

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

X V <sup>e</sup>      L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission des affaires étrangères

- Audition, en visioconférence, de M. Jérémie Pellet,  
directeur général d'Expertise France ..... 2

Mardi

12 mai 2020

Séance de 17 heures

Compte rendu n° 43

SESSION ORDINAIRE DE 2019-2020

**Présidence  
de Mme Marielle de  
Sarnez,**  
*Présidente*



**Audition, en visioconférence, de M. Jérémie Pellet,  
directeur général d'Expertise France.**

*La séance est ouverte à 17 heures.*

**Mme la présidente Marielle de Sarnez.** Notre commission des affaires étrangères a été saisie, le 30 avril dernier, du projet de contrat d'objectifs et de moyens, que tout le monde appelle le COM, d'Expertise France pour la période 2020-2022, avant son examen en conseil d'administration le 19 mai prochain. Je veux rappeler que de nombreux collègues sont membres de ce conseil d'administration et je voudrais les citer : Hubert Julien-Lafferrière, Frédéric Petit, Bérengère Poletti et Laetitia Saint-Paul. Nous sommes donc très heureux de recevoir aujourd'hui, M. Jérémie Pellet, directeur général d'Expertise France. Nous examinerons jeudi le projet d'avis de notre rapporteure Bérengère Poletti. Je crois qu'il est important de maintenir, dans ces temps qui ne sont pas ordinaires, notre rôle de contrôle et d'évaluation qui est, au fond, notre mission première. Ce projet COM a été élaboré avant la crise sanitaire que nous connaissons aujourd'hui. Je suis sûre qu'il y aura des inflexions à lui apporter sur le moyen et sur le long terme.

Dans un premier temps, j'aimerais savoir quelles conclusions vous avez déjà tirées de la pandémie dans ce projet. Il nous faudra peut-être y revenir sous formes d'avenant si, ce que je crois à la lumière de cette crise sanitaire, de nouvelles priorités devaient être fixées pour l'action d'Expertise France. De la même manière, dans le cadre du futur projet de loi relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales, nous devons certainement prendre en compte de nouvelles priorités. Notre commission aimerait bien vous entendre sur les conséquences que, selon vous, cette crise a entraînées. En particulier, est-ce qu'il y a des changements dans votre action sur le terrain ? Comment avez-vous réorganisé l'assistance technique que vous apportez aux pays les plus vulnérables ? Je pense évidemment à l'Afrique, à l'Afrique du Nord, à la Libye mais aussi au Moyen-Orient et plus particulièrement au Liban qui est un pays auquel nous sommes très attachés et qui est aujourd'hui dans une situation extrêmement préoccupante.

**M. Jérémie Pellet, directeur général d'Expertise France.** Mesdames et messieurs les députés, je suis très heureux de vous retrouver, même virtuellement, à la fois pour évoquer la deuxième page de l'histoire d'Expertise France avec ce deuxième COM et pour répondre à un certain nombre de sujet d'actualités liés à la crise.

Dans un contexte international compliqué, la France a fait le choix de relancer son aide publique au développement (APD). Dans le cadre de cette commission, vous avez souvent abordé les sujets de financement du développement. Il y a aussi le maillon de la coopération technique dont on parle peut-être un peu moins mais qui est crucial, un maillon auquel le Parlement et en particulier l'Assemblée nationale s'est toujours intéressé en demandant sa modernisation. D'ailleurs, l'histoire même d'Expertise France doit beaucoup au Parlement puisque c'est un amendement de vos collègues du Sénat qui a créé l'agence en 2014, dépassant les difficultés rencontrées et les réticences des administrations de l'époque. Cette coopération technique s'est profondément renouvelée ces dernières années. La montée des fragilités, les enjeux globaux, la nécessité d'avoir un dialogue politique, peut-être encore plus demain qu'aujourd'hui, rendent absolument nécessaire le fait d'avoir des instruments adaptés. Expertise France, depuis sa création, a essayé d'incarner ce renouveau de la coopération technique. Je vous propose de dresser un rapide bilan de l'agence. Je pense que c'est intéressant de remettre en perspective cette courte histoire d'Expertise France pour vous

donner les grandes lignes du contrat d'objectifs et de moyens que vous avez lu et sur lequel vous êtes sollicités pour rendre votre avis. Ensuite, je vous dirais quelques mots des conséquences de la crise actuelle et de la mobilisation d'Expertise France dans le cadre français et européen face à la crise du covid-19, en particulier en Afrique.

