

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

Commission des affaires étrangères

Mercredi
12 octobre 2016
Séance de 9 heures 45

Compte rendu n°005

– Audition de M. Rémy Rioux, directeur général de l'Agence Française de Développement.

SESSION ORDINAIRE DE 2016-2017

Présidence
de M. Michel Vauzelle,
Vice-président,



Audition de M. Rémy Rioux, directeur général de l'Agence Française de Développement

La séance est ouverte à neuf heures quarante-cinq.

M. Michel Vauzelle, président. Nous recevons ce matin M. Rémy Rioux, directeur général de l'Agence française de développement (AFD), pour une réunion fermée à la presse.

Monsieur le directeur général, cette commission vous a entendu à deux reprises cette année. D'abord au mois de janvier, à propos du projet de rapprochement entre l'AFD et la Caisse des dépôts et consignations, dont vous étiez alors le préfigurateur. Vous nous aviez présenté votre vision du rapprochement à venir, qui doit faire l'objet d'une convention entre les deux institutions, prévue pour cet automne. Vous pourrez nous en détailler l'état d'avancement.

Nous avons également entendu au mois de mai dernier, préalablement à votre nomination à la tête de l'AFD. Vous nous avez alors fait part de votre projet pour l'agence, que vous voulez « plus grande, plus partenariale, plus agile et plus innovante ».

Vous intervenez aujourd'hui pour nous présenter le bilan des activités de l'agence de cette année 2016, puis dresser un tableau des perspectives pour 2017 et des évolutions futures de l'AFD.

Par ailleurs, alors que commence l'examen du projet de loi de finance pour 2017, et sans empiéter sur le travail des rapporteurs pour avis qui vous auditionneront le 19 octobre prochain, la Commission souhaiterait connaître votre opinion sur les crédits consacrés à l'aide publique au développement, et leur adéquation avec les besoins de l'AFD pour continuer à mettre en œuvre les objectifs ambitieux qui lui ont été confiés.

Depuis votre nomination, vous avez en effet fixé certaines priorités d'actions sur des sujets qui intéressent au plus haut point les membres de cette commission. Vous nous parlerez si vous le voulez bien du projet de « Facilité de lutte contre les vulnérabilités et de réponse aux crises » récemment proposé par l'AFD. Quel serait son champ d'application ? Dans quelles situations cette facilité serait-elle activée ? Avec quels autres acteurs serait-elle mise en œuvre ?

Nous souhaiterions également vous entendre à propos des relations que l'AFD entretient ou envisage de développer avec les collectivités territoriales. Quelle est notamment, selon vous, la place de la coopération décentralisée dans l'orientation que vous souhaitez donner à l'aide publique au développement française ?

M. Rémy Rioux, directeur général de l'Agence française de développement. Je suis très heureux de revenir devant votre commission. Je vous remercie beaucoup de la confiance que vous m'avez témoignée par votre vote, à la fin du mois de mai dernier. Lorsque l'on prend ses fonctions dans une agence publique, avoir le soutien de la représentation nationale donne une très grande force. Soyez certains que j'en suis très conscient et très honoré.

Aujourd'hui, sans vous abreuver de chiffres, je veux vous exposer où en est l'AFD. Je vous répondrai sur le projet de budget et les différents renforcements prévus pour l'AFD. Surtout, je souhaite vous dire où en sont les différents éléments du futur projet de

l'Agence en termes de calendrier, de façon à recueillir vos orientations à un moment très utile pour nous, puisque nous sommes en pleine construction de ce nouveau projet.

À la fin de l'année dernière, les engagements de l'AFD ont atteint 8,5 milliards d'euros, et les versements 5,5 milliards. Les versements sont toujours un défi : il faut transformer les engagements qui ont été pris en actions concrètes et en décaissements sur le pays, pour que les populations s'en rendent compte. Nous devons donc accroître et accélérer nos versements, en bon ordre.

En 2016, nous nous mobilisons pour atteindre 9 milliards d'euros d'engagements financiers, ce qui représente une croissance de 8 %. C'est un objectif ambitieux. À mon arrivée à la tête de l'AFD, en juin dernier, nous étions significativement en retard dans la mise en œuvre du plan d'affaires. Nous avons rattrapé ce retard lors du conseil d'administration de la fin du mois de septembre, sous le contrôle de vos représentants qui nous administrent. Nous sommes maintenant au-delà de 40 % de réalisation du programme d'activités, mais comme chaque année – c'est structurel – nous allons connaître une fin d'année complexe et musclée. Dans le pilotage de l'AFD à l'avenir, c'est un sujet sur lequel vous serez amenés à vous prononcer à nouveau. Quand le contrat d'objectifs et de moyens avec l'État sera soumis à votre avis, je pense qu'il faudra introduire plus de pluriannualité dans le pilotage de l'Agence.

Nos grandes caractéristiques seront confirmées cette année.

L'Afrique demeure notre priorité. Elle représente 50 % de l'activité de l'AFD, et doit rester de très loin la première région d'intervention. C'est en Afrique que nous concentrons l'effort financier de l'État, autant les ressources en dons qu'en bonifications.

Le climat, après la COP21, est l'autre grand élément qui nous distingue de nos pairs. 55 % de nos actions ont un co-bénéfice climat, ce qui a eu un effet dans la dynamique des négociations qui ont conduit à l'Accord de Paris.

Un élément peut-être moins connu de notre avantage comparatif dans la communauté des bailleurs est que nous réalisons 50 % de nos affaires avec le secteur non-souverain, c'est-à-dire d'autres acteurs que les États. Nous ne prêtons pas qu'aux gouvernements, mais également beaucoup aux collectivités locales et au secteur privé du Sud : la moitié de nos financements est à destination des acteurs souverains, l'autre moitié va aux acteurs non-souverains. Cela induit d'autres risques, mais c'est un très bon équilibre au stade de développement de beaucoup de pays, que la Banque mondiale ou d'autres bailleurs de fonds n'ont pas atteint. Il est très apprécié de nos partenaires.

Je pourrai évidemment vous donner beaucoup de chiffres sur l'impact de notre action, mais il faut le mesurer encore mieux, et surtout l'expliquer aux Français de façon claire et compréhensible. C'est une partie de notre projet dont je vous dirai un mot.

Le Gouvernement et le Président de la République ont pris des engagements très ambitieux pour l'AFD à l'occasion du Sommet du développement durable à New York, puis lors de la COP21 à Paris.

Le principal de ces engagements est de faire croître encore les activités de l'AFD d'ici à 2020 pour passer de plus de 8 milliards d'euros d'engagements à la fin 2015 à plus de 12 milliards en 2020. C'est un défi pour nous : il faut trouver 12 milliards d'euros de bons projets qui contribuent au développement, chaque année, dans nos pays d'intervention.

Il a aussi été décidé d'augmenter de près de 400 millions les ressources en dons, qui sont certainement tombés à un niveau trop bas pour être pertinents dans certains territoires, dans certains secteurs sociaux, en particulier pour lutter contre la pauvreté.

Avec plusieurs membres du comité exécutif de l'AFD, nous avons eu l'honneur d'être longuement reçus par le Président de la République le 26 août dernier. Nous avons mesuré sa connaissance de l'agence, et son ambition. J'ai eu la chance de l'accompagner au Vietnam, puis d'accompagner le Premier ministre au Sénégal, où j'ai senti sa grande détermination à renforcer nos actions, en particulier en Afrique de l'Ouest.

La traduction juridique de ces annonces doit figurer dans les différents textes financiers qui seront soumis à votre examen cet automne. Je serai auditionné mercredi prochain par vos rapporteurs et ceux de la commission des finances, ce qui me donnera peut-être l'occasion de faire des commentaires plus précis.

Je sais que la recapitalisation de l'AFD, élément de transformation majeur, sera inscrite dans la loi de finances rectificative pour 2016. Nous bénéficierons donc de 2,4 milliards d'euros de fonds propres supplémentaires avant la fin de cette année, ce qui représente un quasi-doublement de nos fonds propres de base. En conséquence, nous aurons un bilan beaucoup plus solide, permettant de supporter l'augmentation programmée de nos engagements de 8 à 12 milliards d'euros d'ici à 2020.

Les moyens financiers pour poursuivre la croissance de notre activité en prêts sont inscrits dans le projet de loi de finances pour 2017 : 80 millions d'euros de crédits de bonification supplémentaires sur le programme 110, et 100 millions d'euros de ressources à conditions spéciales (RCS) supplémentaires nous seront alloués sur un compte du Trésor.

Nos moyens d'intervention outremer seront également en très forte augmentation : les autorisations d'engagement vont doubler. Votre commission est naturellement intéressée, car les projets ultramarins ont une dimension régionale, et donc un impact sur les pays voisins de ces territoires. Avec les objectifs de développement durable, cette orientation sera encore plus forte à l'avenir.

Le programme 209 dans le budget du ministère des affaires étrangères, sur lequel figurent nos moyens bilatéraux en dons, est également en augmentation de 85 millions d'euros. La répartition interne de cette enveloppe m'est inconnue à ce stade, mais elle bénéficiera pour partie à l'AFD.

En outre, le Premier ministre a précisé qu'un amendement du Gouvernement serait introduit pour renforcer les moyens de notre politique de développement dès 2017. Il portera certainement sur le programme 209, il reviendra au Gouvernement de préciser son intention.

J'ajoute qu'un décret va prochainement permettre à l'AFD de devenir éligible aux ressources du Fonds de solidarité pour le développement (FSD), ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Le FSD est le mécanisme financier par lequel transite le produit des financements innovants : la taxe sur les transactions financières et la taxe sur les billets d'avion. Aujourd'hui, ces ressources étaient affectées à des contributions multilatérales. Après la publication de ce décret, l'AFD pourra également en bénéficier pour renforcer ses moyens d'intervention en dons. C'est une avancée intéressante pour nous.

