

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Mission d'information sur les relations politiques et économiques entre la France et l'Azerbaïdjan au regard des objectifs français de développement de la paix et de la démocratie au Sud Caucase

– (Audition de M. Olivier Achard, vice-président de la zone Eurasie pour Thales International, et de Mme Fanny Mounier, chargée de mission auprès du vice-président chargé des relations internationales)

Jeudi

12 janvier 2017

Séance de 11 heures 30

Compte rendu n° 031

SESSION ORDINAIRE DE 2016-2017

**Présidence
de M. François
Rochebloine**
Président



Audition de M. Olivier Achard, vice-président de la zone Eurasie pour Thales International, et de Mme Fanny Mounier, chargée de mission auprès du vice-président chargé des relations internationales

La séance est ouverte à onze heures trente.

Présidence de M. François Rochebloine, président

M. le président François Rochebloine. Nous accueillons M. Olivier Achard, vice-président de la zone Eurasie pour Thales International, accompagné de Mme Fanny Mounier, chargée de mission auprès du vice-président chargé des relations internationales.

Madame, Monsieur, je vous rappelle que l'objet de la mission est de faire le point sur les relations politiques et économiques entre la France et l'Azerbaïdjan au regard des objectifs français de paix et de démocratie dans le Sud-Caucase. Cela nous conduit naturellement à nous intéresser au développement des investissements et des transactions des entreprises françaises dans ce pays. Ainsi que nous l'avons demandé précédemment aux représentants d'Engie ou de Suez, par exemple, nous vous invitons à décrire l'historique de l'implantation de votre société dans ce pays, l'ampleur financière des affaires que vous y traitez et la nature des prestations que vous assurez.

Dans un second temps, vous pourriez décrire le paysage contractuel de ces relations, c'est-à-dire, notamment, nous indiquer à quel niveau de la structure politique et administrative, et selon quelles procédures, sont préparés et conclus les contrats. Les autorités auxquelles vous avez affaire émettent-elles des exigences, des vœux ou des suggestions quant à l'éventuelle implication d'entreprises azerbaïdjanaises dans ces relations contractuelles ?

Enfin, nous aimerions connaître votre évaluation générale des « conditions de travail » de Thales en Azerbaïdjan : qualité de l'exécution des obligations contractuelles, intervention de la sous-traitance ou d'une procédure assimilable, rapidité et efficacité des procédures administratives.

M. Olivier Achard, vice-président de la zone Eurasie pour Thales International. L'histoire de Thales en Azerbaïdjan a commencé dans les années 1990. Nous avons ouvert un bureau à Bakou en 2014. Cinq personnes y travaillent actuellement, dont un directeur pays et des *key account managers* chargés des relations avec nos clients, les deux plus importants étant le métro de Bakou et la compagnie aérienne Azerbaïjan Airlines (AZAL).

Les deux principales activités pour lesquelles nous sommes présents en Azerbaïdjan sont des activités civiles liées l'une et l'autre au domaine des transports.

La première est le contrôle du trafic aérien. C'est l'activité « historique » qui nous a amenés dans ce pays il y a une vingtaine d'années. Aujourd'hui, Thales est le leader mondial en matière du contrôle du trafic aérien. Cette branche emploie environ 1 500 personnes et fabrique deux types de systèmes, des centres de contrôle et des radars, qui servent à surveiller l'espace aérien et à contrôler les avions des compagnies aériennes qui soit se posent dans le pays, soit traversent son espace aérien. Ces systèmes sont identiques à ceux que nous avons fournis à la direction générale de l'aviation civile pour équiper les aéroports français et les centres de contrôle de Reims, Brest ou Aix-en-Provence, ces derniers étant toutefois plus performants, compte tenu de l'importance du trafic aérien dans notre pays.

Étant donné les conflits actuels dans la région, notamment au Moyen-Orient, les routes aériennes ont été sensiblement modifiées, et de nombreux vols traversent désormais le Caucase. Il s'agit donc d'une zone importante du point de vue de la sécurité aérienne. Depuis une vingtaine d'années, nous équipons l'aviation civile azerbaïdjanaise, sachant que le contrôle du trafic aérien dépend de la compagnie nationale, AZAL, comme c'est souvent le cas dans les pays de la région.

Nous produisons l'ensemble de nos radars sur un site en Normandie, inauguré il y a vingt ou trente ans, qui emploie environ 300 personnes. Ainsi que je l'ai indiqué, nous sommes leader dans ce domaine, et ces radars équipent le monde entier.

Nous fournissons aussi à la compagnie AZAL des simulateurs de vol pour ses pilotes – sachant qu'elle achète à la fois des Boeing et des Airbus –, ainsi que des systèmes permettant aux passagers de regarder des films ou de surfer sur internet à bord des avions.

