la création d'une cellule dédiée au recrutement et d'une restructuration du dispositif d'accueil, formation et intégration des nouveaux collaborateurs, et le dispositif consacré aux formations a enfin été renforcé.

Dans le domaine de la responsabilité environnementale interne, enjeu de cohérence auquel les collaborateurs du Groupe sont de plus en plus attachés, une gestion responsable des déchets a été mise en place au siège début 2016, et les actions de sensibilisation ont été poursuivies.

L'évaluation de la politique de responsabilité sociétale du Groupe, menée au cours de l'année 2016, nous a enfin confortés dans la démarche entreprise, confirmant la pertinence de son approche et sa bonne perception par les parties prenantes. Ce processus a posé les bases pour l'élaboration, en cours, d'une nouvelle politique, qui accompagnera le projet stratégique du groupe AFD à l'horizon 2020 et son évolution en termes de volumes et de qualité des interventions, d'intégration de nouvelles compétences et de croissance des effectifs.

En effet, dans ce contexte de transformation, une vigilance sans faille devra être portée à la maîtrise des risques environnementaux et sociaux, pour que la forte augmentation des engagements financiers ne se fasse pas au détriment de la qualité de nos interventions ou de leur impact en termes de développement durable.

Une attention particulière devra également être portée à l'accompagnement du changement au sein de l'organisation, dans un contexte d'intégration rapide de nouveaux collaborateurs.

Tels sont les principaux défis qui attendent le Groupe AFD à l'aube de sa transformation. Pour s'y préparer, le Groupe renforcera et mettra à jour son corpus stratégique: l'adoption d'une nouvelle politique de transparence et de dialogue avec les parties prenantes, le lancement du dispositif de gestion des plaintes environnementales et sociales de PROPARCO, le renforcement de l'accompagnement des clients de PROPARCO et la mise à jour de la politique de maîtrise des risques environnementaux et sociaux de l'AFD, seront à ce titre des rendez-vous importants des mois à venir. D'autres mesures phare seront adoptées au cours de l'année, telles la mise en œuvre d'un programme anti-corruption et trafic d'influence, qui comprendra un dispositif d'alerte professionnelles, en conformité avec la loi Sapin II. Le Groupe continuera enfin à consolider ses démarches environnementales et sociales internes. Les efforts en matière de réduction des émissions directes seront poursuivis. Une attention toute particulière sera accordée à l'amélioration de la qualité de vie au travail, pour que chaque collaborateur puisse continuer à évoluer dans un environnement professionnel épanouissant et porteur de sens.

A ce moment charnière de la vie du Groupe, la démarche de responsabilité sociétale est plus que jamais essentielle: gage du maintien de la qualité de nos projets et de la cohérence de notre action vis-à-vis des missions que nous défendons, elle doit donner au groupe AFD les moyens d'être, et de rester, à la hauteur de son engagement et de ses valeurs.

“

2016 marque le début d'une nouvelle étape de croissance et de transformation pour le groupe AFD. La démarche de Responsabilité sociétale est essentielle pour rester à la hauteur de ses engagements et de ses valeurs.

GRI G4-3

G4-4

G4-5

G4-6

G4-7

G4-8

G4-9

G4-13

2.

QUI SOMMES-NOUS ?

Institution financière publique, l'Agence Française de Développement (AFD) met en œuvre, depuis plus de 75 ans, la politique d'aide au développement de la France. Établissement public industriel et commercial (EPIC) doté du statut d'institution financière spécialisée, son action s'inscrit dans le cadre de la loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale du 7 juillet 2014. Ces orientations sont déclinées par le contrat d'objectifs et de moyens triennal entre l'État et l'AFD.

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

Le groupe AFD finance et accompagne des projets et des programmes de développement (publics et privés), dans une centaine de pays en développement et dans les Outre-Mer. Pour conduire sa mission, il regroupe plus de 2000 agents¹ basés à Paris et Marseille et dans un réseau de 85 agences.

2.1 NOTRE MISSION

Face aux défis d'un monde où les inégalités ont fortement augmenté, malgré le recul de l'extrême pauvreté, et où les interdépendances sont accrues, le groupe AFD a pour rôle de promouvoir des modèles de croissance et de développement plus résilients, moins émissifs et mieux à même de répondre aux aspirations économiques et sociales des habitants de cette planète. Son action en matière de développement durable, de lutte contre le changement climatique, de réduction des inégalités et des vulnérabilités, de réponse aux crises, doit contribuer à construire un monde plus sûr, plus juste, plus durable, « un monde en commun », selon la nouvelle devise de l'AFD.

Ainsi, l'ambition du groupe l'AFD est de **transformer** le développement économique en progrès social pour tous en améliorant les conditions de vie dans les régions et les pays les plus pauvres; d'**intégrer** l'environnement au cœur des modèles de croissance; de **développer** harmonieusement les territoires.

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

- transition énergétique et écologique,
- transition territoriale,
- transition démographique,
- transition numérique,
- transition politique et citoyenne.

Cette approche du développement promue par le groupe AFD se conjugue avec la nécessité de travailler en partenariat avec tous les acteurs du développement et de prendre en compte la diversité et la spécificité des besoins et des attentes des pays et des acteurs.

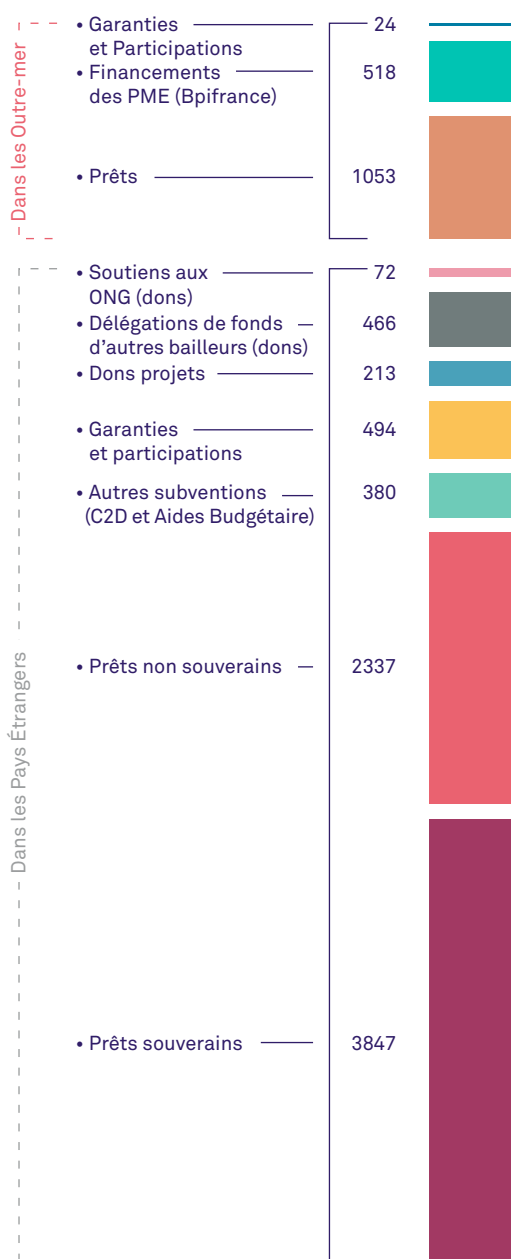
Dans cette perspective, l'AFD participe à l'élaboration de politiques publiques qui permettent de définir des trajectoires de développement, et contribue aux débats internationaux, au partage de savoir-faire et d'expertise et au dialogue avec les acteurs concernés.

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

Les activités de production d'études et de recherches de l'AFD s'articulent autour

de trois axes essentiels, contribuant à la démarche RSO : Gouvernance et Communs, Transitions vers des sociétés dé-carbonées, et Renforcement du lien social. Ces travaux sont essentiels pour (i) une meilleure compréhension des dynamiques et des contextes institutionnels, économiques, sociaux et environnementaux des pays d'intervention ; (ii) l'alimentation des travaux stratégiques de l'AFD, (iii) la participation au débat international et la position française sur les questions de développement durable ; (iv) et enfin l'animation du dialogue sur les politiques publiques entre chercheurs, décideurs,

Outils financiers mobilisés en 2016 (M€)



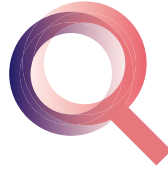
Plus de 9 milliards d'euros en financement engagés (Groupe AFD)

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

société civile et partenaires nationaux et internationaux.

PROPARCO, filiale de l'AFD, contribue à la mission du Groupe en favorisant les investissements privés dans les pays en développement, considérant que le secteur privé est un levier efficace pour atteindre les objectifs du développement durable. Conformément à sa stratégie, PROPARCO poursuit l'objectif de soutenir les acteurs privés en faveur d'une croissance sobre en carbone, respectueuse de l'environnement et bénéficiant au plus grand nombre par la création d'emploi et l'accès à des biens et services essentiels (santé, éducation, logement), et la diffusion de bonnes pratiques environnementales et sociales.

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



Focus Un champ de compétence élargi à la gouvernance

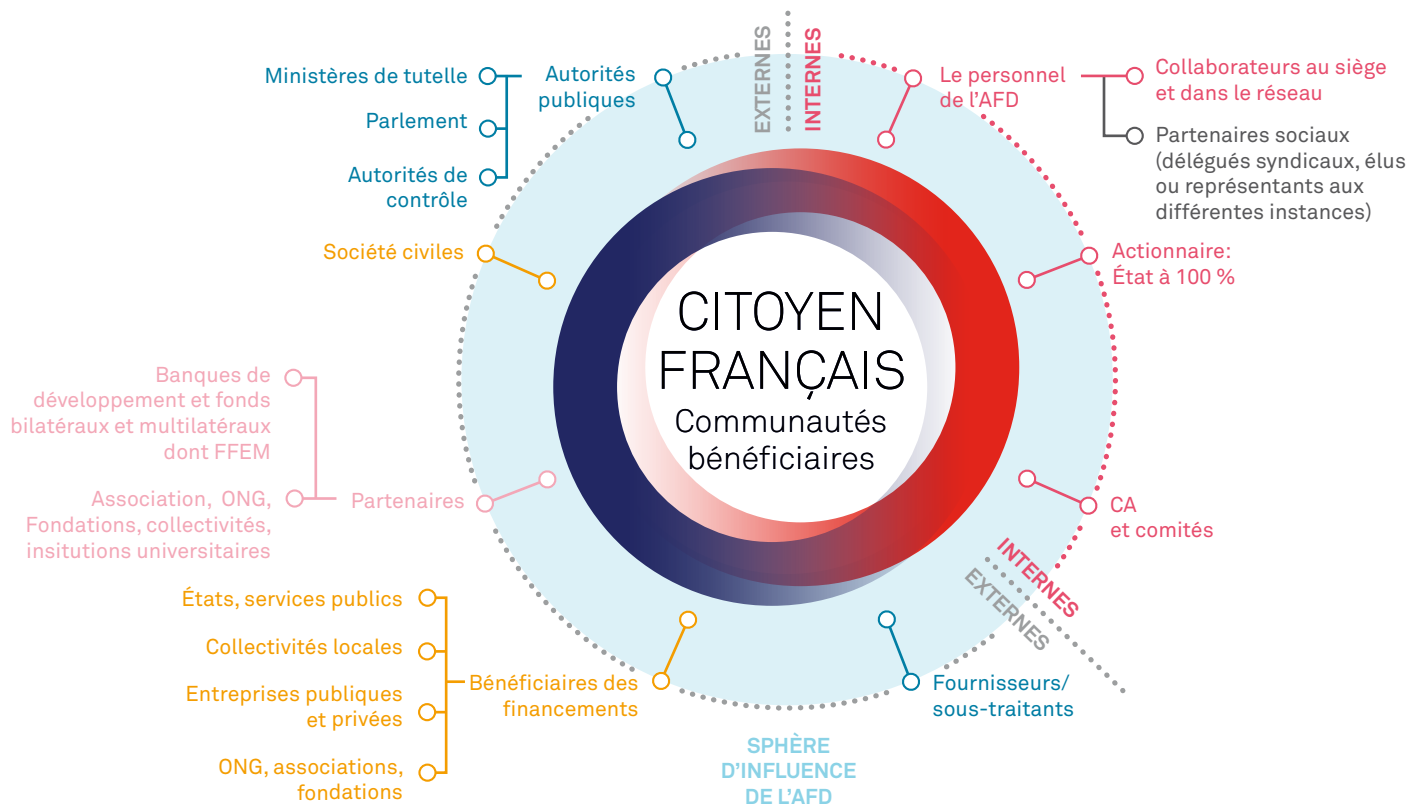
L'intégration de la gouvernance dans le champ de compétence de l'AFD est devenue effective au 1^{er} janvier 2016. Le transfert couvre les thématiques suivantes : gestion des finances publiques, réforme du secteur public,

décentralisation et gouvernance territoriale, justice et droits humains, gouvernance foncière, lutte contre la corruption, pilotage de l'économie, régulation du marché. Cette intégration est cohérente avec l'approche globale des objectifs de développement durable. Le transfert de compétence s'est traduit par la prise en charge en 2016 par l'AFD de neuf projets du Fonds de solidarité prioritaire (FSP) transférés par le MEAE (Tunisie, Mauritanie, Cameroun, Guinée, Mali, Sénégal, RDC et Comores), et par l'intégration de plusieurs experts techniques internationaux (ETI).

GRI G4-12

2.2 NOS PARTIES PRENANTES

G4-24



2.3 NOS VALEURS

GRI G4-56

G4-57

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

1

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

2

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

3

L'intégrité suppose la probité, l'honnêteté intellectuelle, le respect des biens du groupe.

4

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

5


L'adaptabilité implique, pour bien répondre à l'évolution des besoins, innovation et pro-activité, mobilité géographique et fonctionnelle, autant qu'il est possible.





2.4 UNE PRÉSENCE INTERNATIONALE

Pays et territoires d'intervention de l'AFD

L'AFD intervient dans 108 pays et territoires en 2016*. PROPARCO intervient, quant à elle, dans plus de 70 pays en développement et émergents.












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




 Agence ou bureau de représentation

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




















ASIE ET PACIFIQUE











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

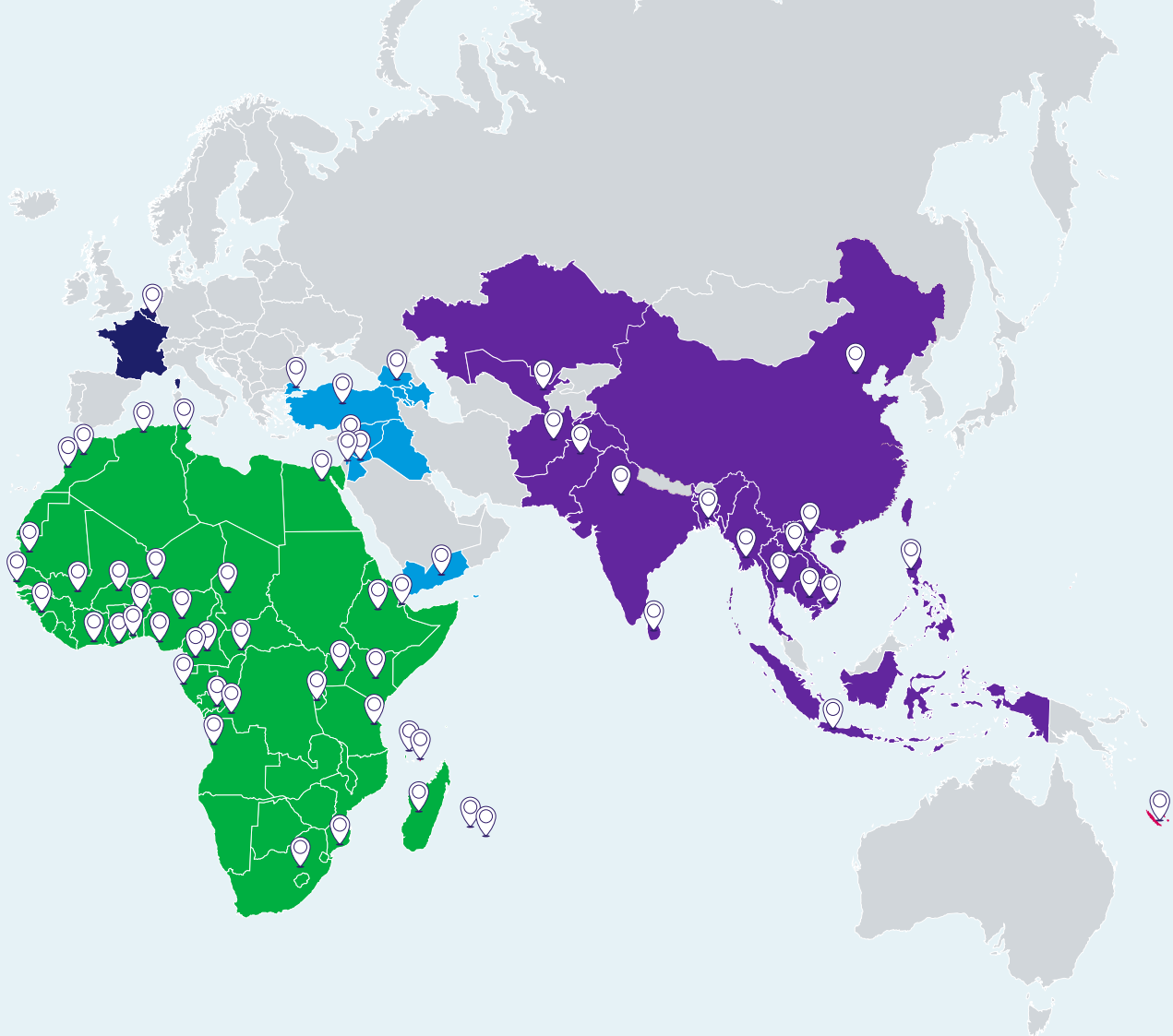
-  SRI LANKA
Colombo
-  THAÏLANDE
Bangkok
-  VIETNAM
Hanoï
Hô Chi Minh-Ville

AFRIQUE

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

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

-  MADAGASCAR
Antananarivo
-  MALI
Bamako
-  MAROC
Rabat
Casablanca (PROPARCO)
-  MAURICE
Port Louis
-  MAURITANIE
Nouakchott
-  MOZAMBIQUE
Maputo
-  NIGER
Niamey
-  NIGERIA
Abuja
Lagos (PROPARCO)
-  OUGANDA
Kampala
-  RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
Bangui



📍 SÉNÉGAL
Dakar

📍 TANZANIE
Dar es Salaam

📍 TCHAD
N'Djaména

📍 TOGO
Lomé

📍 TUNISIE
Tunis

PROCHE ET MOYEN ORIENT

📍 GÉORGIE
Tbilisi

📍 JORDANIE
Amman

📍 LIBAN
Beyrouth

📍 TERRITOIRES PALESTINIENS
Jérusalem Est

📍 TURQUIE
Istanbul
Ankara

📍 YÉMEN
Sanaa
(fermeture temporaire)

AMÉRIQUE LATINE ET CARAÏBES

📍 BOLIVIE
La Paz

📍 BRÉSIL
Brasília
São Paulo (PROPARCO)

📍 COLOMBIE
Bogota

📍 CUBA
La Havane

📍 ÉQUATEUR
Quito

📍 HAÏTI
Port-au-Prince

📍 MEXIQUE
Mexico

📍 PÉROU
Lima

📍 RÉPUBLIQUE DOMINICAINE
Saint-Domingue

📍 SURINAME
Paramaribo

OUTRE-MER

📍 GUADELOUPE
Pointe-à-Pitre

📍 GUYANE
Cayenne

📍 LA RÉUNION
Saint-Denis

📍 MARTINIQUE
Fort-de-France

📍 MAYOTTE
Mamoudzou

📍 NOUVELLE-CALÉDONIE
Nouméa

📍 POLYNÉSIE FRANÇAISE
Papeete

📍 SAINT-PIERRE-ET-MIQUELON
Saint-Pierre (IEDOM)

📍 WALLIS-ET-FUTUNA
Mata-Utu

AUPRÈS DES INSTITUTIONS EUROPÉENNES

📍 BELGIQUE
Bruxelles

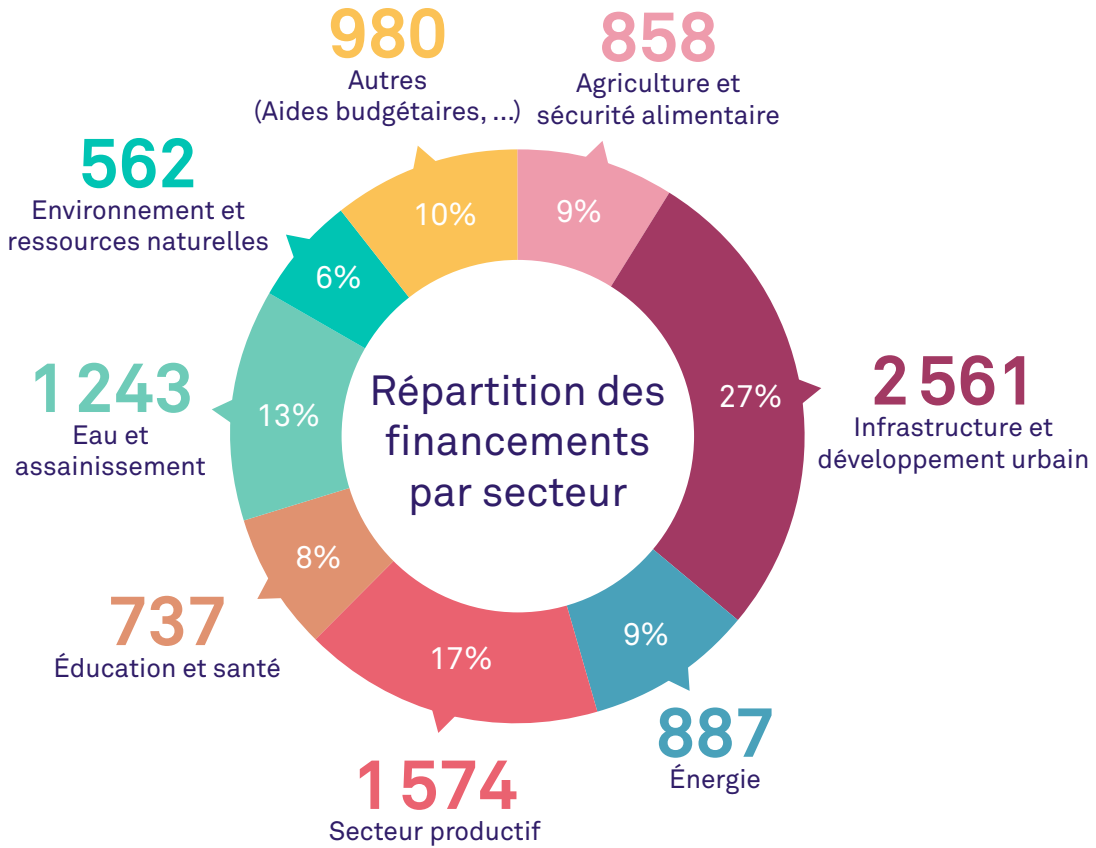
¹ Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

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

Les activités dans les pays n'ayant pas de représentation AFD sont suivies par l'agence d'un pays voisin ou directement depuis le siège.

2.5 NOTRE ACTIVITÉ

2.5.1 Secteurs financés en 2016 (M€) Périmètre : Groupe



Focus

L'action de l'AFD en faveur des territoires ruraux et de la sécurité alimentaire

Périmètre : AFD

En 2016, l'AFD a engagé 603 M€ en faveur des exploitations familiales agricoles, des filières agricoles, du développement durable des zones rurales et de la sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne³, soit 21,6 % du total de ces financements dans cette région.

24 projets financés en 2016 ont un objectif nutritionnel, pour un total de 275 M€ d'engagements. 12 M€ de subventions (programme 209, hors subventions ONG) ont été enfin affectés au secteur santé, protection sociale et la nutrition.

2.5.2 Financements par zone géographique (M€)

Périmètre : Groupe

Autorisations de financement (M€) du groupe AFD	Outre-Mer	Projets non géographisés et exceptionnels	Amérique Latine et Caraïbes	Asie et Pacifique	Méditerranée et Moyen-Orient	Afrique Subsaharienne
2013	1 506	81	1 193	1 209	838	3 002
2014	1 548	72	1 226	1 229	1 059	2 945
2015	1 570	38	998	1 397	1 190	3 123
2016	1 594	417	1 375	1 367	1 446	3 203

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

Versements (M€) du groupe AFD	Outre-Mer ⁴	Projets non géographisés et exceptionnels	Amérique Latine et Caraïbes	Asie et Pacifique	Méditerranée et Moyen-Orient	Afrique Subsaharienne
2013	608	10	809	430	840	1 484
2014	692	42	927	615	824	2 023
2015	1 002	62	1 313	633	639	1 879
2016	930	77	986	710	1 140	1 853



Focus Les Pays Pauvres Prioritaires de l'aide française

Périmètre : Groupe

En 2016, les autorisations de financement du groupe AFD dans les Pays pauvres prioritaires⁵ atteignent 1 Md€⁶ (+32 %) soit 13 % de l'activité du Groupe dans les pays étrangers. L'activité en dons (subventions, ABG, C2D, hors crédits délégués) s'élève à 265 M€ soit 24 % des financements de l'AFD aux Pays pauvres prioritaires

en 2016. Dans ces pays, 9 % des autorisations de financement de l'AFD en 2016 (soit 86 M€) ont bénéficié aux secteurs sociaux (éducation et santé). L'AFD a concentré l'essentiel des ressources en subvention pour soutenir la santé, la protection sociale et la nutrition.

