

ExPost

Synthèse

Évaluation
de l'AFD
MARS
2026
N° 114

Auteurs Camille Palumbo, Marie-Karin Godbout,
Cecilia Moreno-Cruz et Gaëtan Quesne (Baastel)



Évaluation du dispositif « Analyse et avis développement durable » de l'AFD

Coordination AFD

Bruno de Reviers, Marion Joubert,
Laëtitia Tremel, Sylvène Laborie-Roussel,
Jean-Claude Pirès

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence française de développement ou des institutions partenaires.

Photo de couverture

Projet d'aménagement hydro-agricole Bahr Linia (Tchad)
© SARL- HANAïVidéO & MédiA/AFD

Sommaire

Éditorial	p. 4	5	
Résumé exécutif	p. 5	Conclusions et perspectives	p. 29
1		6	
Le dispositif « Analyse et avis développement durable » (AADD) de l'AFD	p. 7	Recommandations	p. 31
1.1 Les enjeux qui ont présidé à la mise en place du dispositif AADD	p. 7	7	
1.2 Les principales évolutions du dispositif AADD	p. 8	Annexes	p. 36
1.3 Le fonctionnement du dispositif	p. 9	Annexe 1. Grille synthétique de l'analyse développement durable	p. 36
2		Annexe 2. Échantillon de projets	p. 39
Approche méthodologique de l'évaluation	p. 11	Liste des sigles et abréviations	p. 42
3			
Synthèse de l'analyse	p. 12		
4			
Réponse aux questions évaluatives	p. 14		
4.1 Robustesse du dispositif AADD	p. 14		
4.2 Effets du dispositif AADD	p. 22		

Éditorial

En 2012, à l'occasion des vingt ans du Sommet de la Terre de Rio, l'AFD a posé les premiers jalons de sa réflexion sur la manière de prendre en compte les principes du développement durable dans les projets financés. En 2014, sous l'impulsion du ministre Pascal Canfin, nous lançons l'analyse et avis développement durable (AADD) pour nous assurer qu'aucun financement ne nuirait à la planète. Une démarche inédite, à l'aube de la décennie qui s'est ensuite ouverte avec l'adoption, en 2015, de l'Accord de Paris pour le Climat et de l'Agenda 2030 des Objectifs de développement durable (ODD).

Dix ans après sa création, le dispositif AADD est devenu la colonne vertébrale et l'un des marqueurs de l'identité du groupe AFD. Il est aussi un puissant levier de transformation pour atteindre notre ambition d'être la première banque publique de développement 100 % alignée sur les ODD.

Cette évaluation indépendante confirme la robustesse et la pertinence du dispositif. Celui-ci a contribué à ancrer le développement durable au cœur de nos pratiques : il éclaire les arbitrages, interroge la finalité des projets et leur modalité, guide les évaluations et la mesure *ex post* des impacts, et favorise un dialogue fructueux entre les équipes, les décisionnaires des financements et nos partenaires et clients. Son action en amont du financement permet d'orienter les projets dès leur conception pour éviter d'éventuels impacts négatifs et favoriser des effets plus structurants en faveur des transitions écologiques et sociales. Sans oublier que l'AADD est désormais le fondement de notre cadre d'émissions obligataires durables, qui représentent plus de la moitié des ressources levées chaque année par l'AFD sur les marchés financiers.

L'évaluation souligne aussi les défis à venir. Les recommandations contenues dans ce rapport guideront les prochaines évolutions du dispositif et son intégration dans une chaîne complète de pilotage, de suivi et de la preuve de l'impact au sein du groupe. La poursuite du renforcement du dispositif en amont *via* la formation, ainsi que l'amélioration continue de la méthode d'analyse, sont des chantiers essentiels pour consolider notre crédibilité et notre capacité à rendre compte de nos engagements. L'autre chantier majeur portera sur l'aval, car une analyse de développement durable est, depuis 2023, également exigée à l'achèvement des projets. Une manière de « boucler la boucle », y compris pour mieux comprendre à quelles conditions les ambitions fixées en matière de développement durable se réalisent dans les projets.

Dans un monde traversé par les crises écologiques, sociales et géopolitiques, nous devons plus que jamais concilier exigences de développement durable et agilité opérationnelle. L'AADD nous aide à tenir cette ligne de crête : il incarne la responsabilité qui incombe à une banque publique de développement de financer des projets qui répondent, de la meilleure manière possible, aux défis de transitions justes et inclusives tout en préservant les fondements mêmes de la vie sur Terre. Notre expérience, que nous partageons largement, fait l'objet d'échanges réguliers avec nos pairs, rassemblés depuis 2020 dans le mouvement *Finance in Common* (FiCS).

Je tiens à saluer l'engagement des équipes, qui se sont succédé depuis plus de dix ans au siège et dans les directions régionales et agences et qui font vivre ce dispositif. Avec près de 2 000 avis rendus depuis 2014, l'AADD est un outil vivant de dialogue et de questionnement, en perpétuelle amélioration, au service d'un seul objectif : améliorer l'impact de nos actions pour un monde en commun.

Rémy Rioux

Directeur général du groupe AFD

Résumé exécutif

Le dispositif « Analyse et avis développement durable » (AADD) est l'outil qui permet au groupe AFD de veiller à l'alignement de tous les projets qu'il finance avec les Objectifs de développement durable (ODD). Par l'analyse et la notation, il qualifie la contribution de chaque projet au développement durable. Le dispositif permet ainsi d'optimiser les impacts positifs attendus des projets et d'écarter ceux qui pourraient avoir un impact négatif sur une ou plusieurs dimensions du développement durable.

Cette évaluation a pour double objectif d'analyser rétrospectivement la robustesse, les résultats et l'influence de ce dispositif et de formuler des recommandations pour renforcer ses acquis, son efficacité et sa contribution à l'ambition stratégique de l'AFD en matière d'alignement avec les ODD. Le périmètre temporel couvre l'ensemble de la période, depuis la création du dispositif en 2014 à 2023, avec un accent particulier sur 2017–2023, période durant laquelle les données sont les plus complètes et le dispositif consolidé. Le périmètre thématique englobe l'ensemble des fonctions du dispositif (analyse, avis, capitalisation, formation, dialogue interne/externe), au-delà de la seule cellule Avis développement durable (ADD)^[1], avec un accent sur le cœur de son activité, à savoir l'identification et l'instruction des projets avant l'octroi des financements.

L'évaluation confirme que, malgré certaines limites et marges de progression, le dispositif AADD est globalement robuste. Ses outils et méthodes sont reconnus pour leur pertinence et leur utilité par les équipes opérationnelles, et l'appropriation du dispositif par les différents acteurs atteste de son ancrage institutionnel. Les potentiels de renforcement identifiés portent principalement sur le suivi des impacts, la formalisation de certains processus

et l'amélioration continue des méthodologies utilisées, plutôt que sur la validité ou l'efficacité des pratiques existantes.

Après une dizaine d'années d'existence, le dispositif AADD s'est consolidé comme un outil central dans la trajectoire de l'AFD vers un alignement complet avec les ODD. **Il doit concilier exigences normatives et adaptation opérationnelle**, en répondant à un nombre croissant d'objectifs : apprentissage, redevabilité, amélioration de la qualité des projets, cohérence stratégique et certification des projets conformes aux standards de développement durable. Ces objectifs, hiérarchisés différemment par les acteurs internes et externes, génèrent certaines tensions opérationnelles et appellent à clarifier les priorités et à ajuster les moyens alloués.

La méthodologie du dispositif a été améliorée progressivement et s'est alignée sur les standards internationaux. Les équipes opérationnelles reconnaissent son utilité et se sont appropriées ses outils et pratiques. **La méthodologie d'analyse et d'avis à l'instruction est solide, mais le suivi en exécution des résultats reste insuffisant**, car le lien entre la notation *ex ante* et le suivi-évaluation des impacts effectifs n'est pas systématique. L'introduction récente d'une notation à l'achèvement des projets et la conduite d'évaluations d'échantillons de projets achevés constituent des avancées pour mieux mesurer l'impact réel des interventions.

L'effet du dispositif sur les opérations financées par l'AFD est perceptible. Il contribue à un effet de *"check and balance"*, orientant les projets vers les ODD et servant de voix interne pour signaler des risques en matière de développement durable. Cependant, son impact effectif rencontre des limites en raison des contraintes et priorités concurrentes du mandat de l'AFD, certains projets identifiés comme désalignés ou à risque ayant malgré tout été financés, notamment dans des contextes spécifiques comme les territoires ultramarins.

[1] La cellule Avis développement durable (ADD) est logée au sein du département Stratégie, prospective et relations institutionnelles (SPR), lui-même inscrit dans la direction exécutive Innovation, stratégie et recherche (ISR), laquelle est distincte des directions exécutives opérationnelles de l'AFD.

Au-delà de la notation, la cellule ADD joue un rôle de **veille stratégique et de capitalisation des connaissances**. Elle identifie des signaux sur des sujets émergents ou controversés et alimente les doctrines et stratégies de l'AFD. Ce rôle pourrait être mieux formalisé pour accroître son impact sur la prise de décision et la diffusion des bonnes pratiques.

Enfin, l'application du dispositif dans les Outre-mer met en évidence les contraintes spécifiques de ces territoires et la nécessité d'harmoniser les pratiques avec celles appliquées à l'international. **L'alignement des projets de ces territoires avec les ODD reste un enjeu clé** pour garantir la cohérence et l'efficacité de l'action de l'AFD à l'échelle globale.

Pour renforcer l'efficacité du dispositif et son influence sur les opérations, l'évaluation propose huit recommandations :

Cinq recommandations stratégiques

qui visent à améliorer le fonctionnement global et la gouvernance du dispositif :

1. Clarifier la hiérarchisation des objectifs du dispositif et les contributions respectives des acteurs (ADD, appuis, opérations) ;
2. Renforcer la chaîne de suivi des résultats de la formulation des projets à leur achèvement et améliorer la redevabilité ;
3. Renforcer la cohérence entre notation développement durable, exigences environnementales et sociales et octroi, notamment en fin d'année ;
4. Accroître l'influence du dispositif en amont, *via* les formations, le dialogue et les incitations ;
5. Structurer le suivi des recommandations stratégiques et opérationnelles post-octroi.

Trois recommandations opérationnelles qui portent sur des améliorations concrètes des outils et pratiques :

6. Clarifier la prise en compte du contexte dans les notations et stabiliser les attentes dans les zones soumises à des contraintes spécifiques géographiques ou sectorielles (par exemple dans les zones de crise) ;
7. Faire évoluer le visa développement durable (ce visa, délivré à l'identification, dispense d'un avis formel si le projet est bien aligné), notamment en explicitant mieux les critères de délivrance de ce visa et en instaurant un contrôle *ex post* ;
8. Poursuivre l'amélioration méthodologique continue : notamment, l'harmonisation au sein du groupe AFD et l'affinement de la méthodologie pour les financements budgétaires de politique publique.

1. Le dispositif « Analyse et avis développement durable » (AADD) de l'AFD

À l'occasion du dixième anniversaire de son dispositif « Analyse et avis développement durable », l'Agence française de développement (AFD) a commandité la présente évaluation externe, afin de faire le point sur la prise en compte des enjeux de développement durable dans les opérations qu'elle finance.

1.1 Les enjeux qui ont présidé à la mise en place du dispositif AADD

Ce dispositif a été mis en place en réponse à une demande formulée en 2012 par le cabinet du secrétaire d'État français chargé du Développement, laquelle a été traduite dans les engagements du troisième plan d'orientation stratégique (2012-2016) de l'AFD.

L'un des objectifs de cette feuille de route, adoptée par son conseil d'administration en octobre 2012, porte sur le renforcement de l'engagement du groupe en matière de développement durable. Dans ses activités opérationnelles, cela passe par une meilleure prise en compte des enjeux économiques, sociaux et environnementaux de ses partenaires. Cette approche transversale appelle, entre autres, à approfondir l'analyse de ces enjeux, au-delà des seuls aspects financiers, notamment par la prise en compte des perspectives de long terme lors de l'instruction et du suivi des opérations

financées, et à développer des outils de mesure nécessaires à ces analyses. Aux différents stades de l'instruction des projets, leur conformité aux objectifs de l'AFD en matière de développement durable serait vérifiée par une structure distincte de la direction des opérations. À l'issue de ce processus, les documents de projet devaient explicitement mentionner un « second avis développement durable » relatif aux effets attendus en termes de développement durable.

Le quatrième plan d'orientation stratégique (2018-2022) réaffirme le rôle du dispositif, qui devait permettre « d'évaluer la contribution des projets au développement durable » et d'évoluer « vers une meilleure prise en compte des Objectifs de développement durable (ODD) ».

Le cinquième plan d'orientation stratégique (2025-2030), adopté en décembre 2024, renforce encore l'importance du développement durable dans l'identité et l'action de l'AFD, en prenant un « engagement de qualité et d'impact, pour devenir « la première banque publique de développement 100 % ODD », dont le financement, les opérations et la gestion seront alignés sur l'Agenda 2030 ». Cet engagement repose largement sur le dispositif AADD. En effet, les trois piliers du plan d'orientation stratégique^[2] sont systématiquement analysés lors de l'instruction des opérations financées par l'AFD.

Ainsi, le dispositif AADD constitue aujourd'hui un outil central au service de l'engagement de l'AFD dans le domaine du développement durable.

[2] (i) la protection de la planète ; (ii) la réduction des inégalités multidimensionnelles et de genre ; et (iii) la participation citoyenne et démocratique comme la promotion et la protection des droits humains.

Encadré 1 – Principales évolutions du dispositif AADD depuis sa création

2012 : Premiers jalons institutionnels

Sous l'impulsion du secrétaire d'État au Développement et à la Francophonie, le 3^e plan d'orientation stratégique (2012-2016) introduit l'objectif de développement durable comme référence pour toutes les activités opérationnelles de l'AFD. Il prévoit la création d'un « second avis développement durable » indépendant, distinct de la direction des opérations. Des travaux méthodologiques sont engagés au sein des directions de la stratégie et des appuis transversaux pour le mettre en œuvre.

2013 : Phase pilote de l'avis développement durable

L'avis développement durable est introduit à titre expérimental et confié à la structure interne indépendante en charge de la seconde opinion, rattachée à la direction des risques de l'AFD^[3]. Il porte sur la majorité des projets soumis aux instances de décision, à l'exception de certains instruments complexes ou d'appui budgétaire.

2014 : Formalisation du dispositif

L'avis développement durable est confié à la division du pilotage stratégique et de la redevabilité au sein de la direction de la stratégie, des partenariats et de la communication de l'AFD. Le dispositif s'élargit aux aides budgétaires sectorielles et aux contrats de désendettement et de développement. L'année marque également le début d'un appui méthodologique renforcé aux équipes projets pour mettre en œuvre le dispositif.