En premier lieu, il est intéressant de dire une évidence qui mérite toutefois d'être rappelée : on ne peut pas faire de développement sans coopération et sans expertise. La France a longtemps manqué d'une agence interministérielle qui soit digne d'incarner cette forte ambition. La création d'Expertise France en 2014 répondait à un besoin évident. Elle est sans doute arrivée un peu tard ou en tout cas elle est arrivée dans un moment où les moyens qui étaient consacrés à cette coopération technique s'étaient déjà considérablement réduits. Comme vous le savez, les moyens humains de la coopération technique ont fondu à travers les années. Il y a 27 000 coopérants en 1980, un peu moins de 400 en 1998 au moment de la réforme du ministère de la coopération et, à la création d'Expertise France, il en restait moins de 500 et 250 ont été transférés à Expertise France. En conséquence, la part que la France consacre à la coopération technique dans son APD s'est réduite de manière équivalente. C'était 70 % de l'APD française en 1970 et c'est moins de 15 % aujourd'hui. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène : le fait de ne plus être en substitution, le fait de voir nos pays partenaires monter en compétence, la réduction des budgets. Si nous avons sans doute atteint un niveau bas, il y a aujourd'hui une relance et la création d'Expertise France fait partie de cette relance. En témoigne le fait que nous avons deux programmes de commandes publiques qui sont très importantes pour nous et qui représentent la très grande majorité de la commande publique de l'État à la fois sur la gestion des experts techniques internationaux et sur les crédits que la France consacre à l'action bilatérale pour accompagner l'action du Fonds mondial en matière de lutte contre le sida, le paludisme et la tuberculose. Cette commande publique représente environ 60 millions d'euros. Elle est essentiellement portée par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères. Les autres ministères n'ont quasiment plus de crédits d'intervention auprès d'Expertise France, sauf le ministère de l'économie et des finances qui devrait d'ailleurs augmenter ses crédits d'intervention. Cette enveloppe est importante au regard de notre chiffre d'affaires mais c'est relativement peu si on nous compare à la commande publique que les autres pays européens passent à leur agence de coopération technique. L'Allemagne consacre 2,5 milliards d'euros tous les ans à son opérateur, la GiZ, nos amis belges plus de 200 millions d'euros à leur agence Enabel tandis que nos amis luxembourgeois consacrent près de 100 millions d'euros à leur opérateur. Pourtant, la France a besoin de garder une capacité d'action forte sur ces sujets. Elle a besoin d'une agence qui mette en œuvre concrètement et directement les projets de développement, en réponse à une commande publique mais aussi, on le verra, à d'autres bailleurs, en envoyant les bons experts sur le terrain et en ayant les bonnes compétences à Paris. C'est, je pense, ce qu'Expertise France a réussi à faire depuis sa création. Elle a réussi à jouer ce rôle d'ensemblier de toute la compétence française, qu'elle vienne des ministères, des collectivités locales, des agences publiques, des organisations non gouvernementales (ONG) ou du secteur privé. Tout cela est mis au service d'une fonction centrale qui est celle de renforcer les capacités partenaires d'accompagner leurs politiques publiques partout dans le monde, dans les pays en développement mais aussi dans les pays développés. Nous sommes actifs en Grèce et dans l'est de l'Europe, sur les champs du développement mais aussi sur ceux de la sécurité ou de la défense. La réussite d'Expertise France est d'être allée mobiliser beaucoup de ressources, notamment au niveau européen, pour appuyer ce développement. Aujourd'hui l'Europe représente plus de 60 % de notre chiffre d'affaires. Expertise France est donc une agence autant européenne que française. Nous portons ce modèle européen à travers le monde. D'autres bailleurs de fonds font appel à nous, que ce soit les Nations unies, la Banque