³ Ces actions comprennent l'amélioration de la desserte (pistes et énergie rurale), des services sociaux de base (eau, santé, éducation) et des services financiers (microfinance rurale, Crédit Agricole) et l'appui aux entreprises (TPE, PME, Industries) de transformation des produits agricoles, ainsi que la protection du capital naturel.

⁴ Hors activité de BPI France.

⁵ Le CICID du 31 juillet 2013 a révisé la liste des pays pauvres prioritaires (PPP) établie par le CICID de juin 2009. La liste des PPP compte les 16 pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Burundi, République Centrafricaine, Comores, République Démocratique du Congo, Djibouti, Ghana, Guinée Conakry, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Tchad et Togo. La liste des pays actualisée par le CICID du 30 novembre 2016 sera effective au 1^{er} janvier 2017.

⁶ Dont 941 M€ pour l'AFD.

3.

UNE ORGANISATION ENGAGÉE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

3.1 FAITS MARQUANTS 2016



DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Arrivée au terme de sa période de mise en œuvre, la politique de responsabilité sociétale 2014-2016 du groupe AFD a fait l'objet, au cours du second semestre de 2016, d'une évaluation indépendante.



MAÎTRISE DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

La mise en place en 2016 d'un « comité de suivi » dédié au suivi global des projets les plus risqués a permis un renforcement du suivi en exécution du respect des engagements E&S.



UNE GESTION RESPONSABLE DE LA CROISSANCE DES EFFECTIFS

Le Groupe a effectué 255 recrutements en CDI en 2016, pour une cible de recrutement de 800 personnes à l'horizon 2020. Une cellule dédiée au recrutement a été mise en place. Le dispositif d'accueil, de formation et d'intégration des nouveaux collaborateurs a été adapté : le processus d'intégration a été entièrement refondu et un dispositif innovant, « onboarding », conçu comme un parcours progressif, a été mis en œuvre.



TRANSPARENCE

En 2017, l'AFD a adhéré au nom de la France à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA). L'AFD a élargi le périmètre des données projet publiées, qui couvrent à ce jour 73 % des financements souverains supérieurs à 100 K€ en exécution sur l'ensemble de ses pays d'intervention*.



DISPOSITIF DE GESTION DES RÉCLAMATIONS ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

Le lancement d'un dispositif de gestion des réclamations environnementales et sociales, début 2017, permet à toute personne ou groupe de personnes affecté(e) par un projet financé par l'AFD de déposer une réclamation qui sera ensuite traitée par un panel d'experts indépendants.



LA FORMATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

En 2016, 4,36 % de la masse salariale brute a été consacrée à la formation, avec d'importants moyens dédiés à l'apprentissage ou au renforcement des compétences sur les fondamentaux du développement ainsi que dans les domaines bancaires et financiers. 81 % des agents ont accédé à des formations au cours de l'année.



CLIMAT

L'AFD est accréditée pour gérer des financements délégués par le Fonds vert pour le climat (GCF) depuis juillet 2015. En septembre 2016 elle a obtenu son premier financement du GCF, d'un montant de 15 M€, qui vise à accompagner un programme de lutte contre les risques d'inondations en milieu urbain au Sénégal, soutenu par l'AFD.



QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

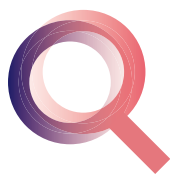
Un comité transverse du mieux-être au travail, intégrant la DRH, la direction générale et les instances représentatives du personnel, a été créé, et un accord sur le télétravail régulier a été conclu.

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

3.2 NORMES ET STANDARDS

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

- La Déclaration des droits de l'Homme des Nations unies ;
- Les Conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ;
- Les standards du groupe Banque mondiale, ainsi que les standards de performance de la SFI pour PROPARCO ;
- Les trois Conventions dites de Rio (lutte contre le changement climatique, lutte contre la désertification et biodiversité) ;
- Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- Les Conventions de l'OCDE et des Nations unies contre la corruption et les règles internationales en matière de lutte anti-blanchiment ;
- La norme internationale de l'ISO 26000 ;
- La loi sur les « Nouvelles Régulations Économiques » (NRE) et les lois des Grenelle de l'Environnement ;
- La Charte pour l'environnement adossée à la Constitution française ;
- Les déclarations de Paris, d'Accra et de Busan du Partenariat Mondial sur l'efficacité de l'aide ;
- Le Programme de développement durable des Nations unies à l'horizon 2030 et ses 17 Objectifs de développement durable ;
- L'accord de Paris sur le Climat.



Focus Les ODD : une nouvelle impulsion pour le groupe AFD

L'agenda 2030 du développement durable porte une ambition inédite pour l'humanité. Le groupe AFD contribue déjà à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans les pays en développement, et sur le territoire français par son action dans les Outre-mer. L'exhaustivité des 17 ODD et des cibles qui y sont associées, recouvrent tout le champ d'action du Groupe et confortent les approches sectorielles, incluant de nouveaux secteurs comme la gouvernance ; leur caractère intégré et indivisible renforce par ailleurs les approches transversales, car les ODD doivent être poursuivis en combinaison les uns avec les autres,

et ne peuvent pas faire a priori l'objet d'un quelconque classement en termes de priorités.

En effet, si le groupe AFD est présent sur chacun des 17 ODD à un niveau sectoriel, la solidité de son approche réside dans la possibilité de poursuivre ces objectifs « conjointement », par des interventions multisectorielles, et d'intervenir sur les enjeux transversaux (en matière de climat, de genre, de ville durable...).

Ainsi, l'AFD a adopté une lecture originale et dynamique des ODD, à travers sa stratégie d'intervention axée autour de cinq grandes transitions : la transition énergétique et écologique, essentielle pour le climat ; la transition territoriale qui concerne autant les villes que les campagnes ; la transition démographique ; la transition numérique ; et enfin transition politique et citoyenne pour répondre aux crises et construire des institutions solides, transparentes et inclusives. Cette internalisation des ODD se déclinera tant au niveau

des stratégies du Groupe, que de ses opérations, de sa redevabilité et de sa communication. L'année 2016 a par ailleurs marqué une nouvelle impulsion pour l'AFD.

À l'occasion du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) du 30 novembre 2016, le gouvernement a confirmé les ambitions de croissance de l'activité du Groupe fixées par le président de la République, et a élargi son mandat à de nouveaux horizons stratégiques et sectoriels.

Cette confiance renouvelée ouvre une nouvelle étape pour l'Agence, qui, à l'occasion de son 75^e anniversaire, s'est dotée d'un nouveau logo et d'une devise qui traduisent les fondamentaux du nouveau projet du Groupe. Sa nouvelle devise, « Un monde en commun », exprime à la fois le but partagé par l'ensemble de la communauté internationale d'un développement durable par l'adoption des ODD, et l'urgence à agir pour accomplir les cinq transitions.

3.3 LE DISPOSITIF ÉTHIQUE

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

La Charte d'éthique professionnelle du groupe AFD⁷ explicite les comportements requis dans l'exercice de sa mission au profit des populations des États étrangers et de l'Outre-mer. Ce texte, public, est applicable au quotidien par toute personne travaillant au sein du Groupe ; il est en outre porté à la connaissance de ses partenaires et fournisseurs.

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

La Charte s'apparente à un « contrat social » dans lequel l'employeur se fixe des objectifs ambitieux en termes de relations sociales, d'environnement, de santé et de sécurité au travail. Le salarié s'engage pour sa part à servir avec une haute exigence personnelle et dans les règles de l'art, à respecter les personnes

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

Relancé en mai 2017 sur des bases plus représentatives et plus opérationnelles, le Comité d'éthique professionnelle est composé de membres désignés par la Direction générale (un représentant pour PROPARCO et un pour chacune des six directions exécutives de l'AFD), d'un représentant élu du Comité central d'entreprise, du conseiller à l'éthique et d'une personnalité extérieure. Présidé par la Direction générale, il émet des avis et conseils sur la bonne application de la Charte d'éthique et sur la dynamique éthique du Groupe (formation, sensibilisations...) ; il examine les difficultés d'application ou d'interprétation de la Charte et publie des normes et recommandations en la matière ; il propose des modifications ou ajouts aux dispositions existantes de la Charte ; et enfin examine, sur une base non nominative, les difficultés ou problèmes liés à son application.

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

⁷ <https://www.afd.fr/media/download/3864>

3.4 GOUVERNANCE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

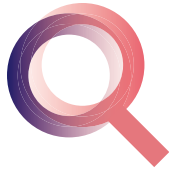
Les enjeux de développement durables bénéficient d'un soutien transversal au sein du groupe AFD et sont largement appropriés par ses personnels. Le Groupe s'attache en outre à traduire ces enjeux dans sa gouvernance et à les intégrer dans ses stratégies et opérations.

À ce titre, les grandes orientations en matière de développement durable et de responsabilité sociétale sont tracées par la Direction générale, qui donne aussi les impulsions et arbitre les moyens ; le conseil d'administration délibère quant à lui sur ces orientations et leur intégration dans les stratégies et opérations ; et le Comité exécutif s'assure de leur mise en œuvre dans chacune des directions exécutives. Un point d'avancement de l'exécution du plan d'action est présenté tous les ans au conseil d'administration ainsi

qu'au comité d'entreprise. Des équipes sont en charge d'un appui transversal à la mise en œuvre des opérations, sur les sujets de climat, de genre, de risques environnementaux et sociaux, d'intervention dans les pays en crise et conflits, d'influence économique, de passation de marchés, de renforcement des capacités des partenaires, d'avis développement durable. Ces équipes, en charge d'apporter un appui aux équipes opérationnelles et aux contreparties sur la maîtrise des risques environnementaux et sociaux des opérations, sont composées de seize personnes à l'AFD (contre dix personnes en 2015) et de douze personnes à PROPARCO (contre cinq en 2015). À cela s'ajoute l'équipe en charge du dispositif « Avis développement durable », composée de 5 personnes, à l'AFD.

16
personnes à l'AFD et

12
à Proparco chargées de l'appui sur la maîtrise des risques environnementaux et sociaux des opérations. À l'AFD, une équipe indépendante délivre un avis de développement durable systématique.



Focus

La médiation des relations de travail : une nouvelle dimension de la RSO interne du groupe AFD

Pour faire face aux difficultés relationnelles pouvant générer des souffrances pour les personnes et des dysfonctionnements pour les structures, le groupe AFD s'est doté, en janvier 2017, d'un dispositif de médiation. Celui-ci permet d'essayer de surmonter ces difficultés en recourant à un médiateur, un tiers inhabituel car sans pouvoir de décision ni de conseil sur les solutions et sans responsabilité dans l'organisation. Formée à la médiation, Catherine Garreta a été dans ce cadre nommée médiatrice du Groupe. Son rôle est d'aider à la prévention et à la gestion des tensions et des conflits relationnels rencontrés dans le cadre du travail, qu'ils soient interindividuels ou collectifs. Indépendante de la direction générale, elle intervient

en mobilisant les principes fondateurs de la médiation : responsabilité et liberté des personnes, confidentialité des échanges, impartialité, neutralité. Elle peut dans certains cas faire appel à des médiateurs externes. Toute personne travaillant à l'AFD, au siège comme dans le réseau, peut la saisir directement, dans un cadre confidentiel. Un effort tout particulier est porté cette première année sur l'information des agents. La médiatrice peut également intervenir en amont des tensions, pour faciliter le dialogue interne et la compréhension mutuelle. Cette démarche innovante a fait l'objet d'échanges réguliers avec les partenaires sociaux. Un point d'étape est prévu en janvier 2018.

3.5 LA DÉMARCHÉ DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La démarche de responsabilité sociétale du groupe AFD est formalisée par une politique, définie pour la période 2014-2016 et adoptée par le conseil d'administration le 27 mars 2014. Par cette politique, le Groupe confirme, à travers six engagements couvrant à la fois le champ de ses interventions et de sa politique interne, sa volonté de faire du développement durable la finalité de son action.

3.5.1 Animation de la démarche

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

En 2016, le réseau des référents RSO a été étroitement associé, à travers un comité de pilotage, à l'évaluation indépendante du plan d'action RSO du Groupe. À partir de juin 2017, ce réseau a été mobilisé pour l'élaboration de la nouvelle politique RSO 2017-2020, à travers des groupes de travail élargis à des représentants de l'ensemble des directions, y compris les agences/bureaux.

Des actions de communication et de sensibilisation des personnels ont été conduites

par l'équipe RSO ou par les référents thématiques : restitution des résultats de l'évaluation à l'ensemble des collaborateurs, diverses animations à l'occasion de la semaine européenne du développement durable...

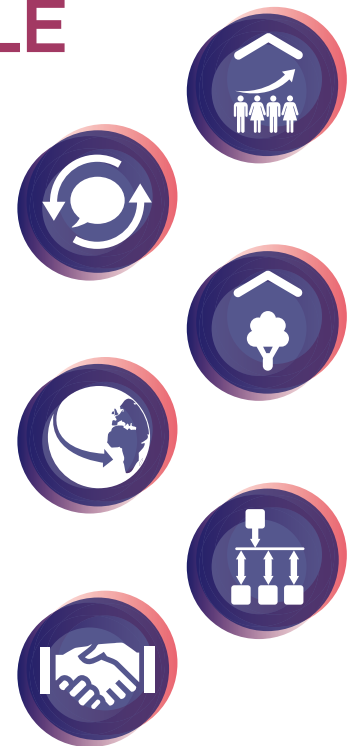
Cette volonté de sensibiliser les équipes aux enjeux de responsabilité sociétale se traduit aussi par l'intégration, dans l'accord d'intéressement 2015-2017, de trois indicateurs axés sur des critères RSO : le premier relatif à la publication d'informations sur les financements, le deuxième aux impressions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

3.5.2 Évaluations de la démarche

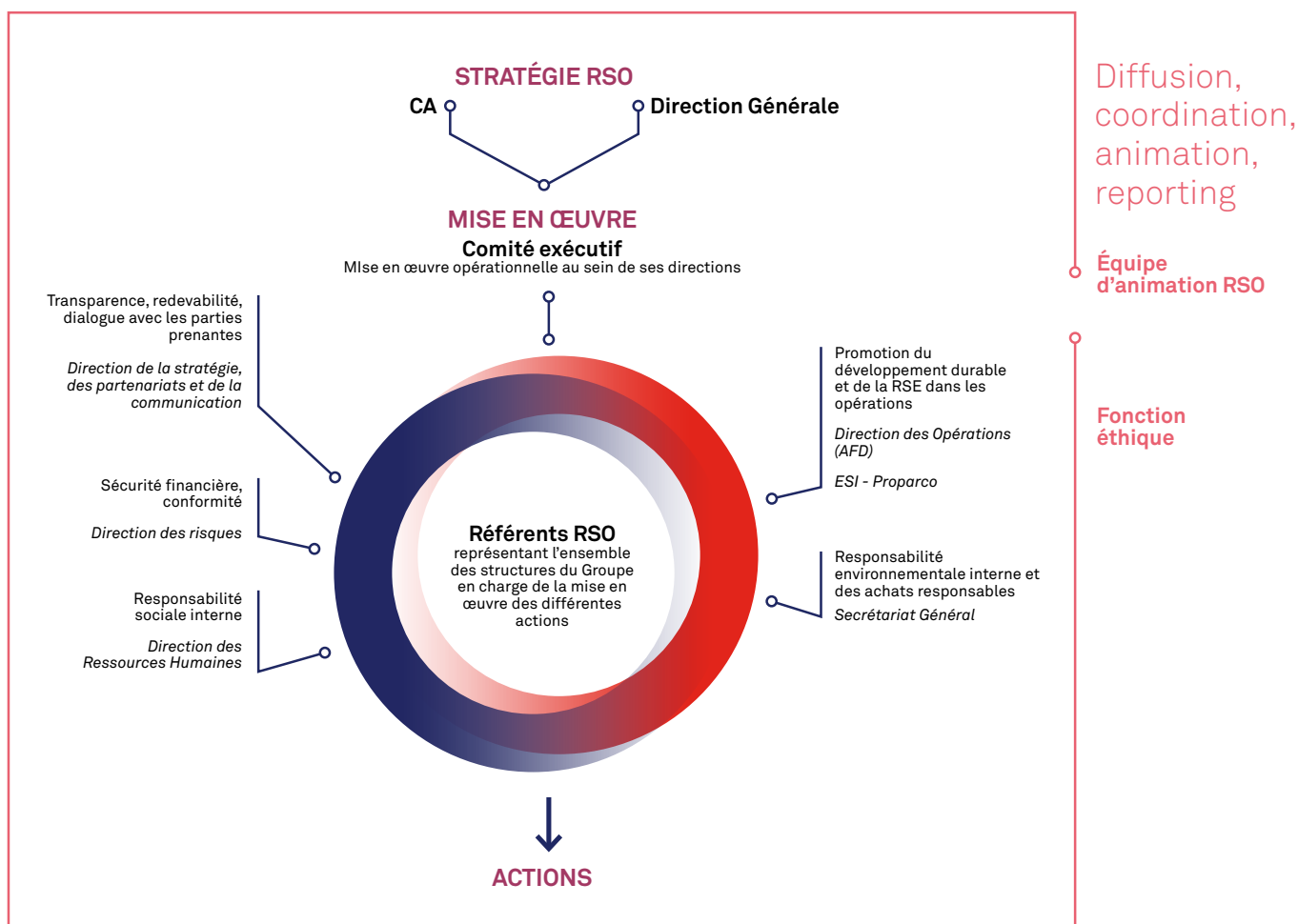
La responsabilité sociétale du groupe AFD peut faire l'objet d'évaluations indépendantes en interne, au travers des missions menées par l'inspection générale ou par la division de l'évaluation de l'AFD, et en externe.

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

luation externe de la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux à l'AFD a été menée en 2016, afin d'analyser la qualité et le contenu des Plans de gestion environnementale et sociale (PGES) mis en place par les maîtrises d'ouvrage pour les projets les plus risqués, et le suivi de leur mise en œuvre.



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



Focus L'évaluation de la politique RSO 2014-2016 du groupe AFD

Adoptée en 2014 par le Conseil d'Administration de l'AFD, la politique de responsabilité sociale du Groupe a fait l'objet d'une évaluation indépendante au terme de sa période de mise en œuvre. Cet exercice, qui

s'est déroulé entre septembre 2016 et janvier 2017, a été confié au cabinet Ethifinance et a associé à son comité de pilotage l'ensemble des directions de l'Agence ainsi que PROPARGO.

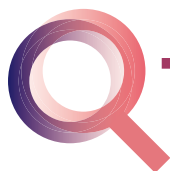
Il a pris appui sur une démarche « participative », et notamment sur :

→ les résultats d'une enquête de perception auprès de l'ensemble des collaborateurs (27 % de réponses),

→ une quarantaine d'entretiens avec des parties prenantes externes et internes (y compris des directeurs d'agence),

→ les résultats de deux panels, réunissant respectivement des experts environnementaux et sociaux (« prescripteurs » des normes RSO) et des opérationnels (« utilisateurs » de ces normes).

L'évaluation a permis de faire un bilan de la mise en œuvre des engagements du Groupe en matière de responsabilité sociale et d'évaluer leur adéquation avec les enjeux de développement durable considérés comme les plus pertinents par ses parties prenantes, en vue de fournir des pistes d'action pour l'élaboration de la prochaine politique RSO (2017-2020).



Focus

Une journée de réflexion sur les enjeux stratégiques de la RSO du groupe AFD

Le 27 mars 2017, la division du pilotage stratégique a organisé une journée de formation/réflexion pour le réseau des référents sur « les enjeux RSO du groupe AFD : la réponse de l'AFD et le rôle stratégique des référents ». Cette journée a été animée par le cabinet EY et ponctuée par une intervention de Cécile Renouard, professeure à l'ESSEC et membre du conseil d'administration de l'AFD.

Elle a réuni une vingtaine de participants de l'AFD et de PROPARGO autour d'un double objectif :

→ renforcer la connaissance, par les référents, des grands enjeux de la responsabilité sociétale et leur application au contexte de l'AFD,

→ lancer une réflexion commune sur les futures orientations stratégiques en matière de RSO et le rôle du réseau de référents (à travers des ateliers collaboratifs).

3.6 TRANSPARENCE EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Pour rendre compte de sa démarche de responsabilité sociétale, le groupe AFD inscrit sa communication extra-financière dans le cadre des normes nationales et internationales de référence.

Au travers de son document de référence, il répond au décret relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, auquel il est soumis en tant qu'émetteur d'obligations. En 2016, une assurance modérée (un examen limité) a été émise par un auditeur indépendant (KPMG), attestant du fait que « les informations sur la responsabilité sociétale, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel ».

Par ailleurs, en complément des Communications sur le Progrès au Global Compact⁸ publiées depuis 2007, l'AFD publie depuis 2012 un rapport de responsabilité sociétale annuel s'inscrivant dans le cadre du Global Reporting Initiative (GRI)⁹.

Le présent rapport sur l'exercice 2016 a été préparé conformément aux lignes directrices « GRI G4 "In Accordance" option (Core – "Critères Essentiels") » et concerne les enjeux de responsabilité jugés pertinents (ou matériels). Cette pertinence a été déterminée à partir d'une analyse de matérialité, c'est-à-dire une analyse méthodique des activités et objectifs propres de l'organisation ainsi que des attentes des parties prenantes externes, réalisée en 2015 et présentée au chapitre 8 de ce rapport. Cette analyse a par ailleurs fait l'objet d'une actualisation en mai 2017 (priorisation des enjeux grâce à une cotation par les parties prenantes internes et externes, et ajout de quatre nouveaux enjeux). Une information extra-financière par projet est présentée sur le site internet de l'AFD ainsi que sur un site d'Open Data¹⁰. Le niveau

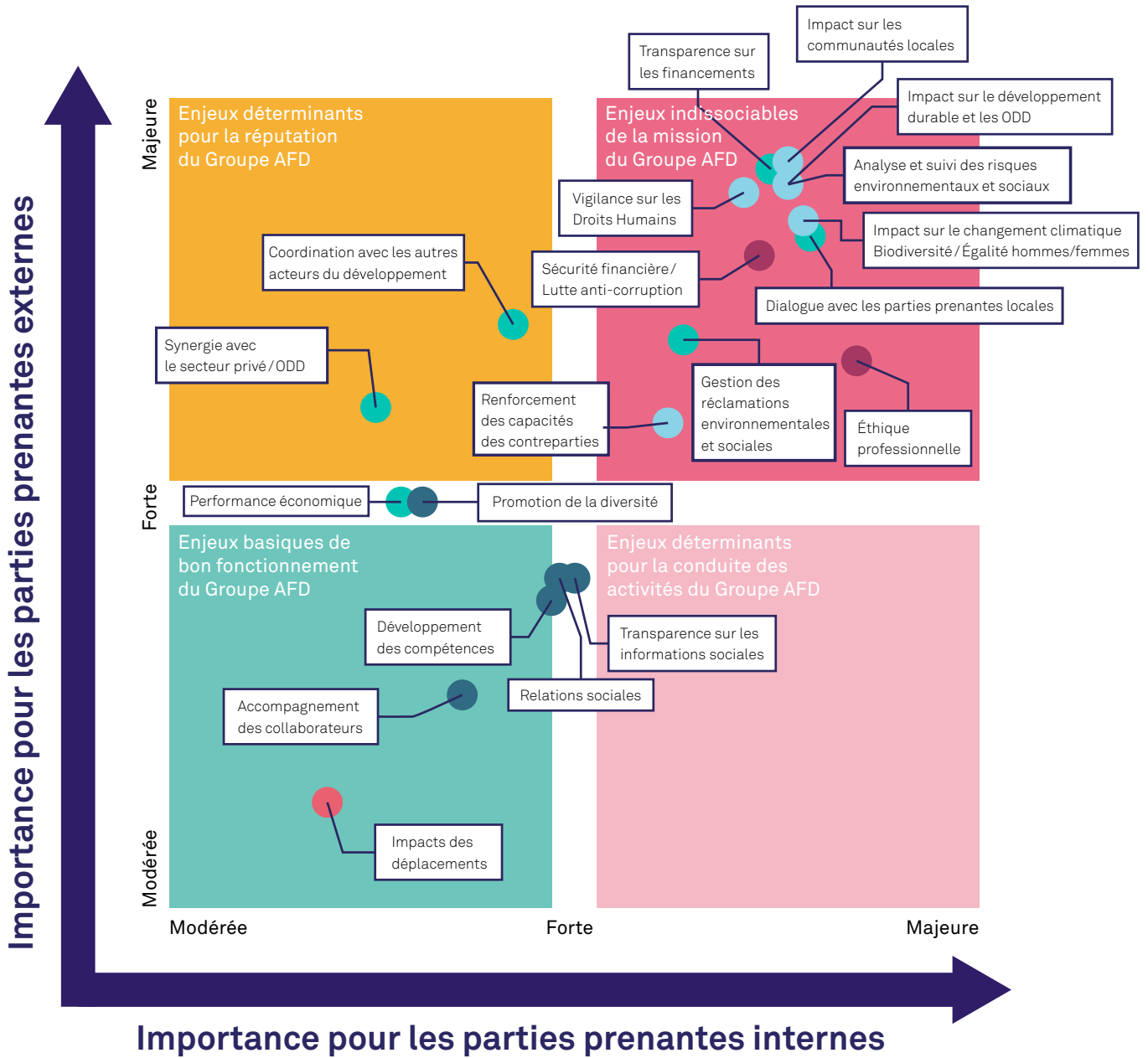
de risque environnemental et social des prêts souverains peut être présenté via la base de données sur les projets publiés sur le site internet de l'AFD. L'Agence peut par ailleurs diffuser, sur demande écrite d'information spécifique, l'étude environnementale et sociale relative à l'opération financée, lorsqu'il y a lieu.