2015-2016 : Consolidation méthodologique et renforcement des effectifs

Des fiches méthodologiques thématiques sont produites pour capitaliser la connaissance et homogénéiser l'analyse des projets. Une première étude externe est lancée pour évaluer le fonctionnement du dispositif par rapport aux pratiques des pairs de l'AFD.

2017 : Structuration de la cellule Avis développement durable (ADD)

Une cellule dédiée est créée au sein de la direction de la stratégie de l'AFD, avec des moyens

humains renforcés et des compétences élargies en capitalisation, méthodologie et formation. Une formation régulière sur les enjeux de dialogue développement durable avec les partenaires est lancée.

2018 : Première révision de la grille de notation

Une nouvelle grille d'analyse est adoptée, alignée sur les ambitions du quatrième plan d'orientation stratégique (2018-2022), les ODD et l'Accord de Paris sur le Climat. Le volume d'avis émis augmente significativement.

2020 : Évolution du mode opératoire

Plusieurs innovations sont introduites :

- Le « visa développement durable » à l'identification dispense d'un avis formel si le projet est bien aligné ;
- La possibilité d'émettre un avis négatif est introduite ;
- Une alerte précoce est mise en place pour les projets risquant d'être non alignés avec les enjeux développement durable.

Le dispositif devient également un critère d'éligibilité pour les obligations thématiques adossées aux Objectifs de développement durable émises par l'AFD sur les marchés financiers.

2022 : Deuxième révision de la grille d'analyse

La grille est mise à jour pour refléter les nouvelles orientations stratégiques de l'AFD et les référentiels internationaux en matière de développement durable et de climat.

2023 : Extension au groupe AFD et introduction d'une notation à l'achèvement

Après une phase de test, l'analyse développement durable est généralisée à l'ensemble du groupe (les filiales Proparco (secteur privé et Expertise France (coopération technique)) et l'exigence de conduire des analyses développement durable à l'achèvement du projet est introduite.

[3] Cette cellule est chargée de formuler une opinion indépendante des structures opérationnelles sur les opérations financées sous forme de prêt, garantie ou participation inscrites au bilan

de l'AFD. Elle répond aux exigences réglementaires de l'article 112 de l'arrêté du 03 novembre 2014 et aux recommandations de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).

1.3 Le fonctionnement du dispositif

Le dispositif AADD s'articule autour de deux éléments principaux :

- **une analyse**, menée par les équipes opérationnelles de l'AFD qui instruisent les projets en lien avec les clients et partenaires de l'AFD. Cette analyse identifie les impacts attendus de l'opération sur les six dimensions du développement durable et attribuent une note pour chacune d'entre elles ;
- **un avis** indépendant, émis par la cellule ADD, intégrée à la direction Innovation, stratégie et recherche de l'AFD. Il évalue les contributions attendues du projet au développement durable (et ainsi confirme ou revoit la notation par dimension présentée dans l'analyse) et qualifie son alignement au développement durable.

Les six dimensions couvertes sont :

1. La préservation de la biodiversité et la gestion des ressources naturelles ;
2. Le climat, à la fois dans son volet accompagnement de la trajectoire bas-carbone (atténuation) et dans son volet résilience au changement climatique (adaptation) ;
3. Le lien social et la réduction des inégalités ;
4. L'égalité entre les femmes et les hommes ;
5. L'économie durable et résiliente ;
6. La gouvernance et la pérennité des effets des projets.

Ces dimensions correspondent aux trois piliers du développement durable et sont rattachées à un ou plusieurs ODD. Chaque dimension est composée de plusieurs sous-critères, eux-mêmes rattachés à un ou plusieurs ODD. Un lien direct est ainsi fait entre ces derniers et les composantes des projets examinés. Pour chaque sous-critère, la grille d'analyse propose des éléments de justification de la notation visant à estimer les effets et impacts du projet. Ils peuvent être : négatifs significatifs (-2), résiduels (-1), neutres (0), positifs modérés (+1), significatifs (+2) ou structurants (+3) sur chacune des dimensions. Lorsque des effets contraires (positifs et négatifs) sont anticipés sur une même dimension, une double notation lui est appliquée afin de les refléter sans les masquer derrière une moyenne. L'analyse et

les notes associées peuvent évoluer au cours de l'instruction du projet, selon les diligences, les études et les évolutions du contenu du projet^[4].

Au moment de la mise en place du dispositif, l'avis pouvait être de trois types :

1. Favorable : le projet tient compte des enjeux de développement durable propres à son secteur et sa géographie ;
2. Favorable avec recommandations : le projet tient compte des enjeux de développement durable, mais des points méritent une attention particulière dans la formulation, le suivi et l'évaluation du projet ;
3. Réservé : le projet présente un risque de désalignement par rapport au développement durable et aux orientations stratégiques de l'AFD.

Depuis 2020, l'avis peut également être négatif, c'est-à-dire que l'opération est considérée comme désalignée par rapport aux ODD et aux stratégies de l'AFD.

Toutes les opérations financées par l'AFD doivent faire l'objet d'une analyse développement durable, à l'exception de certains financements (notamment la Facilité de financement des collectivités territoriales et la Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG qui ont leur propre mécanisme d'instruction ; les fonds d'étude lorsqu'ils ne sont pas rattachés à un projet et les aides budgétaires globales pour lesquelles il est difficile d'établir *ex ante* des effets attendus sur le développement durable). Cependant, tous les projets qui font l'objet d'une analyse ne font pas nécessairement l'objet d'un avis. Un avis n'est requis que pour les projets d'un certain montant (subvention d'un montant supérieur à 1,5 million d'euros et prêt d'un montant supérieur à 5 millions d'euros).

Le périmètre des projets faisant l'objet d'une analyse et d'un avis s'est élargi depuis la mise en place du dispositif. Par exemple, en 2020, le périmètre des avis a été élargi à toutes les délégations de fonds, y compris les délégations sans cofinancement AFD. En 2023, le périmètre des analyses (mais pas des avis) a été élargi aux financements accordés aux collectivités d'outre-mer.

[4] Pour en savoir plus, voir Annexe 1 et www.afd.fr/fr/dispositif-developpement-durable

Dans le cycle du projet, le processus d'analyse et d'avis développement durable débute dès l'identification du projet, dans le dialogue avec le partenaire local, et s'étend sur toute la durée de l'instruction des projets, avec un avis provisoire, puis un avis définitif rendu aux instances de décisions. Enfin, depuis 2023, une analyse développement durable à l'achèvement du projet a été intégrée au dispositif, alors qu'il ne portait jusque-là que sur les phases précédant la mise en œuvre des projets.

Outre l'analyse et l'avis développement durable, le bon fonctionnement du dispositif repose également sur une offre continue de formations autour de la prise en compte des

enjeux de développement durable, à destination des équipes de l'AFD. Ces formations permettent, entre autres, des échanges d'expérience entre agents opérant dans différents secteurs et contextes géographiques. La cellule ADD mène également des travaux de capitalisation sectoriels, géographiques et thématiques, qui visent à alimenter les réflexions stratégiques de l'AFD et la programmation. Enfin, la cellule ADD exerce une veille internationale et échange des informations sur les référentiels servant à analyser l'alignement avec les objectifs de développement durable, contribuant ainsi aux discussions sur l'harmonisation des pratiques et l'alignement des financements mondiaux avec les ODD.

2. Approche méthodologique de l'évaluation

Cette évaluation a un double objectif. Rétrospectivement, il s'agit d'évaluer la robustesse, l'appropriation et l'influence du dispositif depuis sa création. D'un point de vue prospectif, elle vise à renforcer son efficacité, son intégration dans les activités du groupe et son articulation avec les nouveaux enjeux en matière de pilotage par les résultats et d'alignement stratégique.

Le périmètre temporel couvre l'ensemble de la période 2014-2023, avec un focus particulier sur les années 2017-2023, période durant laquelle les données sont les plus complètes et le dispositif consolidé. Le périmètre thématique englobe l'ensemble des fonctions du dispositif (analyse, avis, capitalisation, formation, dialogue interne/externe), au-delà de la seule cellule ADD et du seul avis développement durable.

L'évaluation s'appuie sur une matrice d'évaluation articulée autour des deux grandes questions évaluatives suivantes :

- QE1 : Le dispositif AADD peut-il être considéré comme robuste (la robustesse étant appréciée sous l'angle des outils, des process et de la gouvernance du dispositif) ?
- QE2 : Le dispositif a-t-il contribué à opérationnaliser l'ambition stratégique de l'AFD en matière d'alignement au développement durable (appropriation du dispositif par l'AFD, influence et effets du dispositif sur les stratégies et la qualité des opérations soutenues par l'AFD) ?

Les méthodes de collecte mobilisées incluent :

- une analyse documentaire : méthodologies, bilans, grilles, guides, stratégies, rapports d'audit et de capitalisation ;
- l'analyse de la base de données ADD couvrant les notations de 1 417 projets entre 2017 et 2023 ;
- une enquête de perception en ligne auprès des personnels de l'AFD ayant obtenu 203 réponses (56 % provenant du siège, 44 % du réseau), permettant une lecture statistique des perceptions internes ;
- 52 entretiens transversaux, individuels et collectifs, réalisés auprès d'un large éventail de parties prenantes (équipes projets, appuis thématiques, direction générale, membres du conseil d'administration de l'AFD et partenaires extérieurs) ;
- une analyse approfondie de 20 projets issus d'un échantillon illustratif (diversité géographique, instruments financiers utilisés, notations des avis) y compris 30 entretiens supplémentaires avec les personnels de l'AFD en poste dans les pays d'intervention et à Paris ;
- 2 ateliers de co-construction pour valider les constats, discuter des recommandations et favoriser leur appropriation collective.

L'évaluation présente néanmoins certaines limites, dont il a bien été tenu compte, notamment : l'hétérogénéité des points de vue internes ; le caractère parfois illustratif (et non représentatif) de certains éléments qualitatifs – pourtant instructifs – la temporalité d'évolution du dispositif (certaines nouveautés, comme l'analyse à l'achèvement, étant encore peu diffusées), ainsi que la difficulté à objectiver les effets *ex post* en raison du manque de données de suivi.

Sur ce dernier point, il est à noter que, suite à la présente évaluation, une seconde a été lancée, portant sur un portefeuille de projets achevés depuis juillet 2023. Celle-ci vise à évaluer la réalisation à l'achèvement des impacts attendus en matière de développement durable, tels qu'identifiés *ex ante* par le dispositif AADD.

3. Synthèse de l'analyse

Un dispositif entre exigence normative et flexibilité opérationnelle

Après 10 ans d'existence, le dispositif Analyse et avis développement durable (AADD) a acquis une légitimité au sein de l'AFD et bénéficie désormais d'un bon ancrage institutionnel. Cela en fait un outil central dans la trajectoire du groupe AFD vers un alignement complet avec les ODD, tracée par son plan d'orientation stratégique actuel.

Ce dispositif effectue un travail d'équilibrisme entre un nombre croissant d'objectifs, notamment l'apprentissage, la redevabilité, l'amélioration de la qualité des projets, la cohérence stratégique ou encore la certification des projets éligibles aux émissions obligatoires de l'AFD liées au développement durable. Ces objectifs sont hiérarchisés différemment par les nombreux usagers internes et externes du dispositif, sans que ces différents publics ne soient pleinement conscients des tensions existantes entre ces objectifs. Pourtant, leur analyse révèle qu'ils appellent des modalités de fonctionnement et génèrent une pression sur le temps et les moyens de la cellule ADD. Une clarification permettrait de prioriser l'action des différents acteurs internes contribuant au dispositif et d'ajuster les moyens en conséquence.

Une méthodologie solide, mais un suivi des résultats à renforcer

La méthodologie du dispositif a connu une amélioration constante depuis le début de sa mise en œuvre, et est aujourd'hui bien ancrée dans les standards internationaux de référence, notamment les marqueurs du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Les équipes opérationnelles, qui mènent l'analyse des opérations financées et se sont donc appropriées les outils et la méthodologie en partie par la pratique, perçoivent généralement ces améliorations et l'utilité du dispositif.

La principale limite identifiée dans sa robustesse réside dans la faiblesse de la chaîne de suivi des résultats et de redevabilité de l'AFD. Un effort important est en cours pour renforcer cette « colonne vertébrale de l'impact et de la redevabilité », dans laquelle le dispositif AADD joue un rôle structurant : il constitue le premier maillon de la chaîne, en établissant la notation *ex ante* des impacts attendus en matière de développement durable. Le lien entre ses notations et le cadre de suivi des projets s'est renforcé avec le temps, en particulier pour les projets notés à un niveau élevé (+2 ou +3) sur au moins une dimension. Il reste désormais à systématiser et formaliser davantage les liens entre la notation développement durable et les données sous-jacentes, afin de permettre un suivi-évaluation efficace après l'octroi. Cette explicitation, combinée au fait que le nouveau cycle de projet de l'AFD laisse plus de temps aux équipes opérationnelles pour discuter les indicateurs à inclure au dispositif de suivi-évaluation avec la contrepartie, devrait contribuer significativement aux efforts entrepris pour renforcer le suivi et l'évaluation de l'impact effectif. Cela suppose toutefois que les équipes opérationnelles disposent des appuis méthodologiques nécessaires à l'établissement de dispositifs de suivi-évaluation de qualité lors du design de projet et que le dialogue développement durable avec les contreparties, dont dépend en large part le bon renseignement des indicateurs de suivi, continue à être renforcé.

Un impact perceptible mais limité par les tensions dans le mandat de l'AFD et une évaluation encore incomplète

L'effet du dispositif sur les opérations financées par l'AFD et leur cohérence avec les objectifs de développement durable que se fixe l'Agence est perceptible. Il constitue un élément de « *check and balance* » dans la structure d'incitations et les tensions inhérentes au mandat de l'AFD. Cela contribue à faire pencher la balance du côté du développement durable, avec une cellule ADD qui, le cas échéant, peut servir de porte-voix pour amplifier les inquiétudes vis-à-vis d'un projet du point de vue du développement durable.

Le dispositif a joué un rôle structurant pour opérationnaliser les stratégies « 100 % Accord de Paris » et « 100 % lien social ». Son existence contribue fortement à un effet d'éviction, en amont, des projets qui seraient désalignés avec les ODD. Le design du dispositif, qui confie une analyse développement durable systématique à l'équipe opérationnelle, a permis d'ancrer les enjeux de développement durable dans les pratiques de conception des projets et distingue l'AFD aux yeux de ses partenaires.

Toutefois, entre 2021 et 2023, un faible nombre de projets ont été identifiés comme désalignés par un avis développement durable négatif (un par an), parfois précédé d'une alerte précoce. Ils ont malgré tout été financés, notamment lorsqu'ils répondaient à d'autres priorités stratégiques ou concernaient des contextes spécifiques, comme les territoires ultramarins. Par ailleurs, un nombre restreint de projets faisant l'objet d'un avis définitif réservé ont également été octroyés. Reporter l'octroi des projets faisant l'objet d'un avis réservé – la plupart du temps du fait d'une immaturité en matière de diligences environnementales et sociales – contribuerait à garantir leur qualité et, ainsi, à maximiser leur potentiel d'atteinte des impacts attendus en matière de développement durable.