mondiale ou encore les Américains de l'USAID ou les Anglais du DFID. Ils viennent chercher deux choses chez nous. La première c'est l'expertise française forte et reconnue qui n'a de limite que notre capacité à la fournir et à répondre. Ils viennent aussi chercher la capacité d'une agence à être présente dans des pays fragiles, parfois très fragiles, que ce soit les pays du Sahel, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, la Libye où nous sommes très actifs, le Kurdistan irakien ou même les zones syriennes non contrôlées par le régime. Grâce à cette capacité, nous avons mis en place des projets qui sont aujourd'hui emblématiques. Je pense à l'appui de l'Union européenne à la force G5 Sahel. 82 millions d'euros ont été confiés à Expertise France sur la première tranche. Sur la deuxième tranche de 120 millions d'euros qui vient d'être mise en œuvre, l'Union européenne a décidé de nous en donner 100 millions d'euros. C'est donc une marque de confiance extrêmement forte de la part de l'Union européenne. Je pense aussi à des projets comme la sécurisation des camps de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA), comme l'accompagnement de plus de 140 pays sur les sujets de protection sociale et d'emploi à travers. Je pense à l'accompagnement des pays de l'Union européenne sur des sujets de biodiversité, à la lutte contre le cancer du col de l'utérus avec Unitaid ou au projet d'entreprenariat et d'innovation en Libye et en Tunisie que nous devions aller voir avec Bérengère Poletti. Nous avons dû annuler au dernier moment pour cause de confinement. En bref, tout cela nous a conduit à un fort accroissement de l'activité d'Expertise France qui est passé de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015 à plus de 230 millions l'an passé avec un objectif à 300 millions d'ici un an et demi. Cela aura donc marqué un triplement du chiffre d'affaires en six ans, ce qui est beaucoup et rapide. Cela fait d'Expertise France l'un des opérateurs les plus importants, en taille, de l'action extérieure de la France, même si ce n'est pas le plus connu. C'est une agence qui est assez efficace au regard des moyens que lui consacre l'État. L'effet de levier, c'est-à-dire le rapport entre les fonds publics apportés par l'État et les activités de l'agence, est passé de six en 2015 à plus de vingt aujourd'hui. On a d'ailleurs sans doute atteint une limite sur cet effet de levier. L'agence a dû faire face à des difficultés. Elle s'est créée récemment, elle a dû tout réinventer, car son développement sur l'activité de l'Union européenne a été marqué par le fait que cette activité s'intègre dans un cadre financier très contraint avec des frais de gestions limités à 7 % maximum, alors même que le montant de co-financement apporté par l'État est moindre par rapport à celui des autres agences de coopération techniques. Tout cela a fait que l'objectif d'autofinancement qui avait été affiché dans le premier COM de 2015 n'a été pas atteint, sans grande surprise. Je pense que personne ne s'attendait vraiment à ce qu'il soit respecté mais, de fait, il ne l'a pas été. Cette course à la rentabilité et à la productivité a aussi pesé sur les équipes et sur le climat social de l'agence qui a été assez compliqué dans les premières années. Une autre difficulté de départ de l'agence a été le fait que cette course à la taille des projets a compliqué la relation avec certains ministères. Lorsque je suis arrivé dans cette agence il y a un an et demi, j'ai aussi tenu à faire en sorte de repositionner Expertise France comme l'opérateur de tous les ministères, des ministères qui sont autour de la table mais aussi des ministères qui ont conservé leurs opérateurs. Depuis, le Gouvernement a pris la décision de nous rattacher l'opérateur de la justice, Justice coopération internationale (JCI). Nous avons très largement « pacifié » les relations avec CIVIPOL sur les questions de sécurité. Sur le plan interne, j'ai aussi veillé à apaiser le climat social au sein de la maison en engageant un dialogue constructif avec les représentants des personnels et en modernisant nos ressources humaines. Voilà à peu près la situation au moment où je vous présente ce nouveau COM qui marque une nouvelle phase de développement de l'agence sur quatre axes : un cadre stratégique clarifié, un modèle stabilisé, une consolidation qui s'achève et une intégration à l'AFD qui doit se réaliser d'ici le début de l'année prochaine.