Nous sommes également très actifs à Bruxelles, où nous allons chercher beaucoup de moyens en dons que nous intégrons ensuite dans nos programmes. Nous avons dépassé le montant de 300 millions d'euros de délégations de crédits de l'Union européenne, c'est historique pour l'AFD et fait de nous la première agence européenne à émarger sur toutes ces facilités qui se développent au niveau européen. Et nous ne sommes que début octobre, nous avons donc bon espoir de dépasser les 400 millions d'euros en fin d'année. Rapportée aux moyens qui nous sont attribués par le Gouvernement français, c'est une somme tout à fait significative et un sujet très positif pour rapprocher les acteurs européens de l'aide au développement.

J'ai commis une petite tribune récemment pour expliquer comment nous pouvons faire de l'aide au développement un élément du projet européen qui est en train de se reconstruire. Nous travaillons très bien avec les Allemands, de mieux en mieux avec les Italiens ; beaucoup de choses se passent dans ce domaine, mais elles ne sont peut-être pas suffisamment perçues. Il y a là un potentiel très fort pour promouvoir le projet européen.

Les textes financiers tiennent donc les engagements qui ont été pris par le Gouvernement l'année dernière et au début de cette année, et devraient nous donner les moyens de franchir une étape significative en 2017 vers la cible qui nous a été assignée pour 2020.

S'agissant des prochaines échéances, nous préparons un Comité interministériel à la coopération internationale et au développement (CICID), qui devrait avoir lieu au mois de novembre, sous la présidence du Premier ministre.

M. François Rochebloine. À quand remonte le dernier CICID ?

M. Rémy Rioux. Il s'en est tenu un avant la loi de 2014, qui a fixé l'obligation de tenir un CICID à échéances régulières. C'est particulièrement important à ce stade de transformation l'AFD, car cette instance fixe en quelque sorte notre mandat, en déclinaison de la loi que vous avez votée.

Une autre échéance importante nous attend au début du mois de décembre, puisque nous allons organiser le soixante-quinzième anniversaire de l'agence, qui a été créée le 2 décembre 1941 à Londres par le Général de Gaulle. Nous allons célébrer cette histoire lumineuse le 6 décembre, au musée du Quai Branly - Jacques Chirac. Vous serez invités, ainsi que tous nos partenaires. Nous essaierons d'en faire un événement français, pour parler de développement et de la magnifique histoire de cette agence en France. Nous avons souvent tendance à en parler à l'étranger, où je constate lors de chacun de mes déplacements que nous sommes très connus, mais nous sommes totalement inconnus en France.

M. Jean-Pierre Dufau. Tout à fait !

M. Rémy Rioux. Nous devons donc faire ce travail.

Plusieurs événements se tiendront lors de cette semaine que nous organisons au début du mois de décembre : un petit colloque historique, un colloque académique autour de la notion de « commun », une journée sur les enjeux économiques des outre-mers, nous parlerons du climat. Ces événements vont monter en puissance au cours de la semaine, et nous espérons qu'ils culmineront le 6 décembre au soir, au Quai Branly, avec l'expression de cette histoire, de ce que nous sommes, de cette identité.

C'est là que j'exposerai les grandes lignes de notre nouveau projet stratégique, compte tenu de tous les avis que j'aurai recueillis. Le Président de la République sera là et expliquera l'orientation qu'il souhaite donner à l'agence et à son nouveau projet.

C'est aussi en cette occasion que nous envisageons de signer la convention d'alliance entre l'AFD et la Caisse des dépôts. J'ai rencontré Pierre-René Lemas hier ; les travaux avancent bien. Nous parlons de ce projet depuis longtemps et j'étais déjà venu vous faire le point en début d'année. Nous travaillons très activement, et nous allons exprimer cela dans un texte qui sera substantiel et ambitieux. Ce partenariat recouvre beaucoup de dimensions, que j'avais explorées dans mon rapport de début d'année.

Nous allons travailler à aligner nos stratégies, autour de la notion de transitions, qui me séduit beaucoup. La Caisse des dépôts, son établissement public et ses filiales, se sont réorganisées autour de quatre transitions, auxquelles j'en ajouterai une cinquième.

La première est la transition démographique. Il faut assumer ce mot, et y inclure les secteurs sociaux, en France avec la Caisse des dépôts et au plan international. Viennent ensuite la transition technologique et numérique, et la transition territoriale, parce que les objectifs de développement durable trouvent toute leur pertinence au plan territorial. S'y ajoute la transition énergétique, climatique.

S'agissant de l'AFD, il existe une cinquième transition, que j'appellerai transition politique et citoyenne. Dans cette priorité stratégique, je place notre action dans les pays en crise et notre action en gouvernance, domaine dans lequel nous allons nous développer. Nous devons mener des actions que la Caisse des dépôts ne conduit pas en France dans des pays où parfois, tout est en désordre. Très modestement, mais avec constance, nous devons assumer cette mission.

Nous prévoyons aussi un très important volet sur les ressources humaines avec la Caisse des dépôts, et des plans d'action. Nous allons rapprocher nos réseaux pour qu'ils dialoguent efficacement dans les territoires que vous représentez et à l'étranger.

Nous allons aussi bâtir des instruments financiers. Nous travaillons sur un fonds pour les infrastructures en Afrique que le Président de la République avait annoncé, qui sera doté de 500 millions d'euros, afin de retrouver un instrument d'intervention en fonds propres dans un certain nombre de schémas sur lesquels la France est aujourd'hui un peu dépourvue d'instruments financiers. Si nous arrivons à profiter un peu de l'énergie et des financements de la Caisse des dépôts, avec ceux que l'AFD mettra à disposition, nous aurons progressé.

La suite concerne l'année 2017. L'échéance suivante sera le plan d'orientation stratégique que nous allons élaborer en interne à l'AFD et partager avec vous, qui aboutira à un contrat d'objectifs et de moyens avec l'État fixant la trajectoire jusqu'en 2020.

Permettez-moi de vous dire un mot des briques de notre projet stratégique, ce qui me permettra d'exposer ce que j'ai fait depuis la dernière fois que nous nous sommes vus.

S'agissant des territoires d'intervention, notre projet donnera la priorité à l'Afrique, à toute l'Afrique. Je pense que la rupture entre Afrique subsaharienne et Afrique du Nord n'est plus dicible vis-à-vis de nos partenaires africains, même si des spécificités demeurent. L'AFD s'honorerait d'être la première institution non-africaine à considérer

l'Afrique comme un tout, ce qui n'est le cas ni de la Banque mondiale, ni du Fonds monétaire international, ni de l'Europe, ni d'aucun bailleur de fonds.

Je suis allé en Côte d'Ivoire, au Cameroun, deux fois au Sénégal, au Tchad ; j'irai le mois prochain au Ghana, au Togo, en Côte d'Ivoire à nouveau. Je veux être le premier à aller en Tunisie auprès du nouveau gouvernement, dès la semaine prochaine. Nous pensons aussi beaucoup aux Comores et à Mayotte, et j'en ai senti les effets jusqu'à la Réunion, où je me suis rendu au mois de juillet. Nous avons cette responsabilité particulière, et nous voulons en prendre toute notre part, car il y a des difficultés très fortes en Afrique, mais aussi un potentiel et un dynamisme tout à fait prodigieux. À ce sujet, Jean-Michel Severino a publié un livre et une grande rencontre a eu lieu récemment au Conseil économique, social et environnemental.

La deuxième catégorie de territoires d'intervention est l'outremer. Ils constituent le pont, dans l'activité de l'AFD, entre les enjeux nationaux et internationaux. Le directeur général de la santé, qui venait me parler du grand international, fut très surpris lorsque nous lui avons expliqué que l'Agence française de développement sait parfaitement comment fonctionne un CHU français, puisque nous en finançons depuis longtemps dans les territoires ultramarins. Notre institution peut faire des liens entre notre expérience du développement national et celle des autres.

Bien sûr, je suis allé au Vietnam, je vais en Amérique Latine cette semaine, nous n'oublions pas les autres régions du monde, qui sont moins importantes dans l'activité de l'Agence mais dans lesquelles nous sommes attendus. Pour nos ambassades, nous y sommes un élément d'influence et d'action de plus en plus important.

Depuis mon arrivée, je m'emploie à rencontrer systématiquement tous les partenaires de l'agence et à activer tous les partenariats. Je le fais dans les pays que je visite, mais aussi beaucoup en France, et d'abord auprès de vous. Au-delà de cette audition, je suis à la disposition de chacun d'entre vous pour échanger sur notre action. Je le fais aussi auprès de la société civile : je vais voir Coordination Sud et Solidays. Je le fais également auprès des entreprises, il semble que j'ai été le premier directeur général de l'AFD à me rendre à l'université d'été du MEDEF. J'y suis allé avec grand plaisir, et j'y ai tenu un discours très simple : nous n'allons pas faire 12 milliards d'euros d'activité en 2020 en inventant les projets tous seuls, ce sont nos partenaires du Sud et ceux qui investissent dans ces pays qui vont créer les projets que nous devons être en mesure d'accompagner. Nous travaillons aussi beaucoup avec les institutions financières du Sud, les autres banques de développement.

Jusqu'à présent, nous n'avons pas suffisamment travaillé avec les régions françaises. J'ai commencé – peut-être parce que le Général de Gaulle en était originaire – par les Hauts-de-France. Chaque fois que nous faisons un déplacement, ce n'est pas à la va-vite : nous sommes restés deux jours à Lille et à Roubaix, dans l'idée de rencontrer tous les acteurs qui contribuent à cette politique. Nous avons été formidablement accueillis par les élus qui s'occupent de coopération décentralisée, les ONG, les entreprises. Ils étaient un peu surpris de nous voir, mais dans cette période de grand stress budgétaire pour tous ceux qui agissent dans ce domaine, ils étaient satisfaits de constater qu'il existe une institution à Paris qui s'occupe du développement et qui souhaite renforcer ses instruments et ses actions pour les appuyer, et éviter que ce pan très important de la coopération française, qui en constitue une spécificité, ne s'affaiblisse trop dans la période actuelle, et que nous repartions à l'offensive.