L'effet réel du dispositif sur la qualité des projets reste difficile à objectiver, en raison du manque de suivi-évaluation structuré évoqué précédemment. Cela ne permet pas de documenter de manière robuste la réalisation de la promesse d'impact validée par la notation développement durable. Les équipes opérationnelles soulignent toutefois l'utilité du dispositif et des interactions avec la cellule ADD, qui a à cœur de comprendre les opérations et d'en maximiser les impacts positifs. La mise en place en 2023 d'une notation développement durable à l'achèvement est un premier pas vers un meilleur suivi des impacts effectifs. L'inclusion de ces dimensions dans le périmètre des évaluations à l'achèvement et/ou *ex post* lorsque cela est pertinent et possible, ainsi que la conduite périodique d'évaluations d'échantillons de projets visant spécifiquement à apprécier les écarts entre les analyses développement durable *ex ante* et *ex post*, y contribueront également.

Un rôle de veille et de diffusion des connaissances à valoriser

La cellule ADD joue un rôle de veille stratégique, en identifiant des signaux faibles sur des sujets émergents ou controversés^[5], qui peuvent nourrir les réflexions internes et éclairer l'évolution des doctrines de l'AFD. Ce rôle de vigie reste parfois insuffisamment reconnu au sein de l'institution.

Les connaissances produites dans le cadre du dispositif donnent lieu à un important travail de capitalisation et de diffusion, qui permet d'alimenter les stratégies sectorielles et géographiques du groupe. Ce processus, bien engagé, gagnerait toutefois à être mieux formalisé afin d'en améliorer l'efficacité.

L'application du dispositif en outre-mer : entre contraintes et nécessité d'harmonisation

Les outils et les conditions d'intervention de l'AFD dans les territoires français d'outre-mer posent la question de la pertinence du dispositif AADD dans ces territoires. La baisse de la compétitivité prix de l'AFD, du fait de la hausse des taux d'intérêt, laisse peu de marge pour imposer des conditions plus restrictives que d'autres financeurs en matière de développement durable, d'autant que le cadre législatif français est parfois moins ambitieux que les standards appliqués par l'AFD dans les États étrangers.

Pourtant, plusieurs facteurs plaident pour une harmonisation des pratiques de l'AFD dans les États étrangers et les territoires ultramarins : l'ambition du cinquième plan d'orientation stratégique de l'AFD d'alignement avec les ODD dans toutes ses géographies d'intervention, l'intégration de ces territoires dans une approche régionale, et l'inclusion des projets qui y sont menés parmi ceux pouvant être refinancés *via* des obligations développement durable.

[5] Comme par exemple la biomasse ou les réseaux de chaleur, cf. *infra*.

4. Réponse aux questions évaluatives

4.1 Robustesse du dispositif AADD

Première question évaluative : Dans quelle mesure le dispositif AADD peut-il être considéré comme robuste ?

4.1.1 – Robustesse de l’outil méthodologique

En bref

L’outil méthodologique est suffisamment robuste et flexible pour permettre au dispositif d’établir des analyses et avis développement durable solides et cohérents avec

les normes internationales, dans la plupart des contextes de mise en œuvre des projets et pour les différents types de financement utilisés par l’AFD. La robustesse de l’outil évolue de manière positive depuis sa mise en place. Cependant, à ce stade, le dispositif n’a pas encore été soumis au test ultime de sa robustesse, c’est-à-dire, à la comparaison entre les notations développement durable qu’il attribue *ex ante* et les résultats réellement obtenus en la matière à l’achèvement par les opérations financées.

Sous-questions évaluatives (SQE) et critères de jugement (CJ)	Notation ^[6]	Degré de confort pour émettre le jugement ^[7]
SQE 1.1 : Dans quelle mesure l’outil méthodologique (grilles d’analyse et principes méthodologiques) en tant que tel est-il suffisamment robuste pour permettre au dispositif d’établir des analyses et avis solides ?	4	4
CJ 1.1.1 La grille d’analyse et la méthodologie sont structurées de manière à fournir des notations crédibles et alignées sur les standards de développement durable.	4	5
CJ 1.1.2 La dimension qualitative de l’outil méthodologique est suffisante pour assurer la robustesse des analyses et avis sur les effets attendus des opérations financées.	5	4
CJ 1.1.3 Le dispositif AADD a évolué avec le contexte des enjeux de développement durable et a anticipé certaines évolutions.	5	5
CJ 1.1.4 L’outil méthodologique permet d’analyser et d’émettre des analyses et avis robustes sur les différents types de financement utilisés par l’AFD (financement de projets, ligne de crédit, financement budgétaire de politiques publiques).	5	5
CJ 1.1.5 L’outil méthodologique permet la prise en compte des contextes et la situation de départ des lieux d’intervention pour doser et/ou adapter les conclusions et les recommandations des avis.	3	3

[6] Échelle de notation : 6 : Très satisfaisant ; 5 : Satisfaisant ; 4 : Plutôt satisfaisant ; 3 : Plutôt insatisfaisant ; 2 : Insatisfaisant ; 1 : Très insatisfaisant.

Méthodologie de notation : La notation repose sur une notation numérique par indicateur, triangulée au niveau de chaque critère de jugement, puis d’une moyenne par sous-question évaluative. En l’absence d’une matrice d’évaluation initialement conçue pour la notation, l’exercice comporte nécessairement une part d’interprétation subjective.

[7] Échelle de notation identique à la précédente. Repose sur le niveau de consensus constaté ainsi que le niveau de triangulation pour chaque critère de jugement, avec une moyenne par sous-question évaluative.

Une méthodologie qui a évolué vers plus de robustesse et d'ancrage dans les normes internationales

Le dispositif AADD repose sur des grilles structurées autour de six dimensions du développement durable, chacune notée sur une échelle allant de -2 à +3. Ces grilles sont associées à des sous-critères, définitions, exemples et questions fréquentes, facilitant leur utilisation par les équipes^[8]. Elles ont été régulièrement révisées depuis la création du dispositif, pour renforcer leur alignement avec les priorités stratégiques du groupe AFD et les référentiels internationaux, tels que les marqueurs du CAD de l'OCDE, le marqueur inégalités de l'Union européenne ou encore les principes de l'*International Development Finance Club* pour les co-bénéfices climat.

Les utilisateurs du dispositif consultés dans le cadre de cette évaluation saluent globalement la qualité et la clarté des outils du dispositif aujourd'hui. D'après l'enquête de perception, une large majorité considère l'échelle de notation comme claire et simple d'utilisation, et estime que les avis émis par la cellule ADD confirment généralement les analyses. Les entretiens soulignent aussi l'amélioration progressive de la lisibilité méthodologique.

Cependant, les mécanismes visant à favoriser le suivi en exécution et l'évaluation des impacts en matière de développement durable ne sont pas encore pleinement efficaces. Cela entraîne des lacunes dans la capacité à suivre et évaluer la performance des projets pendant et après leur mise en œuvre, et à comparer leurs impacts en termes de développement durable avec les notes attribuées *ex ante* par le dispositif. Ce constat renforce la nécessité, soulignée dans cette évaluation, de consolider la chaîne de suivi des résultats.

Un dispositif qui a anticipé certains enjeux dans le domaine du développement durable et a maintenu sa pertinence face à leurs évolutions

Les grilles de notation du dispositif AADD ont évolué en parallèle des grands cadres internationaux (Objectifs de développement durable, Accord de Paris, directives du CAD de l'OCDE) et des stratégies internes du groupe AFD. Dès 2013, la création du dispositif a préfiguré les évolutions à venir en anticipant l'inclusion des aspects extrafinanciers à l'analyse des opérations financées, et les mises à jour successives ont permis de décliner les ambitions stratégiques de l'AFD à l'échelle des projets.

Les évolutions de la finance verte au cours de la période couverte par l'évaluation n'ont pas nécessité d'ajustements majeurs du dispositif, hormis une convergence progressive avec les principes communs de comptabilisation de la finance climat. Dès 2020, l'AFD a adopté une politique volontariste d'émission d'obligations thématiques climat, élargie par la suite aux obligations ODD, dans laquelle le dispositif AADD joue un rôle central en permettant, *via* la notation développement durable, la sélection des opérations éligibles au *pool* de projets refinançables. Dans un contexte de renforcement progressif de la régulation (*Corporate Sustainability Reporting Directive* [CSRD]) et des attentes du marché en matière de finance verte, le dispositif AADD doit continuer d'assurer sa cohérence en renforçant l'objectivation de ses notations et en poursuivant les efforts d'harmonisation méthodologique à l'échelle du groupe.

Un outil pertinent pour les différents types de financement utilisés par l'AFD, avec des précisions pour les financements budgétaires de politiques publiques

L'évaluation confirme que le dispositif AADD est perçu comme adapté à l'ensemble des types de financements utilisés par l'AFD, qu'il s'agisse de projets d'investissement, de subventions ou de lignes de crédit. Deux tiers des répondants à l'enquête de perception estiment que les grilles et leur méthodologie permettent une analyse rigoureuse quel que soit le type d'opération. Cette appréciation est confirmée par les entretiens, qui soulignent la flexibilité de l'outil.

[8] Voir Annexe 1

Encadré 2 – Apprécier un financement intermédié : la ligne de crédit pour l'économie circulaire en Turquie

Depuis 2022, l'AFD finance une ligne de crédit auprès de la banque Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) dédiée à l'économie circulaire en Turquie (projet CTR1082 – prêt de 80 millions d'euros et subvention de 500 000 euros). Ce projet vise à soutenir la transition bas-carbone de la Turquie en favorisant l'émergence de pratiques d'économie circulaire et en renforçant le rôle du système financier turc comme facilitateur de ce développement.

À la suite des échanges entre l'équipe projet et la cellule ADD, des recommandations opérationnelles détaillées ont été formulées dans l'avis développement durable provisoire, sur lesquelles il était possible d'agir concrètement dans le cadre d'un financement intermédié. Ces recommandations avaient pour but d'éviter d'éventuels impacts négatifs en matière de développement durable et de matérialiser l'ambition de durabilité fixée au projet. Elles concernaient notamment : l'intégration dans le cadre logique d'objectifs d'économie d'eau et de substitution des ressources vierge^[9], la réalisation d'un bilan carbone des plans d'action pour permettre aux entreprises bénéficiaires d'améliorer leurs pratiques internes en matière d'économie circulaire, la sensibilisation des clients de TSKB à l'usage raisonné de l'économie circulaire pour limiter les effets rebond^[10], notamment dans les secteurs les plus émetteurs, tels que celui du ciment, ainsi que l'introduction d'une modalité spécifique de prise en compte des risques sociaux liés au recyclage du plastique.

Ces recommandations ont été reprises par l'équipe projet et intégrées dans la structuration finale de la ligne de crédit. Ce cas illustre la capacité du dispositif AADD à générer des ajustements concrets, y compris dans des projets complexes de financement intermédié.

Des limites spécifiques sont toutefois identifiées pour les financements budgétaires de politiques publiques, qui représentent une part importante des projets éligibles au refinancement *via* des obligations adossées aux ODD. En raison de leur caractère non affecté il est plus difficile d'estimer leurs impacts *ex ante* et d'en assurer le suivi et le *reporting*. Pour répondre à ces défis, le guide méthodologique 2024 a intégré des précisions spécifiques, notamment sur les dimensions gouvernance et climat. Les critères d'éligibilité des financements budgétaires de politiques publiques, pour être refinançables *via* des obligations ODD, ont également été renforcés : ces opérations doivent désormais atteindre un niveau élevé de notation développement durable (+2 ou +3 sur l'une des quatre dimensions prioritaires : biodiversité, climat, social ou genre) et répondre à des critères de gouvernance minimaux, avec en complément une revue *ad hoc* et une vérification par un auditeur externe.

Une prise en compte par l'outil méthodologique des contextes et de la situation de départ des terrains d'intervention qui fait débat

Le guide méthodologique (2024) met en avant l'importance du contexte dans l'évaluation *ex ante* des opérations financées. Mais le reste des directives méthodologiques ne détaille pas de manière précise la manière de procéder pour cette prise en compte du contexte, ni les points à surveiller, ni la conséquence potentielle sur la notation et le type d'avis rendu. Pour certaines dimensions (gouvernance ou lien social en zones de crise), la méthodologie propose des éléments plus explicites. Des appuis lors de l'instruction – comme ceux de la cellule Fragilités, crises et conflits^[11] – sont jugés utiles, mais cela n'est pas le cas pour l'ensemble des six dimensions. Selon l'enquête de perception et les entretiens, la notion même, et la méthodologie de prise en compte du contexte font débat au sein des équipes opérationnelles : certains estiment que le dispositif doit rester neutre^[12]

[9] Une ressource vierge est une ressource naturelle qui n'a pas encore été recyclée.

[10] L'effet rebond se produit « lorsque les activités circulaires, qui ont un impact plus faible par unité de production, entraînent également une augmentation des niveaux de production, ce qui réduit leurs avantages » (Zink, Trevor et Roland Geyer. 2017. "Circular economy rebound". *Journal of Industrial Ecology*. 21 (3): 593-602.

[11] Logée au sein de la direction exécutive des Géographies, la division Fragilités, crises et conflits (CCC) a pour mission d'appuyer, d'animer et de consolider les différentes activités de l'AFD dans le domaine de la prévention des conflits et de la réponse aux crises.

[12] C'est-à-dire sans prendre en considération le fait que les terrains d'intervention ne partent pas tous du même point de départ et n'ont pas tous les mêmes capacités d'évolution.

pour garantir une échelle de notation comparable entre projets ; d'autres estiment au contraire que l'ambition d'un projet ne peut être évaluée qu'au regard de son environnement, notamment dans des contextes fragiles. Ainsi, 42 % des répondants à l'enquête estiment que les avis prennent correctement en compte les spécificités des pays ou des maîtrises d'ouvrage, tandis que 48 % ne partagent pas cet avis. Les entretiens montrent également que la tâche est perçue comme difficile par les opérationnels du fait de l'absence de missions terrain de la cellule ADD et des délais serrés d'analyse. Cette tension est notamment visible dans les territoires ultramarins, où l'application du dispositif AADD doit composer avec les spécificités de ces territoires (faible capacité d'influence de l'AFD sur les opérations financées, cadre législatif de maîtrise des risques environnementaux et sociaux parfois moins-disant par rapport aux ambitions de l'AFD).

L'évaluation conclut que la prise en compte du contexte dans la notation est justifiée et nécessaire, notamment lorsqu'il s'agit d'apprécier le caractère pionnier ou transformationnel d'un projet dans un environnement donné. Les contextes difficiles ne doivent toutefois pas conduire à des assouplissements des exigences en matière de qualité et de complétude des études attendues. Ils peuvent cependant à juste titre influencer les niveaux d'ambition réalistes pouvant être atteints. Une clarification des circonstances et des modalités de prise en compte des contextes dans la notation serait utile pour renforcer la lisibilité et la cohérence des attentes du côté des équipes opérationnelles.