Deuxième grande activité de Thales en Azerbaïdjan : nous équipons les lignes existantes du métro de Bakou de systèmes de signalisation modernes. Dans le passé, le métro de Bakou disposait de systèmes hérités de l'ère soviétique. Aujourd'hui, il installe des systèmes automatisés sur ses lignes, afin d'augmenter le nombre de métros par heure et d'améliorer la sécurité des passagers. On peut faire un parallèle entre ce travail et celui que nous faisons sur la ligne 13 à Paris. Nous appliquons le même concept partout dans le monde pour améliorer la sécurité du métro.

M. le président François Rochebloine. Combien de passagers empruntent le métro de Bakou ?

M. Olivier Achard. Je l'ignore : je n'ai pas encore eu la chance de visiter le métro de Bakou. À en juger par le nombre de personnes que l'on voit sortir des bouches de métro, c'est un moyen de transport fortement utilisé.

Ce qui est sûr, c'est que nous assistons à un changement de génération à la tête des deux entreprises, tant du métro de Bakou que de la compagnie AZAL : des personnes âgées de 40 à 50 ans, formées aux nouvelles technologies et désireuses de les déployer, arrivent aux échelons intermédiaires et supérieurs du management, ce qui est assez intéressant pour une entreprise telle que la nôtre.

Le volume d'affaires de Thales en Azerbaïdjan est de 20 à 25 millions d'euros les bonnes années, de 15 à 20 millions sinon, ce qui est assez faible rapporté au chiffre d'affaires du groupe – 14 à 15 milliards d'euros en 2015.

M. le président François Rochebloine. Ce chiffre d'affaires est-il comparable à celui que vous réalisez dans les autres pays du Sud Caucase ?

M. Olivier Achard. Il est un peu supérieur à celui que nous réalisons en Géorgie, qui varie lui aussi selon les années.

M. le président François Rochebloine. Êtes-vous présents en Arménie ?

M. Olivier Achard. Nous y avons été présents très longtemps. Je me suis moi-même rendu plusieurs fois à Erevan, où j'ai visité le centre équipé par Thales. Nous étions chargés du contrôle du trafic aérien, de la même façon que nous le sommes à Bakou et, dans une moindre mesure, en Géorgie, à laquelle nous fournissons des radars. Nous rêvions d'inciter la Géorgie à nous rejoindre et de créer une coopération à l'échelle régionale, sachant que, dans les domaines civils, le fait d'utiliser les mêmes systèmes facilite le contrôle du trafic. Malheureusement, il y a deux ou trois ans, l'Arménie a choisi de s'équiper de systèmes

russes. Jusqu'alors, les Russes n'étaient présents nulle part dans le monde. Après une collaboration de dix ou quinze ans avec l'Arménie, cela a été une déception pour nous.

M. le président François Rochebloine. Le conflit dans le Haut-Karabagh y est-il pour quelque chose ?

M. Olivier Achard. Non. Nos partenaires arméniens ont lancé un appel d'offres, auquel nous avons répondu, et ont finalement choisi les nouvelles technologies proposées par les Russes.

M. Jean-Louis Destans, rapporteur. Je souhaite vous interroger sur l'environnement des affaires, que vous venez d'ailleurs d'évoquer à propos de l'Arménie. Comment se déroule la passation des marchés ? Les cahiers des charges sont-ils précis ? Les procédures d'appel d'offres sont-elles transparentes ? Sont-elles comparables à celles auxquelles vous vous soumettez habituellement ? Vos contacts se limitent-ils à la sphère privée ou bien avez-vous besoin, comme d'autres, du soutien de l'administration française dans le cadre de discussions serrées avec l'administration azerbaïdjanaise ?

Plusieurs sociétés françaises nous ont indiqué subir une concurrence de plus en plus rude de la part d'entreprises des pays émergents. On nous a notamment beaucoup parlé de la Turquie. Cette concurrence est peut-être moins forte pour Thales, qui propose des technologies spécifiques et sophistiquées. Y êtes-vous néanmoins soumis ? Si tel est le cas, les procédures vous paraissent-elles les mêmes pour vous et pour vos concurrents des pays émergents ?

Vous disposez de cinq personnes sur place et je suppose que vous faites appel à de la main-d'œuvre locale pour mettre en œuvre vos technologies. Quelle appréciation portez-vous sur son niveau de qualification ?

Quel jugement portez-vous sur les réformes conduites par le gouvernement azerbaïdjanais, notamment en matière de simplification et d'informatisation des procédures administratives et douanières, ainsi que de lutte contre la corruption ?

M. le président François Rochebloine. Ces questions rejoignent celles que j'ai posées dans mon intervention liminaire concernant les « conditions de travail » de Thales en Azerbaïdjan.