Le premier objectif de ce déplacement en région était donc de donner un signal à tous ceux qui s'intéressent à la politique de développement, mais ces déplacements servent une autre ambition pour moi : aller voir ceux qui ne s'y intéressent pas et essayer de les convaincre de notre efficacité et de notre motivation. Je souhaite aussi aller à la rencontre d'acteurs qui n'ont pas l'habitude d'échanger avec nous.

Je l'ai fait à Lille, je le ferai le mois prochain à Strasbourg, nous préparons un déplacement à Lyon au mois de décembre, mais nous n'avons pas encore toutes les réponses - n'hésitez pas si vous pouvez nous y aider. Nous irons bien sûr à Marseille, où l'agence est implantée avec le CEFEB (Centre d'études financières, économiques et bancaires), à Bordeaux, notre idée est d'aller dans chaque région de France dans les prochains mois.

Cette dimension pédagogique, de fenêtre sur le monde permettant d'apporter en France l'expérience que nous avons glanée dans le reste du monde, doit être reconnue comme une mission de l'AFD. Ce n'est pas le cas aujourd'hui, et j'aimerais qu'elle figure dans nos statuts à l'avenir, en complément de notre action à destination de l'étranger qui demeure bien sûr le cœur de notre travail.

Il faut que nous cultivions les points forts de l'AFD et que nous restions très présents sur ces aspects : le climat, le secteur privé et plus largement le non-souverain, y compris le non-souverain public. J'ai constaté en Afrique que beaucoup de pays reviennent dans des limites d'endettement public préoccupantes, et il y a un vrai enjeu de modernisation des entreprises publiques, de partenariats publics-privés, et d'entraînement du tissu économique. La communauté internationale travaille mal sur ce sujet. Des investisseurs peuvent venir installer des énergies renouvelables en Afrique, Jean-Louis Borloo y travaille beaucoup et il y a aussi des initiatives internationales. De l'initiative privée va se développer. Mais si ensuite, la compagnie d'électricité qui rachète l'électricité produite fonctionne de façon dramatique, est mal gouvernée, sous-capitalisée, les investisseurs privés ne viendront pas ou repartiront. C'est tout un système, et cela vaut pour l'électricité comme pour d'autres domaines, qu'il faut renforcer. Et il faut prendre le risque de ne pas toujours demander la garantie souveraine de l'État concerné, pour ne pas replonger ces pays dans une crise de la dette dont ils sortent à peine.

Ce sont nos points forts actuels, nous allons essayer d'en bâtir de nouveaux d'ici à 2020. Nous sommes assez novices dans le domaine du numérique. Nous avons lancé une consultation pour comprendre ce que signifie numérique et développement dans ces pays. Nous avons aussi lancé un concours avec BpiFrance – autre élément de rapprochement avec la Caisse des dépôts – qui s'adresse à la French Tech et aux startups africaines. Les lauréats seront récompensés lors du sommet Afrique-France de Bamako afin de donner une incarnation à cette priorité numérique. La gouvernance est également un sujet nouveau pour nous, sur lequel nous voulons être très actifs et très ambitieux, tant sur la gouvernance sectorielle que sur la gouvernance des fonctions régaliennes des États dans lesquels nous intervenons.

Les États en crise enfin constituent un grand sujet de préoccupation pour nous. Depuis mon arrivée, j'ai rencontré à deux reprises le chef d'état-major des armées, qui a pris position dans la presse sur ces sujets. J'ai noté que la Chancellerie allemande a tenu en Afrique un discours très fort ces derniers jours, comme l'a fait le Président de la République, sur les liens entre sécurité et développement. Ces deux instruments doivent être utilisés au service des objectifs politiques fixés par nos autorités. Le général de Villiers, qui a vécu les attermoissements et les difficultés de la crise afghane, en est très conscient. Chaque instrument

doit être pleinement dans son rôle, mais de manière étroitement coordonnée, en intervenant très tôt dans les crises et en déployant ses activités de façon commensurable, c'est-à-dire afin d'avoir un effet. En plus de mes deux rencontres avec le général de Villiers, je suis allé voir la force Barkhane à N'Djamena, j'ai vu les forces françaises du Sénégal, nous avons invité hier devant notre comité de direction Jean-Marie Guéhenno, qui préside maintenant l'International Crisis Group, avec lequel nous avons passé un partenariat. Nous sommes associés aux exercices d'alerte précoce que le ministère des affaires étrangères pilote. Serge Michailof et Olivier Lafourcade sont venus à plusieurs reprises plaider cette priorité. Serge Michailof est notre ancien directeur des opérations, nous dialoguons beaucoup avec lui. Nous allons également chercher à Bruxelles et à la Banque mondiale les moyens nécessaires pour intervenir dans ces zones très difficiles.

Nous avons proposé la création d'un instrument dédié pour sanctuariser des moyens sur ces sujets. Aujourd'hui, ces moyens nous sont comptés et nous sommes en deçà du seuil de signification. Cela ne veut pas dire que nous allons tout faire au niveau bilatéral, mais nous voulons avoir une capacité bilatérale suffisante pour exercer un effet de levier fort sur les ressources internationales. Lorsque nous allons à Bruxelles demander de l'argent pour mener nos projets, nous sommes beaucoup plus forts si nous pouvons dire que nous mettons 5 millions d'euros français et que nous allons en chercher 35 à Bruxelles, avec un effet de levier de facteur six, comme nous l'avons fait pour le projet qui va rapidement être soumis au conseil d'administration sur le Lac Tchad. Ensuite, nous mettons en œuvre des actions avec les ONG et nos partenaires du domaine de la sécurité. Au Lac Tchad, 40 millions représentent des moyens significatifs pour recréer de l'activité et essayer de faire revenir les populations dans les îles quand elles en ont été chassées par Boko Haram.

Nous avons donc proposé la création de cette « Facilité pour la lutte contre les vulnérabilités et la réponse aux crises », et nous allons prévoir des procédures adaptées, qui ne seront pas forcément les procédures de droit commun de l'AFD, pour être plus rapide. Nous avons considéré qu'il fallait 100 millions d'euros additionnels pour être significatifs ; je pense que ce sujet sera débattu devant votre commission et en séance publique. L'idée n'est pas d'élaborer une liste de pays prédéterminée, mais de fixer des critères en fonction desquels cette facilité sera activée, et d'en garder une part disponible pour faire face à des interventions précoces ou des problèmes qui surgissent en infra-annuel, nous pensions ainsi garder 15 %.

Voilà où nous en sommes, votre retour sera très utile.

M. Jean-Pierre Dufau. Monsieur le directeur, vous avez déjà abordé bon nombre de thèmes qui sont au centre de nos préoccupations.

Je voudrais d'abord vous remercier de votre implication dans le rapprochement entre l'AFD et la Caisse des dépôts, même si parmi les différentes options discutées, ce n'est pas celle que vous préférez qui sera mise en œuvre puisque nous traiterons ce problème par voie de convention. Cette convention sera-t-elle signée afin que ses modalités soient effectives et puissent se traduire dans le budget dès 2017 ?

Vous avez annoncé que vous souhaitiez infléchir l'activité de l'AFD dans des directions intéressantes. Vous avez notamment fait plusieurs références à la loi sur la solidarité internationale, et vos engagements en ce sens sont agréables à entendre. Vous avez fait mention de programmes pluriannuels ; nous sommes conscients que les choses ne vont pas changer du jour au lendemain et que pour bon nombre d'actions, il faut s'étaler dans le

temps, à condition d'avoir une vision claire. Travaillez-vous avec Expertise France dans ces domaines ? Comment s'opère cette coopération ?

Au-delà de la pluriannualité, vous avez évoqué bien des priorités, dans les domaines du climat, de la santé, de l'éducation et d'autres secteurs prévus par la loi. Comment allez-vous faire face à ces urgences dès 2017 ? Vous avez évoqué la possibilité de réserver une partie des crédits, comment tout cela va-t-il se mettre en place ?

Vous avez insisté sur l'Afrique et les pays les moins avancés, vous avez parlé du partenariat, vous savez que notre assemblée est très soucieuse en matière de dons et de subventions. Pouvez-vous nous en dire plus sur les moyens qui vous seront donnés ? Quels fonds pourrez-vous y affecter dès 2017 ? Rappelons l'objectif de consacrer 0,7 % de notre produit intérieur brut à l'aide publique au développement, qui, on l'espère, ne reculera pas indéfiniment au fur et à mesure que l'on avance.

M. François Rochebloine. Il s'éloigne de plus en plus...

M. Jean-Pierre Dufau. Vos moyens et les actions que vous êtes en train de mettre en place, notamment les actions décentralisées, nous permettront-ils d'avoir une politique de développement d'influence comparable à celle des autres pays européens, qui sont pour l'instant meilleurs élèves que nous en la matière ? Une action bilatérale bien gérée peut-elle permettre de démultiplier les choses, même au niveau multilatéral ?

M. Philippe Cochet. Monsieur le directeur, je trouve que vous manquez d'enthousiasme. Vous êtes à la tête de l'AFD, vous devriez davantage faire passer le message de votre capacité à mobiliser. Vous êtes un peu trop « fonctionnarisé ». (*Exclamations*).