Encadré 3 – Prendre en compte le contexte de maturité technologique : le projet Sunko Caraïbes

Cofinancé par l'AFD (prêt maximum de 10 millions d'euros), le projet Sunko Caraïbes (CZD1130), octroyé en 2023, vise à contribuer au mix énergétique et à la réalisation des objectifs du Schéma régional climat air énergie dans les Antilles (Martinique, Guyane et Guadeloupe), en renforçant la part d'énergie photovoltaïque. Le projet prévoit l'installation d'une puissance totale de 15,6 MWc, soit l'équivalent de la consommation d'environ 3 650 foyers antillais.

Dans la grille d'analyse développement durable, la notation positive sur la dimension « transition bas-carbone » dépend de l'activation de leviers de changement contribuant à la décarbonation : (i) des mesures techniques de réduction des émissions de gaz à effet de serre ; (ii) la mobilisation des acteurs financiers et privés ; (iii) les effets sur les politiques publiques. Pour qualifier l'ampleur du changement induit, l'analyse tient compte du contexte spécifique dans lequel les pays ou territoires mettent en œuvre les projets.

Le projet Sunko Caraïbes a été noté « 0 » sur cette dimension, alors que l'équipe projet avait initialement envisagé une note « +1 ». La note « 0 » confirme que le projet, en orientant le mix énergétique vers de l'électricité renouvelable, est cohérent avec la trajectoire de transition bas-carbone des trois départements concernés. Elle indique cependant que l'effet atténuateur et d'entraînement reste modeste, n'étant plus un projet pionnier dans la région. Pour que le levier technique soit activé et ainsi envisagé une note positive, il aurait fallu que ce projet d'énergie renouvelable contribue « massivement à la transformation du mix énergétique du pays », selon la grille.

La divergence entre la note finale et la note initiale de l'équipe projet illustre la nécessité d'intégrer le contexte technologique et territorial dans l'analyse développement durable des projets. Dans une région où le photovoltaïque est déjà largement déployé, l'effet d'entraînement du projet est limité, ce qui justifie une notation prudente malgré sa pertinence potentielle pour la transition énergétique.

4.1.2 – Robustesse des processus

En bref

Les processus du dispositif AADD sont suffisamment robustes pour lui permettre d'établir des analyses et avis solides, et ce, même si les équipes opérationnelles jugent souvent les informations et le temps disponibles, lors de l'instruction, insuffisants pour mener une analyse pleinement robuste. Celle-ci a effectivement lieu dans le cadre d'une instruction chargée avec de nombreuses demandes pesant sur les équipes projet et en début de processus où certaines informations ne sont pas disponibles. Toutefois, les analystes de la cellule ADD estiment en général disposer d'éléments suffisants pour rendre un avis définitif robuste.

Pour ce faire, ils mobilisent des éléments documentaires plus larges que l'analyse menée par l'équipe opérationnelle et peuvent, au besoin, communiquer avec les parties prenantes et demander des compléments d'information au cours de l'instruction. Certaines lacunes dans l'information expliquent toutefois une majorité des avis réservés. Des améliorations notables ont été apportées au niveau de l'articulation entre les fonctions de la cellule ADD et celles des divisions d'appui depuis la mise en place du dispositif, permettant des relations plus claires et un processus plus fluide. Les objectifs du dispositif se sont élargis avec le temps et sont priorisés différemment selon les audiences, ce qui oblige à un travail d'équilibriste pour parvenir à les poursuivre simultanément.

Sous-questions évaluatives (SQE) et critères de jugement (CJ)	Notation	Degré de confort pour émettre le jugement
SQE 1.2 : Dans quelle mesure les processus du dispositif AADD sont-ils suffisamment robustes pour lui permettre d'établir des analyses et avis solides ?	4	4
CJ 1.2.1 Les informations mises à disposition au moment de l'instruction sont suffisantes pour émettre des analyses robustes.	3	4
CJ 1.2.2 Les informations mises à disposition au moment de l'instruction sont suffisantes pour émettre des avis robustes.	4	4
CJ 1.2.3 L'articulation de l'avis avec l'analyse réalisée par l'équipe projet est fructueuse.	5	5
CJ 1.2.4 L'articulation du processus AADD avec ceux des autres divisions impliquées sur les sujets développement durable (AES, CLS, CLN, CIN ^[13]) est optimale.	4	3
CJ 1.2.5 Le dispositif poursuit ses différents objectifs (d'ambition/amélioration systématique des projets, d'apprentissage et de redevabilité interne et externe) sans conflit entre objectifs.	3	5

Un dispositif se déroulant dans un contexte d'instruction chargé

Les équipes opérationnelles considèrent souvent que les informations disponibles au moment de l'instruction des projets sont insuffisantes pour produire la première analyse

dont ils ont la charge, de manière pleinement robuste. Ce constat est renforcé par le manque de temps, dans un contexte d'instruction chargé et en particulier en fin d'année^[14], et par la qualité variable des documents disponibles selon les contextes.

[13] Division Appui environnemental et social (AES) ; Division Climat et nature (CLN) ; Division Lien social (CLS) ; Division Citoyens et institutions (CIN)

[14] La clôture du plan d'affaires pousse parfois à l'octroi de projets, alors qu'ils ne sont pas complètement matures.

Concernant les avis émis par la cellule ADD, les analystes estiment disposer le plus souvent d'informations suffisantes pour émettre un jugement solide, notamment grâce aux échanges en comité d'identification (instance interne de cadrage précoce des opérations financées qui se tient tout au début du processus d'instruction) et aux demandes complémentaires formulées dans les avis provisoires.

Toutefois, un manque d'informations critiques, en particulier sur les aspects environnementaux et sociaux, peut affecter la notation et conduire à des avis réservés. L'analyse des motifs d'avis réservés dans la base de données ADD montre que dans environ deux tiers des cas, ces avis sont liés à un manque d'informations critiques, notamment sur les diligences environnementales et sociales (E&S).

Encadré 4 – Prendre en compte le manque d'informations à l'octroi : le projet d'adduction d'eau potable Mpungwe-Bukavu, République démocratique du Congo

Financé par l'AFD (subvention de 15 millions d'euros), le projet d'adduction d'eau potable Mpungwe-Bukavu (CCD 1106) a été octroyé en 2020 et est toujours en cours d'exécution au moment de la présente évaluation. Il vise à améliorer la qualité de vie et la santé des populations de la ville de Bukavu par l'augmentation de la production d'eau potable. Le projet comprend des infrastructures de production (captage, acheminement gravitaire, usine de traitement et réservoir), des activités de renforcement des capacités du maître d'ouvrage et de la régie de distribution d'eau de la République démocratique du Congo (REGIDESO), et des actions de sensibilisation à l'hygiène et de communication.

Au stade de l'avis développement durable, plusieurs informations critiques n'étaient pas disponibles ou restaient incomplètes, notamment sur les risques environnementaux et sociaux. Les risques sociaux étaient élevés (déplacements de populations) et le projet pouvait générer des inégalités et de la frustration parmi les populations riveraines. Les risques environnementaux restaient insuffisamment caractérisés, avec des préoccupations sur la biodiversité, la gestion des milieux et des ressources naturelles (turbidité de l'eau, proximité d'un parc naturel, corridors écologiques non pris en compte, absence de mesures compensatoires).

Ces lacunes ont conduit à un avis réservé. La documentation environnementale et sociale n'étant pas finalisée, le cadre de gestion des risques environnementaux et sociaux n'a pas pu être validé et les experts environnementaux et sociaux ont relevé plusieurs insuffisances. Les notations attribuées reflétaient ces incertitudes : « -1/+1 » pour la dimension environnementale, « -1/+2 » pour la dimension sociale, notamment concernant le cadre du Plan d'action de réinstallation (PAR) et l'identification des personnes affectées par le projet.

Cet exemple illustre comment le manque d'informations disponibles à l'octroi peut conduire à des notations négatives et à des avis réservés, tout en soulignant la nécessité d'actions correctives et de clarifications avant le démarrage effectif du projet.

À la suite de l'octroi, l'AFD a accompagné l'élaboration et la mise à jour du PAR. Les risques identifiés ont conduit à sélectionner de nouveaux sites pour certaines infrastructures et à actualiser l'étude d'impact environnemental et social, ainsi que le PAR, permettant alors de clarifier et d'atténuer les incertitudes relevées lors de l'instruction.

Un dispositif fructueux et dont la cohérence s'est améliorée avec le temps

La distinction entre les rôles d'analyse (portée par les équipes projet) et d'avis (émis par la cellule ADD) est bien établie dans les documents de référence et comprise par les équipes. Le double processus est largement perçu comme utile, notamment pour garantir un regard indépendant sur la prise en compte des enjeux de développement durable dans les projets. Il peut toutefois générer des tensions, notamment lorsque les recommandations d'ADD sont perçues par les équipes opérationnelles comme déconnectées des réalités de terrain ou des priorités des contreparties. Ces tensions sont souvent liées à un manque de temps pour échanger en profondeur, en particulier en fin d'année.

La coordination avec les divisions d'appui chargées des enjeux de développement durable à l'AFD (environnement, climat, genre, lien social) au sein de la direction des opérations s'est améliorée avec le temps. Si des chevauchements ont pu exister, notamment entre les fonctions d'appui et d'avis, les pratiques ont évolué vers davantage de complémentarité et de transparence. Les équipes projet sont associées plus systématiquement aux échanges entre la cellule ADD et les cellules d'appui aux équipes opérationnelles. Mais dans un contexte de contrainte de temps, la pluralité des interlocuteurs avec des fonctions d'appui et d'avis sur les enjeux développement durable et la multiplication des échanges restent perçues comme des aspects encore perfectibles.

Un dispositif aux objectifs nombreux et hiérarchisés différemment selon l'audience

Depuis sa création, le dispositif AADD s'est vu assigner un nombre croissant d'objectifs :

- maximiser les impacts positifs des projets sur le développement durable et vérifier le respect du principe « ne pas nuire » ;
- expliciter les résultats attendus pour en faciliter le suivi-évaluation et accroître la redevabilité ;
- capitaliser et diffuser les connaissances ;
- garantir l'éligibilité des opérations au refinancement *via* des obligations développement durable ;
- ancrer les enjeux de durabilité dans les stratégies de l'AFD et positionner l'institution comme un acteur influent de l'opérationnalisation de l'alignement aux ODD.

Ces objectifs sont hiérarchisés différemment par les nombreux usagers internes et externes du dispositif, sans que ces différents publics ne voient nécessairement de tensions entre ces objectifs. Pourtant, leur analyse révèle que chacun d'eux appelle des modalités de fonctionnement spécifique et l'ensemble génère une pression sur la cellule ADD, en termes de temps et de moyens. Une clarification permettrait de prioriser l'action des différents acteurs internes contribuant au dispositif et d'ajuster les moyens en conséquence.

4.1.3 – Contribution de la gouvernance et de l'organisation du dispositif à sa robustesse

L'organisation et la gouvernance du dispositif ont renforcé sa robustesse au fil du temps. Elles reposent sur un équilibre entre indépendance et capacité d'influence.

Sous-questions évaluatives (SQE) et critères de jugement (CJ)	Notation	Degré de confort pour émettre le jugement
SQE 1.3 : Dans quelle mesure la gouvernance et l'organisation du dispositif contribuent-elles à sa robustesse ?	4	5
CJ 1.3.1 L'organisation et la gouvernance de l'émission d'avis permettent d'en garantir l'objectivité et la qualité par une application homogène de ses principes.	5	4
CJ 1.3.2 Le dimensionnement des moyens RH d'ADD et leur organisation lui permettent de remplir sa mission.	3	4
CJ 1.3.3 L'action du dispositif est portée par la gouvernance de l'AFD de manière suffisante (intérêt de la gouvernance).	6	6
CJ 1.3.4 L'action du dispositif est portée par la gouvernance de l'AFD de manière suffisante (suivi de l'avis par la gouvernance).	2	6

Un dispositif mis en œuvre par une cellule dont les compétences sont montées en puissance et dont l'organisation et le positionnement permettent des avis robustes

La cellule ADD s'est progressivement dotée de procédures internes visant à garantir la qualité et l'homogénéité de ses avis. Ces procédures incluent une revue croisée systématique des projets, un accompagnement structuré des nouveaux analystes, des échanges hebdomadaires, ainsi qu'une organisation matricielle avec des référents sectoriels. Les entretiens menés montrent une perception globalement positive des équipes opérationnelles ainsi que de la gouvernance de l'AFD, quant à la qualité et à l'homogénéité des avis développement durable.

L'équipe de la cellule ADD fait montre d'une expertise sectorielle solide et d'une expérience confirmée, avec une moyenne de 15 ans au sein du groupe AFD avant la prise de poste actuelle, et des parcours antérieurs diversifiés (terrain, fonctions opérationnelles, expertise sectorielle). Ce capital d'expérience a permis de renforcer la légitimité technique de la cellule.

Avec l'élargissement du périmètre et des missions du dispositif, les effectifs de la cellule ont augmenté, passant d'un analyste en 2014 à sept équivalents temps plein (ETP) en 2024. Toutefois, cela reste insuffisant face à l'accroissement des responsabilités, des activités et des chantiers internes et externes dans lesquels la cellule ADD est impliquée.

Le positionnement institutionnel de la cellule est jugé équilibré par l'analyse évaluative. Les entretiens montrent que le positionnement de la cellule ADD en dehors des opérations, mais en interaction avec ces dernières, est reconnu comme pertinent par les interlocuteurs internes et externes. Ce positionnement est perçu comme lui permettant d'être assez indépendante pour être crédible, y compris vis-à-vis des acteurs extérieurs, tout en étant assez proche des opérations pour contribuer à l'amélioration de leurs impacts attendus et pour assurer un lien

entre la stratégie et les opérations. Ces perceptions, largement partagées, sont cohérentes avec les constats formulés par l'équipe d'évaluation sur la base de l'ensemble du corpus documentaire et des pratiques observées.

Un dispositif qui a l'attention de la gouvernance de l'AFD, mais qui n'influence pas toujours ses actions

Les membres du Conseil d'administration (CA), dont les représentants des administrations de tutelle et la direction générale, manifestent un intérêt certain pour l'avis développement durable. Son format synthétique et sa capacité à interroger le fond des projets sont appréciés, bien que les modalités de son élaboration soient le plus souvent peu connues des utilisateurs finaux. Les administrateurs et administratrices en font un usage différencié selon leurs priorités (climat, genre, biodiversité, etc.), mais estiment que cet avis permet d'éclairer leur jugement.