Depuis 2012 l'AFD publie un rapport annuel de responsabilité sociétale s'inscrivant dans le cadre de la Global Reporting Initiative (GRI).

⁸ Profil Global Compact de l'AFD : <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/293#com-pany-information>
⁹ Index du contenu GRI de l'AFD : <http://gri.afd.fr>
¹⁰ <http://opendata.afd.fr/page/accueil/>

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



4.

UN MODÈLE DE GOUVERNANCE ATYPIQUE

Institution financière publique, l'AFD présente une structure atypique dans le paysage des institutions financières, tant du point de vue de son organisation dite « ouverte » que de son modèle financier non lucratif.

Tournée vers les bénéficiaires de ses financements, l'AFD propose des solutions adaptées aux spécificités des contextes de son intervention, des financements à des conditions favorables, qui prennent en compte notamment les risques d'endettement.

Filiale de l'AFD dédiée au secteur privé, PROPARGO participe au financement et à l'accompagnement de projets d'entreprises et d'institutions financières des pays en développement et émergents - de la PME au groupe bancaire régional, en passant par l'établissement de microfinance - concentrant son action sur les secteurs clés du développement économique (infrastructures, agro-industrie, systèmes financiers, ...).

4.1 DES MOYENS ET DES INSTRUMENTS FINANCIERS ADAPTÉS

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

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

L'Afrique est et reste au cœur de l'action de l'AFD, avec une nouvelle vision, le « Tout Afrique », qui appelle à un changement de perspective et demande désormais à considérer Afrique subsaharienne et Méditerranée, de plus en plus connectées, comme un tout. Le continent africain continue à concentrer la très grande majorité (85 %)

des subventions et des bonifications de taux d'intérêt accordées par l'AFD à l'étranger.

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

Dans les pays fragiles, en crise ou en sortie de crise, des instruments souples, principalement des dons, sont mobilisés. Depuis 2016, l'AFD a par ailleurs mis en place une facilité qui s'élève au moins à 100 M€ par an, pour atténuer les vulnérabilités et prévenir les crises par une action en amont sur les

fragilités dont elles se nourrissent.

Dans les autres pays en développement, principalement situés en Asie et en Amérique latine, la promotion d'une mondialisation régulée, porteuse d'un modèle responsable sur les aspects environnementaux et sociaux, constitue le fil conducteur de l'activité du groupe AFD. L'État français ne mobilise aucun effort financier pour financer les très grands émergents, hormis dans le cadre de l'expertise technique, qui sera renforcée, notamment dans le domaine de la lutte contre les dérèglements climatiques.

Enfin, en 2016 l'État français a autorisé l'AFD à lancer une prospection dans les Balkans occidentaux et en Ukraine en vue d'évaluer la pertinence et les conditions d'une activité dans ces pays dont le développement et la stabilité sont prioritaires pour la France.

4.1.2 Le cycle du projet de l'AFD

Les bénéficiaires des financements États, entreprises, collectivités locales, ONG	L'Agence Française de Développement Participe au financement des projets
1 - Idée de projets Soumise à l'AFD pour financement	2 - Examen des propositions Notamment des objectifs visés et de l'adéquation du projet avec les priorités d'intervention de l'AFD dans le pays concerné
3 - Étude de faisabilité Confiées le plus souvent à des bureaux d'études extérieurs	4 - Analyse des études de faisabilité et des demandes de financement Examen des effets économiques, sociaux et environnementaux des projets, de leur conformité à la politique de l'aide française, des plans de financement, des risques de corruption, environnementaux, sociaux, économiques,...
5 - Négociation sur les conditions des financements	
6 - Requêtes de financement adressées à l'AFD Accord sur le contenu des projets et les conditions de financement	7 - Prises de décision sur les financements par l'AFD
8 - Signature des conventions de prêt ou de subvention	
9 - Réalisation physique des projets Choix des entreprises selon le droit local et en conformité avec les principes de l'AFD en matière de passation de marchés (mise en concurrence notamment).	9 - Versements des financements Contrôle du respect des clauses prévues dans la convention. Vigilance sur les risques de blanchiment, de financement du terrorisme et de corruption. Suivi technique et financier du projet.
10 - Remboursement à l'AFD en cas de prêts	
11 - Évaluation ex post du projet Examen des réalisations, de leur viabilité et de leur impact économique, social et environnemental En 2016 : 45 projets évalués (pour 29 évaluations)	

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

4.1.3 Mesurer, prévenir et contenir les risques d'endettement

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

Pour prendre en compte les risques d'endettement des pays dans lesquels elles interviennent, l'AFD et sa filiale PROPARCO s'appuient sur une analyse des risques (risques macro-économiques, risques pays, risques de crédit des contreparties...) leur permettant d'évaluer l'opportunité de prêter. Un comité des risques se réunit au moins deux fois par an pour analyser les risques macro-économiques des pays d'intervention ainsi que les risques de crédit des contreparties et formuler des recommandations à la Direction générale à cet égard.

Concernant les prêts aux États, l'AFD s'inscrit dans un ensemble d'initiatives internationales pour la réduction de la dette : Club de Paris, initiative Pays Pauvres très endettés du FMI, Cadre de viabilité de la dette, ...

Ainsi, l'AFD s'appuie sur différents standards internationaux pour déterminer ses capacités d'intervention en prêts souverains dans les PMA, ainsi que sur la doctrine Lagarde et le Cadre de viabilité de la dette (CVD)¹¹.

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

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

Le gouvernement français a mis en place, en faveur des pays relevant de l'initiative Pays Pauvres très endettés (PPTE), un mécanisme progressif et spécifique d'annulation du solde des créances publiques qu'il continuait de détenir sur ces États après l'intervention du Club de Paris. Ce mécanisme, dont l'AFD est opérateur, pré-

voit que le pays bénéficiaire signe avec la France un Contrat de Désendettement et Développement (C2D) au terme duquel les remboursements qu'il effectue au titre des prêts concernés lui sont reversés pour financer des programmes de lutte contre la pauvreté. Il s'agit donc d'un mécanisme de transformation de prêts en dons.

¹¹ Le CVD est un outil de coordination entre les bailleurs permettant d'arrêter de prêter à un pays dont la dette franchit les seuils de viabilité. Dans ce cadre, l'AFD ne prête qu'en cas de risque faible et continue à prêter pendant un an dans le cas d'un pays qui passerait de risque faible à risque modéré. L'AFD ne prête pas lorsqu'il y a un risque élevé.

GRI G4-DMA

G4-EC1

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

Volume d'émissions obligataires :

4,892
Mds€^v

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

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

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

Dans tous les cas l'emprunteur bénéficie des conditions privilégiées (en taux et durée) auxquelles l'AFD accède auprès

des marchés financiers grâce à la qualité de sa signature.

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

L'AFD se finance sur les marchés financiers, sous forme d'emprunts obligataires publics. Le volume d'émissions obligataires pour l'exercice 2016 s'élève à 4 892 M€. La bonne notation de ses émissions lui permet d'accorder à son tour des prêts à des conditions favorables à ses bénéficiaires.

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

La contribution du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères permet à l'AFD de financer des projets sous forme de dons et de soutenir des initiatives émanant des ONG. Les financements du ministère de l'Économie et des Finances servent à certaines opérations (aides budgétaires, etc.), ainsi qu'à la bonification des prêts, c'est-à-dire à prendre en charge une partie du taux d'intérêt des prêts et à en réduire, par conséquent, le coût pour les bénéficiaires. L'AFD transforme ainsi 1 euro d'argent public en 11,5 euros de prêts. Enfin, certains projets ultramarins sont soutenus par les fonds accordés par le ministère des Outre-mer.

Grâce à sa capacité à lever des fonds aux meilleures conditions sur les marchés financiers et à concevoir des cofinancements innovants, l'AFD permet à ses bénéficiaires de profiter de meilleures conditions de financement.

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

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

4.2.1. Le modèle financier de PROPARGO

PROPARGO, filiale de l'AFD, contribue au financement du secteur privé de pays en développement en proposant des prêts, des prises de participation et des garanties en devise et en monnaie locale. Elle finance des sociétés rentables, dont l'activité participe à la création d'emplois et de revenus décents, à la fourniture de biens et services essentiels, ainsi qu'à la lutte contre le changement climatique dans les pays en développement.

PROPARGO figure parmi les principales institutions européennes de financement du développement, avec qui elle réalise de nombreuses opérations conjointes.

Pour réaliser ses missions, PROPARGO s'appuie sur une gouvernance plurielle. Aux côtés de l'AFD, son actionnaire majoritaire, elle réunit des institutions financières publiques et privées françaises, africaines et latino-américaines, des sociétés de services, des industriels actifs dans ses pays d'interventions ainsi que des investisseurs, fonds et fondations éthique.

Au 31 décembre 2016, PROPARGO est dotée d'un capital social à 693 M€, détenu à 65 % par l'AFD, son actionnaire majoritaire.

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

Subventions projets :

213 M€^v

¹² Comprendant : subventions projets, FEXTE, financement des ONG et aides budgétaires globales.

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

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

Ressources de l'État :

961 M€

Subventions¹² – États étrangers :

323 M€^v

4.3 LA GOUVERNANCE DU GROUPE AFD

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

4.3.1 Conseil d'administration de l'AFD

Fonctionnement du conseil d'administration

En vertu de l'article R. 513-35 du Code monétaire et financier, le conseil d'administration de l'AFD délibère sur les orientations stratégiques de l'établissement, approuve le contrat d'objectifs et de moyens et les conventions relatives

aux opérations gérées pour le compte de l'État ; les concours financiers de l'Agence pour son compte propre, pour le compte de l'État ou d'autres tiers et les mandats de gestion ; le montant annuel des emprunts à contracter par l'Agence ; l'état prévisionnel des produits et des charges d'exploitation ; les conditions générales des concours ; les comptes annuels et le rapport de gestion ; les achats et les ventes d'immeubles ; les créations ou suppressions d'agences ou de représentations ; les transactions sur les intérêts de l'Agence et les clauses compromissaires ; la désignation des commissaires aux comptes. Le conseil d'administration est informé des évaluations, analyses et appréciations de qualité relatives à l'Agence et à ses opérations.

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

Le fonctionnement du conseil d'administration est formalisé dans un règlement intérieur, en application de l'article R. 513-36 II du Code monétaire et financier. Le conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis 34 fois en 2016.

Composition du conseil d'administration et système de nomination

Le conseil d'administration comprend, conformément à l'article R.513-34 du code monétaire et financier, outre son Président : six membres représentant l'État, quatre membres désignés en rai-

son de leur connaissance des questions économiques et financières, un membre désigné en raison de sa connaissance de l'écologie et du développement durable, quatre parlementaires (deux députés et deux sénateurs), deux membres élus et représentant le personnel de l'AFD. Le président du conseil d'administration est nommé par décret pris sur le rapport du ministre chargé de l'économie, du ministre chargé du développement, du ministre chargé de l'Outre-mer et du ministre chargé de l'Immigration. Le mandat des membres du conseil d'administration est de trois ans.

Composé de 18 membres, le conseil d'administration comprend 6 femmes en 2016, ce qui inclut la présidence du conseil. Le détail concernant les noms, fonctions et autres mandats et fonctions des membres de la direction et du conseil d'administration sont développés dans le document de référence 2016 du groupe AFD et sur le site internet de l'AFD : afd.fr



Le conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis 34 fois en 2016. Le conseil d'administration est composé de 18 membres. Il comprend 6 femmes en 2016, ce qui inclut la présidence du conseil.



*Le dispositif de **contrôle permanent** veille à la réalisation des diligences liées à la surveillance des risques de toute nature, et au bon fonctionnement des dispositifs garantissant la conformité, sécurité et validité des opérations réalisées.*

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

Rémunération des membres du conseil d'administration

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

Conflits d'intérêts

L'indépendance dans l'exercice des fonctions d'administrateur de l'AFD est exigée dans la « Charte de l'administrateur et de membre de comité AFD ». Elle prévoit l'éventuel traitement des conflits d'intérêts. Par ailleurs, les personnes assurant respectivement la présidence du conseil d'administration et la direction générale de l'AFD déclarent leurs intérêts, et leur patrimoine, à la Commission pour la transparence financière de la vie publique. Sur l'année 2016, il n'y a pas eu de conflit d'intérêts avéré entre les devoirs, à l'égard de l'AFD, des membres du conseil d'administration et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs.

4.3.2 Direction générale de l'AFD

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

Il s'appuie pour ce faire sur un comité de direction composé des responsables des différentes directions et différents départements du groupe AFD. Ce comité est composé de 42 personnes en 2016, dont 13 femmes.

Les rémunérations du directeur général, du directeur général adjoint et du directeur général délégué figurent dans le document de référence 2016 du groupe AFD. À noter qu'il n'y a pas d'avantages en nature ni de régime de retraite particulier, de stock-options ou de rémunération variable pour les mandataires sociaux de l'AFD.

4.3.3 Les instances de contrôle du Groupe

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

Désigné par le conseil d'administration, le **comité d'audit** est composé de trois à cinq membres qualifiés en matière d'analyse financière et d'évaluation des risques, dont un au moins pris au sein du conseil d'administration. Le comité d'audit donne un avis au conseil d'administration, chaque fois que nécessaire et au moins une fois par an, sur les états financiers, l'efficacité du contrôle interne et la gestion des risques. Le comité d'audit du groupe est chargé : de la vérification de la clarté des informations fournies et de l'appréciation sur la pertinence des méthodes comptables ; de l'appréciation sur la qualité du contrôle interne ; de l'émission d'avis sur les rapports établis en application de l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur bancaire. Un **commissaire du Gouvernement**, désigné par le ministre chargé de l'économie, veille au respect par l'Agence de sa mission d'intérêt public. Dans ce cadre, il peut notamment s'opposer aux décisions du conseil d'administration et des différents comités spécialisés.

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

Le **contrôle interne** est l'ensemble du dispositif qui permet à la direction générale de s'assurer que les opérations réalisées, l'organisation et les procédures mises en place sont conformes aux dispositions légales et réglementaires, aux usages professionnels et déontologiques et aux règles internes et orientations définies par l'organe exécutif de l'entreprise. Le contrôle interne vise notamment : à exercer sur les risques encourus un contrôle suffisant pour en assurer la maîtrise ; à garantir la réalité, l'exhaustivité et l'exac-

titude des informations financières et de gestion ; à vérifier l'intégrité et la disponibilité des systèmes d'information et de communication. Le groupe AFD organise la gestion de ses risques autour du principe selon lequel les services chargés de l'évaluation des risques doivent être indépendants des directions opérationnelles.

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

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

4.3.4 La gouvernance de PROPARCO

PROPARCO est une société de financement soumise aux dispositions du code monétaire et financier. Ses instances de gouvernance (en particulier le conseil d'administration et les comités du conseil d'administration) sont les garants de la transparence de son fonctionnement et de sa bonne gestion. Elles s'appuient sur l'expertise de ses membres, issus des secteurs public et privé.

Le conseil d'administration de PROPARCO se réunit quatre fois par an. Son rôle est avant tout de déterminer les orientations stratégiques de PROPARCO et de veiller à leur mise en œuvre. Il définit les orientations et la politique de surveillance en matière de prise, de gestion, de suivi et de réduction des risques auxquels PROPARCO est ou pourrait être exposée. Il arrête les comptes sociaux et veille à leur sincérité.

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

En 2016, la gouvernance de PROPARCO a fait l'objet d'une évaluation externe qui a abouti à une série de recommandations dont la mise en œuvre se poursuit.

4.3.5 Le comité interministériel pour la coopération internationale et le développement (CICID)

Liée à l'État par des contrats d'objectifs et de moyens triennaux, l'AFD met en œuvre les orientations définies dans le cadre du comité interministériel pour la coopération internationale et le développement (CICID)¹³. Le CICID rassemble, sous la présidence du Premier ministre, les ministres directement concernés par l'aide au développement (Affaires étrangères, Développement, Finances, Éducation, Recherche et Enseignement supérieur, Intérieur, Défense, Environnement, Budget, Commerce extérieur, Outre-mer).

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

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



En savoir plus sur la gouvernance de PROPARCO :

http://www.proparco.fr/Accueil_PROPARCO/PROPARCO/Proparco_gouvernance/conseil-d-administration-et-ses-comites

¹³ Le décret de création du CICID de 1998 est disponible sur : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000753609&categorieLien=cid>

5. ■

RENDRE COMPTE, INFORMER, DIALOGUER

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

5.1 UNE INFORMATION ACCESSIBLE, LISIBLE ET TRANSPARENTE

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

Les informations sur les projets financés par l'AFD¹⁴ et sa filiale PROPARCO sont publiées :

→ sur les sites institutionnels du Groupe. Deux cartes interactives y présentent de manière synthétique 924 projets fin 2016 (705 AFD¹⁵ et 219 PROPARCO¹⁶). Plus de 1 400 projets sont par ailleurs publiés dans une base de données plus détaillée ;

→ pour l'AFD, sur son portail Open Data¹⁷ et sur le site internet de l'initiative « International Aid Transparency Initiative » (IATI)¹⁸. À fin 2016, 43,7 % de l'activité de l'AFD avait fait l'objet d'une publication sur ces sites internet, et 73 % de son activité souveraine^{19/v}. En 2016, l'effort de publication a valu à l'AFD de progresser dans la notation de l'ONG Publish What You Fund (PWYF), se plaçant en 32^e position sur l'ensemble des bailleurs d'aide, en catégorie « fair ».

→ pour l'AFD, sur la plateforme ouverte des données publiques françaises²⁰.

Cet effort pour améliorer la mise à disposition d'informations sur les projets s'inscrit dans le cadre d'une réflexion plus globale sur la stratégie du Groupe en matière de transparence et de redevabilité. Celle-ci doit se traduire par la proposition par l'AFD d'une politique de transparence renouvelée répondant aux nouveaux enjeux en la matière, qui seront adoptée en 2017.

Enfin, le périmètre de la transparence sera étendu en 2017 aux financements non souverains, aux financements de PROPARCO et du FFEM ainsi qu'aux évaluations ex-post décentralisées.

¹⁴ À minima sont présentées sur ces sites les informations portant, par projet, sur l'identifiant, la description détaillée, le secteur d'activité, le lieu de réalisation, la date prévisionnelle de démarrage, la date d'achèvement technique, le stade d'avancement actualisé semestriellement, la nature du financement, le montant du crédit, le montant cumulé des versements et la note de communication et/ou la fiche de présentation de l'opération.

¹⁵ <http://carte.afd.fr>

¹⁶ <http://carte.proparco.fr>

¹⁷ <http://opendata.afd.fr>

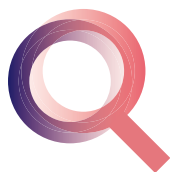
¹⁸ <http://iatiregistry.org/publisher/afd>

^{19/v} Financements souverains supérieurs à 100 000 € en exécution financés sur l'ensemble des pays d'intervention. NB : Cet indicateur a été contrôlé par KPMG dans le cadre de la vérification du rapport de gestion.

²⁰ www.data.gouv.fr

73%

du total de l'activité souveraine de l'AFD a fait l'objet d'une publication au format IATI en 2016.



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

En 2016, la France a poursuivi ses efforts vers une plus grande transparence de son action internationale. C'est pourquoi elle a décidé d'adhérer à l'Initiative Internationale pour le Transparence de l'Aide, en demandant à l'AFD, son principal opérateur d'aide publique au développement, de la représenter dans le cadre de cette initiative. Cette adhésion devra permettre à l'AFD de mieux se conformer au standard IATI et d'améliorer ultérieurement la qualité des données qu'elle publie, en réponse aux attentes de ses partenaires internationaux et de la société civile.

5.2 UN DIALOGUE RENFORCÉ AVEC LES PARTIES PRENANTES

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

DIALOGUE RÉGLEMENTAIRE ET INSTITUTIONNEL

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

Conseil d'administration et comités spécialisés

Autorités de tutelle

Autorités de régulation et de contrôle

Parlementaires

POUR DÉFINIR NOTRE CADRE D'ACTION ET RENDRE COMPTE

DIALOGUE AUTOUR DE NOS INTERVENTIONS

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

Population impactée et société civile

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

POUR DES INTERVENTIONS EFFICACES, PÉRENNES ET ADAPTÉES

DIALOGUER

POUR UN BON FONCTIONNEMENT INTERNE

DIALOGUE INTERNE

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

Ensemble des collaborateurs

Représentants du personnel

POUR LE PARTAGE ET L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES

DIALOGUE AVEC LES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT

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

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

ONG, associations, fondations, collectivités locales

Banques de développement et institutions financières internationales

Secteur privé

Milieu académique et think tank

5.2.1 Dialoguer autour de nos interventions

Dialoguer autour des projets

Dialoguer avec les autorités, les communautés et les associations locales sur les projets proposés au financement, notamment lorsque ceux-ci présentent des risques environnementaux et sociaux, est une nécessité, pour prendre en compte leurs avis et préoccupations et assurer ainsi l'amélioration des conditions de vie des populations et la pérennité des projets. Dans l'instruction et la mise en œuvre des projets qu'elle soutient, l'AFD s'assure, par des clauses et des accompagnements, que le maître d'ouvrage consulte les différentes parties prenantes. Pour les projets présentant des risques d'impacts environnementaux et sociaux importants, l'Agence applique le Cadre environnemental et social de la Banque mondiale, dont la révision en 2016 a introduit notamment des mesures concernant la responsabilité d'associer les parties prenantes à tous les stades d'un projet²¹.

Dialoguer autour des stratégies

Les documents stratégiques élaborés par l'AFD, qui déterminent ses axes d'intervention, au niveau des secteurs, des géographies ou encore sur des sujets transversaux, font l'objet d'une consultation des administrations et des parties prenantes avant leur passage en Conseil d'administration. Une fois validés, ces documents stratégiques sont consultables sur le site internet de l'AFD.

En 2016, un chantier interne pour dresser un état des lieux des habitudes de consultation des OSC par les différents services de l'AFD a été mené. Cette démarche a notamment entraîné la création d'une fonction consacrée à l'animation du dialogue avec les parties prenantes au sein de l'équipe RSO, dont le rôle sera de contribuer à développer la démarche de dialogue, notamment en amont du processus d'élaboration des stratégies du Groupe.



L'AFD applique le Cadre environnemental et social de la Banque mondiale, qui a introduit des mesures visant à associer les parties prenantes à tous les stades d'un projet.

En 2016, ce dialogue a concerné les nouveaux cadres stratégiques sur le numérique, les vulnérabilités et la feuille de route sur la gouvernance, ainsi que l'évaluation de cadres stratégiques arrivés à leur terme, tels que celui sur l'éducation et la formation professionnelle, et celui sur la sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne. De premiers échanges ont également eu lieu sur la mise à jour de la stratégie climat.

Depuis 2015, les rapports annuels de l'AFD et de PROPARCO font systématiquement l'objet d'une présentation à la société civile.



Focus La première consultation numérique de l'AFD

En 2016, l'AFD a pour la première fois proposé une consultation numérique à ses parties prenantes dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie transversale sur le numérique.

Le site de consultation a reçu 3 884 visites de 2 374 visiteurs uniques : 30 % des visiteurs n'étaient pas localisés en France, et 8 % résidaient dans 3 pays africains (Sénégal, Cameroun, Côte d'Ivoire).

Les participants représentaient également la diversité des parties prenantes de l'AFD : ONG, institutions publiques, chercheurs, entreprises privées mais aussi simples citoyens.

Six ateliers ont également été organisés pour relayer cette consultation : quatre se sont déroulés au sein d'agences de l'AFD (à Abidjan, Bamako, Dakar et Douala), et deux ont eu lieu à Paris (dont un à Numa, regroupement d'entreprises innovantes qui a développé le premier espace de coworking en France).

Une réunion de restitution a été organisée à l'AFD le 7 octobre 2016. Au total, 540 contributions ont été déposées sur le site de l'AFD et 1 220 votes ont été exprimés sur les différentes propositions. Cette nouvelle forme de consultation, qui permet de s'adresser à un public plus large, et notamment aux OSC localisées dans les pays d'intervention de l'Agence, sera probablement amenée à se développer à l'avenir.

²¹ Environmental and Social Standards (ESS) 10, "Stakeholder Engagement and Information Disclosure".