Je vous le dis gentiment, parce que votre rôle est primordial. Je me félicite que le budget de l'AFD progresse, même s'il sera toujours inférieur aux besoins. Mais nous sommes à un tournant de notre histoire. Vous avez parlé plusieurs fois de l'Afrique. Aujourd'hui, nous sommes historiquement présents en Afrique, mais nous nous faisons tailler des croupières sur plusieurs sujets.

L'AFD peut être un bras armé pour notre pays, en particulier en aidant les entreprises françaises à bénéficier de cette aide directe ou indirecte, et je ne l'ai pas entendu dans vos propos. Vous avez cité plusieurs pays-cibles, en particulier la Côte d'Ivoire, pays dans lequel nous sommes le plus engagé aujourd'hui, en particulier avec le contrat de désendettement et de développement (C2D). Mais en face de nous, au niveau des États, il y a des gens de très grande qualité qui comprennent exactement comment tout cela fonctionne. J'ai l'impression d'une vision passéiste de ce que peut être l'AFD. Elle peut être un moteur pour notre pays.

Vous avez indiqué que vous alliez développer un plan d'orientation stratégique, je souhaite que les parlementaires s'y impliquent beaucoup plus dans un certain nombre de domaines, pour une bonne et simple raison : si nous ne développons pas ou n'aidons pas au développement de l'Afrique, nous continuerons à devoir faire face à un flux de migration considérable. Il faut en prendre conscience, d'autant que l'Afrique est aujourd'hui dans la capacité de connaître un développement assez exceptionnel.

Vous citez la priorité donnée au climat : c'est très bien, c'est une orientation du Président de la République et du Gouvernement, c'est parfait. Mais sur place, le climat n'est

pas la priorité absolue. J'aimerais bien que vous nous expliquiez très concrètement, sur l'aide au développement, quelles sont les priorités autres que le climat sur lesquelles nous devons concentrer nos moyens afin d'offrir un levier formidable, pour la France comme pour l'Afrique. Nos relations sont encore fortes, mais elles sont en train de s'étioler.

M. Jean-René Marsac. Sur la question des dons, vous avez indiqué que des capacités nouvelles apparaissent, en termes de moyens budgétaires comme de possibilités de mobiliser les moyens européens. Pour ce qui est du fonds de solidarité pour le développement (FSD), alimenté par la taxe sur les transactions financières, il s'agit plutôt d'un fléchage que d'une augmentation de volume, puisque les montants sont plafonnés. Un des enjeux du débat budgétaire sera d'introduire, si c'est possible, la taxe *intraday*, mais pour l'heure, il s'agit davantage d'une réorientation que d'une augmentation de volume. Néanmoins, l'effort est enclenché pour augmenter la capacité de dons.

Quels peuvent être les effets en direction des pays prioritaires ? Jusqu'à présent, l'absence de capacité de dons rendait ce caractère prioritaire très théorique : votre mode d'intervention principal est le prêt, or beaucoup de ces pays n'ont pas la capacité d'emprunter.

Jusqu'à présent, les dividendes ont été utilisés essentiellement pour renforcer les fonds propres. On peut le comprendre, c'est nécessaire pour développer le volume d'activité de l'AFD. Mais le développement de ce volume d'affaires contribue-t-il à soutenir les politiques de développement, particulièrement pour les pays prioritaires ? Quelle part des profits dégagés par l'AFD est affectée aux priorités du développement ?

Enfin, vous avez évoqué le secteur privé, mais insuffisamment à mon avis. Quelles sont nos capacités à soutenir plus fortement l'émergence du secteur privé, particulièrement dans les pays africains ? Comment sera soutenu le développement de Proparco, et comment l'AFD va-t-elle aider les entreprises à émerger et à se développer par des apports en fonds propres ou quasi-fonds propres ? Je crois que le rapprochement avec la Caisse des dépôts et consignations pourra aider en ce sens, car cette institution a une très vieille pratique de construction d'outils de développement des entreprises.

M. Jean-Claude Guibal. Vous nous avez fait une présentation abondante, buissonnante, d'une grande diversité d'objectifs et d'une multiplicité d'actions possibles alors qu'en face, nous les savons, vos ressources sont contraintes. Pour faire de l'AFD un véritable instrument de politique d'influence, le modèle britannique – la définition plus précise, plus sélective, de pays-cibles, de types de missions, par exemple concernant l'Afrique – vous semble-t-il une source d'inspiration ?

Vous avez été très prolixes sur la diversité des actions possibles, mais vous n'avez pas du tout évoqué le développement agricole, qui semble pourtant devoir être une action prioritaire, en particulier dans le Sahel.

Au-delà de la création d'un instrument dédié, comme vous l'avez évoqué, que pensez-vous de la constitution de fonds fiduciaires pour réaliser des opérations mobilisant des ressources multilatérales tout en restant le pilote – ce qui permet de les bilatéralités, en quelque sorte ?

M. Michel Destot. En tant que membre du conseil d'administration de l'AFD, je veux d'entrée féliciter notre nouveau directeur général pour son travail au cours de ces premiers mois. Nous y voyons plus clairs, nous allons vers l'élaboration d'un véritable projet

stratégique, fixant des priorités, qui va nous permettre d'accompagner la croissance et, permettez-moi de le dire, de ramener un peu de sérénité en interne. Ce sont autant de points extrêmement positifs. Tout cela passe évidemment par des moyens supplémentaires, mais aussi par des partenariats renforcés avec les institutions financières, les entreprises, les ONG, la société civile, le monde de la recherche, les fondations ou les collectivités territoriales, vous l'avez dit très rapidement.

J'appelle votre attention sur le fait que, malheureusement, les moyens affectés à l'action internationale des collectivités territoriales, y compris des régions et des métropoles, son en réduction. Le soixante-quinzième anniversaire peut fournir l'occasion de faire valoir que l'AFD constitue un levier pour offrir une meilleure visibilité de l'action internationale de ces collectivités territoriales.

Sur les crédits européens, nous pouvons nous féliciter d'atteindre des niveaux très importants, 300 millions d'euros. Malheureusement, comme nous l'avons évoqué en conseil d'administration, ces 300 millions sont attribués projet par projet, ce qui entraîne un surcroît de travail important pour vos équipes. Pourrions-nous plaider auprès de l'Union européenne pour globaliser les choses, accroître la capacité d'intervention et d'initiative, comme la rapidité d'action ?

Les crédits ultramarins, eux, ne sont pas fléchés. Ils permettraient de réaliser des choses assez remarquables. Permettez-moi de me faire ici le relais de notre collègue de Mayotte, M. Boinali Said, qui aimerait engager des actions, non seulement pour notre département, mais aussi pour la région plus vaste : la Réunion, Madagascar, et la côte africaine. Je crois qu'il existe déjà des projets en ce sens au sein de l'AFD en ce qui concerne l'eau et les transports, aussi bien terrestres que maritimes.

M. Jacques Myard. Vous avez commis une petite erreur de langage, monsieur le directeur général : quand vous êtes à Bruxelles et que vous dites : « Prêtez-nous votre argent », c'est en fait le nôtre ! Cette petite bagatelle nous coûte 9 milliards ! Au lieu de mettre 9 milliards dans le multilatéral européen, nous ferions mieux de les utiliser à notre profit.

En ce qui concerne vos actions, j'ai le sentiment d'une totale dispersion. On s'occupe de la gouvernance ici, du soutien là-bas... À un moment, il faut s'en tenir à l'essentiel. Or l'essentiel, le défi majeur dans les relations internationales aujourd'hui, ce sont les flux migratoires. C'est la paix ou la guerre, c'est clair, net et précis. Le deuxième axe majeur que nous devrions avoir, c'est le soutien à nos entreprises. Tout le reste, c'est de la littérature !

M. Jean-Paul Bacquet. Monsieur le directeur général, on ne peut que se réjouir de l'augmentation des crédits : cela n'arrive pas si souvent. Il faut remercier le Parlement et la combativité des parlementaires en la matière, cette année et les années précédentes.

M. Pierre Lellouche. Et les contribuables !

M. Jean-Paul Bacquet. Il faut également souligner la prise de conscience de la nécessité d'intervenir, tant sur le problème de la sécurité que sur celui des migrations, comme l'a évoqué Philippe Cochet à juste titre.

Vous avez défini un certain nombre d'objectifs, ce qui n'est pas tout à fait la méthode habituelle des fonctionnaires. Je trouve au contraire que vous avez défini courageusement un certain nombre d'objectifs assez originaux, et en plus, vous avez l'habitude de trancher, ce qui est un point favorable.

Ma première question porte sur la coopération centralisée. Je vous avais déjà interrogé en la matière : des sommes énormes y sont consacrées, mais dans un manque total de coordination et de cohérence. Je souhaite que vous preniez des initiatives en la matière pour contacter les collectivités locales et vous associer à ce qu'elles font, afin de ne pas voir toutes les collectivités locales sur le Burkina Faso ou, dans le domaine de la santé, sur le Niger. Je souhaiterais plus de cohérence.

M. Pierre Lellouche. On ne peut pas les forcer !

M. Jean-Paul Bacquet. Mon deuxième point sera consacré à l'action post-crise, très importante. Vous avez évoqué, à juste titre, ce qu'il faut faire en début de crise, pour éviter de reproduire le contre-exemple de l'Afghanistan. L'action post-crise, c'est de ne pas croire qu'une fois que l'ordre a été rétabli, nous pouvons partir et tout ira bien. Nous nous sommes rendus en Centrafrique avec Pierre Lellouche pendant la crise, nous avons demandé à pouvoir y retourner après la crise et nous attendons toujours. Nous voulons voir ce qui se passe en post-crise, et en particulier comment nous préparons la nouvelle crise que nous voyons apparaître aujourd'hui. Ce constat vaut pour la Centrafrique, mais aussi pour le Mali et la Côte d'Ivoire. Il ne faut pas considérer qu'une fois que l'armée est passée, tout est réglé. Il faut que nous puissions travailler en coordination avec l'Union européenne et l'ONU.