Cependant, les données montrent que lorsque des avis réservés (en moyenne 6 par an entre 2017-2023, tendance stable), et même négatifs (introduit en 2020, 1 par an entre 2021 et 2023) arrivent jusqu'à l'arbitrage, l'avis développement durable ne prédomine pas dans la prise de décision finale. Plusieurs facteurs nuancent toutefois ce constat : les arbitrages concernent un nombre limité de projets, et l'essentiel de l'effet du dispositif se joue en amont, avant la présentation aux instances de décision. Les projets octroyés malgré un avis réservé ou négatif répondent à des enjeux stratégiques sensibles (qui prennent alors le pas) ou sont situés dans des contextes ultramarins (où la capacité d'influence de l'AFD sur la conception des opérations est moindre, et où le cadre juridique français sur les normes environnementales et sociales est moins-disant par rapport aux exigences habituelles de l'AFD dans les États étrangers). S'agissant des avis réservés, certains projets sont également octroyés car instruits en fin d'année, dans un contexte de forte pression sur les délais, et n'ont alors pas le temps d'apporter suffisamment de garanties à ce stade.

4.2 Effets du dispositif AADD

Seconde question évaluative : Dans quelle mesure le dispositif AADD a-t-il contribué à opérationnaliser l'ambition stratégique de l'AFD en matière d'alignement au développement durable ?

4.2.1 – Appropriation du dispositif par l'AFD

Le dispositif AADD est bien ancré au sein de l'AFD et approprié par l'institution, même si le niveau d'appropriation et d'utilisation varie selon les usages.

Sous-questions évaluatives (SQE) et critères de jugement (CJ)	Notation	Degré de confort pour émettre le jugement
SQE 2.1 : Dans quelle mesure l'AFD s'est-elle appropriée le dispositif AADD ?	4	4
CJ 2.1.1 Le dispositif AADD est utilisé sur un périmètre représentatif d'opérations.	4	4
CJ 2.1.2 Les équipes projet de l'AFD et leurs managers estiment s'être approprié le dispositif et ses outils.	5	4
CJ 2.1.3 Le dispositif est utilisé comme un outil de dialogue interne faisant émerger des controverses et facilitant leur résolution.	5	5
CJ 2.1.4 Le dispositif est utilisé comme outil de dialogue externe.	3	4
CJ 2.1.5 Le dispositif est utilisé comme outil d'amélioration des impacts.	4	4
CJ 2.1.6 Le dispositif est utilisé comme outil de communication externe.	4	4

Un dispositif qui s'applique sur un périmètre pertinent et qui est considéré comme bien approprié par les équipes opérationnelles

Le dispositif AADD couvre aujourd'hui un périmètre étendu et représentatif des opérations financées par l'AFD, avec une couverture moyenne de 81% du volume d'octroi entre 2018 et 2023. Depuis 2020, près d'un tiers des projets relevant d'un avis formel bénéficient d'un visa développement durable délivré au stade de l'identification. Ce mécanisme permet d'alléger le processus pour certains projets bien cadrés dès l'amont, mais suppose un suivi rigoureux, car les notations qui en résultent sont utilisées au même titre que les avis dans les *reporting* externes.

L'appropriation du dispositif par les équipes opérationnelles est jugée bonne, notamment au siège de l'AFD. Parmi les répondants, 71% déclarent s'être bien appropriés le dispositif, un chiffre qui atteint 78% au siège et 64% dans

le réseau. Cette appropriation est favorisée par le fait que les équipes opérationnelles réalisent les analyses développement durable, et par les outils mis à leur disposition, notamment les grilles de notation et le guide méthodologique. Ces outils sont perçus comme utiles par 72% des répondants. L'offre de formation, bien que diversifiée et appréciée lorsqu'elle est suivie, reste peu connue, notamment dans le réseau.

Un dispositif utilisé comme outil de dialogue interne, mais moins comme outil de dialogue externe

Le dispositif est utilisé comme outil de dialogue interne et a mené à l'élaboration de plusieurs doctrines visant à résoudre des controverses mises en évidence par ce dialogue (par exemple sur la biomasse ou les réseaux de chaleur). Cette fonction d'identification des controverses et de contribution à l'évolution des doctrines pour les résoudre est toutefois peu reconnue par la gouvernance de l'AFD.

Encadré 5 – Identifier les controverses et faire évoluer les doctrines : le projet Albioma Bois Rouge à La Réunion

Cofinancé par l'AFD (prêt de 30 millions d'euros), le projet Albioma Bois Rouge (CRE1817) octroyé en 2021, à La Réunion, proposait la conversion d'une centrale de 100 MW, alors alimentée au charbon et à la bagasse, en une centrale fonctionnant exclusivement à la biomasse (bagasse^[15], autres biomasses locales et pellets de bois importés).

L'avis développement durable négatif rendu sur ce projet a conduit l'AFD à clarifier sa position interne sur la biomasse et à préciser les conditions de durabilité et d'encadrement de ce type d'opérations. Les motifs de cet avis reposaient sur un désaccord de fond quant à l'opportunité du projet, compte tenu de risques d'impacts négatifs significatifs (mode de production non durable, destruction d'écosystèmes, non-alignement avec une trajectoire

bas-carbone). La controverse sur la neutralité carbone de la biomasse, opposant arguments techniques (réduction annoncée de 70 % des émissions par rapport au charbon) et alertes scientifiques (émissions réelles plus élevées, déforestation, perte de biodiversité), a joué un rôle déterminant dans cette appréciation. Le dialogue interne a donc mis en évidence plusieurs enjeux majeurs : impact carbone, dépendance aux importations et contribution limitée à l'autonomie énergétique dans un contexte insulaire. Ce projet a également mené à l'élaboration d'une doctrine interne sur l'utilisation de la biomasse, afin de déterminer dans quelles conditions ce type de projet émet du CO₂ ou non. Ce débat a depuis trouvé un écho au niveau européen suite aux alertes d'ONG et de scientifiques, l'UE a renforcé ses critères de durabilité vis-à-vis de la biomasse en 2022.

L'usage du dispositif comme outil de dialogue avec les contreparties (en matière de co-construction des projets, ou de dialogue de politique publique) est plus contrasté. Il varie selon les géographies, les contreparties et les projets, en fonction de la manière dont les priorités et capacités des clients rejoignent les enjeux identifiés dans les différentes dimensions du développement durable.

Un outil perçu comme utile pour améliorer les impacts attendus des opérations financées, mais avec une portée difficile à objectiver

L'objectif d'amélioration des impacts poursuivi par le dispositif est clairement identifié. Les effets sont ressentis par les personnes interrogées lors de l'enquête et des entretiens,

y compris une forme « d'autocensure » dans l'initiation des projets liée à la connaissance des critères développement durable^[16]. La révision du cycle de projet depuis 2022, avec une interaction entre la cellule ADD et l'équipe d'instruction plus en amont, permet de renforcer l'intégration des recommandations d'ADD.

L'analyse des avis émis entre 2017 et 2023 montre qu'environ la moitié des projets ayant reçu un avis provisoire favorable avec recommandations ou un avis réservé évoluent vers une notation définitive plus favorable. Cependant, l'effet concret sur la qualité des projets est difficile à objectiver, en l'absence d'un suivi systématique lors de la mise en œuvre.

[15] Résidus de canne à sucre.

[16] En effet, la connaissance des critères développement durable permet d'identifier très tôt des projets qui ne satisferaient pas à ces critères, d'où l'« autocensure ».

Encadré 6 – Anticiper les risques liés au genre : le programme Hydromet – Commission de l’océan Indien

Cofinancé par l’AFD (subvention de 5 millions d’euros), l’Union européenne (6 millions d’euros) et le Fonds vert pour le climat (56,9 millions d’euros), le programme Hydromet – Renforcement de la résilience des pays de la Commission de l’océan Indien par le développement de services météorologiques, hydrologiques et climatiques plus performants (CZZ2343), octroyé en 2020, vise à renforcer les services hydrométéorologiques nationaux et la coopération régionale autour de la production et du partage des connaissances climatiques. L’objectif est d’accroître la résilience des pays membres face aux effets du changement climatique, en développant la connaissance des aléas, l’identification des vulnérabilités et en développant des stratégies nationales et régionales de réponse aux crises.

Initialement, l’équipe projet n’avait pas décelé d’enjeu significatif en matière d’égalité femmes-hommes. Le projet avait donc été noté « 0 » sur cette dimension, la promotion du genre ne constituant pas un objectif spécifique du programme.

Au début de la phase d’instruction du projet, l’équipe ADD a proposé une notation indicative reflétant le potentiel d’évolution du projet sur cette dimension. Plusieurs composantes du programme offraient en effet des opportunités concrètes pour réduire les inégalités, notamment celles liées au renforcement des capacités, à la formation et à la diffusion d’informations climatiques. En l’absence de mesures prévues pour saisir ces opportunités, le risque était que le programme contribue au maintien des inégalités existantes, justifiant une révision de la notation développement durable à « -1 ».

L’intégration ultérieure d’un plan d’action genre, prévoyant la pleine participation des femmes à la conception des services climatiques et aux programmes de formation, a conduit à une réévaluation de la notation développement durable à « +2 », correspondant à une contribution active à l’autonomisation des femmes et à la réduction des inégalités femmes-hommes^[17]. Cet exemple illustre la valeur ajoutée du dispositif d’analyse pour identifier, dès l’instruction, les ajustements nécessaires afin de renforcer les effets positifs des projets sur les dimensions du développement durable.

L’effet du dispositif est aussi conditionné par le contexte : capacités limitées de certaines contreparties, pressions calendaires ou politiques. Dans certains cas, des attentes élevées en matière de développement durable peuvent conduire à des demandes difficilement réalisables, notamment si celles-ci ont lieu en fin d’instruction où le temps manque pour réaliser des diligences et/ou reconsidérer la structuration du projet, ou si elles concernent des partenaires peu familiers de ces enjeux.

Enfin, les références à des évaluations antérieures dans les avis restent ponctuelles. Leur systématisation, dans la mesure du possible, permettrait de renforcer le lien entre les enseignements tirés des projets passés et la conception des projets futurs, consolidant ainsi la contribution du dispositif à l’amélioration continue des opérations.

[17] En matière d’égalité femmes-hommes, l’enjeu majeur du projet réside dans la conception et la diffusion d’une information climatique intelligible et accessible à toutes et tous visant à répondre aux besoins spécifiques des femmes très actives dans les secteurs économiques agricoles et touristiques. Le processus de conceptualisation de nouveaux produits climatiques sera réalisé sur un mode participatif basé sur la prise en compte des besoins des utilisateurs finaux différenciés pour les femmes et les hommes selon les besoins et les vecteurs de dissémination. De plus une attention particulière sera apportée à l’inclusion des femmes dans les programmes de formation et de renforcements de capacités.

Un outil qui fait partie de l'identité de l'AFD vis-à-vis de ses pairs et des marchés financiers

Le dispositif AADD contribue à la différenciation de l'AFD sur la scène internationale, en matière de finance durable. Il est régulièrement valorisé dans les échanges avec des institutions financières publiques et privées, des organisations internationales et des partenaires publics étrangers. Il renforce le positionnement de l'AFD comme acteur engagé en faveur des ODD, notamment à travers sa participation à l'*International Development Finance Club* (IDFC), réseau réunissant 26 banques de développement du Nord et du Sud, ou aux sommets *Finance in Common* qui promeuvent l'alignement des flux financiers sur l'Agenda 2030.

Toutefois, le dispositif reste peu mis en avant dans la communication institutionnelle, afin d'éviter qu'il ne soit perçu comme un facteur de complexité ou comme une exigence exogène par les partenaires. L'AFD privilégie une communication centrée sur les impacts concrets des projets qu'elle finance, plutôt que sur ses outils internes.

4.2.2 – Influence du dispositif sur la qualité des opérations et la stratégie

En bref

Le dispositif AADD a contribué à ancrer les enjeux de développement durable dans les méthodes de travail de l'AFD et à renforcer la crédibilité de ses engagements stratégiques. Son impact sur la cohérence des opérations avec les ODD est reconnu, bien que difficile à isoler et à mesurer précisément. Des limites à son influence subsistent du fait de tensions au sein du mandat de l'AFD, ainsi que dans le suivi des recommandations et la prise en compte des enjeux développement durable après l'instruction des projets.

Sous-questions évaluatives (SQE) et critères de jugement (CJ)	Notation	Degré de confort pour émettre le jugement
SQE 2.2 : Dans quelle mesure le dispositif AADD a-t-il contribué à influencer les stratégies et la qualité des opérations ?	4	4
CJ 2.2.1 Le dispositif a contribué à renforcer et optimiser la cohérence des opérations avec les objectifs de développement durable de l'AFD.	4	4
CJ 2.2.2 La mise en œuvre de la stratégie développement durable par le dispositif AADD dans les phases d'identification et d'instruction se poursuit dans le cadre des phases d'exécution et d'achèvement des opérations.	3	3
CJ 2.2.3 Les grilles de l'AADD ont contribué à opérationnaliser et crédibiliser les ambitions « 100% Accord de Paris » et « 100% lien social » du POS IV.	5	5
CJ 2.2.4 Le dispositif AADD a contribué à influencer les stratégies (globale, sectorielle ou géographique) et à faire évoluer les doctrines de l'AFD.	4	4

Une contribution positive à la cohérence avec les ODD, mais difficile à isoler et limitée par certaines tensions

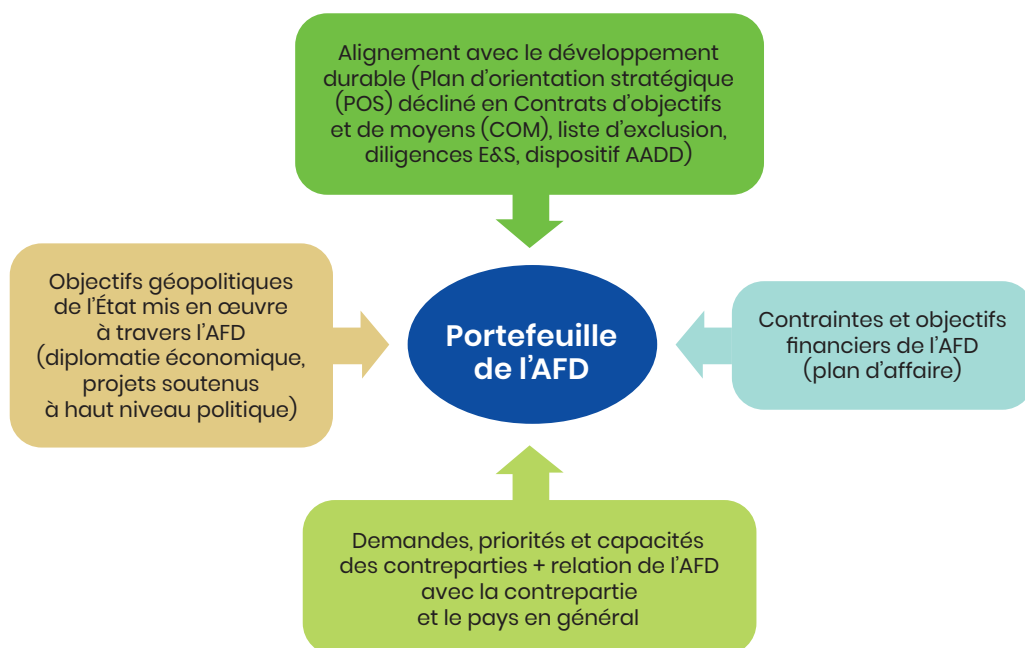
Le dispositif AADD est perçu comme un levier utile pour renforcer la cohérence des projets avec les engagements de l'AFD en matière de développement durable. Son design, qui confie aux équipes opérationnelles la responsabilité de produire l'analyse développement durable dès l'instruction, contribue à ancrer ces enjeux dans les pratiques de travail. Cette approche est reconnue par les partenaires comme un marqueur distinctif de l'AFD.