5.2.2 Dialoguer avec les acteurs du développement

Le groupe AFD accorde beaucoup d'importance au dialogue avec l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement : responsables de la politique publique française d'aide au développement, parlementaires, entreprises, chercheurs, collectivités territoriales, autres institutions financières de développement, organisations internationales... Ce dialogue permet de mieux appréhender ce qui est fait par chacun, d'ouvrir des perspectives, d'enrichir les réflexions et de renforcer ses actions. Le Groupe a ainsi développé des partenariats avec plus de 150 organisations (bailleurs internationaux, agences des Nations Unies, collectivités territoriales, ONG, entreprises, fondations et think tanks).

Le Groupe s'efforce d'entretenir un dialogue étroit avec les organisations de la société civile à tous les niveaux : institutionnel, sectoriel ou opérationnel.

“

444,5 M€ de subventions directes aux OSC sur la période 2012-2016, dont **289 M€** finançant leurs initiatives (guichet «FISONG»).

En 2016, le partenariat avec les OSC a fait l'objet d'un bilan sur les 4 dernières années, intégrant à la fois les enjeux de financement (de l'ordre de 444,5 M€ entre 2012 et 2016 dont 289 M€ pour le financement des initiatives ONG) et dialogue avec les OSC françaises. Ce document, consultable sur le site internet de l'AFD, a fait l'objet d'une restitution publique.

S'agissant des ONG, elles ont été invitées à des ateliers de travail autour de la transparence et du développement du dispositif de gestion des réclamations environnementales et sociales. Par ailleurs, le groupe AFD a maintenu sa démarche d'ouverture et de dialogue avec les ONG de plaidoyer autour de leurs campagnes et interpellations sur des sujets divers²².

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

²² Des interpellations sur des sujets tels que la sécurité alimentaire, le climat, la transparence, les crédits budgétaires de l'aide publique au développement, se sont traduits par des réunions avec, entre autres, les ONG suivantes : Oxfam, Action contre la faim, One, Publish What You Fund, CCFD-TS, Coalition Education, le Réseau action climat.

5.2.3 Dialogue réglementaire et institutionnel

L'AFD a l'obligation de rendre compte à un ensemble de parties prenantes définies par la réglementation. Cette redevabilité s'exerce notamment au sein du conseil d'administration, où siègent représentants des ministères, parlementaires, ONG et représentants du personnel, mais aussi auprès des instances sociales et via des documents institutionnels et de reporting réglementaires (rapports parlementaires, document de référence du Groupe, bilan social, base de données économiques et sociales, etc.).

	Finalité du dialogue	Modes de dialogue
Conseil d'administration et comités spécialisés (audit par exemple)	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
Parlementaires	Informers les parlementaires des activités et des analyses de l'Agence	Auditions devant les parlementaires : questions/réponses Rapports parlementaires

5.3 RÉPONDRE AUX RÉCLAMATIONS DES PARTIES PRENANTES

En 2016, l'AFD a finalisé la préparation de son Dispositif de gestion des réclamations environnementales et sociales. Ce dispositif permet à toute personne ou tout groupe de personnes affectée(s) d'un point de vue environnemental ou social par un projet financé par l'AFD de déposer une réclamation. À titre d'exemple, les réclamations peuvent notamment porter sur des enjeux de pollution, de destruction de ressources naturelles, d'accaparement de terres, de déplacement forcé, de conditions de travail ou de droits humains.

Une concertation avec les organisations de la société civile a été menée en 2016. Le dispositif fonctionne sous la supervision du Conseiller à l'éthique de l'AFD, qui, rattaché au Directeur Général, est le garant de son indépendance vis-à-vis des directions opérationnelles. Le secrétariat du dispositif, logé à la direction de la stratégie, des partenariats et de la communication (SPC/SPR), est opérationnel depuis début 2017. Il gère son fonctionnement,

assure sa communication interne et externe, suit les réclamations et assure le lien avec les équipes projets comme avec le panel d'experts indépendants, véritables acteurs du dispositif. Ce panel assure le traitement des réclamations en évaluant leur éligibilité, puis, le cas échéant, en mettant en œuvre soit une résolution des différends avec l'ensemble des parties prenantes, soit un audit pour déterminer si le projet visé par la réclamation est conforme aux procédures environnementales et sociales de l'AFD, soit les deux modalités. Recruté suite à un appel d'offres, le panel est composé de trois experts internationaux pour une période initiale d'un an : Jean-Roger Mercier, Ed O'Keefe, Maartje van Putten.

La page du site de l'AFD dédiée au dispositif est en ligne depuis le premier semestre 2017 : <http://reclamation.afd.fr>

Le règlement du dispositif, sa plaquette de présentation ainsi qu'un formulaire de dépôt de réclamation y sont disponibles en téléchargement en deux versions linguistiques. La liste des réclamations reçues, leur statut, les synthèses des rapports de traitement ainsi que le rapport annuel du dispositif seront publiés au fur et à mesure sur cette page.

De premiers échanges ont eu lieu avec les membres du réseau international IAMnet (Independent Accountability Mechanisms Network) en vue d'une adhésion prochaine de l'AFD.

PROPARCO rejoindra, fin 2017, le dispositif conjoint de la DEG et du FMO. Une coopération étroite est prévue avec le dispositif de l'AFD.

GRI G4-DMA

G4-EN34

G4-HR8

G4-HR12

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

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

En accord avec cette nouvelle mission, confiée à l'AFD par le gouvernement en novembre 2016, la stratégie de communication vise à faire connaître les Objectifs de développement durable (ODD) au public français.

Le dispositif ODD utilisant le personnage Elyx, créé avec l'artiste Yacine Ait Kaci (stand, cartes postales, affiches), a été utilisé sur plusieurs événements durant l'année 2016, notamment au Salon des solidarités, à Solidays et au Salon de l'éducation.

Dans le cadre du partenariat avec l'Institut de l'engagement²³, les agents de l'AFD ont animé une série d'ateliers sur les ODD, destinés aux jeunes de 16-28 ans.

Une attention particulière est aussi portée au projet « Nés quelque part » : une exposition immersive qui invite le visiteur à incarner des habitants originaires de différents pays et territoires – Cambodge, Niger, Cameroun, Maroc, Colombie, Nigeria et Polynésie – et à découvrir à travers eux les enjeux du développement durable. Cette expérience visait un public large, à la fois jeune et adulte, peu sensibilisé aux enjeux de développement. En parallèle, elle

10 000

visiteurs uniques par mois sur le site web ID4D.

portait une attention particulière au public scolaire et s'intégrait dans un dispositif plus large visant à sensibiliser, former et mobiliser les citoyens de demain face aux enjeux du développement durable et de la solidarité internationale. En février-mars, à Lyon (1,55 millions d'habitants), 9500 personnes ont visité l'exposition, dont 3500 jeunes et leurs encadrants ; en septembre-octobre, à Roubaix (1,13 millions d'habitants), 5200 personnes ont visité l'exposition, dont 3250 jeunes et leurs encadrants. Les résultats des études d'impact, menées auprès des visiteurs, se sont avérés très positifs. Une note moyenne de 8,4/10 a été donnée à l'exposition ; 90 % des personnes interrogées souhaitent y retourner et 96 % d'entre elles ont trouvé l'exposition instructive ; les résultats de l'étude portant sur les groupes scolaires suivent cette tendance. D'autres projets sont en cours pour l'année 2017 afin de renforcer les actions sur les ODD dans la stratégie de communication externe de l'AFD.

Enfin, une page « l'AFD et les ODD » a été mise en ligne sur le site Internet de l'Agence. L'AFD anime par ailleurs depuis plusieurs années un blog de réflexion et de débat

« Idées pour le développement_ID4D »²⁴ ouvert à tous les acteurs du développement (experts AFD, chercheurs, ONG, secteur privé, institutionnels, collectivités etc...). Ce site a réuni en 2016 environ 10000 visiteurs uniques par mois. Près de 90 tribunes et interview ont été publiées entre janvier et décembre 2016. Une rubrique « OMD et ODD » a été créée en 2016 sur ce blog.

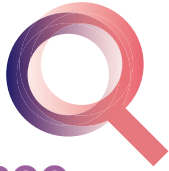
En parallèle, l'AFD anime également un cycle de conférence du même nom (« Les conférences ID4D »). En 2016, 10 conférences ID4D ont été organisées, dont 6 à Paris, 1 à Bruxelles, 1 à Lyon, 1 en Guinée et 1 au Vietnam.

“

Du film <Demain> à <Nés quelque part>, depuis 2016, les ODD sont au cœur de la stratégie de communication de l'Agence avec des événements dédiés au public français et aux experts du secteur.



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



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

Les opérateurs du secteur privé, acteurs essentiels du développement des pays à faibles revenus, ont une expérience directe et concrète des problématiques auxquelles sont confrontés les économies de ces pays. Dans le but de valoriser cette expérience, PROPARCO anime depuis 2009 l'initiative Secteur Privé & Développement (SP&D) qui comprend une revue thématique et (depuis 2015) un blog, qui accueillent les contributions de ces opérateurs

en mettant en avant les solutions mises en œuvre pour dépasser les contraintes propres à ces pays. En diffusant les expériences opérationnelles d'acteurs du secteur privé, l'initiative SP&D vise à catalyser le développement d'un secteur privé soutenable et structurant dans les pays à bas revenu. En 2016, 3 revues SP&D ont été publiées comptabilisant 28 articles sur trois thèmes : le social business, le transport aérien en Afrique, l'assurance en Afrique. 12 articles et 9 vidéos de témoignages d'entrepreneurs ont en outre été publiés sur le blog.

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

En prolongement de ces contributions, des conférences spécialisées dédiées à l'échange avec la société civile sont organisées une à deux fois par an en partenariat avec l'AFD. Ainsi une

conférence sur la RSE : « La RSE, une opportunité pour les entreprises africaines ? » a été organisée le 9 février 2016, ainsi qu'une conférence ID4D sur le social business : « Social business : comment changer d'échelle » qui s'est tenue le 22 mars 2016. Chacun de ces événements a réuni plus de 120 personnes.

PROPARCO a également organisé, en avril 2016, une conférence sur la Gouvernance d'Entreprise, en lien avec ses partenaires des banques de développement. Réunissant près de 130 personnes, cette conférence a permis à un public varié d'échanger sur les pratiques de gouvernance d'entreprises en France et en Afrique et d'aborder le sujet de la présence des femmes dans les conseils d'administration des entreprises.

Enfin, PROPARCO a mis en place des sessions d'échanges réguliers avec des organisations non-gouvernementales sur des thématiques spécifiques en rapport avec les financements de projets.

²³ L'Institut de l'engagement est une association qui repère et accompagne des jeunes ayant fait preuve de qualités remarquables durant une mission d'intérêt général mais qui ne possèdent pas les diplômes, les moyens financiers ou le réseau professionnel leur permettant de mener à bien un projet à la hauteur de leur potentiel.

²⁴ <http://ideas4development.org/>

6. ■

ASSURER ET PROMOUVOIR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES INTERVENTIONS

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

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

Une volonté de mieux maîtriser les risques associés aux projets

Le groupe AFD se doit d'être attentif à la bonne allocation des financements (prêts, garanties, subventions ou participations) qu'il octroie ainsi qu'à la réputation et à la bonne gouvernance des sociétés auxquelles il accorde ses concours. Cela passe par la mise en œuvre d'une démarche de maîtrise des risques de détournement de l'aide, de corruption, de fraude, de blanchiment et de financement du terrorisme.

Autre point de vigilance, la maîtrise des risques environnementaux et sociaux des projets financés. Pour cela, l'AFD et sa filiale PROPARCO mettent en œuvre des démarches de gestion des risques et d'amélioration de la qualité des projets ainsi que de la performance environnementale et sociale des bénéficiaires des financements.

Une volonté de contribuer de manière positive au développement durable

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

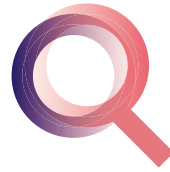
de préservation de la biodiversité, de gestion des milieux et des ressources naturelles, de lutte contre le changement climatique et de préservation de l'atmosphère sont autant d'enjeux de développement durable intégrés dans les cadres d'intervention stratégiques du Groupe et dans la conduite des projets.

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

6.1 MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX DES PROJETS

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

S'appuyant sur les politiques de sauvegarde de la Banque mondiale et les standards de performance de la Société Financière Internationale (SFI), la démarche empruntée par le groupe AFD consiste à (i) évaluer les risques et impacts environnementaux et sociaux de chaque projet présenté aux instances décisionnelles et les mesures d'ores et déjà prévues pour être mises en œuvre par les bénéficiaires des financements pour y remédier; (ii) proposer les mesures complémentaires à mettre en œuvre par les bénéficiaires visant à limiter ces risques ou à en compenser les effets; (iii) suivre la mise en œuvre de ces mesures lors de la phase d'exécution de l'opération; (iv) gérer les imprévus; et (v) améliorer la qualité des projets et la performance environnementale et sociale des bénéficiaires de ses financements.



Focus Inscrire durablement la démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux dans une dynamique de progrès

En 2016, l'AFD a mené une évaluation qualitative sur le contenu et sur le suivi de la mise en œuvre des Plans de Gestion Environnementale et Sociale (PGES) et des Plans d'Action de Réinstallation (PAR), portant sur un échantillon significatif de ces projets. Cette analyse s'est inscrite dans le prolongement d'une première analyse, quantitative, des PGES d'une centaine d'opérations à forts risques E&S du portefeuille de l'AFD, menée en 2014.

Cette évaluation qualitative a abouti à un certain nombre de pistes de progrès, dont :

- le renforcement du caractère opérationnel des PGES et des PAR;
- une plus grande anticipation et une meilleure coordination avec le cycle d'instruction des projets, afin de laisser le

temps nécessaire à l'élaboration de PGES et de PAR de qualité;

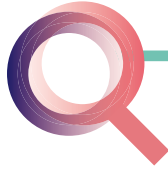
→ l'amélioration et la systématisation de la prise en compte du contenu des PGES et des PAR dans les dossiers d'appel d'offres pour la conception, la construction et/ou l'exploitation des projets;

→ le renforcement du caractère opérationnel des modalités de suivi de la mise en œuvre des PGES et des PAR (indicateurs, qualité des rapports de suivi E&S...), notamment pour ce qui concerne les impacts sur les populations affectées par les projets;

→ afin de répondre à ces objectifs, la poursuite et le renforcement des actions de formation sur la maîtrise des risques E&S des agents en charge de l'instruction et du suivi des projets;

→ une plus grande mobilisation et implication des maîtrises d'ouvrage dans l'élaboration des PGES et des PAR, pour renforcer leur appropriation des enjeux liés aux risques E&S des projets et leurs capacités à les maîtriser.

Les enseignements tirés de ces évaluations ont nourri la réflexion sur les améliorations à apporter à la « Politique de maîtrise des risques environnementaux et sociaux liés aux opérations financées par l'AFD dans les États Étrangers ». Ainsi, une nouvelle formulation de cette politique pourra être présentée aux instances de gouvernance de l'AFD en 2017.



Focus La mesure des impacts et l'accompagnement ESG à PROPARCO

PROPARGO dispose (depuis 2014) d'outils et indicateurs de performance environnementale et sociale visant à renforcer le suivi environnemental et social des projets. Des suivis sont réalisés systématiquement pour les projets les plus risqués par des consultants indépendants et/ou par les équipes de PROPARGO.

En matière de gouvernance, PROPARGO réalise également une évaluation de la gouvernance d'entreprise (« corporate governance ») des sociétés où elle prend une participation, et suit, lorsque cela s'avère nécessaire, la mise en œuvre des mesures d'amélioration négociées avec son client.

Une évaluation des indicateurs de suivi E&S mis en place dans ce cadre sera finalisée en août 2017. Elle permettra de rendre compte des résultats, au niveau des projets et du portefeuille, de l'évolution de la performance des clients et de l'accompagnement apporté par PROPARGO.

Par ailleurs, PROPARGO s'est dotée en 2016 d'une nouvelle stratégie dont l'ambition à l'horizon 2020 est de doubler les volumes d'engagements (pour atteindre 2 Mds€ d'engagements

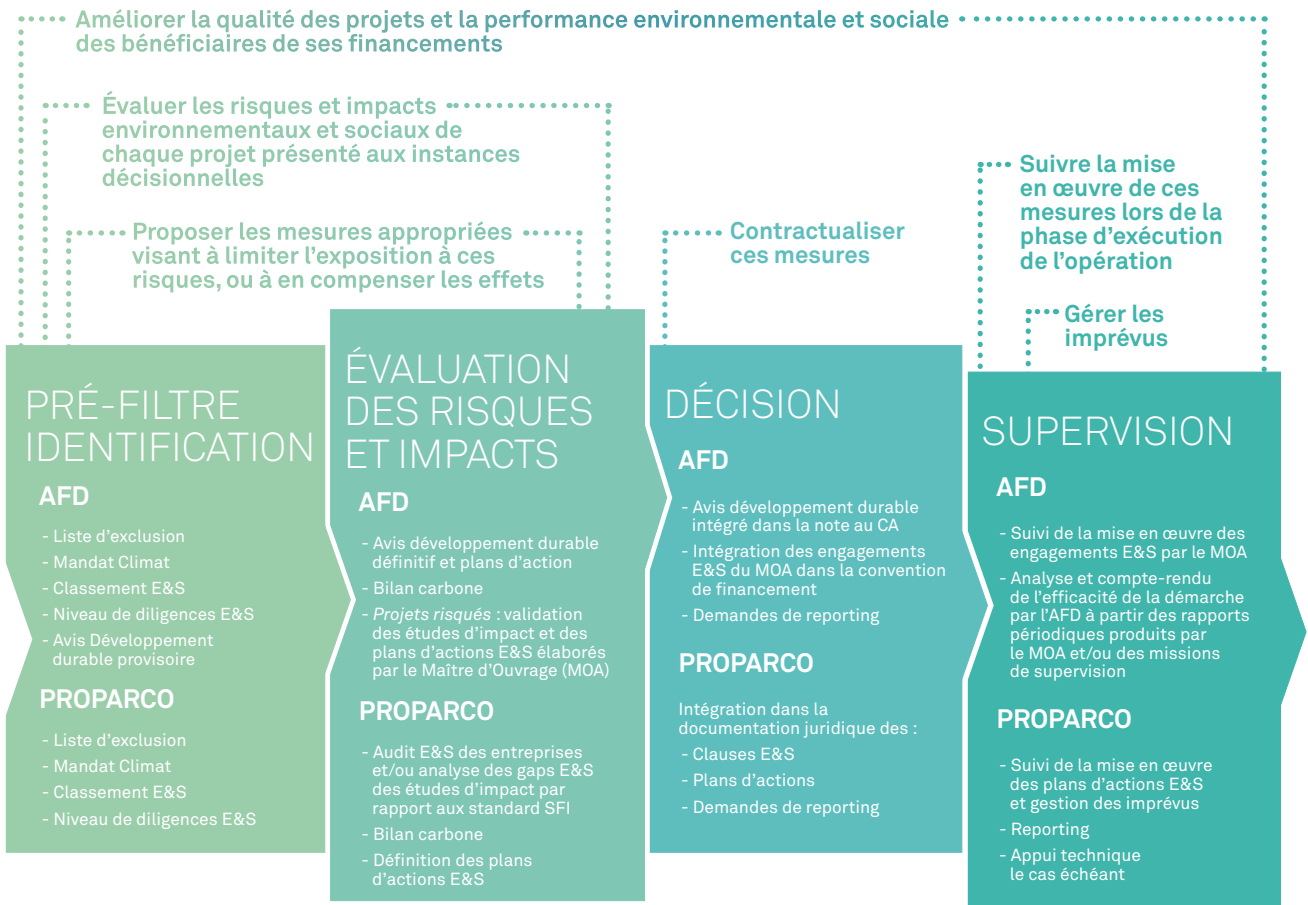
par an en 2020) et de tripler les impacts sur le développement. Cinq indicateurs ont été définis pour suivre ces engagements : le maintien ou la création d'emplois, la réduction des émissions de CO₂, l'accès des populations aux biens ou services essentiels, les projets innovants pour les populations vulnérables et l'accompagnement des entreprises sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance. La nouvelle stratégie met donc l'accent sur le rôle de PROPARGO dans l'accompagnement des clients sur ces questions, par le biais de conseils ou d'assistance technique.

Le continent africain reste par ailleurs au cœur des priorités de PROPARGO, qui se positionne comme l'institution de financement du développement « la plus africaine ».

GRI G4-FS11

6.1.1 La gestion des risques environnementaux et sociaux au cours du cycle du projet

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



Identification

Le groupe AFD ne finance pas certains projets du fait de critères d'ordre éthique, réglementaire, environnemental et social. Ces critères sont inscrits dans une liste d'exclusion validée par les conseils d'administration de l'AFD et de PROPARCO et publiée sur leurs sites internet²⁵. En outre, conformément à ses cadres d'intervention stratégiques, le Groupe veille à ce qu'aucun des projets qu'il finance, quels qu'en soient les porteurs, ne contribue à la dégradation des forêts ou à la déforestation et ne finance l'achat, la promotion ou la multiplication de semences génétiquement modifiées. Conformément à la loi sur le développement et la solidarité internationale, le groupe AFD s'interdit également de financer des centrales au charbon.

L'évaluation des risques environnementaux et sociaux est capitale avant toute décision d'octroi d'un financement. À chaque secteur correspond une typologie de risques, à laquelle le groupe AFD répond de manière adaptée via sa démarche de maîtrise des risques environnementaux et sociaux. Un ensemble d'outils d'évaluation ex ante et de suivi environnemental et social a été mis en place à cet effet.

Le suivi de la répartition du risque environnemental et social concerne toutes les opérations de type « projet » de l'AFD et de PROPARCO, qu'elles soient financées directement, ou par le biais d'intermédiaires financiers (établissements bancaires en particulier). Pour l'année 2016, l'ensemble des projets de l'AFD et de PROPARCO a fait l'objet d'une analyse et d'une évaluation environnementale et sociale, avec des outils adaptés en fonction du niveau de risque.

Compte tenu de leurs spécificités et de leur impact environnemental et social négligeable ou impossible à évaluer, les concours de l'AFD qui ne sont pas de type « projet » ne font actuellement pas l'objet d'une évaluation environnementale et sociale. C'est notamment le cas des aides budgétaires globales (ABG), du refinancement des prêts pour les pays pauvres très endettés, du Fonds d'Études et de Renforcement de Capacités (FERC) et du Fonds de Renforcement des Capacités de Gouvernance (FRCG). Il en est de même des financements du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), des projets à l'initiative des ONG et du MEAE, qui relèvent de procédures d'instruction spécifiques²⁶.

²⁵ <https://www.afd.fr/media/download/4070>

²⁶ En 2016, 99,9% des autorisations d'engagement ont fait l'objet d'une évaluation environnementale et sociale. Pour la répartition des autorisations d'engagement par instrument financier, cf. p. 158 du document de référence (lien en Annexe).

Classement des projets en fonction de leur niveau de risque environnemental et social en 2016

Risques environnementaux et sociaux du portefeuille de l'AFD en 2016 (en % du nombre de projets octroyés)

Risque	Nombre	%
A	26	9%
B+	57	20%
B	67	23%
C	101	35%
IF ²⁷ -A	12	4%
IF-B	13	4%
IF-C	14	5%
TOTAL	290	100%

Risques environnementaux et sociaux du portefeuille de l'AFD en 2016 (en % du montant octroyé)

Risque	Montants (M€)	%
A	601	9%
B+	2 248	32%
B	1 967	28%
C	1 146	16%
IF-A	676	10%
IF-B	259	4%
IF-C	56	1%
TOTAL	6 951	100%

Risques environnementaux et sociaux du portefeuille de PROPARCO en 2016 (en % du nombre de projets signés)

Risque	Nombre	%
A	5	8%
B+	13	20%
B	2	3%
C	0	0%
IFA	12	18%
IFB	22	34%
IFC	11	17%
TOTAL	65	100%

Risques environnementaux et sociaux du portefeuille de PROPARCO en 2016 (en % du montant signé)

Risque	Montants (M€)	%
A	98	10%
B+	304	31%
B	34	3%
C	0	0%
IFA	245	25%
IFB	233	24%
IFC	63	6%
TOTAL	977	100%

²⁷ IF: Intermédiaires financiers.

Évaluation

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

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

Décision

À l'issue de ces démarches, les équipes spécialisées du groupe définissent des clauses environnementales et sociales spécifiques et des plans d'engagement et plans d'actions environnementaux et sociaux qui sont insérés dans la documentation de financement contractuelle. Leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi régulier, avec l'appui de consultants indé-

pendants pour les projets les plus risqués. Par ailleurs, une attention est portée à la prise en compte par le bénéficiaire de la dimension environnementale et sociale dans les appels d'offres, afin de privilégier les entreprises responsables dans l'attribution des marchés de travaux, notamment ceux à fort impact, et de s'assurer que les mesures d'atténuation préconisées seront réellement mises en œuvre. L'AFD a ainsi développé un dossier type d'appel d'offres, avec des clauses environnementales et sociales renforcées, qui est proposé aux maîtrises d'ouvrage pour la réalisation des travaux à risques élevés. Cette procédure est désormais généralisée puisque le dossier type d'appel d'offres relatif aux marchés de travaux contient désormais par défaut des clauses environnementales et sociales renforcées.