Deux courtes remarques pour terminer. Vous avez dit que nous sommes connus à l'extérieur, mais peu connus en France. Je vais vous en donner un exemple : nous avons célébré la semaine dernière les quarante ans du CERDI (Centre d'études et de recherches sur le développement international). J'y suis allé, et jamais personne n'a évoqué l'AFD.

M. Rémy Rioux. Nous y étions aussi !

M. Jean-Paul Bacquet. De brillants professeurs d'université se sont exprimés – plutôt en fonctionnaires qu'en responsables de l'aide au développement – et je confirme que vous n'êtes pas connu dans ces milieux.

Enfin, vous allez fêter les soixante-quinze ans de l'AFD. Que cette manifestation soit riche sur le fond et modeste sur la forme, c'est très important. Il faut que l'image que nous donnerons soit forte sur le fond, mais ce n'est pas la peine de se lancer dans une débauche de dépenses publiques dans un contexte où nous ne sommes pas toujours à la hauteur de ce que nous souhaiterions.

M. André Schneider. Monsieur le directeur général, nous vous avons rencontré avec M. Marsac récemment, et je m'associe pleinement à ses propos. Vous n'avez pas évoqué une seule fois Expertise France. François Loncle et moi-même, ainsi que notre président Dufau, pour l'Assemblée parlementaire de la francophonie, siégeons dans cet organisme. Quels sont vos rapports avec Expertise France ? Existe-t-il des projets ou des partenariats ?

Vous avez également évoqué votre prochain déplacement à Strasbourg, le député strasbourgeois que je suis est très intéressé par cette démarche !

Mme Seybah Dagoma. Je souhaite vous interroger sur les C2D. Les montants peuvent être très importants, la Côte d'Ivoire en est le premier bénéficiaire, à hauteur de plusieurs milliards d'euros. Je comprends ce mécanisme d'annulation, mais d'autres pays, qui ne sont pas membres de l'OCDE – par exemple la Chine – font des prêts de montants importants, faisant partie de paquets globaux sur des projets, avec des entreprises chinoises. Je sais que les États sont souverains, mais je voudrais connaître votre regard sur ce sujet, qui constitue pour moi un vrai problème.

Un certain nombre de pays sont éligibles aux C2D, plus d'une vingtaine, quelles sont les perspectives de l'AFD à ce sujet ? Je pense notamment aux pays du Sahel. Loin de moi l'idée de faire des comparaisons entre les différents pays, mais il me semble que dans des pays comme le Burkina Faso, le Niger ou le Tchad, nous pourrions faire davantage.

Enfin, quelle application faites-vous de la doctrine Lagarde ?

M. Pierre Lellouche. Monsieur Rioux, je me félicite que vous fassiez enfin un vrai plan stratégique pour votre agence, je crois que nous en avons besoin. Comme M. Cochet, je souhaite que l'expérience des parlementaires contribue à cet exercice, car il y a beaucoup d'expertise dans cette pièce sur ces différents sujets.

Vous avez cité M. Serge Michailof, qui fut longtemps un de vos agents et qui a publié un excellent livre intitulé *Africanistan*, que je conseille à tout le monde.

Il faut sortir de l'enfumage des chiffres. Nous nous gargarisons de nos fameux 10 milliards, mais au bout du compte, une fois déduites les restructurations des dettes, les bourses aux étudiants chinois et autres calembredaines de ce genre, l'Assemblée vote sur le tiers de cette somme. Sur ce tiers, vous êtes le principal bailleur, et il reste très peu de chose pour les dons. Et, comme vous le savez mieux que moi, votre activité est centrée sur des pays en décollage, sinon vous ne prêtez pas.

Dès lors, il me semble que nous devons affronter deux problèmes stratégiques : les flux migratoires et la sécurité et l'emploi de nos forces. Nous sommes sur quatre théâtres d'opération aujourd'hui ; M. Le Drian était à votre place hier pour nous en parler.

Concernant la démographie, le problème principal est le Sahel, qui va compter 200 millions de personnes dans les vingt-cinq ans qui viennent. La question est la suivante : combien d'argent mettons-nous au Sahel, monsieur le directeur ? Pas loin de zéro. Parce que les sommes disponibles pour les dons de la France aux seize pays les plus pauvres du monde s'élèvent autour de 200 millions d'euros. Cela signifie que dans des pays absolument stratégiques pour nous, où nous avons des soldats engagés – Mali, Niger, Burkina, Tchad ; là où est Boko Haram – nous menons une opération militaire, Barkhane, qui doit coûter autour de 600 millions d'euros par an, notre empreinte économique est presque inexistante.

J'ai connu cela quand je m'occupais de l'Afghanistan : pour accompagner nos forces, il n'y avait pas un centime, et il fallait aller pleurer aux guichets administratifs pour trouver trois francs six sous afin d'accompagner la présence militaire de nos forces.

Il faut absolument faire des flux migratoires et de la démographie la priorité absolue, et donc revoir le mode de fonctionnement de l'AFD ou de l'aide en général, car si nous prêtons massivement aux pays en décollage, comme la Côte d'Ivoire, et que nous n'avons rien pour les pays où nous avons des problèmes, c'est extrêmement ennuyeux.

Le deuxième sujet est l'emploi de nos forces armées. Nous ne pouvons pas envoyer de forces armées sans accompagnement économique, sauf à passer pour des colonisateurs, car une fois que nous partons, la crise ressurgit, comme le disait M. Bacquet.

Si vous faites ce plan stratégique, il faut vraiment prendre le taureau par les cornes, quitte à affronter des tensions politiques ici où là, mais tout le monde est d'accord sur cette question.

Deux autres points recueillent l'accord général. L'un a déjà été cité par M. Myard, et j'avais essayé de faire bouger les choses mais les circonstances ne l'ont pas permis, ce sont les financements européens. Près de 20 % de l'aide européenne provient d'argent français. C'est de l'argent sur lequel nous perdons le drapeau. Nous n'avons pas les moyens d'agir, et après vous êtes obligés d'aller quémander à Bruxelles. C'est le monde à l'envers ! Il me semble vital de remettre les choses sur la table.

Le deuxième point est de relier l'aide. Mme Dagoma et tous ceux qui connaissent les problèmes savent que lorsque les Chinois, les Japonais, les Indiens et bien d'autres – y compris les Allemands – mettent de l'argent quelque part, leurs entreprises sont derrière. Nous, nous mettons de l'argent du contribuable, nous faisons jouer l'effet de levier, et derrière, il y a des entreprises chinoises. Cherchez l'erreur ! J'ai vu cela à de nombreuses reprises sur le terrain.

Il faut arrêter de se payer de mots, ce sont des bagarres internes à la bureaucratie. On prétend que ce n'est pas possible à cause des règles internationales ; mais les gens s'en affranchissent, des règles internationales ! Si vous faites cet effort, vous aurez tout le monde avec vous. Allez jusqu'au bout, visez la démographie, visez la sécurité, visez nos entreprises — il ne suffit pas d'aller au MEDEF, il faut lier l'aide — et viser la récupération d'un certain nombre de crédits européens. Voilà modestement ce que je vous conseille ce matin.

M. Philippe Baumel. Je souhaite poser trois questions très rapides.

Le contexte en Afrique centrale est particulièrement dégradé sur le plan économique, mais aussi sur le plan politique, du fait des conséquences d'élections plus ou moins vagues, pour ne pas dire autre chose. Cela pourrait-il pousser l'AFD à réorienter une part de son aide dans ces pays, aujourd'hui extrêmement fragilisés ?

Vous avez évoqué la question énergétique, évidemment essentielle pour le développement de l'Afrique. Nous avons beaucoup parlé d'électrification un peu partout sur le continent, mais pour qu'il y ait de l'électricité, il faut qu'il y ait de l'énergie. Quelles sont les orientations en matière d'énergie que l'AFD souhaite particulièrement privilégier, pour favoriser les énergies renouvelables et que l'on ne fasse pas au XXI^e siècle les mêmes erreurs sur le continent africain que dans d'autres continents au siècle précédent ?

Enfin, en termes de santé, quelles sont vos grandes orientations ? Le continent africain a malheureusement vécu de graves épidémies il y a quelques mois et quelques années, nous en sommes sortis grâce à une coordination internationale forte. Quelles orientations souhaite promouvoir l'AFD sur le continent ?

Je termine en saluant la lisibilité retrouvée de l'AFD dans de nombreux secteurs, c'est un effort qu'il faudra faire perdurer.

Mme Nicole Ameline. Je serais brève, car je partage les propos de Pierre Lellouche et beaucoup d'entre nous sur le redéploiement stratégique de l'aide. Il est clair que les intérêts stratégiques de la France et de l'Europe sont en Afrique et en Méditerranée. J'insiste sur la Méditerranée, car je pense qu'investir en Égypte, demain en Libye, en Tunisie, c'est agir pour la stabilité, et notre propre sécurité. Je pense donc qu'un redéploiement s'impose.

Ce n'est pas tant une question financière, sur ce point, je pense qu'il faut une intervention massive à l'échelle européenne. C'est un partenariat stratégique : l'Afrique est à l'échelle de l'Europe. L'intelligence d'une Europe recrédibilisée serait de s'engager massivement. Vous avez évoqué le Lac Tchad, et je vous en remercie car c'est un excellent exemple. Le lac Tchad est en train de se tarir, 20 millions de personnes vivent autour de ce lac, et si nous n'intervenons pas, la déstabilisation de toute cette région est annoncée par tous les observateurs. Vous avez évoqué ce partenariat dans la dernière partie de votre intervention, je le regrette, j'aurais aimé que vous le fassiez en premier, et que vous disiez que les intérêts stratégiques de l'Europe et de la France sont en Afrique, et qu'il faut absolument, avec le ministère de la défense, accompagner l'action de la France sur ces terrains.