La majorité des répondants à l'enquête estiment que le dispositif permet d'écarter en amont certains projets non conformes aux exigences de développement durable, et qu'il améliore la conception des projets en matière d'impacts attendus, même si cet impact est variable selon que le contexte est favorable ou non. Le dispositif est également largement reconnu par les répondants pour son rôle dans la diffusion d'une culture commune du développement durable au sein de l'institution.

Ces effets restent toutefois difficiles à attribuer de manière robuste. Le dispositif fonctionne en interaction avec d'autres mécanismes internes – orientations stratégiques, diligences environnementales et sociales, objectifs institutionnels – qui participent collectivement à cette cohérence. L'évaluation met également en évidence les limites de son influence lorsque d'autres impératifs pèsent sur la décision : demandes des contreparties, réalisation du plan d'affaires, pressions politiques ou arbitrages stratégiques. Les cas d'avis négatifs ou réservés suivis d'un octroi restent peu nombreux (cf. *supra*. 3.1.3), mais illustrent ces tensions.

Enfin, les entretiens ont montré que la cellule ADD pouvait servir de porte-voix pour amplifier les inquiétudes vis-à-vis d'un projet du point de vue du développement durable, qu'elles viennent des équipes opérationnelles ou des cellules d'appui. L'avis indépendant constitue ainsi un élément de "check and balance" au sein de l'AFD, contribuant à faire pencher la balance du côté du développement durable. Le schéma ci-dessous explicite ces tensions et interactions.

Schéma 1 – Structure d'incitations et tensions influençant le portefeuille de l'AFD



Un suivi durant les phases d'exécution et d'achèvement des opérations qui reste à renforcer

Dans ses avis, la cellule ADD formule deux types de recommandations opérationnelles et stratégiques.

Les recommandations opérationnelles concernent des mesures concrètes à mettre en œuvre au niveau du projet. Leur suivi reste peu systématique : bien qu'un espace soit prévu dans le système d'information, leur mise en œuvre dépend des équipes opérationnelles et la réduction de la marge de manœuvre après la signature des projets complique leur mise en œuvre effective.

Les recommandations stratégiques visent à éclairer l'évolution des portefeuilles et des stratégies, au-delà du seul projet concerné. Elles sont capitalisées par la cellule ADD et mobilisées dans certains travaux transversaux, mais leur diffusion reste irrégulière et leur appropriation variable. Un travail de structuration est en cours afin de mieux outiller les divisions techniques et géographiques, pour qu'elles puissent exploiter ces enseignements dans leurs réflexions stratégiques.

Par ailleurs, le lien entre les notations développement durable et les indicateurs de suivi des résultats des projets s'est renforcé au fil du temps, notamment pour les projets bien notés (+2 ou +3). Toutefois, ce lien n'est ni systématique, ni formalisé dans l'avis lui-même. Ainsi, la lecture de l'avis permet rarement d'identifier les indicateurs de suivi qui sous-tendent les notations par dimension. Un chantier transversal est en cours au sein du groupe AFD pour améliorer la cohérence entre les outils de suivi, d'évaluation et de capitalisation, et ainsi consolider la chaîne de redevabilité.

Une contribution structurante des grilles de l'AADD à l'opérationnalisation et à la crédibilisation des ambitions « 100 % Accord de Paris » et « 100 % lien social »

Le quatrième plan d'orientation stratégique (2018-2022) de l'AFD a fixé deux ambitions fortes : aligner toutes les opérations financées sur les objectifs de l'Accord de Paris sur le Climat (« 100 % Accord de Paris »), et veiller à ce que chaque projet contribue à réduire les inégalités et à renforcer la cohésion sociale (« 100 % lien social »).

Le dispositif AADD a joué un rôle structurant dans la traduction de ces ambitions en pratiques concrètes, notamment à travers l'évolution de ses grilles de notation. Ce travail de révision a été mené de manière collaborative, en lien avec les équipes opérationnelles et les cellules d'appui à l'AFD. Les grilles actualisées permettent d'évaluer *ex ante* l'alignement des projets avec l'Accord de Paris, en intégrant les trajectoires nationales de décarbonation, l'engagement des acteurs et des outils d'analyse des vulnérabilités climatiques, ainsi que leur contribution à la réduction des inégalités.

Les entretiens menés dans le cadre de cette évaluation confirment que ces grilles jouent un rôle essentiel pour transcrire les ambitions institutionnelles au niveau des projets.

Une contribution utile à l'élaboration des stratégies, mais encore perfectible

La cellule ADD contribue activement aux réflexions stratégiques de l'AFD, grâce à un important travail de capitalisation des connaissances issues de la notation développement durable des projets. Depuis 2021, plus de 70 initiatives ont été recensées^[18], couvrant diverses thématiques sectorielles (éducation, énergie, climat, lien social, genre, etc.) et géographiques, ainsi que des typologies de projets spécifiques. Ces travaux, réalisés en réponse à une demande ou à l'initiative de la cellule ADD, permettent d'éclairer les révisions de stratégies pays, de feuilles de route sectorielles ou d'orientations institutionnelles. Ce rôle est renforcé par le positionnement de la cellule au sein de la direction Innovation, stratégie et recherche de l'AFD, qui facilite la remontée des apprentissages opérationnels vers les niveaux stratégiques.

L'enquête de perception confirme cette influence du dispositif AADD sur les stratégies, puisque 75 % des répondants estiment qu'il contribue à intégrer les enjeux de développement durable aux stratégies et doctrines de l'AFD. Les entretiens transversaux menés avec les directions opérationnelles ont confirmé la pertinence perçue des connaissances issues du dispositif AADD, mais ont également souligné une marge de progression dans leur inclusion effective dans les réflexions stratégiques, sectorielles comme géographiques.

[18] Exemples de capitalisations réalisées entre 2021 et 2024 (non exhaustif) : capitalisations par division technique, par direction géographique, par pays, extractions sur demande (source : AFD).

5. Conclusions et perspectives

Un nouveau cadre stratégique ambitieux en matière de développement durable

Un rapport de l'Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), consacré à l'alignement des banques publiques de développement (BPD) à l'Agenda 2030^[19], publié en amont du premier Sommet *Finance in Common* (FiCS) en 2020, identifiait trois leviers essentiels au sein d'une organisation pour progresser dans cette direction :

- Un engagement stratégique de haut niveau en faveur des ODD et une montée en compétence du personnel ;
- Le renforcement des structures de gouvernance intégrant les ODD ;
- La diffusion d'une culture institutionnelle du développement durable auprès des équipes, y compris la mise en place d'incitations internes cohérentes avec les ODD.

Le rapport soulignait le rôle structurant du dispositif AADD dans la mise en place de ces trois leviers, et la présente évaluation confirme et approfondit ce constat.

Le cinquième plan d'orientation stratégique 2025-2030 du groupe AFD (POS V) accentue cette dynamique et renforce l'ambition du groupe de devenir une banque publique de développement « 100 % ODD ». Ce cadre stratégique s'articule autour de quatre engagements : attention portée aux partenaires ; qualité et impact ; mobilisation des financements ; cohérence stratégique du groupe. Il vise à positionner l'AFD comme un acteur mobilisateur du financement de la transition juste et durable à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, le dispositif AADD est, d'après les constats et conclusions de la présente évaluation, explicitement identifié comme l'un des instruments structurants de mise en œuvre de ces engagements, en ce qu'il contribue à garantir la qualité, la redevabilité et l'impact des opérations.

Dans ce cadre, le rôle du dispositif AADD dépasse désormais celui d'un simple outil d'analyse *ex ante* pour contribuer à une fonction de pilotage stratégique de l'alignement du portefeuille aux engagements du groupe. Cette évolution suppose une meilleure articulation entre le dispositif et les instruments de suivi des résultats, afin de renforcer la capacité du groupe à documenter ses trajectoires d'impact de manière robuste. Ceci permettrait à l'ensemble du dispositif d'optimiser d'autant plus sa contribution à l'élaboration des feuilles de route sectorielles et des stratégies pays, ainsi qu'aux exercices de redevabilité interne et externe, en cohérence avec les ambitions du POS V.

Une intégration croissante au sein du groupe AFD nécessitant une harmonisation des pratiques

L'intégration de l'AFD, de Proparco et d'Expertise France au sein d'un groupe AFD unifié, ayant l'ambition d'être intégralement aligné sur les Objectifs de développement durable, implique une harmonisation progressive des pratiques pour ce qui est de l'analyse, du *reporting* et de la redevabilité en matière de développement durable. L'inclusion d'opérations financées par Proparco dans le périmètre des obligations ODD exige également un alignement des critères de sélection et des standards de suivi.

Ce processus pose plusieurs défis : adapter les outils aux spécificités de chaque métier (finance publique, secteur privé, coopération technique) ; garantir la comparabilité des données ; renforcer les compétences dans le cadre d'une culture commune au groupe. Cette convergence, qui nécessitera une coordination étroite, est aussi une opportunité d'apprentissage croisé, de mutualisation des méthodes et de diffusion d'une culture partagée du développement durable.

[19] Riaño, Maria Alejandra, Jihane Boutaybi, Damien Barchiche et Sébastien Treyer. 2020. *Accélérer l'alignement des banques publiques de développement avec l'Agenda 2030 pour le développement durable*. Étude 5. Paris : IDDRI, Sciences Po.

Une pertinence à maintenir vis-à-vis des exigences croissantes de la finance durable

Élément clé du cadre d'émission des obligations adossées aux ODD, émises par l'AFD dès 2020, le dispositif AADD doit veiller à maintenir sa pertinence vis-à-vis de la professionnalisation et de l'augmentation des exigences des investisseurs en matière de finance durable. Une veille doit être assurée pour comprendre l'évolution des exigences en matière d'indicateurs et de suivi en exécution et l'évolution des méthodologies et pratiques des acteurs publics et privés dans le domaine.

Dès 2026, la mise en conformité avec la directive européenne sur le reporting de durabilité des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive* [CSRD]), devrait renforcer le besoin d'harmonisation et de standardisation

des pratiques et des indicateurs collectés. Elle requiert en effet la publication d'informations standardisées sur les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), eu égard aux normes européennes de *reporting* de durabilité (*European Sustainability Reporting Standards* [ESRS]) adoptées par l'organisme de normalisation comptable (*European Financial Reporting Advisory Group* [EFRAG]). Ce nouveau cadre juridique crée un impératif d'harmonisation des données internes, de formalisation des processus d'analyse et de documentation des hypothèses sous-jacentes aux jugements.

Dans ce contexte, le dispositif AADD représente un atout pour anticiper les exigences de la CSRD, à condition de renforcer son articulation avec les fonctions de *reporting* du groupe. Il devra contribuer à la production d'indicateurs fiables, structurés et auditables, issus de sources cohérentes entre l'*ex ante* et le suivi des résultats.

6. Recommandations

Les recommandations issues de cette évaluation ont été élaborées grâce à un processus participatif de co-construction mobilisant un large éventail d'acteurs internes et externes au groupe AFD. Elles ont bénéficié des apports de deux ateliers, le premier avec les principaux départements concernés, le second avec un groupe de référence interne élargi, incluant d'autres directions exécutives pertinentes de l'AFD, ainsi que les filiales Proparco et Expertise France. Le groupe de référence externe, rassemblant des représentants des administrations de tutelle, de la société civile et du secteur privé et présidé par une administratrice du Conseil d'administration de l'AFD, a également

contribué à enrichir les recommandations. Ce processus visait à garantir la pertinence, la faisabilité et l'appropriation des recommandations, en vue de leur mise en œuvre concrète.

Au total, huit recommandations sont formulées, réparties en deux catégories :

- Cinq recommandations stratégiques, qui dépassent le seul périmètre de la cellule ADD, et parfois même celui du dispositif AADD dans son ensemble, en ce qu'elles appellent des clarifications stratégiques, une coordination renforcée entre directions exécutives et une impulsion affirmée de la gouvernance de l'AFD ;
- Trois recommandations opérationnelles, centrées sur les méthodes et outils de travail de la cellule ADD, sans leur être strictement restreint.

Recommandations	
Recommandations à portée stratégique	
1	Clarifier la hiérarchisation des objectifs poursuivis par le dispositif AADD et la cellule ADD, afin d'en optimiser l'atteinte
2	Renforcer la chaîne de suivi des résultats et impacts, de la formulation à l'achèvement des projets, et améliorer la redevabilité
3	Renforcer la cohérence entre respect des exigences environnementales et sociales, notation développement durable et décision d'octroi
4	Poursuivre le renforcement de l'influence du dispositif en amont
5	Améliorer la structuration du suivi des recommandations restantes lors de l'avis définitif
Recommandations à portée opérationnelle	
6	Clarifier l'interprétation de la prise en compte du contexte dans la notation au sein d'ADD, et de sa mise en œuvre
7	Faire évoluer le visa développement durable vers plus de transparence et de redevabilité
8	Poursuivre l'amélioration continue de la méthodologie pour soutenir la mise en œuvre des ambitions stratégiques de l'AFD en matière de développement durable

Recommandation 1 :

Clarifier la hiérarchisation des objectifs poursuivis par le dispositif AADD et la cellule ADD afin d'en optimiser l'atteinte

Constat et enjeux de la recommandation

Le dispositif AADD s'est vu progressivement attribuer une multiplicité d'objectifs. Il doit à la fois maximiser les impacts positifs des projets sur le développement durable et vérifier le respect du principe « ne pas nuire », expliciter les résultats attendus pour en faciliter le suivi-évaluation et accroître la redevabilité, capitaliser et diffuser les connaissances, garantir l'éligibilité des opérations au refinancement *via* des obligations développement durable, ancrer les enjeux de durabilité dans les stratégies de l'AFD et positionner l'institution comme un acteur influent de l'opérationnalisation de l'alignement aux ODD.

Ces objectifs sont hiérarchisés différemment selon les audiences. Dans le même temps, plusieurs entités internes en dehors de la cellule ADD (notamment les divisions opérationnelles, la direction financière) participent à l'atteinte de ces objectifs, sans que les valeurs ajoutées des uns et des autres ne soient clairement identifiées.