M. François Scellier. Vous avez indiqué avoir perdu un marché en Arménie face à une entreprise russe. J'observe à l'attention de mes collègues de la mission d'information que l'Azerbaïdjan semble plus soucieux que l'Arménie de son indépendance à l'égard de la Russie. Les équilibres politiques sont délicats dans toute cette partie du Caucase, et lorsque l'on rencontre des interlocuteurs azerbaïdjanais sur place, on sent de leur part une volonté de se tourner davantage vers l'Europe et la France que vers la Russie.

M. Olivier Achard. En ce qui concerne les procédures d'appel d'offres, je vous parlerai des deux domaines civils dans lesquels nous avons remporté des marchés : le contrôle du trafic aérien et la signalisation sont très ouverts aujourd'hui en ce sens que nos clients partagent beaucoup d'informations sur ceux-ci avec leurs collègues et assistent à de nombreuses conférences internationales, telles que celles de l'Association internationale du transport aérien (IATA). Ils lancent donc tous la plupart du temps des appels d'offre. Ils sont très au courant de nos technologies et de nos concurrents. Ils voyagent beaucoup pour aller comprendre chacune de ces technologies – notamment dans les pays émergents qui nous font concurrence. Nous sommes aujourd'hui en concurrence avec la Chine, la Corée et la Russie mais surtout, dans le domaine du contrôle du trafic aérien, avec l'Espagne qui déroule le « tapis rouge » dès qu'un dirigeant azerbaïdjanais vient dans le pays. Nous étions notamment

le fournisseur du centre de contrôle de Bakou mais nous avons perdu ce marché il y a quelques années au profit des Espagnols, plus compétitifs et plus réactifs. Les clients civils en Azerbaïdjan nous soumettent à la concurrence : ils recherchent l'innovation et ne sont pas suiveurs, contrairement aux autres clients de la région. Nous avons signé l'année dernière un premier contrat visant au lancement d'un nouveau produit facilitant la gestion des flux aériens. L'Azerbaïdjan souhaite en effet se positionner entre l'Europe et l'Asie en ce domaine et discuter avec Eurocontrol. Bref, dans le cadre des appels d'offre, nous sommes constamment soumis à une forte concurrence en termes de technologies et de prix. La situation est la même pour le marché du métro de Bakou : nos concurrents étrangers Bombardier et Siemens essaient de prendre notre position.

S'agissant de la rapidité contractuelle, les Azerbaïdjanais respectent bien nos contrats : ils paient en temps et en heure, ce qui n'est pas toujours le cas dans cette région.

Comme je le soulignais à l'instant, la concurrence des pays émergents est très forte, le Caucase attirant aujourd'hui l'ensemble des acteurs. Dans les deux domaines dont j'ai parlé, ce n'est pas encore le cas des Turcs – pour répondre à votre question – et nos concurrents sont bien russes, coréens et, surtout, espagnols.

Vous m'avez interrogé quant à la sous-traitance locale : s'agissant des grands systèmes que nous proposons, il nous est difficile de sous-traiter des activités – à l'exception de la conception de radars. Lorsqu'on construit de grands centres de contrôle ou le métro de Bakou, une bonne part du travail consiste en la conception de logiciels, qu'il est difficile de sous-traiter localement.

En revanche, lorsqu'on réalise l'installation de radars, on peut sous-traiter une partie du génie civil pour la construction des tours qui abriteront ces radars. C'est ce que l'on a fait à l'aéroport de Bakou lors des Jeux européens : les Azerbaïdjanais nous ayant demandé de construire une petite tour de contrôle en béton, nous avons dû faire appel à une entreprise locale. Nous avons donc procédé à une mise en concurrence pour choisir des sous-traitants compétents car c'est nous qui étions responsables de l'ouvrage.

Dans le cadre de nos deux projets civils, nous n'avons pas rencontré, à ma connaissance, de difficultés administratives majeures – ce qui n'est pas le cas dans le reste de l'Eurasie où les procédures douanières sont assez compliquées. Je ne me souviens pas que des projets aient été retardés parce que des radars auraient été bloqués en douane. N'ayant pas encore testé le visa électronique, je ne saurais vous en parler. Les Azerbaïdjanais négocient des contrats conformes aux standards internationaux. Leurs équipes sont assez jeunes et très bien formées.