Je veux aussi insister sur le droit et la gouvernance. En expertisant les pays aux Nations unies, nous nous interrogeons sur l'efficacité de l'aide. Nous donnons énormément d'argent, mais il semble parfois que l'indice de développement soit inversement proportionnel aux investissements que nous faisons.

M. François Rochebloine. C'est vrai !

Mme Nicole Ameline. Cela m'inquiète énormément, je pense que nous allons vers une rupture morale avec les populations, puisque l'aide ne sert pas le développement humain. Cela entraîne le rejet, non pas de l'aide, mais de ceux qui la portent. Nous devons aller vers des partenariats contractuels avec une obligation de résultat, une lutte contre la corruption, et avoir une approche globale qui réunisse les acteurs internationaux sur des objectifs globaux. Les actions ponctuelles ne servent plus à rien. Nous expertisons les montants donnés en regard des résultats, et en général, le résultat n'est pas bon, notamment en Afrique de l'Ouest. Je me permets donc de suggérer de revoir la méthodologie de l'action de la France pour qu'elle ait du sens et qu'elle soit opérationnelle.

M. François Loncle. Je souhaite aborder la question de la gouvernance, en m'associant à la question que mon collègue André Schneider a posée sur Expertise France. Le Gouvernement vous a apparemment confié les problèmes de gouvernance, qui sont retirés aux ambassades, notamment aux services de coopération et d'action culturelle (SCAC), ce qui me fait m'interroger.

Sur le fond, quelle est votre expertise sur ces problèmes ? Est-ce que l'allié que constitue Expertise France va agir dans ce domaine ? C'est très délicat, car dès que nous intervenons en matière de gouvernance, nous sommes vus comme des donneurs de leçons néocolonialistes, et j'en passe ! Il faut donc trouver un équilibre, et ce sujet délicat requiert une expertise fine.

M. François Rochebloine. Si j'ai bien noté, votre budget est en augmentation de plus de 5 % cette année, mais je rappelle à mes collègues qu'entre 2012 et 2017, la baisse aura été de 20 %, soit 700 millions d'euros, soit deux ans de l'aide cumulée au Mali, Niger et au Tchad, ce qui est tout de même assez considérable.

Quant au taux de 0,7 %, que nous disons souhaiter atteindre, seuls six pays le respectent aujourd'hui. Lors de la législature précédente, nous étions à 0,5 %, alors que nous sommes aujourd'hui à 0,37 %. Cela aussi mérite d'être rappelé.

Je m'inquiète de voir que nous sommes dorénavant le cinquième contributeur, le Japon est passé devant nous. Aujourd'hui, nous parlons de taxe sur les transactions financières, mais en Angleterre, ces mêmes taxes ne sont pas journalières, mais intrajournalières. La City semble le faire sans aucune difficulté. Quel est votre sentiment sur le sujet ?

M. Didier Quentin. Monsieur le directeur général, vous avez fait allusion à un voyage que vous allez prochainement faire dans l'océan Indien. Je voulais vous interroger sur Mayotte et les trois autres Comores. Quelques collègues en reviennent, et la situation y est devenue explosive. À titre d'exemple, la maternité de Mamoudzou tourne au rythme de plus de 10 000 accouchements par an, soit trente à trente-cinq naissances par jour ouvrable !

Depuis quelques années, nous parlons d'une politique de coopération développée avec les trois autres Comores, notamment Anjouan, pour réduire ces flux migratoires.

On nous a aussi donné une information très alarmiste : parmi les professeurs envoyés là-bas figureraient une dizaine de personnes fichées « S », ce qui nous inquiète un peu !

M. Michel Vauzelle, président. La notion de naissance par jour ouvrable est intéressante ! (*Sourires*).

Mme Seybah Dagoma. La question du Tchad a été évoquée à plusieurs reprises, notamment le projet de l'AFD sur le lac Tchad. Je me suis rendue dans ce pays récemment, et je peux vous dire, pour avoir échangé avec des populations, que la question est bien plus grave. Les populations nous disent que le Tchad est présent sur différents théâtres d'opérations militaires, qu'une grosse partie du budget y est consacrée à l'armée, et qu'en attendant, les gens ne mangent pas. La question du développement est centrale : pardonnez-moi d'être triviale, mais j'ai bien senti qu'il y a le feu...

M. Rémy Rioux. Si vous ne l'avez pas tous perçu, ne doutez pas de mon enthousiasme ! Être directeur général de l'AFD est le plus beau métier du monde, donc je vais forcer ma nature de fonctionnaire... D'ailleurs, il n'y a pas de fonctionnaires à l'AFD, ce n'est pas toujours connu, mais les agents de l'AFD sont des agents de droit privé, qui peuvent saisir les prud'hommes s'ils ont un problème, et ils viennent souvent à l'AFD en deuxième partie de carrière. Souvent, ils ont passé cinq ou dix ans dans le privé, dans les grandes entreprises françaises, et ils viennent parce qu'ils veulent servir l'intérêt général, travailler à l'international. Le nombre de fonctionnaires – dont je suis, personne n'est parfait – dans l'agence est très limité.

Monsieur Myard, si ma présentation a pu donner une impression de dispersion, de buissonnement, c'est parce que nous sommes au milieu du gué. J'entends les priorités dont vous me faites part, nous ne mettrons un point final à notre projet qu'en décembre, et nous le déroulerons après. Nous sommes dans une phase d'écoute et d'exploration, de la représentation nationale au premier chef.

Monsieur Dufau, l'objectif est bien de signer la convention entre l'AFD et la Caisse de dépôts le 6 décembre. Mon rapport a eu une première conséquence : 2,4 milliards d'euros de recapitalisation pour l'AFD. Ce n'est pas une mince affaire, c'est autant que ce que nous avons accumulé depuis 1941 dans les comptes. Il faut mesurer la magnitude de cet effort financier. Ce ne sont pas des dons, c'est du capital, mais dans une institution financière comme l'AFD, c'est absolument crucial. Et la Caisse des dépôts va nous donner le lien avec la France, ce n'est pas seulement de l'argent, c'est aussi l'ancrage que l'AFD n'a pas et qui nous est absolument indispensable.

Plusieurs d'entre vous ont parlé d'Expertise France et de gouvernance. Expertise France et l'AFD n'ont pas la même mission, nous ne sommes pas concurrents. Nous sommes l'institution qui finance les programmes de développement pour l'aide bilatérale. Je suis l'avocat de l'aide bilatérale, vous m'avez nommé pour cela. Je connais bien le monde « multi », je sais qu'il faut faire du « bi » et du « multi », qu'il faut bilatéraliser le « multi » et que nous devons être à l'écoute, mais je crois en l'aide bilatérale et je pense qu'il faut la renforcer, et recharger notre outil bilatéral. Cela implique d'utiliser Expertise France. J'en étais administrateur, comme vous, c'est l'opérateur de l'expertise française, c'est ce que dit la loi. Nous avons donc convenu que nous allions assurer 25 millions d'euros de commande à Expertise France à terme, progressivement. Je n'ai donc aucun problème, je passe par Expertise France pour intégrer de l'expertise française dans les programmes de l'AFD. Tout se passe bien, monsieur Schneider, et nous aurons l'occasion d'en reparler à Strasbourg, comme j'espère convaincre M. Cochet de mon enthousiasme à Lyon, où je sais qu'il y a des débats à ce sujet.

M. Philippe Cochet. Je ne crois que ce que je vois !

M. Rémy Rioux. Et vous avez bien raison !

Sur l'action extérieure des collectivités locales, j'ai tenté de vous dire que j'en faisais un aspect très important. Nous avons un petit guichet qui s'appelle la Facilité de financement des collectivités territoriales françaises (FICOL) pour cofinancer des projets avec les collectivités locales. Nous en avons doublé le montant cette année, je pense qu'il faut aller plus loin dans les années à venir. Nous sommes encore très loin des montants de cofinancement que nous avons avec les ONG. Il faut donc que l'on rattrape.

Ce sujet sera à l'ordre du jour du CICID, si vous avez l'occasion de vous en entretenir avec le Gouvernement, n'hésitez pas. Plus j'aurai un mandat clair et fort pour collaborer avec les collectivités locales, plus j'aurais ensuite la capacité de mettre en place les procédures et les instruments financiers nécessaires.

Mme Valérie Fourneyron, vice-présidente de la Commission, remplace M. Michel Vauzelle.

M. Rémy Rioux. Nous avons parlé de l'Europe. C'est un sujet qui dépasse peut-être l'AFD. Ce que je peux vous dire, c'est que la contribution française au Fonds européen de développement (FED) est de 400 millions d'euros, et que l'AFD va récupérer 400 millions d'euros cette année. Je suis donc au point d'équilibre.

Je suis hésitant quant à l'intérêt de rebilatéraliser les fonds du FED, dans l'intérêt de l'AFD, car je pense que dans les années qui viennent, nous pourrions mobiliser plus d'argent européen que la France n'en apporte à Bruxelles. Cette année, nous serons au point

d'équilibre, et comme j'espère faire mieux, cela reviendra à mobiliser de l'argent allemand ou des autres États européens. Il est vrai qu'il n'y a pas que le FED, mais dans les pays où nous intervenons, c'est de loin la ressource principale.

Je suis allé en Côte d'Ivoire comme vous, monsieur Cochet. Mon ami Thierry Tanoh pilote les grands projets de ce type à la présidence, et je suis totalement d'accord avec vous, il n'a pas besoin qu'on le protège : ils choisissent les entreprises qui paraissent les plus efficaces, les moins chères, dans leur intérêt. Ce sont eux qui choisissent, et nous l'avons appris notamment dans les pays émergents. Dans ces pays, qui ont un État fort qui passe les commandes et pilote les appels d'offres, je pense qu'on peut sans grand risque intervenir avec les entreprises françaises. C'est le message que j'ai passé.