Cette situation accroît la pression sur une cellule aux moyens limités, tout en créant des risques de redondance ou de dispersion. Clarifier les priorités poursuivies par le dispositif et mieux articuler les rôles des acteurs impliqués, permettraient d'orienter plus efficacement les efforts collectifs afin d'optimiser l'atteinte des objectifs.

Pistes d'action

1. Clarifier les objectifs poursuivis par le dispositif AADD et mieux identifier les valeurs ajoutées respectives de la cellule ADD et des autres parties prenantes internes à l'AFD contribuant au dispositif AADD vis-à-vis des différents objectifs.
2. Adapter et/ou prioriser les modalités et moyens nécessaires au dispositif AADD, afin d'optimiser l'atteinte des différents objectifs.

Recommandation 2 :

Renforcer la chaîne de suivi des résultats et impacts, de la formulation à l'achèvement des projets et améliorer la redevabilité

Constat et enjeux de la recommandation

Bien que les liens entre la notation développement durable et les indicateurs de suivi se soient renforcés au cours de la période examinée, pour les projets notés à un niveau élevé (+2 ou +3) sur au moins une dimension, des marges importantes subsistent en matière de systématisation, de formalisation et de suivi post-octroi. Parallèlement, dix ans après l'adoption des Objectifs de développement durable et de l'Accord de Paris, les attentes en matière de redevabilité sur les impacts réels des projets se font plus pressantes. Les évolutions de la finance durable, notamment verte, accentuent également cette exigence de redevabilité.

Cette recommandation s'insère dans les efforts en cours sur le renforcement du suivi-évaluation à l'AFD, au-delà du seul dispositif AADD. Elle requiert un renforcement des capacités et des appuis aux équipes opérationnelles en matière de suivi-évaluation, ainsi qu'une affirmation du rôle de la cellule ADD au début de la chaîne de suivi des résultats et impacts.

Pistes d'action

1. Renforcer et formaliser les liens entre notation développement durable et formulation des projets (objectifs, indicateurs de suivi/cadre logique) afin de mieux objectiver les données sous-jacentes.
2. Renforcer l'appréciation des moyens de suivi-évaluation inclus à l'opération financée lors de l'instruction, en articulation avec la notation développement durable.
3. Travailler sur l'exploitation des notations développement durable à l'achèvement mises en œuvre depuis 2023.

Recommandation 3 :

Renforcer la cohérence entre le respect des exigences environnementales et sociales, la notation développement durable et la décision d'octroi

Constat et enjeux de la recommandation

Des projets encore immatures sur le plan des diligences environnementales et sociales (E&S) sont souvent octroyés en fin d'année, parfois malgré un avis réservé du dispositif AADD. Cela s'explique en partie par la contrainte budgétaire liée à l'allocation de crédits non reconductibles, qui incite à finaliser les engagements avant la clôture annuelle. Pourtant, la marge de manœuvre pour améliorer un projet est plus importante avant l'octroi qu'après, et des preuves émergentes suggèrent que ces projets immatures rencontrent plus de difficultés durant leur mise en œuvre. Dans le cadre de l'ambition « 100 % ODD », il est d'autant plus important que les diligences E&S soient finalisées à l'octroi, qu'elles conditionnent le respect du principe « ne pas nuire » et en partie la qualité développement durable des opérations.

Pistes d'action

1. Maintenir un avis définitif réservé lorsque les diligences sociales et environnementales ne sont pas finalisées au moment de la présentation du projet pour octroi.
2. Privilégier le report de l'octroi dans la mesure du possible. Lorsque ce report n'est pas envisageable, renforcer les mécanismes de contrôle entre l'octroi et le démarrage effectif du projet (par exemple, en introduisant des conditions suspensives à la signature du contrat ou au premier décaissement) et assurer un suivi renforcé en phase d'exécution.

Recommandation 4 :

Poursuivre le renforcement de l'influence du dispositif en amont

Constat et enjeux de la recommandation

L'évaluation met en évidence l'influence positive du dispositif AADD dès l'origination des projets, en interaction avec d'autres incitations internes. Elle souligne également l'importance du dialogue avec les contreparties, déterminant pour concrétiser la promesse d'impact et sensibiliser aux enjeux de développement durable.

Si ce rôle en amont est déjà tangible, il pourrait encore être renforcé. Cette orientation est cohérente avec le cinquième plan d'orientation stratégique 2025-2030 (POS V), qui positionne le dispositif AADD comme un levier stratégique d'alignement du portefeuille et de pilotage de l'impact. Renforcer son influence dès les premières étapes du cycle de projet constitue une approche efficiente et structurante.

Pistes d'action

1. Proposer, lorsque cela est pertinent et sur la base d'un intérêt exprimé, des formations dédiées aux agences et à leurs contreparties et partenaires. Ces formations pourront, entre autres, apporter des éléments pour renforcer le dialogue avec les contreparties en matière d'intégration du développement durable dans les opérations. En lien avec la recommandation 2, renforcer le dialogue externe sur le suivi des impacts attendus.
2. Inclure une formation courte sur le dispositif AADD aux formations obligatoires afin de sensibiliser l'ensemble des personnels aux enjeux du développement durable et à leur intégration pratique aux opérations.
3. Explorer des mécanismes incitatifs favorisant la prise en compte du développement durable dans l'origination, l'instruction et l'octroi des opérations financées par l'AFD (par exemple, modulation incitative pour les contreparties des taux, des formes d'intéressement financier des collaborateurs, etc.).

Recommandation 5 :

Améliorer la structuration du suivi des recommandations restantes lors de l'avis définitif

Constat et enjeux de la recommandation

Les recommandations opérationnelles et stratégiques, formulées dans les avis rendus par la cellule ADD, ont gagné en qualité et se sont renforcées au fil du temps. Cependant, leur suivi reste hétérogène et la capitalisation des enseignements qu'elles portent est encore insuffisamment exploitée. Cette recommandation s'inscrit dans la dynamique déjà engagée par la cellule ADD sur l'amélioration de l'usage des recommandations stratégiques.

Pistes d'action

1. Renforcer le suivi des recommandations opérationnelles, en s'assurant de leur mise en œuvre effective dans les projets et en améliorant leur traçabilité.
2. Structurer la diffusion et l'appropriation des recommandations stratégiques au sein du groupe AFD, afin qu'elles puissent éclairer les orientations sectorielles, géographiques et institutionnelles.
3. Poursuivre la capitalisation des apprentissages issus du dispositif, en favorisant leur diffusion transversale et un apprentissage collectif entre métiers et géographies.

Recommandation 6 :

Clarifier l'interprétation de la prise en compte du contexte dans la notation au sein d'ADD et de sa mise en œuvre

Constat et enjeux de la recommandation

L'évaluation souligne que la prise en compte du contexte – prévue dans la notation développement durable – manque encore de clarté méthodologique, tant dans son interprétation que dans sa mise en œuvre concrète. Cette prise en compte varie selon les dimensions du développement durable revues et n'est pas toujours explicitée de manière homogène dans les avis rendus par la cellule ADD.

Par ailleurs, un écart peut exister entre les ambitions institutionnelles (par exemple, viser une notation +2 ou +3 sur certaines dimensions) et les contraintes spécifiques de certains contextes géographiques ou sectoriels, qui rendent ces niveaux difficilement atteignables.

Clarifier cette dimension de contexte permettrait à la fois de renforcer la transparence de la notation, de mieux en informer les équipes opérationnelles – en charge de l'analyse développement durable – et de réduire les incompréhensions ou tensions sur les niveaux d'exigence attendus.

Pistes d'action

1. Clarifier l'interprétation de la prise en compte du contexte dans la notation au sein de l'équipe ADD pour chacune des dimensions développement durable et expliciter cette démarche dans les grilles de notation et le guide méthodologique.
2. Diffuser l'information au sein de l'AFD afin de clarifier le débat sur l'impact du contexte sur la notation.
3. Identifier des niveaux d'ambition réalistes pour les contextes contraints et adapter les objectifs de notation dans les géographies/ secteurs concernés.

Recommandation 7 :

Faire évoluer le visa développement durable vers plus de transparence et de redevabilité

Constat et enjeux de la recommandation

Le visa développement durable (visa DD) représente aujourd'hui près d'un tiers des avis émis dans le cadre du dispositif AADD. Il constitue un outil efficace de simplification, qui permet d'alléger le processus d'instruction pour les projets à plus faibles enjeux, et de concentrer les efforts de la cellule ADD sur les projets les plus complexes ou sensibles. L'évaluation conclut toutefois à l'utilité d'en renforcer la transparence et le suivi, afin d'en assurer la crédibilité dans un contexte de renforcement des attentes de redevabilité. Ceci doit se faire en assurant un juste équilibre entre robustesse et efficacité, afin de ne pas compromettre la fonction initiale de simplification.

Ce renforcement du visa pourrait potentiellement permettre d'en élargir le périmètre, dégageant ainsi des gains d'efficacité supplémentaires pour la cellule ADD.

Pistes d'action

1. Faire un bilan des visas depuis leur mise en place en 2020.
2. Formaliser l'explicitation des raisons de la délivrance d'un visa développement durable dans le cartouche réservé à cet effet, à destination du CA.
3. Instaurer un mécanisme de vérification *a posteriori* proportionné au niveau de risque, pour garantir la robustesse de l'outil.
4. Adapter les modalités de délivrance du visa en fonction de l'état d'avancement de l'instruction (par exemple, possibilité de visa différé lorsque les informations nécessaires sont absentes en amont).

Recommandation 8 :

Poursuivre l'amélioration continue de la méthodologie pour soutenir la mise en œuvre des ambitions stratégiques de l'AFD en matière de développement durable

Constat et enjeux de la recommandation

L'évaluation souligne l'amélioration continue des outils méthodologiques du dispositif AADD. Dans un contexte d'ambition accrue de l'AFD en matière de développement durable et de montée en puissance des exigences en matière de finance durable et de *reporting*, il est essentiel de poursuivre l'adaptation continue aux évolutions des référentiels et des pratiques, tout en maintenant un équilibre avec la stabilité méthodologique nécessaire à la bonne appropriation et mise en œuvre du dispositif.

Pistes d'action

1. Poursuivre l'harmonisation de la méthodologie entre l'AFD et les filiales du groupe, notamment en lien avec les exigences de *reporting* sur les obligations développement durable.
2. Explorer l'élargissement du périmètre d'application de l'avis développement durable, notamment dans les territoires d'outre-mer, afin d'assurer une cohérence avec leur intégration stratégique dans le portefeuille global du groupe et leur éligibilité au refinancement *via* les obligations ODD.
3. Continuer d'affiner la méthodologie concernant la notation des financements budgétaires de politique publique, en lien avec les enjeux spécifiques qu'ils présentent et les exigences et évolutions des pratiques des marchés financiers.
4. Approfondir la prise en compte du contexte et de l'intensité d'impact dans les grilles, en lien avec la réflexion engagée sur la dimension « bas-carbone ».
5. Assurer une veille active pour garantir la compatibilité de la méthodologie avec les standards émergents de la finance durable (CSRD, taxonomie, etc.).
6. Explorer la valorisation des synergies entre dimensions comme levier d'impact.

7. Annexes

Annexe 1. Grille synthétique de l'analyse développement durable

Cette grille synthétique couvre les six dimensions du développement durable notées par le dispositif Analyse et avis développement durable et réparties en trois piliers :

- Planète : biodiversité, climat (bas-carbone et résilience) ;
- Humains : lien social et égalité femmes-hommes ;
- Économie et gouvernance.

Elle est déclinée en sept grilles spécifiques aux dimensions, à l'usage à la fois des équipes opérationnelles en charge de l'analyse et de l'équipe de la cellule Avis développement durable (ADD) qui formule les avis provisoires et définitifs en cours et en fin d'instruction. Chacune de ces grilles explicite des sous-critères de notation pertinents pour la dimension notée et décrit les éléments à prendre en compte pour attribuer une note allant de -2 à +3.

Mode d'emploi

1. La grille synthétique permet d'identifier le niveau d'impact escompté pour chacune des dimensions du projet.
2. Référez-vous aux grilles d'analyse par dimension afin d'examiner les sous-critères et ainsi enrichir l'analyse des impacts.
3. Si deux ou plusieurs sous-critères sont pertinents, l'impact prédominant sera retenu, en fonction du contexte.
4. Si le projet présente des effets positifs et négatifs sur la même dimension (effets différenciés sur des populations, des territoires, des ressources), une double notation (-1 ; +1) peut être appliquée.
5. Les niveaux 1 à 3 sont progressifs et cumulatifs : le niveau supérieur ne peut être atteint que si les conditions du niveau inférieur sont remplies.

Piliers	Dimension	- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3
PLANÈTE	BIODIVERSITÉ Préservation de la biodiversité, gestion des milieux et des ressources naturelles 	Le projet dégrade la biodiversité et les ressources naturelles de façon significative et à long-terme : il est susceptible de porter atteinte à des habitats critiques ou il convertit/détériore des habitats naturels sans mesures compensatoires.	Le projet a des impacts résiduels sur la biodiversité et les ressources naturelles : - il dégrade des habitats modifiés en l'absence de mesures d'atténuation ; - OU il dégrade des habitats naturels malgré la définition de mesures d'atténuation - OU il incite à des pratiques dommageables pour la biodiversité.	Le projet n'a pas d'effet négatif sur la biodiversité et les ressources naturelles et n'identifie pas d'opportunité de valorisation ou d'amélioration de l'état de la biodiversité ou des ressources naturelles.	Un dialogue a été mené avec la maîtrise d'ouvrage sur les enjeux de préservation de la biodiversité et/ou de gestion durable des ressources naturelles ET/OU le projet a des impacts positifs non intentionnels et non démontrés sur la biodiversité ou des ressources naturelles.	Le projet a pour objectif secondaire de contribuer à la préservation de la biodiversité ou à la gestion durable des ressources naturelles.	Le projet a pour finalité d'améliorer structurellement l'état de la biodiversité et/ou d'assurer la qualité écologique et la pérennité des ressources naturelles.
	BAS-CARBONE Transition vers une trajectoire bas-carbone 	Le projet implique un effet de verrouillage à long terme qui met en péril la pertinence du recours à des solutions moins carbonées dans son secteur ou la mise en œuvre d'une trajectoire bas-carbone.	Le projet n'est pas cohérent avec les objectifs des politiques climat du pays ou avec les enjeux identifiés dans le cadre de l'analyse de sa trajectoire bas-carbone.	Après analyse, le projet n'a pas d'effet sur les leviers de changement mais reste cohérent avec une trajectoire bas-carbone.	Le projet est aligné avec les enjeux climat du pays et contribue à une trajectoire bas-carbone par son action sur au moins un levier parmi les suivants : (i) mesures techniques ; (ii) mobilisation des acteurs financiers et privés ; (iii) effets sur les politiques publiques.	Le projet contribue de façon significative à une trajectoire bas-carbone par son action sur au moins deux leviers parmi les suivants : (i) mesures techniques ; (ii) mobilisation des acteurs financiers et privés ; (iii) effets sur les politiques publiques.	Le projet contribue de façon structurante à une trajectoire bas-carbone du pays par son action sur tous les leviers de changement : (i) mesures techniques ; (ii) mobilisation des acteurs financiers et privés ; (iii) effets sur les politiques publiques.
	RÉSILIENCE Résilience au changement climatique 	Le projet n'est pas cohérent avec les objectifs d'adaptation des politiques publiques et verrouille durablement le pays dans une trajectoire de développement non résiliente au changement climatique.	Deux cas de figure : 1 Le projet n'est pas cohérent avec les objectifs d'adaptation des politiques publiques ET peut accroître significativement les risques climatiques de la zone ; OU 2 le projet est exposé à des risques climatiques significatifs ou l'acteur porteur du projet est exposé à des risques physiques, sans que des mesures d'adaptation n'aient été prises pour y faire face.	Le projet et ses impacts sur le secteur/système/territoire ne sont pas exposés à des risques climatiques significatifs mais restent cohérents avec les objectifs d'adaptation des politiques publiques nationales (stratégies sectorielles, schémas d'aménagement, etc.)	Le projet (ou l'acteur porteur du projet) est adapté : il prend en compte dans sa conception et sa mise en œuvre (ou dans ses procédures), les risques climatiques identifiés dans la zone d'intervention du projet, (« adaptation du projet »), en lien avec les politiques ou enjeux nationaux d'adaptation.	Le projet (ou l'acteur porteur du projet) est adapté : - il prend en compte dans sa conception et sa mise en œuvre (ou dans ses procédures) les risques climatiques, en lien avec les priorités d'adaptation des politiques publiques ; - ET il a des effets sur l'adaptation des secteurs/filières et/ou des territoires vers des modes de développement plus résilients au changement climatique (« adaptation par le projet ») - OU il permet des actions de renforcement de capacités pour réduire les risques climatiques pesant sur le projet/filière.	Le projet a un effet structurant sur la résilience climatique de la trajectoire de développement du pays, en lien avec les priorités en matière d'adaptation des politiques publiques, en actionnant les trois leviers ci-dessous : (i) il est adapté ; (ii) il réduit les risques climatiques pesant sur les secteurs/filières et territoires ou prévoit des actions de renforcement de capacités réduisant les risques climatiques ; (iii) il est transformationnel ou intègre l'incertitude.