Supervision

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

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

Enfin, en 2016, l'AFD a finalisé la préparation de son Dispositif de gestion des réclamations environnementales et sociales, qui permet à toute personne ou tout groupe de personnes affectée(s) d'un point de vue environnemental ou social par un projet financé par l'AFD de déposer une réclamation ; ce dispositif a été lancé début 2017²⁸.

Début 2018, PROPARCO rejoindra le mécanisme de gestion des réclamations commun des banques de développement néerlandaise et allemande (FMO et DEG), existant depuis 2013.

²⁸ Ce dispositif est décrit plus en détail au chapitre 5.

6.1.2 Diligences par secteur

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

Mines

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

Grands barrages

Le groupe AFD applique des diligences renforcées dans le cadre du financement des projets de grands barrages tenant compte, entre autres, des questions de ressources naturelles et de diversité biologique, de santé, sécurité et conditions de travail, d'acquisition foncière, de déplacement involontaire et de

réinstallation des populations, de sécurité des barrages au regard des effets du changement climatique, etc.

Agriculture et secteur alimentaire

Objectif « zéro-déforestation »

Le groupe AFD veille à ce qu'aucun des projets qu'il finance, quels qu'en soient les porteurs, ne contribue à la dégradation des forêts ni à la déforestation. Au contraire les projets agricoles soutenus doivent promouvoir la conservation et la restauration des zones forestières et des corridors écologiques. Les programmes d'extension ou de réhabilitation de grandes plantations de cultures pérennes et de sylvicultures monospécifiques appliquent une politique exemplaire de « zéro déforestation », politique impliquant l'absence de perte de forêt primaire comme de biodiversité, ainsi que des actions de compensation pour toute perte de forêt secondaire.

Respect des droits s'exerçant sur la terre

Le Groupe s'appuie sur le « guide opérationnel d'analyse ex ante des projets d'investissements agricoles à emprise foncière » (plantations pérennes, cultures agro-industrielles, aménagements hydro-agricoles, pastoraux, forestiers, etc.). Réalisée sur la base du travail des

membres du comité technique « Foncier & développement », avec la participation active de l'AFD et de PROPARCO, cette grille aide à prendre en compte les critères de durabilité de l'investissement, de répartition équitable de la valeur ajoutée entre les agriculteurs et les entreprises, ainsi que de respect des droits s'exerçant sur la terre.

Pêche durable

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

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

Énergie

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

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

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

L'AFD finance aujourd'hui très peu de projets dans le secteur du gaz. Le Groupe a prévu d'engager une étude spécifique sur les investissements qu'il pourrait soutenir dans ce secteur, en précisant son positionnement, les conditions de ses interventions dans les différentes géographies et les axes de développement prioritaires, qui devront s'inscrire dans une transition volontariste alliant la sécurité énergétique et une empreinte environnementale minimale. En particulier, il conviendra de distinguer entre les interventions dans les pays disposant d'une ressource en gaz naturel et ceux ayant recours aux importations. Aux côtés de la Banque Mondiale et d'autres bailleurs, l'AFD finance des initiatives pour limiter le torchage du gaz et trouver des débouchés économiques pour le gaz récupéré, sur des sites de production isolés.

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

Développement des biocarburants

Le Groupe veille à ce que le développement des biocarburants soit rigoureusement planifié et encadré pour s'assurer que celui-ci bénéficie aux populations locales, respecte des droits s'exerçant sur la terre et n'entre pas en compétition avec les productions agricoles alimentaires locales. Il veille en outre à ce que cette production respecte l'environnement, soit cohérent avec l'objectif « zéro déforestation » et que le bilan carbone soit positif.

Le groupe AFD s'interdit de financer les projets de centrales à charbon, si ces dernières sont conçues sans captage ou stockage de CO₂.

6.1.3 Diligences relatives aux Droits de l'Homme

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

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

Aussi, la question de l'application des normes internationales en matière de droits humains est-elle en permanence posée et intégrée dans la mise en œuvre des projets quels qu'ils soient. Pour ce faire, le groupe AFD s'appuie sur les standards de performance de la SFI et sur les politiques de sauvegarde de la Banque mondiale. Les conventions de financement signées avec les partenaires et bénéficiaires mentionnent obligatoirement le respect des conventions fondamentales de l'OIT, de façon à les rendre juridiquement contraignantes.

6.1.4 Formation

Différentes formations sont proposées aux collaborateurs du Groupe pour les accompagner dans la prise en compte des droits humains dans le financement des projets, la compréhension des contextes d'intervention, et plus globalement pour renforcer les capacités internes.

→ En 2016, 1188^y heures de formation des agents sur des questions ayant trait aux droits humains ont été dispensées au siège²⁹. Deux formations présentielle de 3 jours sur la maîtrise des risques E&S se sont tenues au siège en 2016, et ont regroupé en tout 36 participants, chefs de projet du siège et cadres des agences locales.

→ PROPARCO a de nouveau engagé en 2016 un cycle de formation pour ses chargés d'affaires, dispensé par l'équipe « Environnement, social, impact » :
- une formation sur la gouvernance d'entreprise a été dispensée aux chargés d'affaires de la division « fonds propres et participations » ;
- une formation sur le suivi des engagements E&S des projets d'intermédiation financière a été dispensée aux chargés d'affaires de la division « Banque et marchés financiers ».

1188

heures de formation sur des questions ayant trait aux droits humains dispensées en 2016.

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

²⁹ Les formations comptabilisées sont les formations relatives aux « genre et développement », « travail des enfants », « programmation sensible aux conflits », « programmes psycho-sociaux, vecteurs de développement », et « maîtrise des risques environnementaux et sociaux ».

6.2 CONTRIBUER AUX OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

6.2.1 Nos résultats sur le terrain

AFD : Résultats ex post de l'année 2016



PROPARCO : Résultats attendus des projets signés en 2016



6.2.2 Dispositif Analyse et Avis développement durable

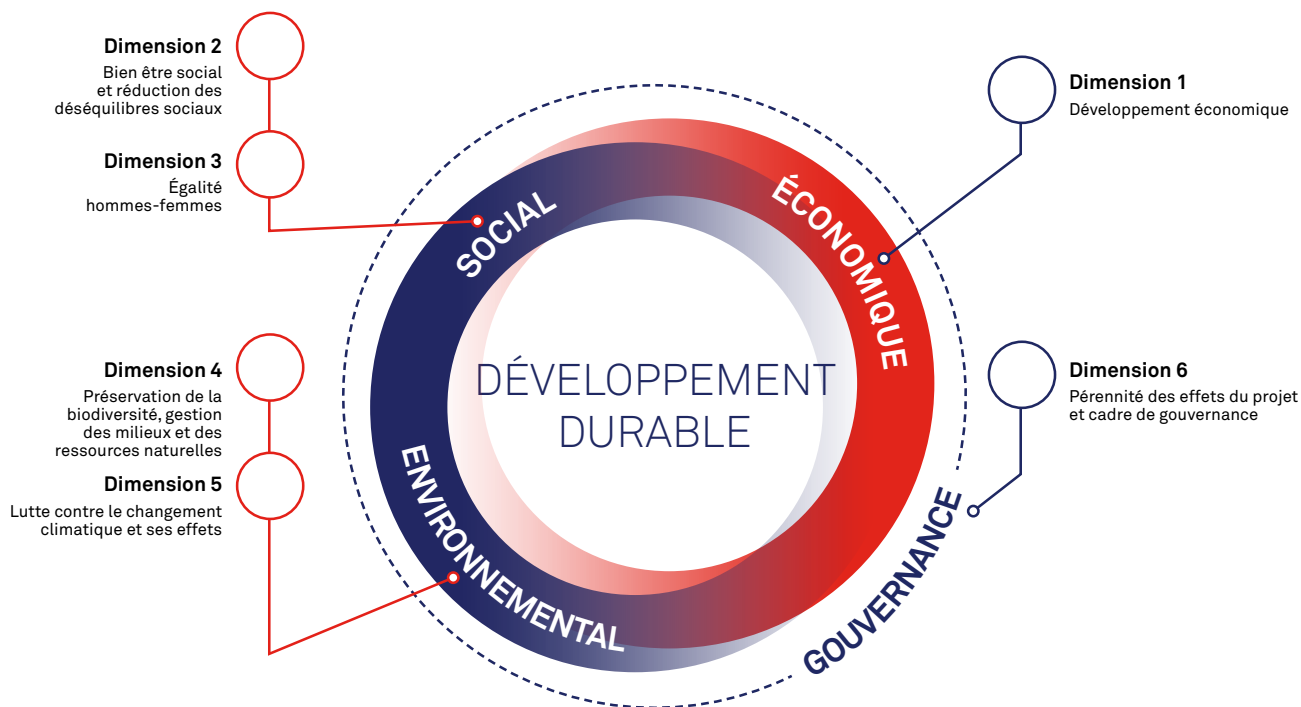
Depuis 2014, l'AFD a mis en place un dispositif « Analyse et Avis développement durable », qui vise à s'assurer de la contribution des opérations financées par l'AFD aux différentes dimensions du développement durable par un questionnement, tout au long de l'instruction des projets. Ce dispositif se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

durable sont abordées lors des comités dédiés, dès l'identification et jusqu'à la présentation aux instances, mais aussi par un dialogue continu en interne ou encore des discussions entre les équipes projets et la contrepartie sur les enjeux de développement durable. Le dispositif « Analyse et Avis développement durable » conduit également des actions en matière de formation au développement durable, d'analyse des stratégies sectorielles et géographiques sous l'angle du développement durable et d'analyse des projets (« capitalisation ») sous cet angle, afin d'élaborer des outils méthodologiques et d'animer le dialogue avec les chefs de projets sur ces enjeux.

Le dispositif couvre aujourd'hui la quasi-totalité des projets financés par l'AFD³⁰.

En 2016, 70 % des opérations de l'AFD concernées par ce dispositif ont fait l'objet d'un avis développement durable. Des difficultés de ressources humaines n'ont pas permis de traiter plus de projets. Cependant, l'équipe en charge de l'émission des avis a été renforcée fin 2016. Le dispositif « analyse et avis développement durable » est par ailleurs désormais bien intégré dans le cycle de projet et une grande majorité des projets ont connu une évolution positive en termes de prise en compte des enjeux de durabilité entre le début et la fin de l'instruction.

³⁰ Pour son propre compte et hors faible montant (et hors quelques cas particuliers délicats à analyser sous l'angle du développement durable).



La revue externe réalisée par le *World Resources Institute* ainsi qu'un rapport d'analyse critique d'un consultant sur les avis indépendants ont permis de capitaliser sur les trois années d'existence du dispositif (dont une année de phase pilote) et de tracer la route à suivre. Pour 2017, plusieurs évolutions ont été envisagées dans le sens : i) d'une méthodologie plus robuste, en cohérence avec les ODD et permettant de réduire l'écart entre l'appréciation ex-ante et l'évaluation ex-post, ii) d'une plus grande continuité entre les projets et les stratégies, iii) d'un dispositif concentrant ses efforts sur la capitalisation, l'incitation et la construction d'une volonté commune avec les contreparties vers plus de durabilité.

6.2.3 Renforcer les capacités des contreparties et partenaires

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

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

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

Le Centre d'Études Financières, Économiques et Bancaires de l'AFD (CEFEB) a

participé au renforcement de capacités des partenaires de l'AFD grâce aux 69 actions de formation mises en œuvre en 2016, avec un recours accru à l'enseignement à distance permettant d'atteindre un plus large public. Ces formations ont porté sur des thématiques telles que les partenariats public-privé, la gestion de projets, les villes et territoires durables et la finance inclusive. En 2016, le CEFEB a ainsi contribué au renforcement de capacité de plus 14 800 cadres (dont 13 800 à travers un MOOC - Massive Open On Line Course), provenant principalement d'Afrique subsaharienne, d'Afrique du Nord et d'Asie du Sud-Est. Les bénéficiaires de ces formations sont issus de ministères, d'établissements publics, de collectivités locales, d'institutions financières, d'entreprises et d'ONG, notamment les 72 jeunes professionnels inscrits à un cycle long diplômant, le master Maîtrise d'Ouvrage Publique Privée (MOPP).

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

En 2016, le secteur d'intervention qui concentre le plus de financements en matière de renforcement de capacités est celui de l'éducation (24,9 % du total). Suivent les secteurs « eau et assainissement » (19,8 % du total) « infrastructure et développement urbain » (19,4 %) et « agriculture et sécurité alimentaire » (17,5 %).

En 2016, 280 M€ de financement (subventions, prêts ou crédits délégués) ont

été octroyés pour le financement du renforcement des capacités des partenaires, soit 2,9 % des 9,4 Mds€ d'autorisations de financement du Groupe. L'Afrique subsaharienne concentre 55,5 % des financements en matière de renforcement des capacités, soit 156 M€. Suivent les concours multi-continentaux avec 42 M€ (14,9 % de ces concours), l'Asie avec 41,5 M€ (soit 14,75 %), puis la zone méditerranéenne et le Moyen-Orient avec 24 M€ (soit 8,6 %) et enfin l'Amérique latine et les Caraïbes avec 17,6 M€ (6,25 %).

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

Renforcement des capacités et responsabilité sociétale

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

Ainsi, en complément de ses outils financiers, PROPARCO développe depuis plu-

GRI G4-DMA

280 M€

ont été octroyés pour le financement du renforcement des capacités des partenaires, soit près de 3% des autorisations de financement du Groupe.

36

entreprises ou institutions en 2016 ont amélioré leur performance environnementale et sociale grâce à l'appui de PROPARCO.



Focus Partenariat entre l'AFD et un groupe martiniquais : renforcer durablement les capacités RSE dans le secteur du bâtiment

En 2016 un groupe martiniquais, l'un des leaders du secteur bâtiment, s'est engagé dans une opération de croissance externe qui doit lui permettre de consolider sa position sur les Antilles et Guyane. L'AFD a participé au financement partiel de l'opération avec une finalité triple : (i) soutenir le maintien et la création d'emplois dans les outre-mer français, (ii) soutenir le développement d'une entreprise martiniquaise dans la poursuite de sa stratégie de diversification géographique et d'intégration verticale et (iii) l'accompagner dans l'élaboration de sa politique de responsabilité sociétale.

Sur ce dernier volet, le soutien de l'AFD s'est concrétisé par une première

mission d'appui environnemental et social de ses experts auprès du groupe afin d'élaborer une cartographie des parties prenantes et d'établir les possibles identifier les enjeux environnementaux et sociaux sur la base de la norme ISO 26000. En poursuivant l'effort amorcé en matière de la RSE, le Groupe a mené un travail de diagnostic approfondi et s'est doté d'une politique RSE un an après le lancement des travaux préparatoires de diagnostic en profondeur. Les engagements sociétaux du Groupe, articulés dans un plan d'action, viseront à (i) enrichir les relations et les conditions de travail, (ii) améliorer l'impact économique et environnemental de l'activité, et (iii) et appuyer le développement local.

sieurs années des outils de renforcement de capacités avec une offre d'assistance technique visant à accompagner les sociétés clientes dans leur gouvernance, leur gestion interne ou l'amélioration de leurs pratiques environnementales et sociales. En 2016, 11 nouveaux projets ont bénéficié d'une assistance technique, pour un montant signé de 0,634 M€, et 36 entreprises, institutions financières, infrastructures ou fonds ont amélioré leur performance environnementale et sociale avec l'appui de PROPARCO.

Les questions de responsabilité sociale et de développement durable sont aussi largement intégrées dans les formations du CEFEB, qu'il s'agisse du master « Maîtrise d'Ouvrage Publique et Privée » (MOPP)³¹, des séminaires techniques, du programme Lead Campus, un programme de formation de haut niveau pour les jeunes leaders africains du secteur privé, ou des MOOCs développés avec le concours de l'AFD/CEFEB. Un MOOC sur la transition énergétique et écologique, visant à sensibiliser les partenaires de l'AFD dans

les pays émergents sur les enjeux d'un mode de développement plus soutenable, sera lancé en 2017. De plus, le développement d'un MOOC portant sur les ODD a été initié en partenariat avec l'Université Virtuelle Environnement et Développement durable (UVED).

Des partenariats avec des associations ou des ONG sont également mobilisés dans un objectif de renforcement des capacités et de sensibilisation en matière de RSO.

³¹ Dont un nombre croissant d'auditeurs choisissent des sujets de mémoires liés à cette thématique.

GRI G4-DMA

6.2.4 Impacts sur la biodiversité

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

Sur les quatre années de mise en œuvre du CIT (2013 à 2016) le volume annuel moyen d'engagements s'élève à 235,7 M€ pour un objectif moyen de 160 M€. Les engagements Biodiversité en 2016 se sont élevés à 337 M€, dont 29,9 M€ hors délégation de fonds d'autres bailleurs. Le montant consacré à la biodiversité en 2016 est supérieur à ceux des années précédentes, en raison à la fois de quelques opérations « dédiées » et de la part croissante des

projets « transversaux » contribuant à la préservation de la biodiversité. 17 millions d'hectares ont ainsi bénéficié de programmes de conservation, restauration ou gestion durable de la biodiversité en 2016³².

Enfin, 15 agents du Groupe ont suivi une formation biodiversité de 40 heures en 2016.

³² Cf. Cadre d'intervention transversal « Biodiversité » 2013-2016 (lien en Annexe).



Focus Partenariat avec l'association RSE&PED pour la promotion de la responsabilité sociétale en Afrique

En 2016, l'AFD a renouvelé son partenariat avec RSE et PED, une association loi de 1901 qui a pour but la promotion d'une économie responsable, durable et juste par la sensibilisation, la formation, l'échange, l'information et la mise en réseau de tous les acteurs des pays en développement, et en particulier ceux d'Afrique francophone. Ce partenariat s'inscrit dans l'engagement du Groupe AFD de contribuer au renforcement des capacités des maîtres d'ouvrage et des acteurs du Sud sur ces sujets.

RSE et PED base ses actions sur les technologies numériques et un ancrage en Afrique grâce à ses partenaires dans une dizaine de pays.

Pour conduire sa mission d'information, l'association s'appuie sur le site www.RSE-et-PED.info qu'elle a créé en 2006. Plus de 11 800 articles ont été publiés depuis sa création, et une lettre d'information gratuite est diffusée toutes les deux semaines auprès d'une communauté de 3 500 personnes.

Pour le volet formation, sensibilisation et échanges, l'association déploie un programme de webinaires. En 2016, 26 webinaires ont été organisés sur de nombreuses thématiques liées à la RSE, mobilisant plus de 800 participants et des intervenants d'institutions reconnues (SFI, AFD, OCDE, Global Compact, etc.).

6.2.5 Impacts sur le changement climatique

La lutte contre le changement climatique et ses effets représente désormais un marqueur incontournable de l'identité du groupe AFD, qui a été l'un des premiers bailleurs de fonds internationaux à intégrer cette question transversale dans ses pratiques et ses opérations.

Cette démarche, engagée il y a plus de dix ans, repose sur le principe que la lutte contre le changement climatique et le développement économique et social sont intrinsèquement liés. Le changement climatique complique les efforts de réduction de la pauvreté, en causant des dommages de plus en plus fréquents et graves dans des zones économiquement précaires, et peut ainsi freiner les avancées des pays en termes de développement.

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

→ atteindre et maintenir, dans les pays en développement, un objectif de 50 % des octrois annuels de l'AFD³³, et de 30 % des octrois annuels de PROPARCO, ayant des « co-bénéfices climat » ;

→ évaluer systématiquement l'empreinte carbone des projets : tous les projets en financement direct (hors appuis budgétaires, intermédiation financière et renforcement de capacités) doivent faire l'objet d'une analyse ex-ante de leur niveau d'émissions de gaz à effet de serre ;

→ sélectionner les projets au regard de leur impact sur le climat tenant compte du niveau de développement des pays concernés. L'impact des projets en termes d'émissions de gaz à effet de serre est pris en compte à travers l'application d'une grille de sélectivité qui peut conduire à écarter certains projets de l'éligibilité aux financements de l'AFD en fonction du niveau de développement des pays et de leurs politiques climat. Cette grille distingue 3 catégories : projet d'atténuation (<10 kTeq CO₂/an) ou « neutre » (<10 kTeq CO₂/an), projet émissif (>10 kTeq CO₂/an) ou projet fortement émissif (>1 MTeq CO₂/an).

En 2016, le groupe AFD a engagé plus de 3,5 Md€ en faveur de la lutte contre le changement climatique, correspondant à une participation au financement de 83 projets^v de développement ayant des co-bénéfices « climat ». Les financements en faveur de l'atténuation (réduction des émissions des gaz à effet de serre) représentent 2 797 M€ - en forte hausse - et 606 M€ ont été consacrés aux projets d'adaptation.

Parmi les projets ayant fait l'objet d'un bilan carbone significatif et calculable ex-ante, il a été établi qu'en 2016, 39 projets d'atténuation cofinancés par le groupe AFD contribueront à réduire ou éviter les émissions de gaz à effet de serre à hauteur de 3,6 m Teq CO₂ par an tout au long de leur durée de vie.

Le financement direct de projets d'énergies renouvelables a représenté 858 M€. Ces projets ont notamment contribué à l'augmentation des capacités de production hydraulique au Pakistan et en Côte d'Ivoire et au développement de l'énergie solaire en Bolivie, au Bénin et en Amérique centrale. L'AFD a en outre été l'une des premières

GRI G4-DMA

G4-FS8

3,5 Mds€

engagés en faveur de la lutte contre le changement climatique en 2016.

3,6M

Teq CO₂ par an évités grâce aux projets financés en 2016.

institutions accréditée comme intermédiaire financier pour la mise en œuvre des financements du Fonds vert pour le climat (GCF), en juillet 2015. Elle a obtenu son premier financement du GCF d'un montant de 15 M€ en septembre 2016, pour un projet d'un montant total de 70 M€ soutenu par ailleurs par l'AFD, et qui vise à accompagner un programme de lutte contre les risques d'inondations en milieu urbain au Sénégal. PROPARCO a quant à elle officiellement reçu cette accréditation lors de la 15^e réunion du Conseil d'administration du Fonds vert, le 15 décembre 2016.

En 2014, le groupe AFD a émis sa première émission climat (« Climate bonds ») à 10 ans pour un montant de 1 Md€³³. Afin de participer à l'émergence de standards communs, la démarche a été construite autour des *Green Bond Principles*. Elle repose sur quatre grands principes : la justification de l'utilisation des fonds, le suivi des flux, un avis externe et enfin un reporting robuste, qui reflète en particulier :

→ l'allocation des fonds vers des projets

³³ Concernant les zones Asie et Amérique latine, l'engagement est de 70 %. Pour les zones Méditerranée et Afrique subsaharienne, il est respectivement de 50 % et 30 %.

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

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

³⁴ Cf. Annexe 1, « Reporting climate bonds ».

éligibles, selon une répartition sectorielle et géographique, conformément aux pratiques du secteur bancaire, vérifiées par les commissaires aux comptes. Ces derniers vérifieront de plus que l'encours sur les projets fléchés correspond à minima au montant des fonds obtenus via l'émission obligatoire ;

→ des exemples de projets ;

→ les bénéfices climatiques, via l'indication de la valeur de la somme des empreintes carbone des projets adossés, estimées ex-ante.

Au 31 décembre 2016, 31 projets, représentant un encours total de 1,455 Md€ pour un engagement net total de 2,1 Mds€, sont adossés à cette première émission climat. Le potentiel des émissions de gaz à effet de serre en Teq CO₂, ainsi évitées ou réduites sur la durée de vie des projets d'atténuation est estimé à 5 280 000 Teq CO₂/an.



Focus

Facilité française pour la mise en œuvre des Contributions Déterminées au niveau National (CDN)

L'AFD a mis en place une Facilité de 30 M€ afin d'accompagner la mise en œuvre des Contributions Déterminées au niveau National (CDN), un enjeu clé de l'Accord de Paris sur le climat. Cette facilité permettra d'accompagner durant les quatre prochaines années 15 pays (essentiellement des pays du continent Africain, des PMA et petits États insulaires en développement) dans :

i) la consolidation de leur gouvernance « climat » pour une mise en œuvre réussie de leur CDN, en conduisant des activités de renforcement des capacités pour l'ensemble des acteurs et à l'échelle de l'ensemble des territoires ;

ii) la déclinaison de leur CDN en politiques publiques sectorielles adossées à des plans d'actions concrets, portant sur des secteurs clés du changement climatique ;

iii) la conception de programmes et projets « climat » transformationnels, avec un focus prioritaire sur l'adaptation, étayés par une analyse robuste autour des enjeux de vulnérabilité au changement climatique et des différentes solutions d'adaptation possibles, et intégrant la gestion de l'incertitude.

Au-delà de cette Facilité, l'AFD accompagnera les pays dans la mobilisation de financements et de partenariats pour démultiplier l'action ainsi entreprise.

6.2.6 Impacts sur l'égalité femmes/hommes

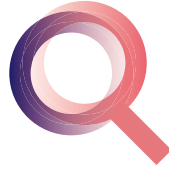
Le groupe AFD inscrit son action en matière de genre dans les priorités de la France, au travers des ODD (ODD 5 et objectif genre transversal aux 17 ODD), et à travers les orientations du dernier CICID.

L'AFD, dont la démarche s'intègre dans la politique française « genre et développement », rend compte de son action sur l'égalité femmes-hommes depuis 2014.