Nous sommes en plus à un moment où l'avantage comparatif des entreprises françaises à l'international est la responsabilité sociale et environnementale : des valeurs et des normes qui sont parfaitement cohérentes avec le mandat de l'AFD. Cet alignement stratégique du marché rend les choses beaucoup plus simples.

S'agissant de la mise en place d'un instrument lié, je pense que le « reliement » total serait une erreur. La question est posée de l'opportunité, pour certaines procédures, d'un guichet lié au sein de l'AFD.

Beaucoup de questions m'ont été posées sur les sujets budgétaires. Je vous ai dit ce que je savais, les ministres vous en diront certainement plus. Je pense que nos différents instruments augmentent en volume, il y a donc vraiment des ressources additionnelles. La cible de 100 millions d'euros pour les dons doit vraiment être atteinte, c'est ce qui nous rendra crédible dans nos discussions. Ces moyens en dons peuvent nous être délégués par tous moyens de financement, je me préoccupe de l'emploi plus que de la recette.

Certains d'entre vous ont mentionné la taxe sur les transactions financières (TTF). Sous ce mandat, il y a déjà eu beaucoup d'évolutions, avec la décision d'affecter jusqu'à 50 % du produit de la TTF au développement. Il y a deux questions : la première est de savoir quelle part du produit de la TTF est affectée au développement, la deuxième est l'assiette.

Vous avez été plusieurs à évoquer le sujet de *l'intraday*, c'était ma casquette lorsque je travaillais à Bercy. Ce sujet met en jeu les équilibres entre la place de Paris et la place de Londres. Le directeur de l'AFD n'a pas d'avis ni de position sur l'avenir de la place de Paris et de la TTF. En revanche, si l'on nous confie des moyens issus de cette taxe, comme cela se fait, nous en ferons le meilleur usage et nous vous rendrons des comptes sur l'emploi de ces moyens.

Plus largement, comme je vous l'avais dit au mois de mai, il ne faut pas que nous fassions la politique de nos instruments, comme ce fut un peu le cas ces dernières années. Il faut que nous regagnions un peu de marges de manœuvre. Nous sommes un instrument au service des priorités politiques de la France, il ne faut pas que nous soyons en contradiction avec les priorités que vous nous assignez. Bien sûr, nous sommes à votre entière disposition pour discuter le projet de l'Agence.

Mme Seybah Dagoma. Et le Sahel ?

M. Rémy Rioux. Au Sahel, la priorité de l'instrument que nous voulons bâtir est de renforcer nos interventions dans la région ; 100 millions d'euros de plus, dans cette région,

avec l'effet de levier et l'entraînement de ressources européennes, peuvent faire une vraie différence. Serge Michailof a demandé 200 millions, il y aura un vrai effet de levier. Aujourd'hui, avec les moyens européens que nous mobilisons, nous consacrons à peu près 400 millions d'euros au Sahel, ce qui n'est pas rien. C'est certainement moins que l'effort militaire – 600 millions – et les enjeux sont différents. Nous devons donc faire beaucoup plus.

Il faut donc que nous arrivions à recharger nos interventions dans ces pays qui constituent une source de mouvements migratoires importants aujourd'hui, et plus encore dans les prochaines années compte tenu de l'équation démographique, en particulier au Niger et au Mali. Les effets se feront aussi sentir dans d'autres pays que nous connaissons bien : les pays côtiers, puis les pays d'Afrique du Nord, jusqu'en Europe. C'est et ce sera une grande priorité à laquelle nous réfléchissons. Nous pouvons aussi travailler avec la Caisse des dépôts, qui se situe à l'autre bout de la chaîne, et qui pense aux politiques à mettre en place en France.

Je reviens en un mot sur notre action avec les entreprises : il y a un travail à faire entre BpiFrance et l'AFD. La distinction est extrêmement claire : quand une entreprise française vient me voir et me demande un financement direct, en prêt ou en fonds propres, je lui réponds que l'instrument approprié est BpiFrance. Il faut donc que le lien soit extrêmement fluide et rapide. En revanche, si une entreprise a un partenaire, ou que des projets l'intéressent particulièrement dans certains pays au Sud, alors c'est la mission de l'AFD, qui est la banque publique de développement de nos partenaires du Sud.

Le discours est très simple et les instruments ont été réorganisés, mais les entreprises sont un peu perdues, je l'ai vu lors de mon déplacement à Lille. BpiFrance est bien identifiée, il faut que nous fassions le même effort, sans faire de promesses que nous ne pourrions pas tenir. Le financement direct d'une entreprise française, c'est le travail de BpiFrance.

Au sein de l'Agence, nous réfléchissons systématiquement pour toute l'Afrique, y compris la rive sud de la Méditerranée. Les agences de développement qui raisonnent en faisant la coupure Sahélo-saharienne ne traitent pas de certains sujets. Nos équipes fonctionnent un peu « en silo », avec des connexions, et avec les sujets des migrations, des flux illicites, nous voyons bien que le Sahara est une mer, pas une frontière. Il s'y passe beaucoup de choses que nous capturons mal et que nous traitons mal.

Par ailleurs, nous ne pouvons plus prendre un engagement sur la seule Afrique subsaharienne, cela n'a plus de sens. Tous les engagements pris publiquement le sont pour toute l'Afrique, politiquement, le contraire est indicible. Il faut que les instruments suivent, et nous pouvons être les premiers à avoir une valeur ajoutée dans les débats internationaux en le faisant. Nous y travaillons en lien avec l'Europe, qui se préoccupe de plus en plus de ces sujets. Le déplacement de la Chancelière me semble un signal spectaculaire de ce point de vue : elle a été au Mali, au Niger, en Éthiopie, et elle reçoit le président tchadien et le président nigérian ces derniers jours. Et nous travaillons très étroitement avec la *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (KfW) sur ces sujets, ce qui permet d'avoir l'effet d'entraînement sur les entités européennes, comme vous le souhaitez.

M. Jean-Paul Bacquet. Ce n'est pas totalement désintéressé !

M. Rémy Rioux. Ce n'est désintéressé ni du côté français, ni du côté allemand, il faut définir un intérêt commun.

M. Jean-Paul Bacquet. Quand les Allemands vont faire des affaires, tout va très bien, mais quand il faut ramener l'ordre, il n'y a plus de financements !

M. Rémy Rioux. Comme je vous l'ai dit la dernière fois que je vous ai vus, les Allemands sont passés à 18 milliards d'euros d'aide publique au développement. Donc ils financent beaucoup de choses, et ils vont en financer de plus en plus en Afrique. Il y a aussi une question de commensurabilité des efforts allemands et français si nous voulons entrer dans ce débat.

On m'a interrogé sur le modèle britannique ; je pense qu'il est très déstabilisé dans le contexte actuel, du fait des objectifs de développement durable. C'était un modèle très concentré, géographiquement, sectoriellement, et en termes d'instruments. Il faut saluer l'effort que font les Britanniques, et l'effort transpartisan requis pour mobiliser 0,7 % de leur PIB en dons. Ils se sont longtemps battus dans les discussions internationales contre l'agenda des objectifs de développement durable, partagé par le monde entier, multisectoriel et qui doit entraîner le secteur privé autant que le secteur public. Aujourd'hui, leurs instruments ne sont pas adaptés à sa mise en œuvre.

Ajoutons à cela les effets pour l'instant inconnus du Brexit. Une première conséquence est que nous allons nous retrouver, en Europe continentale, entre acteurs qui se ressemblent davantage : la KfW ressemble à l'AFD, je suis allé à Rome voir nos amis de la *Cassa depositi e prestiti*, leur caisse des dépôts, qui a maintenant le mandat international et qui nous demande de l'appui technique pour développer ces activités. Les Espagnols ne sont pas très loin d'avoir une structure de ce type. Dans les pays nordiques, c'est autre chose, mais il y a aussi des instruments en Suède qui commencent à offrir des garanties et des outils financiers un peu plus complexes. Je pense qu'il y a une fenêtre d'opportunité pour bâtir quelque chose au niveau européen qui aille dans notre sens, et qui soit pertinente dans ce nouvel agenda de l'aide.

Ces derniers jours, je suis allé à Washington, aux États-Unis, et j'ai été très frappé de voir à quel point les Américains ont su bâtir un consensus autour du développement. Alors que l'on pense le Congrès impossible à gérer, ils ont voté cinq lois dans la dernière année sur l'électrification de l'Afrique, la sécurité alimentaire...

M. Jacques Myard. Quel est leur taux d'aide publique au développement rapportée au PIB ?

M. Rémy Rioux. Certes, leur taux est bas parce qu'ils sont très riches, mais en valeur absolue, les montants sont considérables, très supérieurs à ce que nous faisons dans nos pays européens. D'autant qu'ils ont aussi des structures dans les États fédérés, et un effet d'entraînement sur le secteur privé qui est plus fort que le nôtre.

Mais ce qui m'a surtout frappé, c'est le consensus fort qui a été atteint entre républicains et démocrates, qui a un effet dans leur propre pays. L'AFD va étudier ce que les Britanniques et les Américains ont fait, et nous aimerions le partager avec vous, notamment ceux d'entre vous qui font partie de groupes d'amitié interparlementaires ou qui réfléchissent à ce qui se passe dans ces pays, parce qu'il faut que nous mettions notre propre politique de développement sur un plateau un petit peu plus élevé. C'est de ce point de vue que le Royaume-Uni et les États-Unis me semblent très intéressants, peut-être pas des modèles, mais des références à étudier, plus que sur les outils, sur lesquels nous avons une carte à jouer en ce moment.