Piliers Dimension		- 2	- 1	0	+ 1	+ 2	+ 3
HUMAIN	SOCIAL Lien social : réduction des inégalités et inclusion 	Le projet aggrave les inégalités et les phénomènes d'exclusion ou de discrimination envers un ou des groupes.	Le projet présente un risque non maîtrisé de dégradation des conditions de vie, de l'accès aux services essentiels, des opportunités ou des revenus.	Le projet n'a pas d'effet significatif sur le lien social (réduction des inégalités et inclusion).	Le projet améliore les conditions de vie par le biais d'actions sur l'accès aux biens et services essentiels, aux opportunités ou aux revenus, et a fait l'objet d'un dialogue avec la contrepartie sur l'intégration des populations défavorisées parmi les bénéficiaires.	Un des effets attendus du projet est de contribuer à la réduction des inégalités multi-dimensionnelles ainsi qu'au renforcement de l'inclusion.	La réduction des inégalités multi-dimensionnelles (ciblage des 40 % des revenus les plus bas notamment) ainsi que le renforcement de l'inclusion sont les principaux objectifs du projet.
	GENRE Égalité femmes-hommes 	Le projet présente un risque important d'aggravation des inégalités entre les femmes et les hommes.	Le projet présente une opportunité de réduction des inégalités femmes-hommes, sans qu'un dialogue ou des mesures n'aient été initiés engendrant un maintien des inégalités.	Après analyse et dialogue, le projet ne présente pas d'enjeu significatif en matière d'égalité femmes-hommes.	Les besoins et intérêts des femmes et des hommes ont été analysés et ont fait l'objet d'un dialogue avec la contrepartie permettant de déboucher, si possible, sur des mesures ponctuelles.	Le projet a pour objectif secondaire de contribuer à l'autonomisation des femmes et la réduction des inégalités femmes-hommes.	L'autonomisation des femmes et la réduction structurelle des inégalités entre les femmes et les hommes est l'un des objectifs principaux du projet.
ÉCONOMIE ET GOUVERNANCE	ÉCONOMIE Économie durable et résiliente, pensée avec l'humain et pour la planète 	Le projet peut avoir pour effet de fragiliser l'économie en favorisant un modèle de croissance non soutenable et non résiliente.	Le projet peut fragiliser l'entreprise/entité qui porte le projet OU favorise le maintien de modes de production et consommation non durables.	Le projet n'a pas d'effet sur la durabilité et/ou la résilience de l'économie.	Le projet contribue à améliorer la performance sociale et/ou environnementale du modèle économique (compétitivité, création d'emplois décents, efficience dans l'usage des ressources).	Le projet contribue de manière substantielle à une transition vers une économie plus durable et résiliente, à même de répondre aux défis futurs démographie, épuisement des ressources, climat, etc.	Le projet introduit des changements structurels dans les trajectoires économiques permettant d'assurer le développement humain dans le respect des limites écologiques.
	GOUVERNANCE Pérennité des effets du projet et cadre de gouvernance 	Le projet n'est pas en adéquation avec l'environnement institutionnel (cadre législatif, normatif) OU est en contradiction avec l'un des sous critères de gouvernance portés par l'AFD OU le montage du projet ne tient pas compte du rôle de régulateur de l'État.	Les faiblesses de la maîtrise d'ouvrage n'ont pas été suffisamment traitées dans le cadre du projet, mettant en risque sa pérennité OU malgré les mesures envisagées, l'analyse du contexte ne permet pas d'assurer la pérennité du projet.	Après analyse, la pérennité des effets du projet ne peut être déterminée : - absence d'effet sur le cadre du gouvernement - absence de dispositif de suivi-évaluation, coûts récurrents, stratégie de sortie.	La pérennité des effets du projet est prise en compte dans le montage du projet ressources humaines, financement de la maîtrise d'ouvrage, outils de suivi évaluation, assistance technique et les parties prenantes sont ciblées (instances de pilotage, comité de suivi).	Le projet prévoit des effets pérennes sur le cadre institutionnel via les modes d'élaboration de la décision (consultation et participation), l'information et la transparence.	Le projet prévoit des effets significatifs sur un ou plusieurs domaines structurants de la gouvernance fiscalité, État de droit, droits humains, participation citoyenne, gouvernance des communs, etc.

Source : AFD 2022.

Note sur l'annexe 1 : Cette grille synthétique, en usage lors de l'évaluation, a fait l'objet d'une actualisation en 2025. Pour les nouvelles grilles, voir : <https://www.afd.fr/fr/le-dispositif-developpement-durable>.

Annexe 2. Échantillon de projets

La méthodologie de l'évaluation initiale prévoyait que la revue documentaire approfondie, les entretiens transversaux, ainsi que l'enquête de perception en ligne décrits précédemment soient complétés par une étude approfondie d'un échantillon d'une douzaine de projets ayant fait l'objet d'un avis développement durable. Cet échantillon a été porté à 20 projets suite aux commentaires reçus lors des groupes de référence interne et externe, afin de mieux illustrer la diversité des situations.

Cet échantillon a une vocation illustrative et non représentative, du fait de la taille de l'échantillon de référence. Suite à la finalisation de la matrice d'évaluation durant la phase de cadrage, il a été jugé pertinent de sélectionner les projets pour cette étude approfondie en tenant compte des critères suivants :

- **Diversité sectorielle**, afin d'observer comment l'outil méthodologique s'applique aux différents secteurs d'activité de l'AFD ;
- **Diversité d'instruments financiers**, afin d'observer la pertinence de l'outil méthodologique pour les différents instruments de l'AFD ;
- **Diversité géographique**, avec une représentation des régions d'intervention de l'AFD (Afrique, Orient, Amérique latine, Trois Océans), mais également au moins trois projets mis en œuvre dans un contexte similaire (soit un même pays, soit une même catégorie de pays, comme par exemple des États fragiles), afin d'affiner la compréhension de la prise en compte du contexte dans les avis ;
- **Diversité de notation développement durable**, avec l'inclusion d'opérations dites « emblématiques », « réussies sur une ou deux dimensions », « moins réussies », voire « désalignées » afin de comprendre comment le dispositif influence le design des opérations, les débats durant le cycle d'instruction, et la décision d'octroi ;
- **Projets en deuxième phase**, avec l'inclusion d'au moins deux projets ayant fait l'objet d'une deuxième phase, pour observer l'effet du dispositif sur le design d'une opération ayant déjà bénéficié d'un avis développement durable ;
- **Évolution temporelle**, incluant des opérations ayant été soumises au dispositif avant 2020 et après, afin d'observer les changements liés à l'évolution importante de la méthodologie à cette date.

La liste des projets retenus est présentée ci-dessous.

ID projet		Année d'octroi	Nom de projet	Montant (en millions d'euros)	Pays	Division technique	Outil financier
1	CUG1062	2018	Construction de l'Express-way entre Kampala et Jinja	180 M€	Ouganda	Transports et mobilités	Prêt + Subventions
2	CCD1106	2020	Projet Adduction d'eau potable Mpungwe-Bukavu	17 M€	République démocratique du Congo	Eau et assainissement	Subventions
3	CCO1086	2020	Prêt à la municipalité Barranquilla	120 M€	Colombie	Développement urbain, aménagement et logement	Prêts
4	CNE1255	2021	Projet Nexus urgence-développement-paix	10 M€	Niger	Agriculture, développement rural et biodiversité	Subventions
5	CRE1817	2021	Centrale d'énergie ALBIOMA BOIS ROUGE	30 M€	La Réunion	Autre	Prêts
6	CCG1157 /1179	2022	Programme d'investissements du programme d'utilisation durable des terres (PI-PUDT)	29 M€	Congo	Agriculture, développement rural et biodiversité	Subventions
7	CGE1041	2022	Financement budgétaire de programme dédié au développement du capital humain en Géorgie	50 M€	Géorgie	Santé et protection sociale	Facilité multi-tranche
8	CTR1082	2022	Ligne de crédit Économie circulaire	81 M€	Turquie	Systèmes financiers	Prêt + Subventions
9	CPE1068	2023	Projet de financement du logement durable et abordable	60 M€	Pérou	Systèmes financiers	Prêt
10	CCN1123	2023	Interconnexion du réseau de chauffage et valorisation de la chaleur résiduelle industrielle à Zibo, Shandong (2 phases)	70 M€	Chine	Énergies	Prêt
11	CMA1331	2023	Financement budgétaire transition budgétaire verte Maroc	82 M€	Maroc	Gouvernance	Prêt + subvention

ID projet		Année d'octroi	Nom de projet	Montant (en millions d'euros)	Pays	Division technique	Outil financier
12	CMU1067	2021	Projet de développement de l'aéroport de Rodrigues	101 M€	Maurice	Transports et mobilités	Prêt + Subventions
13	CCI1598	2020	3 ^e phase du financement Développement de l'éducation, de la formation, de l'insertion des jeunes (DEFI 3)	131 M€	Côte d'Ivoire	Éducation, formation professionnelle et emploi	Prêt
14	CZZ2343	2020	Renforcement de la résilience des pays de la Commission de l'océan Indien par le développement de services météorologiques, hydrologiques et climatiques plus performants (Hydromet)	13 M€	Multi-pays	Eau et assainissement	Subvention
15	CEC1068	2023	Appui au financement d'infrastructures durables en Équateur	74 M€	Équateur	Systèmes financiers	Prêt
16	CSN1486	2018	Train Express Régional de Dakar	100 M€	Sénégal	Transports et mobilités	Prêt
17	CBF1432	2022	Protection civile	8 M€	Burkina Faso	Gouvernance	Subvention
18	CMG1737	2023	Second Programme des villes d'équilibre de Madagascar (PADEVE 2)	49 M€	Madagascar	Développement urbain, aménagement et logement	Prêt + subvention
19	CZD1130	2023	Développement photovoltaïque – Sunko Caraïbes	10 M€	Multi-pays	Non technique	Prêt
20	CTR1118	2023	Financement de l'intégration des eaux de surface du barrage de Çınarcık dans le système d'approvisionnement de la Municipalité métropolitaine de Bursa	75 M€	Turquie	Eau et assainissement	Prêt

Note sur l'annexe 2 : Les caractéristiques des projets sont celles relevées au moment de l'émission de l'avis définitif, c'est-à-dire à la date d'octroi. Les éventuelles modifications postérieures à l'octroi du financement (évolution du financement, de son montant ou de sa modalité financière) ne sont pas prises en compte dans ce tableau.

Liste des sigles et abréviations

AADD	analyse et avis développement durable
ACPR	Autorité de contrôle prudentiel et de résolution
ADD	Cellule Avis développement durable (AFD/ISR/SPR/ADD)
AES	Division Appui environnemental et social (AFD/SDD/AES)
AFD	Agence française de développement
CA	Conseil d'administration
CAD	Comité d'aide au développement
CLN	Division Climat et nature (AFD/SDD/CLN)
CLS	Division Lien social (AFD/SDD/CLS)
CIN	Division Citoyens et institutions (AFD/SDD/CIN)
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
CSRD	<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>
DD	Développement durable
EFrag	<i>European Financial Reporting Advisory Group</i>
ESG	Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance
ESRS	<i>European Sustainability Reporting Standards</i>
IDFC	<i>International Development Finance Club</i>
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
POS	Plan d'orientation stratégique
TSKB	Türkiye Sinai Kalkınma Bankası

**Agence française
de développement**
5, rue Roland Barthes
75012 Paris | France
www.afd.fr

Direction Innovation,
Stratégie et Recherche (ISR).
Département Évaluation
et Apprentissage (EVA).

Les Éditions Agence française de développement (AFD) publient des travaux d'évaluation et de recherche sur le développement durable. Réalisées avec de nombreux partenaires du Nord et du Sud, ces études contribuent à l'analyse des défis auxquels la planète est confrontée, afin de mieux comprendre, prévoir et agir, en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Avec un catalogue de plus de 1000 titres, et 80 nouvelles œuvres publiées en moyenne chaque année, les Éditions Agence française de développement favorisent la diffusion des savoirs et des expertises, à travers leurs collections propres et des partenariats phares. Retrouvez-les toutes en libre accès sur editions.afd.fr. Pour un monde en commun.

Directeur de la publication Rémy Rioux

Directeur de la rédaction Jean-Claude Pirès

Création graphique MeMo, Juliegilles, D. Cazeils

Conception et réalisation edeo-design.com

Dépôt légal 1^{er} trimestre 2026

ISSN 2425-7087

Imprimé par le service de reprographie de l'AFD

Pour consulter les autres publications de la
collection ExPost :
www.afd.fr/fr/collection/evaluations-ex-post

Crédits et autorisations

License Creative Commons

Attribution – Pas de commercialisation

– Pas de modification

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