Les projets dont je vous parle ne sont pas très importants mais nous en parlons à l'ambassadrice à chacune de nos visites et celle-ci m'a accompagné la dernière fois que je me suis rendu chez AZAL. L'ambassade nous aide également lors des événements ou des salons qui peuvent avoir lieu dans le pays. J'ai aussi eu l'occasion de rencontrer le ministre des finances d'Azerbaïdjan, lors de sa visite en France, en décembre dernier et il a clairement dit que les entités dont je vous ai parlé sont maintenant très indépendantes financièrement de l'État, qui ne les soutient plus comme par le passé. Elles vivent uniquement sur leurs fonds propres et font donc très attention à leurs investissements, notamment dans un contexte de soubresauts du prix du pétrole. C'est la raison pour laquelle nos projets ne sont pas très importants aujourd'hui. Nous pensions que la dynamique d'investissement serait plus forte mais le soutien du ministère des finances s'est amoindri si bien que la compagnie aérienne et l'aviation civile, par exemple, sont désormais dépendantes des redevances qu'elles facturent aux compagnies exploitant les avions qu'elles contrôlent. Lors de la rencontre de décembre dernier, le ministre des finances azerbaïdjanais en averti le représentant d'Airbus, soulignant

qu'il appartenait au constructeur de vérifier que les entreprises avaient bien les moyens financiers nécessaires pour satisfaire à ses exigences.

M. le rapporteur. Pourriez-vous nous dire quelques mots du volet militaire ?

M. Olivier Achard. L'activité du groupe Thales se répartit à égalité entre le civil et la défense. Nous avons donc bien évidemment des activités militaires que nous essayons de proposer à l'Azerbaïdjan, mais ce sujet avance très doucement car, le cours du pétrole étant bas, il y a peu de projets d'investissement, quels que soient les domaines. Les projets de défense aujourd'hui en discussion concernent surtout la surveillance des côtes et la protection des infrastructures telles que les plateformes pétrolières. Nous avons aussi un projet mêlant le civil au militaire pour assurer la surveillance des vols d'hélicoptères vers les plateformes, dont le flux est très important.

M. le président François Rochebloine. L'influence de la Russie dans la région en matière de vente d'armes a-t-elle des conséquences sur vos marchés en Azerbaïdjan ?

M. Olivier Achard. Dans le domaine de la défense, Thales produit soit des systèmes de surveillance soit des systèmes de communication.

M. le président François Rochebloine. Le programme Félin (Fantassin à Équipements et Liaisons Intégrés) est-il uniquement destiné à la France ?

M. Olivier Achard. Oui. L'Azerbaïdjan a souhaité qu'on lui présente des concepts de surveillance de sites, c'est-à-dire des radars de surveillance des côtes et des plateformes mais à ma connaissance, nous n'avons pas d'autres projets. Je tiens aussi à préciser que nos projets sont tous soumis à autorisation d'exportation de la Commission interministérielle pour l'étude des exportations de matériels de guerre (CIEEMG).

M. le président François Rochebloine. Le code d'éthique de Thales détaille les dispositions à prendre par ses collaborateurs pour échapper aux tentatives de corruption. Ces dispositions ont-elles trouvé à s'appliquer en Azerbaïdjan depuis le début de votre implantation dans ce pays ?

M. Olivier Achard. La prévention du risque éthique et de la corruption est partie intégrante de la stratégie d'entreprise de Thales. Fanny Mounier, qui nous a rejoints il y a trois ans, m'expliquait que depuis son arrivée, elle a déjà été formée deux fois sur deux sites différents. L'ensemble de nos collaborateurs, quels que soient leur poste et leurs responsabilités, sont formés en ce domaine. Nous appliquons une politique de tolérance zéro sur ce sujet et nous n'avons pas eu de problèmes de ce type jusqu'ici. En même temps, Thales publie beaucoup sur cette question. Le directeur éthique du groupe était en début de semaine à Ljubljana, à l'invitation de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), pour expliquer comment le groupe travaillait sur ce thème. Nos clients savent donc très bien quelles règles nous appliquons. Les partenaires locaux que nous devons choisir sont audités et font l'objet de procédures de diligence raisonnable (*due diligence*). Ainsi Thales ne veut prendre aucun risque qui pourrait porter atteinte à son image et mettre en péril son volume d'affaires dans le pays.

Mme Fanny Mounier, chargée de mission auprès du vice-président de Thales International chargé des relations internationales. En plus du travail de sensibilisation et de formation des salariés qui a été mis en place depuis maintenant plusieurs années dans notre groupe, un dispositif d'alerte a également été institué pour les salariés : chacun sait qui est son responsable éthique, à contacter en cas de doute. À ma connaissance, aucune alerte nécessitant une action particulière ne nous a été signalée concernant l'Azerbaïdjan.

M. le président François Rochebloine. Je vous remercie, Madame, Monsieur, pour cet échange très instructif.

La séance est levée à douze heures.



Membres présents ou excusés

Mission d'information sur les relations politiques et économiques entre la France et l'Azerbaïdjan au regard des objectifs français de développement de la paix et de la démocratie au Sud Caucase

Réunion du jeudi 12 janvier 2017 à 11 h 30

Présents. - M. Jean-Louis Destans, M. Jean-François Mancel, M. François Rochebloine, M. François Scellier, M. Michel Voisin