Cela m'amène à la question des priorités sectorielles. Dès que l'on dit climat ou autre chose, cela appelle toujours une question sur la santé ou sur l'agriculture. Le climat est un sujet très transversal. Lorsque l'on parle de priorité au climat, cela veut dire priorité à l'agriculture, à l'eau et à l'assainissement, et à l'énergie. Vous avez raison, les chefs d'État africains ne parlent pas de climat, ils parlent d'eau et d'énergie. Mais le deuxième élément de leur raisonnement est de nous demander comment faire de l'agriculture, des transports ou de l'énergie de manière compatible avec les engagements internationaux que nous avons tous pris. Ils nous demandent de les aider à basculer du charbon vers les énergies renouvelables, à faire du transport en site propre, et dans ce cas, il faut des moyens concessionnels pour amener cette bascule qui n'existent pas.

Je pense également que la force d'une agence bilatérale comme l'AFD est d'être très bonne sur le géographique. Il faut que nous ayons des priorités géographiques. Si les gens se tournent vers l'AFD, c'est parce que nous connaissons les pays sahéliens, c'est parce que l'agence a un bureau à Dakar depuis 1942, bien avant qu'il n'y ait des ambassadeurs. Nous avons cette connaissance, et c'est pour cela que les Allemands, ou les Saoudiens, que je recevais hier, se tournent vers nous. C'est parce que nous sommes forts géographiquement. Il est très important de renforcer la partie géographique de la matrice de notre activité.

En revanche, sur le sectoriel, la force de l'agence est d'avoir l'ensemble des compétences techniques pour répondre à la demande qui nous est adressée, et de ne pas trop choisir les priorités sectorielles. En comparaison avec la Caisse des dépôts, ce qui est étonnant à l'AFD est d'y trouver des spécialistes de la pêche, de l'agriculture, de l'eau, qui ont travaillé dans les entreprises françaises. Il faut absolument que nous gardions cette palette de pertinence technique dans les nombreux recrutements que nous faisons en ce moment. Il nous faut des ingénieurs, des financiers, qui apportent une vraie expertise dans nos discussions. Ensuite, il faut les mobiliser sur les priorités géographiques que vous nous assignez.

Si nous considérons seulement une logique sectorielle, comme la santé, le résultat sera un fonds multilatéral. Si l'on déclare que la priorité est la santé, on fait le fonds mondial contre le Sida. Si la priorité, c'est l'éducation au Sahel, alors l'AFD a une chance d'être l'outil pertinent, et d'être un moyen d'influence pour la France.

Les sujets de sécurité et de développement sont très importants. Il y a des exemples ratés, mais aussi des exemples réussis. Ma référence est notre action en Côte d'Ivoire. Le 7 avril 2011, sortie de la crise politique avec l'intervention militaire. Le 8 avril 2011, réunion de la zone Franc, logique régionale, autour de Christine Lagarde, avec le ministre ivoirien. Le 10 avril 2011, conseil d'administration de l'AFD, et nous décidons un financement de 350 millions d'euros, décaissé pour partie dès le lendemain, et nous avons fait repartir ce pays.

M. François Loncle. On parle toujours de la Côte d'Ivoire !

M. Rémy Rioux. Vous me parliez de l'Afghanistan. Je sais que les choses n'ont pas marché en Afghanistan, mais il y a d'autres références. Nous avons retenu des leçons qu'il faut appliquer à d'autres pays en crise, et c'est ce que nous allons nous employer à faire avec l'ensemble de ceux qui sont intéressés par ces sujets.

Nous avons pris un engagement de 2 milliards lors de la COP21 pour les énergies renouvelables en Afrique. Nous avons déjà une liste de projets, tous n'arriveront peut-être pas tout de suite, mais nous avons identifié 1,8 milliard de financements AFD, donc je suis

persuadé que nous allons dépasser cet objectif de 2 milliards d'ici à 2020. Il se passe énormément de choses sur ce sujet, et la mobilisation et le signal politique donné par l'Accord de Paris sont en train de produire des effets sur les acteurs et les marchés pour accélérer ces sujets.

Mayotte et les Comores constituent une grande préoccupation pour moi. Je connais bien les Comores, je m'y suis souvent rendu, j'ai été administrateur de leur banque centrale. Je suis conscient de l'écart de pression que nous sommes en train de créer entre les deux territoires. L'AFD est la seule institution de la République présente dans les quatre îles. J'en ai parlé à la Banque mondiale, qui est prête à mettre en place un programme spécial et j'ai rencontré le président Azali Assoumani quand il est venu à Paris la semaine dernière.

C'est de plus en plus cher à Mayotte, et nous avons de moins en moins de moyens aux Comores. Il y a certainement des façons innovantes de réduire l'écart de pression qui existe entre ces îles.

M. François Loncle. Sur la question de la gouvernance, on vous a fait ce cadeau, et j'aimerais bien savoir ce que vous allez en faire.

M. Rémy Rioux. Ce n'est pas un cadeau, c'est une responsabilité.

Toutes les institutions comparables à l'AFD font de la gouvernance. La situation antérieure, dans laquelle nous nous interdisions d'intervenir dans un certain nombre de domaines, était une anomalie. La Banque mondiale fait de la gouvernance, la Banque africaine de développement fait de la gouvernance, la KfW fait de la gouvernance, le *Department for International Development* britannique (DFID) fait de la gouvernance...

Je me suis beaucoup occupé de sujets de gouvernance financière lorsque j'étais à Bercy, et jusqu'au transfert de cette compétence à l'AFD, nous faisons des aides budgétaires d'un côté, et des programmes de renforcement des administrations financières des pays du Sud de l'autre, mais nous n'avons jamais réussi à faire les deux en une seule fois dans un même pays. Nous faisons des aides budgétaires pour des montants significatifs, mais nous n'avons jamais réussi à intégrer le volet renforcement du trésor public dans l'aide budgétaire. C'est quelque chose que nous allons pouvoir faire, et nous allons systématiquement intégrer à nos produits financiers des volets gouvernance.

La gouvernance a plusieurs aspects. La gouvernance sectorielle tout d'abord, qui est très importante : gouvernance de l'eau, gouvernance de l'énergie, régulation. Nous pouvons apporter l'expertise française, considérable dans ces domaines. Il y a également la gouvernance des fonctions essentielles de l'État : gouvernance financière, décentralisation, organisation de l'État. C'est un domaine que nous allons investir. Enfin, sur le dernier volet de la gouvernance, les institutions de développement ont toujours un peu de mal, c'est la dimension très politique : droits de l'homme, équilibre des institutions. Sur ce point, il faut que nous précisions les choses et que nous trouvions la bonne articulation, tout cela doit se faire sous le contrôle de l'ambassadeur.

M. François Loncle. Ce n'est pas à vous de vous occuper des droits de l'homme ! Il y a confusion totale des genres...

M. Rémy Rioux. D'autres le font.

M. François Loncle. Vous allez être accusés de donner des leçons.

M. Rémy Rioux. La stratégie restera du domaine du ministère, et nous ne faisons pas l'action multilatérale. Mais nous sommes l'opérateur des programmes bilatéraux. C'est la décision qui a été prise par le Gouvernement l'année dernière. C'est notre actionnaire, sous le contrôle de la représentation nationale, qui définira la stratégie. Nous ne serons qu'opérateur.

Nous allons construire cela, et il faut que nous échangions avec vous sur les lignes à fixer. Nous sommes en train d'élaborer une feuille de route, nous la partagerons avec vous pour avoir votre retour.

Mme Valérie Fourneyron, présidente. Merci, monsieur le directeur général, pour cette audition, et merci d'associer la représentation nationale, et particulièrement la commission des affaires étrangères, à l'ensemble du projet stratégique que vous avez commencé à nous brosser.

La séance est levée onze heures trente

Membres présents ou excusés

Commission des affaires étrangères

Réunion du mercredi 12 octobre 2016 à 9 h 45

Présents. - Mme Nicole Ameline, M. Kader Arif, M. François Asensi, M. Jean-Paul Bacquet, M. Christian Bataille, M. Philippe Baumel, M. Jean-Luc Bleunven, M. Alain Bocquet, M. Jean-Louis Christ, M. Philippe Cochet, M. Édouard Courtial, Mme Seybah Dagoma, M. Jean-Louis Destans, M. Michel Destot, M. Jean-Pierre Dufau, M. Nicolas Dupont-Aignan, M. Jean-Paul Dupré, Mme Marie-Louise Fort, Mme Valérie Fourneyron, M. Hervé Gaymard, M. Jean-Marc Germain, M. Jean Glavany, Mme Linda Gourjade, M. Jean-Claude Guibal, M. Jean-Jacques Guillet, Mme Marylise Lebranchu, M. Pierre Lellouche, M. Pierre Lequiller, M. François Loncle, M. Lionnel Luca, M. Thierry Mariani, M. Jean-René Marsac, M. Alain Marsaud, M. Patrice Martin-Lalande, M. Jacques Myard, M. Axel Poniatowski, M. Didier Quentin, Mme Marie-Line Reynaud, M. François Rochebloine, M. André Santini, M. François Scellier, M. André Schneider, M. Guy Teissier, M. Michel Terrot, M. Michel Vauzelle

Excusés. - M. Jean-Christophe Cambadélis, M. Gérard Charasse, M. Guy-Michel Chauveau, Mme Cécile Duflot, M. Éric Elkouby, M. François Fillon, M. Paul Giacobbi, M. Philippe Gomes, Mme Élisabeth Guigou, Mme Chantal Guittet, M. Meyer Habib, M. Benoît Hamon, Mme Françoise Imbert, M. Serge Janquin, M. Jean Launay, M. Patrick Lemasle, M. Noël Mamère, M. Jean-Claude Mignon, M. Jean-Luc Reitzer, M. Boinali Said, Mme Odile Saugues