En référence à la stratégie sur le Genre³⁵ de l'AFD, les projets³⁶ sont examinés au regard de leur contribution à l'objectif de réduction des inégalités femmes-hommes. Ainsi l'AFD s'engage à ce qu'au moins 50 % des projets financés dans les États étrangers aient pour objectifs principaux ou secondaires la promotion de l'égalité femmes-hommes selon la définition du marqueur du CAD de l'OCDE.

Par le biais de cet engagement opérationnel, l'AFD poursuit quatre grands enjeux de genre : (i) garantir l'accès des filles et des femmes aux services de base ; (ii) lutter contre les violences faites aux femmes ; (iii) garantir l'accès des adolescentes et des femmes aux opportunités de formation, d'emploi et de financements ; (iv) garantir la participation des femmes jeunes et moins jeunes aux prises de décision et à la gouvernance des projets.

En 2016, 51,1% des projets de l'AFD³⁷ répondent aux défis de l'égalité, et affichent le genre comme objectif : 43 % de ces projets ont été notés 1 (ayant le genre comme objectif secondaire) et 8,1 % notés 2 (objectif principal) selon le marqueur du CAD, soit 113 projets en tout, auxquels s'ajoutent ceux financés via le guichet ONG. Les projets du guichet ONG visent à réduire les inégalités femmes-hommes en intervenant sur différentes dimensions, souvent combinées : la prise en charge de victimes de violence et d'exploitation, l'autonomisation économique et sociale des femmes, l'égalité d'accès aux services, la santé sexuelle et reproductive, la participation citoyenne et politique, l'accès aux droits, la déconstruction des rôles sociaux assignés aux femmes et aux hommes... L'année 2016 a également vu se concrétiser plusieurs projets d'intérêt général (financements accordés en 2015) ayant le genre pour objectif principal, notamment le projet « Pour une transversalisation du genre dans



Focus L'agence d'Istanbul poursuit ses actions en faveur du genre

En 2016, l'agence d'Istanbul a poursuivi ses actions en faveur du genre à travers le financement d'un projet visant à promouvoir l'emploi des femmes et la santé-sécurité au travail, par le renforcement d'une ligne de crédit de l'institution financière TSKB, une banque de développement

turque très proactive sur les normes environnementales et sociales (100 M€, dont 30 % au moins seront dédiés à l'emploi des femmes). L'éligibilité au financement par une entreprise financée via cette ligne de crédit sera évaluée à partir d'un outil d'autoévaluation sur la situation des inégalités femmes-hommes, sur la base de données qualitatives et quantitatives. Dans le cas où le score card de l'entreprise présentera une note inférieure au seuil défini, TSKB refusera le financement et, dans le cas contraire, un plan d'action genre sera proposé grâce à la fonctionnalité « Beyond compliance ». L'outil a alimenté la stratégie AFD puisque d'autres lignes de crédit en instruction suivent les mêmes modalités genre.

les organisations de solidarité internationale françaises », porté par Coordination SUD en partenariat avec le F3E.

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

→ la mise en réseau de 77 référents genre siège et agences ;

→ la mise en place, avec les divisions sectorielles, d'une batterie de 9 boîtes à outils sectorielles ayant pour objet de faciliter l'intégration du genre dans les secteurs d'intervention, ainsi que dans les diligences E&S de l'AFD³⁸. En 2017, un travail a été amorcé de façon à accompagner également l'intégration de ces enjeux dans les thématiques transversales climat, gouvernance, et crises-conflits-vulnérabilité ;

→ le développement de 57 profils pays genre ;

→ un effort de production intellectuelle porteur ;

→ la mise en place d'actions de sensibilisation et de formations sur le genre. Depuis 2014 on compte ainsi : 462 personnes sensibilisées, dont 113 managers, et 246 agents formés pour une durée d'un à 3 jours dont 25 managers (en 2016 ces formations ont concerné 197 personnes

dont 23 managers). Une 2^e vague des formations sectorielles a débuté fin mai 2017 et concernera l'ensemble des chefs de projets des divisions sectorielles. Dans un souci de transparence et d'efficacité, l'ensemble des outils développés par l'AFD sur le genre sont consultables sur <https://www.afd.fr/page-thematique-axe/egalite-des-sexes>

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

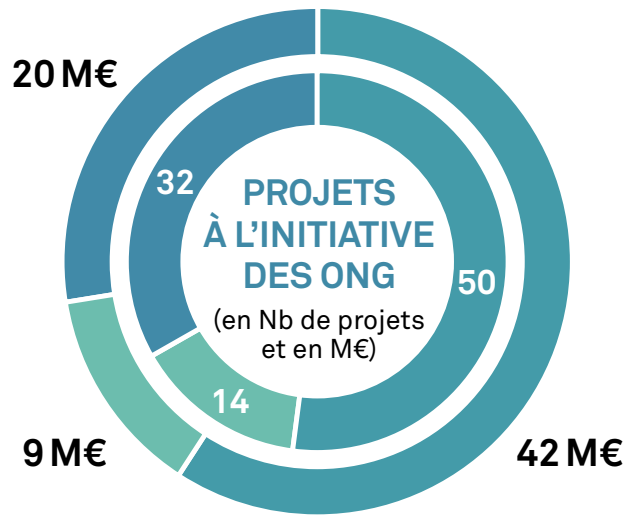
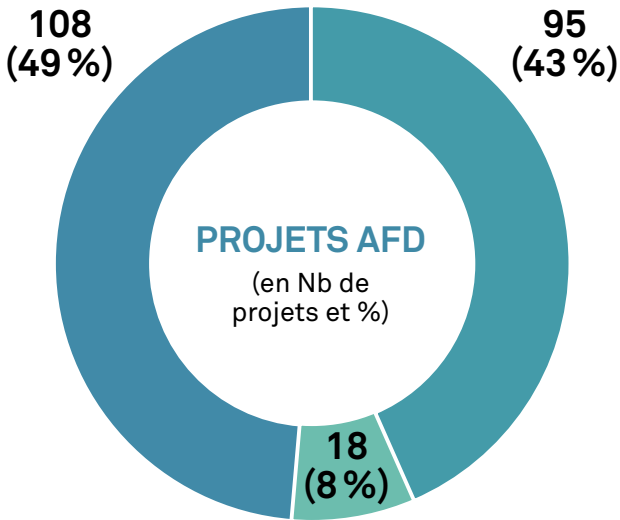
³⁵ Cadre d'intervention transversal Genre, approuvé par le conseil d'administration de mars 2014, consultable sur son site internet : <https://www.afd.fr/media/download/487>

³⁶ Cet indicateur s'applique au périmètre suivant : prêts et subventions (aide-projet du programme 209, programme de renforcement des capacités commerciales, microfinance, Initiative Solidarité Santé Sahel), C2D, financements à des initiatives d'ONG. Les ABG, FER, FRCG, lignes de crédit non affectées, délégations de fonds sont exclues.

³⁷ Correspondant à 41,4 % des engagements financiers de l'AFD en 2016.

³⁸ Éducation, formation, emploi ; santé et protection sociale ; secteur privé, entrepreneuriat et inclusion financière ; eau et assainissement ; transports et mobilité ; développement urbain ; développement rural, agriculture, biodiversité ; énergie ; diligences environnementales et sociales.

PROJETS INTÉGRANT UNE DIMENSION GENRE EN 2016



■ Objectif significatif ■ Objectif principal ■ Sans objectif genre

GRI G4-FS6

6.2.7 Social Business

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

La définition d'entreprise sociale comporte 3 critères :

- avoir un objectif social ou environnemental, dont la finalité doit constituer la raison d'être de l'entreprise ;
 - ne pas dépendre de subventions, avoir un modèle économique autonome et pérenne ;
 - présenter des pratiques de gestion cohérentes avec la finalité sociale, notamment en matière de gouvernance, des pratiques de responsabilité sociétale et des objectifs de rentabilité.
- L'intervention auprès des entreprises relevant de l'économie inclusive fait partie des objectifs stratégiques de PROPARCO, et apparaît comme une opportunité pour le groupe AFD de soutenir une croissance économique plus durable et partagée et d'améliorer les conditions de vie des plus pauvres.

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

Un cadre défini pour mieux prévenir et surveiller ces risques

La corruption, la fraude ainsi que toute forme de détournement de l'aide publique et privée sont de nature à porter durablement atteinte à la mission du Groupe d'agir en faveur des populations les plus vulnérables. Il en va de même de tout financement qui conduirait, à l'insu de l'AFD et de PROPARCO, à participer à un mécanisme de blanchiment d'argent ou de financement du terrorisme. Afin de ne pas participer à son insu à l'une ou l'autre de ces infractions, le groupe AFD a adopté une politique générale³⁹ déclinée sous forme de procédures opérationnelles décrivant les contrôles à réaliser par les agents du Groupe aux différents stades de la vie du projet.

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

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

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

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

reuse et spécifique à l'égard des opérations qu'il réalise et des projets qu'il finance dans une juridiction non-coopérative (JNC)⁴⁰. Cette politique repose sur deux axes : (i) le premier impose des vigilances spécifiques et renforcées dès lors que le montage juridique du projet fait intervenir une JNC ; (ii) le second vise à préciser le périmètre des opérations autorisées et des projets que le groupe AFD est susceptible de financer dans ces territoires.

Des dispositifs de remontée d'information

En interne, un dispositif de déclaration des incidents opérationnels est en place. Il permet aux agents du groupe AFD de faire remonter au travers d'un mécanisme de signalement par la ligne hiérarchique toute suspicion de pratiques irrégulières concernant les projets. Les agents du Groupe disposent également de la faculté de saisir directement la Directrice du Département du Contrôle permanent et de la Conformité ainsi que son adjointe en charge de la Fonction Conformité.

Le groupe AFD s'est engagé, par ailleurs, dans des travaux visant à le doter d'un dispositif d'alerte professionnelle, conformément aux exigences la loi du 9 décembre 2016 relative la transparence, à la lutte contre la corruption, et à la modernisation de la vie économique.

Formation des agents du Groupe

Conformément à la réglementation française applicable, le groupe AFD veille à ce que l'ensemble de son personnel, y compris dans son réseau d'agences, soit régulièrement formé et informé des risques et procédures applicables en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme, ainsi que la fraude et la corruption.

Ces formations sont dispensées à la fois en mode e-learning et en mode présentiel.

Deux modules de formation LCB/FT/Corruption en e-learning sont mis à la disposition des agents du groupe AFD. Ces modules ont fait l'objet d'une actualisation en 2016.

La répartition des modules selon les agents tient compte des risques identifiés au regard

des activités exercées. Le module 1 s'adresse à l'ensemble des agents alors que le module 2 est spécifiquement destiné aux agents concernés par les problématiques de LCB/FT/Corruption.

2081 agents du groupe AFD ont été inscrits à cette formation en 2016. Au 31 décembre 2016, 75 % des 2081 inscrits au module n°1 ont terminé leur formation et 70 % des 1567 inscrits au module n° 2 ont terminé leur formation.

416 agents du groupe AFD ont également été formés, en 2016, au dispositif LCB/FT dans le cadre de formations présentielles.

En 2016, le groupe AFD a continué à déployer son plan d'actions visant à renforcer la sensibilisation et la formation de ses agents en matière de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption dans et hors projets financés par le Groupe.

À ce titre, les nouveaux entrants sont formés par le Département du Contrôle permanent et de la Conformité dans le cadre d'une formation dédiée relative à la « prévention, détection et maîtrise des risques de corruption et de fraude dans le cadre et hors cycle du projet ». En 2016, 162 agents ont suivi cette formation.

Par ailleurs, une formation a été dispensée aux personnels du groupe AFD sur les risques de fraude interne et externe dont le Groupe pourrait être victime (« fraude au président », fraude au relevé d'identité bancaire (RIB), faux, usage de faux, escroquerie, vol, phishing, etc.). 16 agents ont participé à cette session.

Enfin, une formation LCB/FT/Corruption spécifique aux personnels d'agence a été organisée pour la première fois en 2016. 12 agences africaines ont participé à cette session, 18 agents ont été formés. Une nouvelle session de formation sur site, en agence, est prévue en 2017.

³⁹ La politique de l'AFD contre la corruption est consultable sur son site internet : <https://www.afd.fr/securite-financiere>

⁴⁰ Juridiction non coopérative au sens du Code général des impôts et du Forum mondial de l'OCDE sur la transparence et l'échange de renseignements à des fins fiscales et du Groupe d'action financière (GAFI). La politique du groupe AFD à l'égard des juridictions non-coopératives est consultable sur son site internet : <https://www.afd.fr/media/download/4064>

7.

PROMOUVOIR UNE ORGANISATION RESPONSABLE DANS SON FONCTIONNEMENT INTERNE

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

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

Concernant l'empreinte environnementale du groupe AFD, et bien que celle-ci soit majoritairement indirecte, le Groupe est très attentif à ses impacts environnementaux directs ; la démarche de responsabilité environnementale interne est ainsi gage de cohérence vis-à-vis des missions défendues par le Groupe, et représente enjeu de réputation auquel les collaborateurs comme les parties prenantes externes sont de plus en plus sensibles.

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

7.1.1 Conditions d'emploi

Périmètre : Groupe

Le groupe AFD emploie aujourd'hui 2 349^v agents à travers le monde. Au cours des dix dernières années, le nombre de collaborateurs a augmenté, au niveau mondial, de 44 %. Cette évolution se caractérise par un rajeunissement des effectifs, un niveau moyen de qualification plus élevé, une féminisation plus forte – notamment pour les fonctions d'encadrement – ainsi que par le développement du recours aux compétences locales dans les pays où l'AFD est implantée, à travers le

recrutement en agences de cadres locaux de haut niveau de qualification.

Le nombre de recrutements a sensiblement augmenté au cours de l'année 2016, avec 225 nouveaux collaborateurs (contre 136 nouveaux collaborateurs l'année précédente)⁴¹.

Les agents cadres recrutés localement représentent 23,8 % des effectifs du réseau. En 2016, le nombre total d'embauches s'est élevé à 255 nouveaux collaborateurs (189 agents du Cadre général et 66 personnels locaux)^v.

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

⁴¹ Au total, en 2016 le Groupe employait 164 agents de plus par rapport à 2015.

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

⁴² Personnel provenant de sociétés d'intérim.

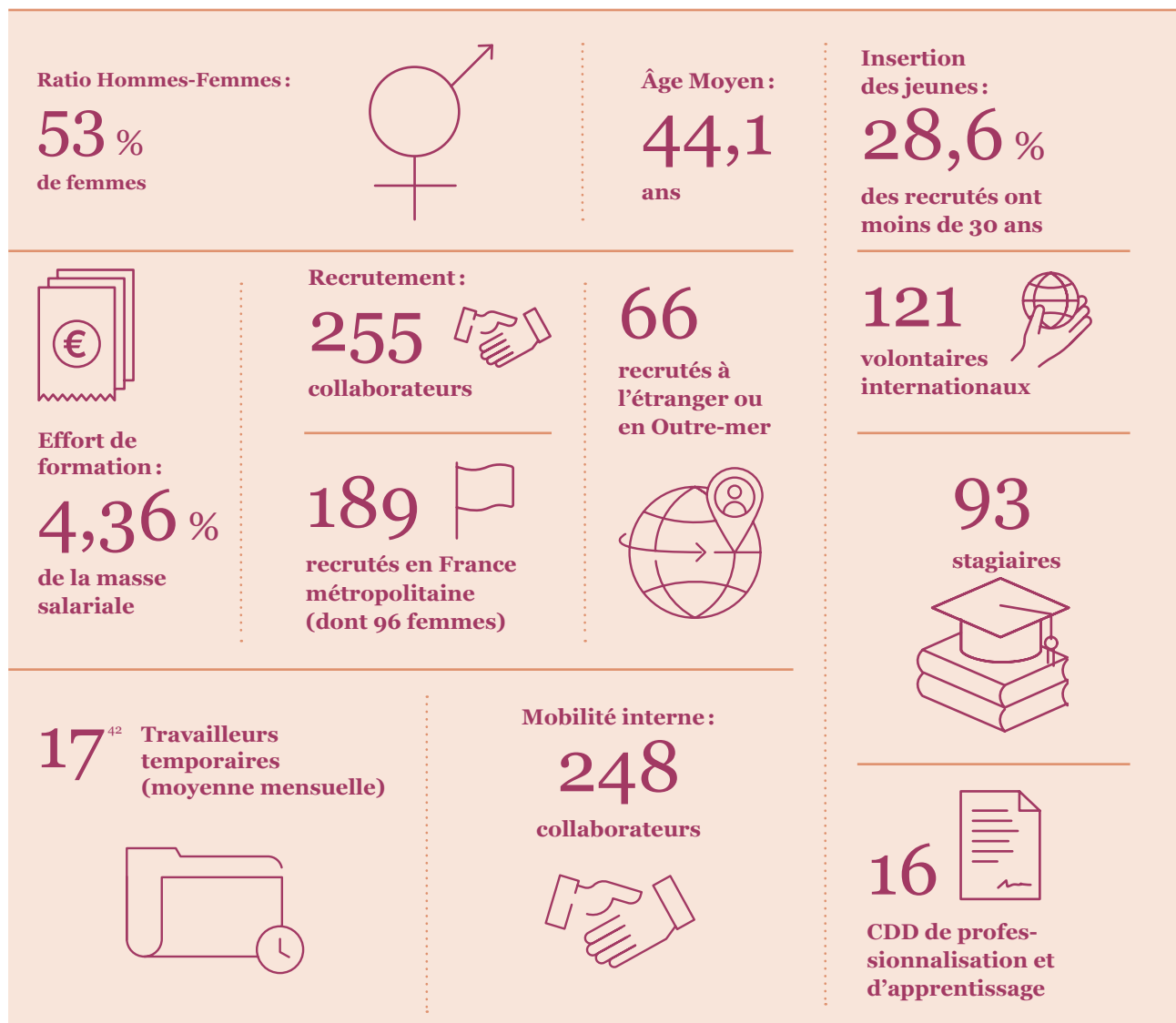
GRI G4-10

G4-EC3

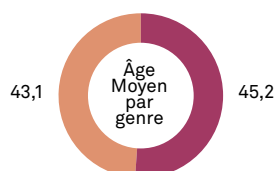
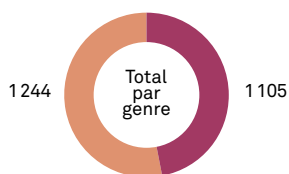
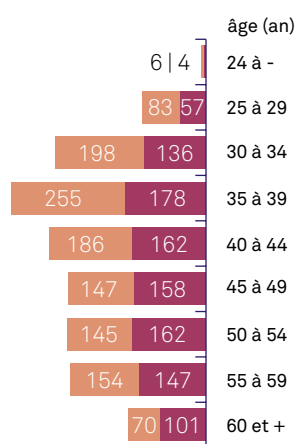
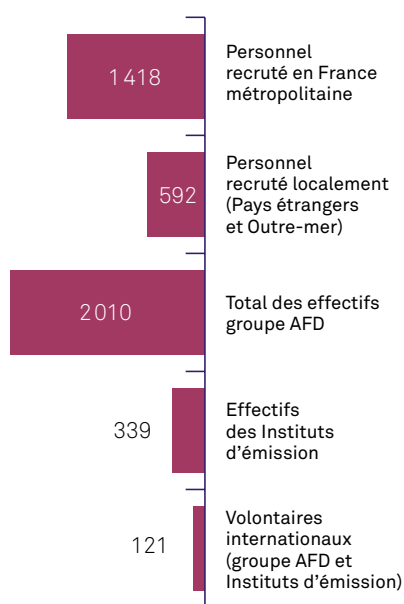
G4-EC6

G4-LA1

G4-LA3



Effectifs du groupe AFD en 2016



TOTAL : 2 349
ÂGE MOYEN : 44,1

Femme Homme

Répartition géographique des effectifs « réseau » du Groupe (hors France, hors instituts, hors AT, MAD, DET)

	Nombre d'agent	
Outre-mer Français	134	15 %
Amériques et Pacifique	78	9 %
Asie	146	17 %
Méditerranée et Moyen-Orient	106	12 %
Afrique Subsaharienne et Océan Indien	411	47 %
TOTAL	823	100 %

Recrutements et départs pour les agents en CDI en 2016

Périmètre : Groupe

Recrutements	Agents du cadre général	Agents recrutés localement	Total
TOTAL	189	66	255
dont Instituts	1	7	8

En 2016, le nombre total de départs s'est élevé à 104^v, au niveau mondial (58^v agents du Cadre général et 46 personnels locaux).

Motifs des départs	Agents du cadre général ^v	Agents recrutés localement ^v	Total des Départs ^v	Taux de Turn Over ^v
Retraite	30	14	44	1,9 %
Rupture conventionnelle	3	1	4	0,2 %
Démission	18	17	35	1,5 %
Fin de détachement	4	0	4	0,2 %
Fin de CDD	0	9	9	0,4 %
Départ période d'essai	2	1	3	0,1 %
Licenciement	1	3	4	0,2 %
Décès	0	1	1	0
TOTAL	58	46	104	4,4 %
dont Instituts	2	4	6	

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

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

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

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

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

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

Congés parentaux⁴³ Périmètre : France

L'ensemble des salariés est éligible au congé parental.

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de salariés partis durant l'année en congé parental d'éducation	11	11	15	17	17
Dont % femmes	100 %	100 %	100 %	100 %	88 %
Dont % retourné et maintenu en poste	100 %	100 %	100 %	100 %	76 %

Avantages sociaux selon le type de contrat

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

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

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

Ainsi en 2016, l'ensemble des agents recrutés en France et localement à l'étranger sont couverts par des dispositifs de protection sociale. Ceux-ci viennent en complément des régimes existants, le cas échéant.

Le salaire annuel minimum brut prévu dans le statut du personnel de l'AFD⁴⁴ est supérieur de 25 % au minimum légal français. (Périmètre : France)

Couverture des régimes de retraite

Les agents de l'AFD relevant de la législation française bénéficient d'un système de retraite à trois niveaux composé du régime de base obligatoire, des régimes de retraite complémentaire (régime AGIRC et ARRCO) et d'un régime de retraite supplémentaire, mis en place par l'AFD pour l'ensemble de ses agents. Contrairement aux deux premiers, ce dispositif est fondé sur le principe de la retraite par capitalisation et permet aux agents de se constituer une épargne retraite en complément des régimes obligatoires. L'épargne constituée reste acquise, même en cas de départ de l'AFD avant la retraite de l'agent⁴⁵.

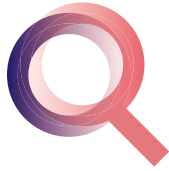
Qualité des conditions de travail et sécurité des personnels

Dans le prolongement des actions engagées depuis 2004 sur les risques psycho-sociaux et la perception des collaborateurs sur leurs conditions de travail, une enquête de perception interne a été effectuée en 2015 auprès de l'ensemble des collaborateurs (cadre général et personnel local). Cette enquête visait à mieux cerner les attentes et perceptions des équipes sur les modes de management et d'organisation pour un mieux-être au travail. Les résultats de cette enquête vont nourrir l'ensemble de la réflexion sur la qualité de vie au travail dans la perspective d'une négociation qui sera initiée en 2017. Sans attendre cette négociation, plusieurs chantiers ont été initiés : un dispositif d'appui psychologique externe a été réfléchi pour être proposé aux collaborateurs dès 2017 ; de même, une offre de conférence ouverte à l'ensemble des collaborateurs sera également proposée (stress, burn-out, motivation, pleine conscience).

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

⁴⁴ http://legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=20010325&pageDebut=04686&-pageFin=&pageCourante=04686

⁴⁵ Cf. aussi Document de Référence 2016, par. 5.2 (lien en Annexe).



Focus

Du Travail à Domicile Occasionnel vers le télétravail : une souplesse d'organisation individuelle au service de l'efficacité collective

Le travail à domicile occasionnel mis en place depuis plus de 10 ans dans le cadre d'un accord d'entreprise évoluera à compter du 1^{er} janvier 2017 vers un nouveau dispositif de télétravail régulier proposé à titre expérimental. 2016 a donc été la dernière année d'application des conditions relatives au travail à domicile occasionnel. Tout comme le futur télétravail régulier, ce dispositif offre aux collaborateurs disposant d'une autonomie dans l'organisation de leur temps de travail la possibilité d'effectuer ponctuellement certains travaux à domicile sous réserve de l'accord de leur hiérarchie. Basée sur le principe du volontariat, cette modalité d'organisation du temps de travail permet de réaliser à domicile

des activités ou missions ponctuelles ne nécessitant pas une présence dans les locaux du Groupe, comme, par exemple, la rédaction de rapports, notes, ou études.

504 agents ont bénéficié de cette disposition en 2016, ce qui a représenté 5 438 jours de travail. À titre de comparaison, 2 575 journées de travail à domicile occasionnel ont été effectuées en 2015, soit une augmentation de 111,2 % en deux ans. Cette souplesse accordée dans l'exercice de leur activité est un élément de la qualité de vie au travail attendue par les collaborateurs.