Le nouveau COM que vous avez sous la main pose un cadre stratégique clair. Il s'agit de renforcer notre action d'influence sur les géographies et sur les thématiques prioritaires de la politique de développement française. Il met l'accent sur l'Afrique, sur les pays fragiles et sur les priorités thématiques définies par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) de 2018. Nous verrons si ces priorités seront amenées à changer avec la crise du covid. En termes d'activité, l'agence stabilisera sa croissance avec un objectif de chiffre d'affaires qui devrait atteindre un palier autour de 300 millions d'euros à l'horizon 2021-2022, avec une part des financements bilatéraux français, à la fois les commandes publiques de l'État et puis l'activité de l'agence française de développement (AFD), qui devrait à peu près représenter la moitié de notre activité. Nous allons surtout fonder cette activité sur un modèle financier soutenable et des relations claires avec l'État. Nous allons faire en sorte que notre activité soit équilibrée sur la partie commande publique française, État et AFD. Pour les activités qui sont par nature déficitaires, notamment les activités de l'Union européenne, nous mettons en place un mécanisme de compensation qui fait que l'État sera amené à apporter un soutien financier sur les sujets qu'il considère devoir rentrer dans les priorités de sa politique de développement, nous permettant ainsi d'avoir un modèle équilibré. Nous avons prévu de parvenir à l'équilibre financier dès 2021 sur la base de ce modèle qui est à la fois plus sain qu'un modèle de subventions d'équilibre versées à la fin de l'année par l'État et un modèle de pilotage politique de l'agence beaucoup plus efficace. Il marque un engagement financier fort de l'État fort puisqu'il apporte près de 21 millions d'euros dans notre COM à travers ce mécanisme de compensation en crédits de paiement sur trois ans. Le dernier point de notre COM est d'achever la structuration et la consolidation de l'agence, de renforcer le dialogue et de structurer les politiques de nos relations humaines.

Il y a aussi l'intégration de JCI qui se passe très bien et surtout la filialisation d'Expertise France au sein du groupe AFD à l'horizon 2021. C'est un projet qui m'est cher et qui apportera beaucoup à l'efficacité de notre politique de développement. Le fait de coupler une agence de mise en œuvre de terrain avec un bailleur de la force et de la taille de l'AFD fait énormément sens. Le schéma qui a été retenu est celui d'une filialisation. Nous garderons donc notre autonomie et notre capacité à travailler avec d'autres bailleurs et puis à être en lien direct avec l'État. Je ne doute pas de la réussite de cette intégration. On a déjà un flux d'affaires extrêmement fort de la part de l'AFD qui nous a octroyé près de 130 millions d'euros l'an passé. J'espère que nous serons au rendez-vous d'un point de vue législatif et que la loi sur le développement ne sera pas trop retardée dans le calendrier parlementaire bouleversé. Nous souhaitons fortement conserver l'objectif du 1<sup>er</sup> janvier 2021 que nous avons déjà dû décaler d'un an. Nous avons aujourd'hui un document stratégique ambitieux et cohérent. Il est très en ligne avec les orientations politiques de l'État et il met l'accent sur l'efficacité et la redevabilité, ce qui est, je pense, votre objectif.

En conclusion, je dirais un mot sur la situation exceptionnelle que nous traversons en vous disant plusieurs choses.