GRI G4-DMA

7.1.2 Développement des compétences et employabilité

Périmètre : Groupe

G4-LA9

Le groupe AFD s'est doté d'un ensemble d'outils de gestion de ressources humaines permettant de recruter et d'intégrer des collaborateurs de talents tant en France que dans ses pays d'intervention, de proposer des parcours de carrières motivants et de donner à chacun, via la politique de formation, les moyens de développer ses compétences et de renforcer son employabilité.

S'agissant des recrutements externes du Groupe, les compétences principalement recherchées restent profondément associées aux métiers d'ingénierie technique et financière, de production intellectuelle (économie, politique), d'expertise sectorielle (santé, éducation) et au renouvellement des fonctions de support et de gestion (analyse du risque, contrôle interne, maîtrise d'ouvrage, contrôle de gestion, back-office...). Cette politique de recrutement s'accompagne d'un dispositif d'intégration qui propose un programme complet de formation et d'accompagnement (parrainage) qui permet, au-delà de la simple prise de connaissance de l'environnement de travail, de bien appréhender les axes stratégiques, les missions, les enjeux et les procédures qui font l'actualité et l'avenir du Groupe AFD.

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

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

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

Les entretiens de carrière permettant aux collaborateurs d'être accompagnés dans leur réflexion sur leur parcours professionnel se sont poursuivis, avec près de 320 entretiens menés par la fonction Ressources humaines au cours de l'année 2016⁴⁶.

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

La formation joue dans ce cadre un rôle essentiel, qu'il s'agisse d'élargir les compétences des collaborateurs, d'en acquérir de nouvelles ou de renforcer leur expertise.

81%

des agents ont bénéficié au moins d'une formation en 2016.

Un effort tout particulier a été porté cette année sur l'intégration des nouveaux embauchés. Afin d'accompagner la forte croissance des effectifs, le processus d'intégration a été entièrement refondu et un dispositif innovant, « Onboarding », a été mis en œuvre.

L'année 2016 a été une année de croissance importante de l'activité de formation qui a atteint un niveau exceptionnel tant en nombre d'heures de formation dispensées qu'en nombre d'agents concernés. Pour répondre à cette ambition, 41 526 heures de formation ont été dispensées en 2016. 81 % des agents ont bénéficié au moins d'une formation, dont 54 % de femmes.

83 % des agents cadres ont suivi une formation.

L'effort de formation « imputable »⁴⁷ correspond à 4,36 % de la masse salariale, à rapprocher de l'obligation légale française qui était de 1,6 %.

Cet effort de formation concerne également les agents locaux travaillant en agence : en 2016, 188 agents locaux ont bénéficié de formations pour un total de 7 068 heures de formation.

Pour réaliser ces formations, le groupe AFD s'appuie notamment sur des compétences et ressources internes qui lui permettent de proposer une offre diversifiée

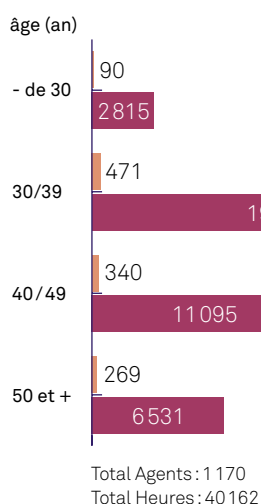
et adaptée à ses besoins. L'ensemble des structures participe ainsi au développement et à la diffusion des compétences en interne. 48 % des heures de formation dispensées correspondent à des actions de formation organisées en interne. Le nombre d'heures de formation dispensées par des animateurs internes prouve le fort investissement de nombreux collaborateurs et managers pour transmettre leurs connaissances et expertise : 4 583 heures ont ainsi été dispensées en 2016 contre 3 586 heures en 2015.

⁴⁶ La loi du 5 mars 2014 introduit une obligation de réaliser un entretien professionnel tous les 2 ans pour tout type de contrat CDD ou CDI.

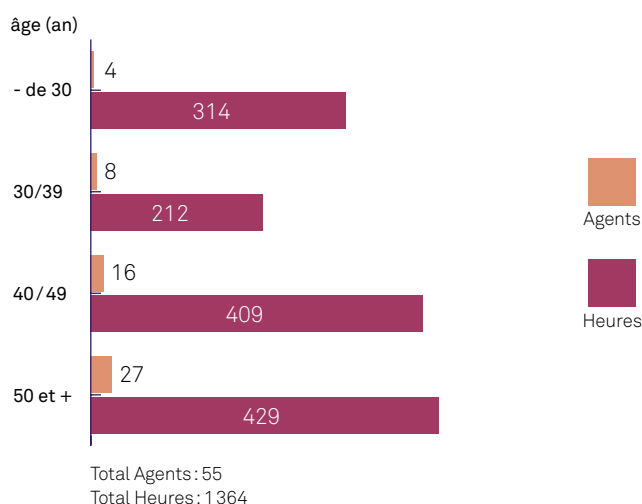
⁴⁷ Il s'agit ici des données relevant des seuls coûts imputables conformément à la législation française sur la formation.

Répartition des heures de formation par tranche d'âge en 2016

Périmètre : AFD siège et réseau



Périmètre : Instituts siège et réseau



Répartition des heures par thématique en 2016

Périmètre : AFD et instituts

	Heures
Banque/finance	4 689
Bureautique	997
Les Fondamentaux de Développement et les Thématiques Transversales	12 980
Développement Personnel, Communication et Ressources Humaines	5 259
Expertise sectorielle et techniques spécialisées	6 552
Gestion/comptabilité	1 357
Informatique	2 968
Juridique	1 025
Langue	2 949
Management	2 751
TOTAL	41 526

L'effort de formation correspond à

4,36%

de la masse salariale.

Répartition des heures et des agents formés de plus de 50 ans par thématique en 2016

Périmètre : AFD et instituts

	Hommes		Femmes		Total Heures	Total Agents
	Heures	Agents	Heures	Agents		
Banque/finance	309	29	148	16	457	45
Bureautique	56	4	97	13	153	17
Développement personnel, Communication et Ressources Humaines	502	77	417	57	919	134
Expertise sectorielle et Techniques spécialisées	777	49	611	36	1388	85
Les Fondamentaux du développement et les Thématiques transversales	643	49	523	30	1166	79
Gestion/comptabilité	218	12	190	6	408	18
Informatique	445	66	178	42	622	108
Juridique	94	22	44	12	137	34
Langues	236	34	208	20	444	54
Management	270	21	98	8	368	29
TOTAL	3548	363	2513	240	6060	603

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

G4-DMA

71.3 Dialogue social

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

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...).

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

G4-11

71.4 Dialogue avec les personnels et leurs représentants

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

→ 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 du Groupe font l'objet de procédures de négociation auprès des organisations syndicales et de procédures d'information

Nombre de réunions avec les représentants du personnel en 2016

Périmètre : AFD siège et réseau

Comité d'Établissement	21
Délégués du Personnel	12
CCE	7
Comité de groupe	1

G4-LA4

→ Un dialogue constructif : la Direction et les représentants du personnel travaillent conjointement à accompagner l'évolution du Groupe. C'est la recherche

L'organisation des instances représentatives du personnel

La représentation du personnel est organisée comme suit :

- un comité d'établissement au siège et quatre comités d'établissements locaux pour les DOM (qui ont plus de 50 salariés) assurent l'expression collective des salariés pour toutes les questions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation et aux conditions de travail, à la formation professionnelle et à la protection sociale. Ils gèrent également les activités sociales et culturelles instituées dans l'entreprise ;

- un comité central d'entreprise réunit deux fois par an les représentants des cinq comités d'établissement et traite les projets économiques et financiers concernant l'ensemble des salariés couverts par le droit français ;

- un comité de Groupe rassemble une fois par an l'ensemble des représentants du personnel de l'AFD et de ses filiales ;

- les comités hygiène, sécurité et conditions de travail au siège et en agence DOM travaillent à la protection, à la sécurité du personnel et à l'amélioration des conditions de travail ;

- les délégués du personnel (siège et agences) collectent et présentent à l'employeur toutes les réclamations individuelles et collectives des salariés sur l'application du droit, des statuts et des commissions paritaires.

Des élections aux comités d'établissements/délégués du personnel ont eu lieu en mars 2017.

La mise en œuvre d'une politique de représentation dédiée au personnel local dans les États étrangers est effective depuis 2016. En effet, afin de pallier l'absence de représentation formelle du personnel au sein d'un certain nombre d'agences, en raison notamment d'une absence de législation locale en la matière, il a été instauré, pour toutes les agences dans cette situation comprenant plus de 6 personnes, la désignation d'un « interlocuteur

du dialogue social ». Cette initiative a permis de porter à 92 % le taux de représentation du personnel local, contre 56 % auparavant.

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

Conventions Collectives

Les contrats de travail des agents AFD de droit français sont régis par un statut du personnel propre à chaque établissement (1 statut Siège et 4 statuts DOM). Les personnels recrutés dans les agences à l'étranger ont un contrat de travail régi par un statut du personnel et un éventuel rattachement à une convention collective du territoire considéré (conventions collectives des banques et établissements financiers)⁴⁸.

⁴⁸ Couverture : 100 % du personnel.

Le bilan des accords collectifs

Dates de signature et objet des accords signés au cours de l'année 2016

16/02/2016	Avenant à l'accord intéressement
09/03/2016	Avenant au règlement Plan d'épargne entreprise (PEE) - (taux abondement)
14/04/2016	Avenant au règlement PEE (ajout d'un fonds commun)
19/05/2016	Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) 2016 - PV de désaccord
17/06/2016	Accord de prorogation des délais de consultation du CCE
20/07/2016	Accord de mise en place du Télétravail
07/12/2016	Accord relatif au régime des prêts immobiliers
07/12/2016	Accord de mise en place du Télétravail (annule et remplace celui du 20 juillet 2016)

Les négociations sociales avec les instances représentatives du personnel du Groupe au cours de l'année 2016 ont principalement porté sur la révision des salaires (NAO), les prêts immobiliers et la gestion du temps de travail (accord sur le télétravail régulier). Cet accord sur le télétravail a notamment pour but de faciliter la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, et s'inscrit dans le cadre de la négociation sur la qualité de vie au travail (*périmètre France*).

Bilan et perspectives pour l'Accord Handicap

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

Le nouvel accord Handicap 2016-2018 : les principaux engagements :

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

toujours plus l'emploi direct et indirect de personnes en situation de handicap. En accompagnement de ces engagements, des actions de sensibilisation et de communication sont régulièrement organisées par la mission Handicap de l'AFD. En 2016, 165 collaborateurs, dont 54 managers, ont été sensibilisés à la question du handicap

en entreprise. 408 collaborateurs ont par ailleurs participé à des ateliers divers de sensibilisation.

Bilan de la première année de mise en œuvre de l'accord handicap 2016-2018

Pour rappel, en 2015 l'AFD a recensé 33 collaborateurs bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE). En 2016, ce nombre est de 37 (2 nouveaux recrutements en CDI, 3 nouvelles déclarations de handicap et 1 départ à la retraite).

Le bilan des actions de sensibilisations menées sur l'année est le suivant :

→ 165 collaborateurs ont été sensibilisés au handicap, dont 54 managers ;

→ 408 collaborateurs ont participé aux ateliers de sensibilisation.

Accord pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

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

Des objectifs ambitieux ont été fixés pour le 31 décembre 2016 :

→ taux de femmes cadres : 50 % (réalisé fin 2016 : 49,2 %) ;

→ taux d'encadrement féminin (hors responsable de « pôle ») : 35 % (réalisé fin 2016 : 31,4 %) ;

→ taux de femmes présentes dans le réseau : 33 % (réalisé fin 2016 : 29,5 %) ;

→ taux d'avancement et de promotion des femmes et des hommes proportionnels au taux de composition pour chaque niveau d'emploi.

Le groupe AFD fait de l'égalité femmes-hommes un objectif central de ses actions, y compris en matière de responsabilité sociale interne. Il s'agit d'un enjeu d'efficacité autant que d'équité. La certification « AFNOR diversité » lancée cette année va lui permettre d'avancer plus avant en matière d'égalité professionnelle femmes-hommes.

L'organisation du dialogue managérial au sein du Groupe

Le dialogue au sein du Groupe s'organise par la diffusion d'information : notes d'information, journal interne « Echo des Continents », actualités diffusées très régulièrement sur l'intranet Gaia...

Il s'organise également dans le cadre de rencontres entre le directeur général et les agents, qui permettent de faire le point sur l'activité de l'Agence, sa stratégie et les dossiers importants du moment.

Les déplacements du directeur général et des directeurs sur le terrain sont autant d'occasions d'échanges et de dialogue avec les personnels locaux.

Nombre de supports d'information et de communication produits en 2016

Notes d'Instructions et informations	83
Écho des continents	3
Actualités Gaia	517

Des démarches participatives

L'engagement des collaborateurs est un gage de leur réussite et de leur accomplissement professionnel et personnel. Cet engagement est aussi soutenu par des démarches collectives visant à encourager les initiatives et faciliter l'émergence et la mise en œuvre d'idées nouvelles.

7.2 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DANS LE FONCTIONNEMENT INTERNE

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

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

→ AGIR : renforcer le plan d'action prioritaire de l'AFD permettant de réduire son empreinte écologique, notamment sur les thématiques suivantes : achats responsables, efficacité énergétique et

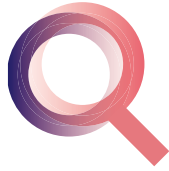
énergies renouvelables, déplacements, gestion des déchets ;

→ COMPENSER : compenser volontairement les émissions de gaz à effet de serre générées 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 pour les sensibiliser au développement durable, en tant que professionnels et citoyens.

Pour répondre aux enjeux environnementaux liés au fonctionnement de

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



Focus

Les actions environnementales internes

Au siège, une gestion des déchets papiers, bouteilles et gobelets a été mise en place début 2016. Cela se matérialise par la mise à disposition de bornes de collecte papiers, situées à proximité des photocopieurs et disponibles sur les sites de Barthes, Mistral et PROPARGO. Afin d'accompagner cette démarche, des collecteurs individuels ont été distribués à chaque collaborateur. Un prestataire assure l'ensemble du service de collecte et de recyclage en France.

Des bornes d'apport volontaire dédiées aux gobelets et bouteilles plastiques sont également disponibles dans les espaces de convivialité.

Le groupe AFD s'est engagé dans une démarche de gestion responsable de ses publications, et la diffusion papier

des publications est en net ralentissement depuis 2015. Les imprimeurs externes retenus bénéficient en outre d'une certification environnementale (FSC ou PEFC).

Pour la première fois un repas « exclusivement bio » a été proposé aux agents de l'AFD en février 2016. Ceci a été réalisé à l'initiative de son partenaire de restauration collective. À cette occasion, tous les plats proposés étaient élaborés à partir de produits issus de l'agriculture biologique et si possible « locaux ». Par ailleurs, l'AFD a souhaité porter les diligences de Bio dans son contrat de manière graduelle de 26 % à 30 % en 2018. Son engagement se décline aussi sur les diligences sociales, le marqueur est fixé à 12 % de personnel en situation de réinsertion.

Enfin, des opérations de sensibilisation à la responsabilité environnementale interne sont conduites chaque année au sein du Groupe : semaine européenne de réductions des déchets en novembre, semaine du développement durable début juin... Lors de ces événements, des ateliers

éphémères sont proposés, comme la réparation d'ordinateur personnel, l'entretien et réparation de vélo, la distribution de mugs, la sensibilisation à l'éco-conduite, la visite du projet de compensation carbone.

Pour sa part, le réseau est aussi largement mobilisé. À titre d'exemple, les actions suivantes peuvent être citées :

- Antananarivo : utilisation de LED dans les bureaux, achat de mobilier écoresponsable ;

- Bangkok : achat de papier composé à 40 % d'éco-fibres, allongement de la durée d'utilisation des équipements ;

- Brasilia : utilisation de papier recyclé (le papier blanc étant réservé aux correspondances officielles), donation du matériel informatique à une association locale d'aide en charge de l'inclusion ;

- N'Djamena : installation de panneaux photovoltaïques sur le toit de l'agence, achat de fournitures et de papier labélisés, incitation au covoiturage professionnel...

7.2.1 L'enjeu des déplacements professionnels

Premier poste d'émissions en gaz à effet de serre du groupe AFD, les déplacements professionnels des agents et les missions des consultants représentent 51,6%⁴⁹ des émissions totales du siège en 2016. Ces déplacements sont inhérents aux missions de terrain, essentielles pour l'instruction et le suivi des projets. La réduction de ce poste d'émissions constitue un défi pour l'AFD, compte tenu du caractère international de son action.

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

7.2.2 La compensation carbone

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

⁴⁹ Cf. bilan carbone du siège.

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

“

Deux projets de compensation carbone ont été financés en 2016, permettant de compenser la totalité des émissions du Groupe.

En 2016, l'acquisition de crédits carbone permet de compenser totalement les émissions de gaz à effet de serre 2015 du groupe AFD, soit 27 525 teq CO₂^v. Deux projets ont été ainsi financés : un projet Biomasse au Brésil (dans l'État du Pará à l'embouchure du fleuve Amazone), ainsi qu'un projet de purification d'eau potable au Kenya, qui avait également été soutenu en 2015.

En 2017, les prochaines acquisitions de crédits permettront de compenser l'empreinte environnementale 2016 du Groupe, soit 33 361 teq CO₂.

GRI G4-DMA

G4-EN30

8



NOTE
MÉTHODOLOGIQUE

8.1 DÉTERMINATION DU CONTENU DU REPORTING

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

Comme pour l'année précédente, ont été prises en compte, dans ce rapport de responsabilité sociétale 2016, les informations les plus pertinentes pour l'activité du groupe AFD définies par une analyse de matérialité. Cette analyse a pour objectifs d'identifier et de hiérarchiser les principaux enjeux de responsabilité sociétale d'une entité donnée, en fonction de ses activités, de ses objectifs propres et des attentes identifiées de ses parties prenantes externes et internes, tout en croisant des sources d'informations.

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

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

L'analyse de matérialité du groupe AFD a été conduite en 2015, en croisant des sources d'informations internes (collaborateurs, dirigeants...) et externes (revue de presse, études ou rapports externes, enquêtes, entretiens...). Elle s'inscrit en cohérence avec les engagements et le plan d'action RSO.

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

→ L'analyse s'est en premier lieu basée sur les enjeux prédéfinis par la GRI en suivant l'approche proposée par ce référentiel, ce qui a conduit à identifier 58 enjeux RSO entrant dans le champ de l'activité de l'AFD;

→ Ensuite, un premier pré-positionnement des enjeux matériels considérés comme les plus significatifs pour l'AFD a été réalisé à partir d'une analyse documentaire :

- Un ensemble de documents (120) représentatifs de la stratégie du groupe AFD et des attentes identifiées des parties prenantes externes sur ces cinq dernières années a été analysé par le cabinet tiers indépendant Deloitte, qui a mis en transparence sa méthodologie d'analyse et a partagé les résultats avec l'AFD. Il s'agit de documents de stratégie interne, des plans d'actions et d'activités, des enquêtes, des comptes rendus de réunions et d'entretiens internes et externes, des supports de communication, des articles de presse, des rapports d'ONG et des rapports d'agences de notations extra-financières ;
- 29 documents ont fait l'objet d'une analyse quantitative sur la fréquence d'apparition et l'importance accordée aux enjeux de responsabilité sociétale. Les autres documents ont fait l'objet d'une analyse qualitative sur le contenu abordé.

→ Un benchmark des enjeux matériels identifiés par des institutions comparables a permis de prendre en compte les pratiques des pairs et les pratiques du secteur.

→ Des entretiens qualitatifs des membres de la direction ont été réalisés afin de recueillir leur perception sur les principaux enjeux de responsabilité sociétale pour l'AFD en général et sur leur périmètre de responsabilité en particulier.

→ Des ajustements ont été réalisés tout au long du processus avec une adaptation de la terminologie GRI à l'activité de l'AFD.

À l'issue de ces étapes, une liste de 16 enjeux matériels a été retenue et validée par décision de la direction générale⁵⁰.

Ces enjeux sont les suivants :

- Performance économique
- Transparence sur les financements octroyés
- Dialogue avec les parties prenantes locales
- Gestion des plaintes liées aux impacts de nos activités
- Coordination avec les autres acteurs du développement

- Impact de nos activités sur le développement
- Impact de nos activités sur le changement climatique/la biodiversité/l'égalité hommes-femmes
- Analyse des risques environnementaux et sociaux et suivi lors de l'exécution des projets
- Droits Humains
- Renforcement de capacités
- Sécurité financière, lutte contre la fraude et la corruption et LAB/FT
- Ethique
- Développement des compétences et employabilité (personnel siège et personnel local)
- Transparence sur les informations sociales
- Relations sociales (inclus le dialogue social et les processus de dialogue manager/salarié)
- Impacts des déplacements sur le changement climatique.



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

⁵⁰ Cette matrice de matérialité, élaborée en 2015 a fait l'objet d'une actualisation en mai 2017 ; la nouvelle matrice est présentée au chapitre 3. Le rapport 2016 continue à se référer à la matrice de matérialité établie en 2015.

GRI G4-17

8.2 PÉRIMÈTRE ET PÉRIODE DU REPORTING

G4-18

G4-20

G4-21

G4-22

G4-23

G4-28

G4-29

G4-30

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 consolidés⁵¹. 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 2016 couvre la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016. Dans les cas où les données ne sont pas encore calculées pour 2016, les données quantitatives pour l'année 2015 sont présentées. Ce rapport intègre également quelques réalisations marquantes (données qualitatives) du premier semestre 2017.

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

GRI G4-32

8.3 MÉTHODOLOGIE DE RÉALISATION DU REPORTING

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

En 2017, un examen des informations de responsabilité sociétale figurant dans le rapport de gestion 2016 a été mené par

l'un de nos commissaires aux comptes désigné organisme tiers indépendant, le cabinet KPMG S.A., conformément aux modalités de l'article 225 de la Loi Grenelle 2. Les indicateurs vérifiés dans ce cadre sont marqués d'un « V » dans le texte. L'organisme tiers indépendant a exprimé une conclusion d'assurance modérée, sur le fait que les informations de responsabilité sociétale, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel⁵². Le rapport de l'organisme tiers indépendant est disponible sur le site internet de l'AFD.

GRI G4-32

8.4 SUPPORTS DU REPORTING

Pour plus de lisibilité, le contenu du rapport de responsabilité sociétale 2016 s'articule sur trois supports :

→ le présent document, « rapport de responsabilité sociétale 2016 du groupe AFD », document technique exhaustif qui s'inscrit dans le cadre GRI ;

→ un document « Responsabilité sociétale - Engagements et résultats 2016 », support de communication synthétique ;

→ la rubrique « Responsabilité Sociétale de l'AFD » du site internet de l'AFD, qui présente, en complément des deux rapports cités ci-dessus, les documents de politiques spécifiques (plan d'action, liste d'exclusion, sécurité financière, maîtrise des risques environnementaux et sociaux, etc.).

Le rapport de responsabilité sociétale peut être lu en complément des rapports d'activité 2016 de l'AFD et de PROPARCO,

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

⁵¹ Pour plus d'information voir le paragraphe 1.3.1 du Document de Référence 2016 (lien en Annexe).

⁵² Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE.

8.5 VÉRIFICATION DU REPORTING

8.5.1 Contrôle interne

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

→ au niveau des « contributeurs directs » (chefs de projets, responsables de zones géographiques, etc.) : contrôle de la conformité et de l'exhaustivité des données saisies dans les outils ou transmises au référent ;

→ au niveau des « référents » : le référent contrôle les données qu'il consolide via des contrôles de cohérence et des contrôles aléatoires avant transmission à l'équipe RSO ;

→ au niveau de « l'équipe RSO » : les données reçues pour consolidation font l'objet de contrôles de cohérence et d'une analyse conjointe avec les référents pour identifier les besoins et pistes d'amélioration en termes de pilotage.

8.5.2 Vérification externe

Les vérificateurs externes sont nommés par le Directeur général de l'AFD pour une durée d'un an ; ils sont accrédités par le Cofrac (Comité Français d'Accréditation) en tant que tiers indépendants. Pour 2016 l'AFD a choisi de confier cette mission de vérification externe au cabinet de Commissaire aux Comptes KPMG.

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

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

La vérification du rapport de responsabilité sociétale porte sur la présence de l'information au regard des critères requis par l'index du contenu GRI. L'AFD a fait le choix, dans une première étape, de répondre à l'option « Core » du GRI-G4.

D'après la méthodologie d'évaluation préconisée dans le guide d'application de la GRI G4, l'auto-évaluation du reporting de responsabilité sociétale 2016 du groupe mène à l'option « Core ».

GRI G4-32

G4-33

8.6

Index du contenu GRI G4

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

<http://gri.afd.fr>

GRI G4-32

8.7

Personne à contacter pour plus d'informations

Linda Zanfini

zanfinil@afd.fr

tel: +33.(0)1.53.44.35.41

5 rue Roland Barthes, 75598 Paris CEDEX 12

GRI G4-31

8.8 REPORTING SUR LES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX DES PROJETS

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

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

8.9 REPORTING SUR LES IMPACTS DES FINANCEMENTS SUR LE TERRAIN

L'AFD s'est dotée d'un certain nombre d'outils et méthodes destinés à renforcer la mesure des résultats de ses opérations, parmi lesquels les indicateurs agréables, 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 DEG⁵³. Cet outil, commun à un certain nombre d'institutions financières de développement européennes, appelé GPR (Geschäftspolitisches Projectrating⁵⁴), a été adapté aux besoins et réalités de PROPARCO.

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

PROPARCO mesure les résultats escomptés de ses opérations depuis 2008. Depuis 2015, elle mesure la contribution significative de ses opérations aux ODD⁵⁵.

L'analyse annuelle de ces résultats, ainsi que des évaluations ex-post, est présentée tous les ans en conseil d'administration. Par ailleurs, une étude sur le thème de l'emploi dans les infrastructures, ainsi qu'une étude ex-post sur les fonds d'investissements, ont été finalisées en 2016. Une étude ex-post sur les lignes de crédit a également été lancée cette même année.

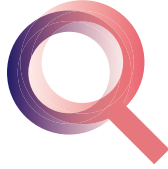
⁵³ <http://www.deginvest.de/>

⁵⁴ Geschäftspolitisches Projektrating (ou Corporate-Policy Project Rating en anglais) : adaptation du dispositif mis au point par la DEG allemande.

⁵⁵ Ses indicateurs de suivi sont axés sur les ODD 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 13.

“

Depuis 2015 Proparco mesure la contribution significative de ses opérations aux ODD.



Focus

Indicateurs de résultat – les grands principes

Les indicateurs de résultat ont été introduits dans le but de quantifier et consolider de manière synthétique les résultats des opérations de l'AFD dans les États étrangers (depuis le 1^{er} janvier 2004), et dans l'Outre-mer (depuis le 1^{er} janvier 2005).

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

Ces « indicateurs agrégeables » 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, par exemple :

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

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

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

Les indicateurs d'impacts ne permettent pas d'isoler rapidement les effets de l'action de l'aide publique au développement. Ces indicateurs d'impact (« mortalité infantile », « taux d'alphabétisation », ...) ont en général une forte inertie, sont des mesures statistiques de phénomènes très complexes, sur lesquels l'aide publique au développement (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.

Concernant la mesure des résultats de projets cofinancés, l'AFD applique une logique dite « de contribution ». Cette logique consiste à considérer que la contribution de l'AFD participe à la réalisation du résultat du projet ou du programme financé dans son ensemble ; c'est-à-dire que dans le cas d'un projet cofinancé, l'AFD contribue à l'ensemble des résultats du projet et ne s'attribue pas uniquement certains résultats qui seraient imputables aux seules composantes qu'elle finance, ni

une partie de l'ensemble des résultats au prorata de son financement.

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

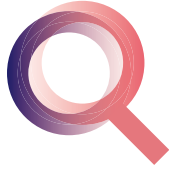
1. l'approche privilégiée est celle de la contribution et non de l'attribution des résultats de développement, en ligne avec la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide ;
2. le suivi en exécution et l'évaluation finale portent sur l'ensemble de l'investissement financé.

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

- Guide d'utilisation des indicateurs agrégeables dans les États étrangers (2007)⁵⁶ ;
- Guide d'utilisation des indicateurs agrégeables dans l'Outre-mer (2007)⁵⁷.

⁵⁶ <https://www.afd.fr/media/download/4075>

⁵⁷ <https://www.afd.fr/media/download/4074>



Focus

L'outil de mesure des résultats et impacts de PROPARCO

Outre la notation sur les risques de la contrepartie, la rentabilité de l'opération, l'adéquation aux orientations stratégiques de PROPARCO et son rôle de conseil, l'outil GPR « Geschäftspolitisches Projectrating® » (GPR) évalue les effets des différents types de projets financés sur le développement, c'est-à-dire notamment les effets des opérations sur les recettes publiques,

l'emploi, la formation, le transfert de savoir-faire, la gouvernance, les performances environnementales et sociales, les effets sociaux (protection sociale, salaires, non-discrimination, genre) et environnementaux (projets verts, empreinte écologique, efforts de certification...) ainsi que l'accessibilité des produits et services au niveau local.

8.10 REPORTING SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE INTERNE

Le *reporting* social de l'AFD a été élaboré à partir du Système d'Information Ressources Humaines, constitué, d'un progiciel de marché (Pléiades), 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 85 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 Pléiades de cette population couverte également par les dispositifs de protection sociale AFD, régime de prévoyance souscrit sous la forme d'une assurance groupe intégralement financée par l'employeur.

Le périmètre des indicateurs « sociaux » est le suivant :

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

8.11 REPORTING SUR LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE INTERNE

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier de l'année N au 31 décembre de l'année N. La remontée de ces données s'effectue à une fréquence annuelle et couvre le scope 1, 2 et 3 du Protocol GHG.

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 7 %.

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

Le reporting environnemental du réseau d'agences à l'international se fonde principalement sur un questionnaire mis à disposition sur une plateforme en ligne. La collecte des données incombe au référent Bilan carbone de l'agence préalablement identifié et habilité à enrichir le questionnaire. À l'issue de la phase de collecte, les données sont agrégées pour l'élaboration du Bilan carbone Réseau. Il est parfois délicat d'obtenir certaines données en raison du contexte conjoncturel ou structurel des agences (cadre géopolitique compliqué, difficultés d'accès à l'information, immobilier en copropriété, ...). Le taux de réponse pour le Bilan carbone 2016 a été de 78 %.

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

Le périmètre des indicateurs « environnement » :

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

→ « AFD » : siège AFD et agences (85,57 % des effectifs du Groupe) ;

→ « Siège » : sièges AFD et PROPARGO (52,75 % des effectifs du Groupe) ;

→ « Siège AFD » : uniquement siège AFD y compris CEFEB et hors PROPARGO (45,68 % des effectifs du Groupe) ;

→ « Siège AFD Paris » : siège AFD hors CEFEB : bâtiments Barthes et Mistral (44,78 % des effectifs du Groupe) ;

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

8.11.1 Système d'information

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

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

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

8.11.2 Commentaires par type de données

Déplacements professionnels

Périmètre des données : « Siège »

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

Ils sont gérés en majorité par le prestataire Amex qui fournit annuellement une extraction de son système incluant les kilomètres parcourus par les agents du siège de l'AFD (Mistral et Barthes) et de PROPARGO et par type de transport (avion et train) et la classe dans laquelle voyage le collaborateur. Le reporting Amex peut intégrer des données relatives à des voyages de consultants (hors effectifs agents), ces voyages sont estimés à moins de 5 % de la donnée fournie par Amex. Cette méthodologie a été affinée par rapport à l'année 2013.

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

Le bilan carbone du groupe AFD pour l'année 2016 est disponible en Annexe.

ANNEXE 1 : REPORTING CLIMATE BOND

Adossement des fonds, bénéfiques climatiques et gouvernance ESG des projets 31 décembre 2016

1 - Présentation de l'opération

L'AFD a émis sa première émission climat à 10 ans pour un montant de 1 Md€ le mercredi 10 septembre 2014. Afin de participer à l'émergence de standards communs, la démarche a été construite autour des « Green Bond Principles ». Elle repose sur quatre grands principes : la justification de l'utilisation des fonds, le suivi des flux, un avis externe et enfin un reporting robuste.

- L'utilisation des fonds: les projets adossés à l'obligation sont des projets d'atténuation ou de séquestration, existants ou à venir, pour lesquels il existe un calcul de l'empreinte carbone ex-ante et dont le niveau de réduction est au moins égal à 10 kteq de CO₂/an. Seuls les projets pour lesquels le premier versement est intervenu à compter de l'année 2011 ont été retenus.
- Le suivi des flux: le système retenu par l'AFD consiste à adosser un portefeuille d'actifs éligibles dont le volume est à tout moment supérieur à celui de l'emprunt. Jusqu'à la date de maturité de l'emprunt, l'AFD adossera de nouveaux projets éligibles afin que le montant de leurs encours soit à tout moment supérieur au montant de l'emprunt.
- Un avis externe: AFD a mandaté Vigéo qui a participé à l'élaboration de la méthodologie de sélection des projets. À l'issue de sa mission, l'agence de notation a délivré une opinion sur nos méthodes disponible sur le site institutionnel de l'AFD.
- Un reporting robuste: l'AFD s'est engagée à rendre compte une fois par an sur l'état du portefeuille. Ces informations donnent lieu à une attestation de l'un de nos commissaires aux comptes.

2 - Caractéristiques financières de l'opération

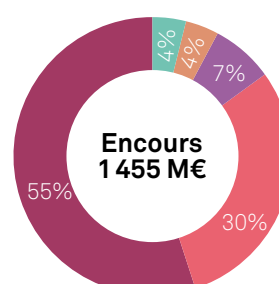
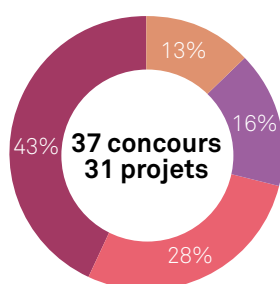
Montant : 1 000 000 000 €
Date d'opération : 10/09/2014
Date de règlement : 17/09/2014
Date de maturité : 17/09/2024
Prix contre État français : OAT + 14 bps
Prix contre swap : EURIBOR 6 mois + 25 bps
Équivalent EURIBOR 6M pour calcul CRM : EURIBOR 6 mois + 27,4 bps (après commissions)
Remboursement : In fine

3 - Documentation disponible

Tous les documents relatifs à cette émission sont disponibles à l'adresse suivante : <https://www.afd.fr/page-thematique-axe/climat>

4 - Reporting Climate Bond au 31.12.2016

4.1 - Adossement des fonds vers des projets éligibles selon une répartition sectorielle et géographique



Exemples de projets adossés à l'émission verte

Centrale solaire de Ouarzazate au Maroc

Le Maroc souffre d'une dépendance énergétique considérable qui, couplée à la tendance à la hausse des cours pétroliers, pèse lourdement sur le budget du pays. Le Maroc est par ailleurs l'un des pays les plus ensoleillés au monde et ses zones désertiques sont très propices aux centrales solaires à concentration. Le gouvernement a ainsi lancé en 2009 le Plan Solaire Marocain, avec l'objectif de produire 2 000 MW d'électricité solaire d'ici 2020, dans le but de fournir le marché local et d'exporter vers l'Europe. La construction de la centrale solaire à concentration de Ouarzazate, à laquelle l'AFD a participé en 2011 au travers d'un prêt de 100 M€ pour la 1^{re} phase, s'inscrit dans ce cadre. La centrale devrait atteindre à terme une puissance de 500MW et permettre ainsi la réduction de près de 900 000 tonnes de CO₂/an, tout en réduisant l'impact négatif des importations d'énergies fossiles sur le budget de l'État.

Métro du Caire en Égypte

Avec 16,2 millions d'habitants, Le Caire est la plus grande ville d'Afrique, et elle est confrontée, comme toutes les métropoles du Sud, à un grave problème d'organisation des déplacements urbains. Pour y remédier, la municipalité développe une politique de transports en commun. L'AFD soutient l'extension du métro en finançant la construction d'une troisième ligne (deux prêts octroyés en 2009 et 2012, pour un total de 344 M€). À l'horizon 2022, la ligne 3 du métro permettra de transporter près de 2 millions de passagers chaque jour. Après ouverture, les émissions de gaz à effet de serre seront réduites de près de 130 000 tonnes de CO₂ par an, tandis que les nuisances liées au trafic diminueront.

Les secteurs

Énergies renouvelables : projets solaires, photovoltaïques, éoliens ou encore de biomasse.

Transport : projets de transport collectifs ferrés urbains ou inter-urbain.

Efficacité énergétique : projets de modernisation des réseaux de transport et de distribution d'électricité, de réhabilitation de système d'adduction d'eau.

Fuel switch : projets de modernisation de centrales électriques avec changement de combustible.

Séquestration biologique : projets de lutte contre la déforestation, plantations, agroécologie.

Qu'est-ce qu'un projet « climat » ?

L'AFD qualifie de projet « climat » un projet de développement ayant des co-bénéfices positifs pour le climat, c'est-à-dire contribuant à l'atténuation du changement climatique (réduction des émissions de gaz à effet de serre) ou à l'adaptation aux impacts du changement climatique. Dans le cas présent, seuls les projets d'atténuation démontrant une réduction d'émissions de gaz à effet de serre sont pris en compte.

En M€	Encours au 31/12/2016 par secteur						
Pays	Efficacité énergétique	Énergies renouvelables	Fuel switch	Gestion des déchets	Séquestration biologique	Transport	Total général
Afrique du sud		16,26					16,26
Bangladesh						-	-
Brésil		66,54				250,00	316,54
Chili		20,11					20,11
Chine	55,81	17,25	57,83		41,64		172,53
Égypte						49,90	49,90
Ghana		39,93	50,59		14,00		104,52
Inde						222,24	222,24
Indonésie	3,39						3,39
Kenya		96,51					96,51
Maroc		77,50				23,00	100,50
Nicaragua		35,49					35,49
Pakistan		7,66					7,66
Panama		30,85					30,85
Pérou		2,56					2,56
République Dominicaine						210,92	210,92
Turquie						36,47	36,47
Uruguay		28,70					28,70
Total général	59,19	439,35	108,43	-	55,64	792,54	1 455,15

4.2 - Les bénéfices climatiques via la mesure de l'empreinte carbone ex-ante des projets au niveau sectoriel

Pour les financements d'investissement, la quantification des émissions générées et des émissions réduites par le projet se fait systématiquement au moyen d'une méthodologie et d'un outil d'estimation de l'empreinte carbone des projets robuste, transparent et conforme aux bonnes pratiques internationales.

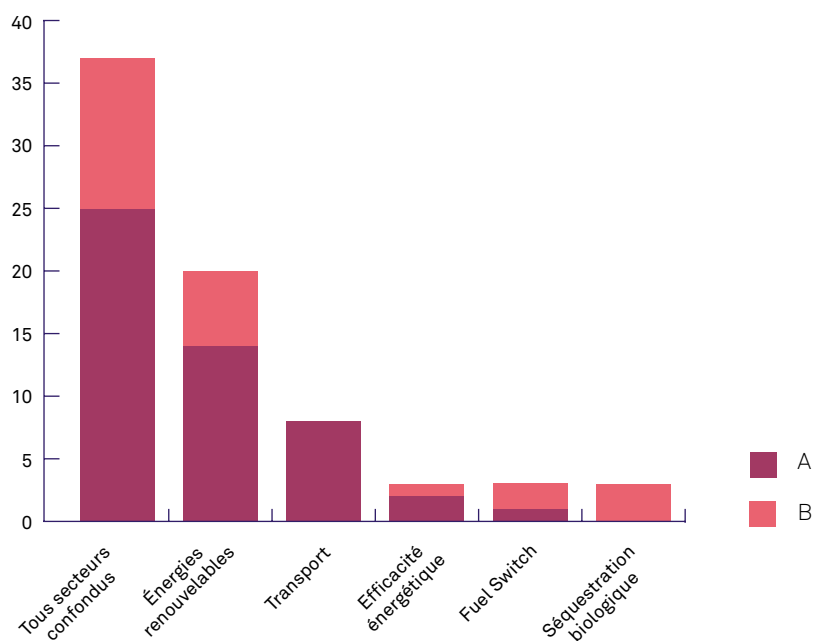
La méthodologie adoptée par l'AFD au travers de cet outil repose notamment sur les principes suivants :

- le calcul de l'empreinte carbone vise à estimer les émissions nettes générées ou réduites par un projet en réalisant le différentiel d'émissions entre celles générées par le projet et celles d'une situation de référence ;
- la situation de référence retenue est la situation « sans projet » et non une alternative au projet (sauf pour les projets d'énergies renouvelables) ;
- les principaux postes d'émissions pris en compte dans le calcul incluent les émissions directes et indirectes des projets ;
- le calcul concerne les émissions de GES sur toute la durée de vie des projets.

4.3 - L'évaluation des risques environnementaux et sociaux associés aux projets financés

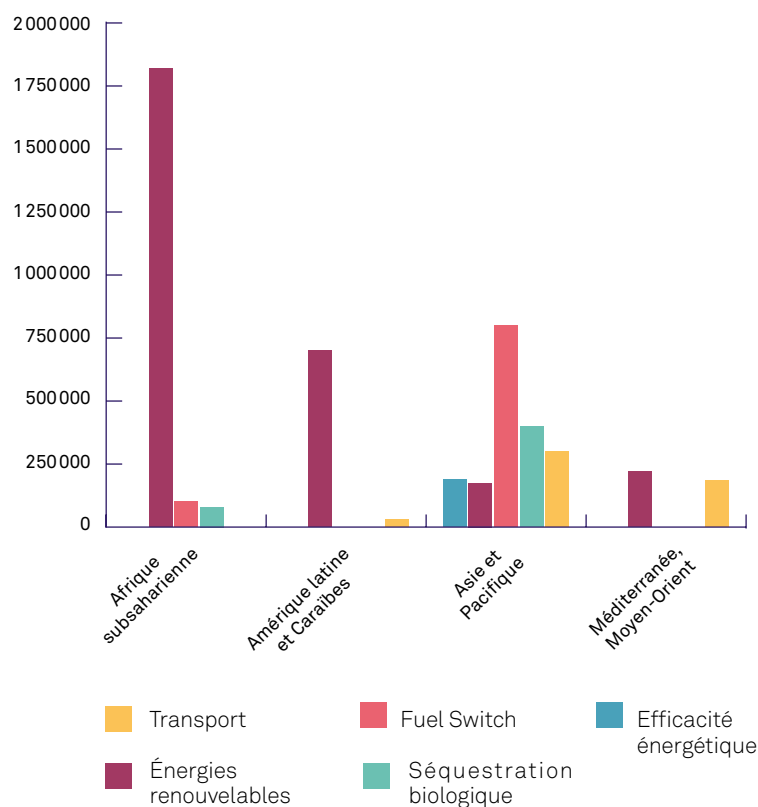
Le groupe AFD vise à promouvoir un développement durable et équitable dans les opérations qu'il finance dans les pays en développement et les collectivités d'outre-mer. Il conditionne ainsi ses financements à la mise en œuvre par les maîtres d'ouvrage d'une démarche continue d'évaluation environnementale et sociale permettant d'évaluer les impacts environnementaux et sociaux des opérations. L'évaluation consiste notamment à caractériser les risques que peut présenter le projet pour l'environnement et les populations avec pour objectif de chercher à prévenir, réduire ou compenser les externalités environnementales et sociales négatives du projet. Au cours de la phase d'identification d'un projet, le groupe AFD procède ainsi à une analyse environnementale et sociale préalable du projet. Cette première étape conduit à définir les grands enjeux environnementaux et sociaux induits par la mise en œuvre du projet et à faire une première identification des risques potentiels. À partir de ces informations, un classement du projet en trois catégories est réalisé : A (risques environnementaux ou sociaux forts), B (risques modérés) ou C (risques faibles). La répartition du nombre de projet par secteur et classement E&S se présente ainsi :

Répartition du nombre de projets par secteur et classement E&S



4.4 – Tonnes de CO₂ évitées par an

En termes de bénéfice climat associé aux projets adossés, le total général ci-dessous (5 280 000 teqCO₂/an) correspond à la valeur cumulée des évaluations des tonnes équivalent CO₂ réduites ou évitées par ces projets par an, qui résulte de calculs d'empreinte carbone effectués ex-ante pour chaque projet (valeur moyenne annualisée sur la durée de vie de chaque projet).



Montant en kTeq CO₂

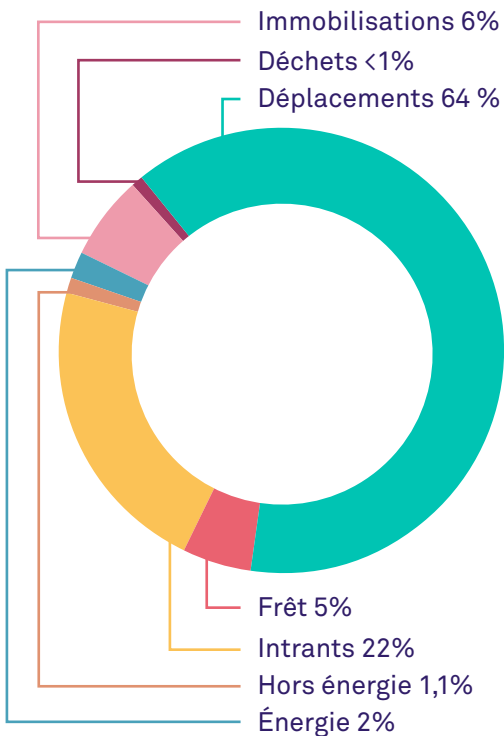
Continent	Efficacité énergétique	Énergies renouvelables	Fuel switch	Séquestration biologique	Transport	Total général
Afrique subsaharienne		1 785	160	142		2 807
Amérique latine et Caraïbe		733			42	775
Asie et Pacifique	206	172	850	412	32	1 962
Méditerranée, Moyen-Orient		270			186	456
Total général	206	2 960	1 010	554	550	5 280

ANNEXE 2 : BILAN CARBONE 2016 DU GROUPE AFD

G4-EN17

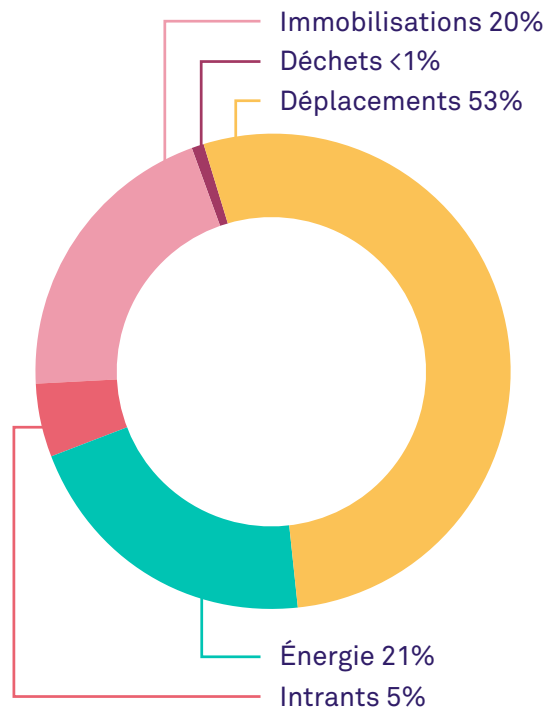
Siège :

21 962 téq CO₂



Réseau :

11 400 téq CO₂



43 agences ont répondu au questionnaire soit 41% du total ; le bilan carbone N-1 a été reporté pour 13 agences, ce qui correspond à une évaluation de 8 100 téq CO₂

ANNEXE 3 : LISTE DES PRINCIPAUX LIENS INTERNET

- **Plan d'Action RSO**, 2014-2016 :
<https://www.afd.fr/media/download/505>
- **Charte éthique** :
<https://www.afd.fr/media/download/3864>
- Politique de **Transparence** :
<https://www.afd.fr/media/download/4076>
- Démarche de **maîtrise des risques environnementaux et sociaux** des opérations financées par le groupe AFD :
<https://www.afd.fr/un-developpement-responsable>
- Politique générale de **lutte contre la corruption**, la fraude, les pratiques anticoncurrentielles et le LAB/FT :
<https://www.afd.fr/media/download/4077>
- Cadre d'intervention sectoriel « **Énergie** », 2012-2016 :
<https://www.afd.fr/media/download/4078>
- Cadre d'intervention transversal « **Genre** », 2014-2017 :
<https://www.afd.fr/media/download/487>
- Cadre d'intervention sectoriel « **Sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne** », 2013-2016 :
<https://www.afd.fr/media/download/4079>
- Cadre d'intervention transversal « **Biodiversité** », 2013-2016 :
<https://www.afd.fr/media/download/4071>
- Cadre d'intervention transversal « **Climat-Développement** », 2012-2016 :
<https://www.afd.fr/media/download/4080>
- **Bilan Carbone** Siège et Réseau, 2013-2015 :
<https://www.afd.fr/media/download/4082>
- Code de **Conduite des Acheteurs** de l'AFD :
<https://www.afd.fr/media/download/4081>
- **Rapport d'activité**, 2016 :
<https://www.afd.fr/rapport-activite-afd-2016>
- **Document de Référence**, 2016 :
<https://www.afd.fr/espace-investisseurs#66>
- **Rapport sur les données d'activité**, 2012-2016 :
<https://www.afd.fr/media/download/4083>

Crédits photographiques

Couverture : Alexander-Schuecke, Sangmelima
Portrait Rémy Rioux : Andrew McLeish

Coordination

Linda Zanfini

Rédaction

Linda Zanfini
Alessio Ruberti

Contributeurs

Sophie Betrancourt, Hervé Breton, Delphine Carrée, Anne-Gaëlle Chapuis, Odile Conchou, Delphine Constant-Périer, Mélusine Detape, Hélène Djoufelkit, Marion Douchin, Jérôme Dupuis, Alexis Frémeaux, Catherine Garreta, Claire Gillot, Lucie Guillet, Cedric Joseph-Julien, Sarah Lahmani, Carole Loison, Eloïse Orange, Simon Pierregrosse, Yves des Rieux, Françoise Rivière, Jean-Noël Roulleau, Alessio Ruberti, Sylvie Syrota, Frédéric Turlin, Linda Zanfini.

Conception graphique

advitam | advitam.org | 01 53 17 30 40

Publication : septembre 2017

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