Premièrement, du point de vue du fonctionnement, cette crise a bouleversé notre organisation et notre mode de travail, mais nous sommes une organisation qui travaille déjà à distance puisque l'ensemble de nos projets est situé à l'étranger. 100 % de nos collaborateurs sont en télétravail depuis le 16 mars et nous avons donc pu continuer à fonctionner. Malgré les difficultés de mission, l'activité a été forte. Ce que nous anticipons sur 2020 c'est une baisse du chiffre d'affaire qui, dans nos meilleures estimations à ce jour, devrait être de l'ordre de 20 %. Cela peut paraître beaucoup mais ce n'est pas tant que ça puisque cela

correspond à peu près à la croissance que nous devons faire cette année, c'est-à-dire que le chiffre d'affaires de 2020 d'Expertise France ne devrait pas être éloigné de celui de 2019.

Deuxièmement, nous avons reçu beaucoup de sollicitations de la part de nos bailleurs, notamment de l'AFD et de l'Union européenne pour des nouveaux projets, pour d'autres projets. Nous avons donc des perspectives d'activité qui restent importantes tant en 2020 qu'en 2021 et en 2022. C'est pour cette raison que nous avons souhaité vous présenter un COM qui n'a pas été modifié par rapport à une rédaction antérieure à la crise et nous pensons que la trajectoire d'activité ne devrait pas être fondamentalement modifiée en 2021 et 2022. Il y aura des ajustements en 2020, cela est certain et il y aura un impact financier pour l'agence en 2020. L'État en est convaincu, nous aussi. Il faudra sans doute l'amender mais je ne suis pas certain que cela change la trajectoire profonde de l'agence.

À vrai dire, nous avons tenu à être réactif dans cette crise au service de la réponse française, en nous s'inscrivant dans la réponse mise en place par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères et l'AFD et aussi sur le plan européen, puisque nous avons mobilisé notre réseau d'experts. Je rappelle que nous avons plus de six cents personnes, six cents salariés, qui sont sur le terrain et la plupart, même la très grande majorité d'entre eux, sont restés dans leur pays de résidence ou ont travaillé pour la plupart en télétravail, le confinement étant la règle au niveau mondial, quasiment. Ils ont continué à être actif donc nous avons mobilisé deux réseaux. Nous avons mobilisé le réseau de nos experts de santé, avec une mission très claire qui est celle d'appuyer un certain nombre de pays prioritaires sur la constitution de leur plan de riposte. Nous ne sommes pas là pour apporter une aide technique sur les sujets de santé mais nous faisons de l'appui aux politiques. Nous le faisons dans des pays comme la Guinée, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Burkina Faso, le Tchad, la République centrafricaine, la République démocratique du Congo, le Burundi. Nous avons aussi mobilisé notre réseau d'experts en matière économique et financière, parce que, comme vous nous interrogiez à ce propos madame la présidente, les conséquences de la crise en particulier en Afrique seront avant tout économiques. La violence du choc est déjà terrible et elle le sera plus encore. Face à cela, il y aura évidemment une réponse multilatérale avec les sujets de moratoires, peut-être d'annulation de dettes, mais il y aura aussi une réponse politique de chaque pays, de plan de relance et de structuration. Il y aura, par la suite, des réformes qu'il nous faut accompagner, anticiper, et cela est bien notre objectif, d'être à leur côté pour pouvoir le faire et surtout pouvoir atténuer les effets de la crise sur les populations en particulier les plus vulnérables.

En conclusion, l'agence est un outil qui a connu une croissance rapide, un outil repensé qui, demain, au sein du groupe AFD, permettra de combiner à la fois le financier et la coopération technique avec une très grande richesse des équipes à la fois à Paris et sur le terrain, une confiance forte de nos bailleurs qui se traduit par toujours plus de sollicitations pour cette agence. Pourtant, il s'agit d'une agence encore jeune, sans doute pas encore pas si connue, y compris au sein du dispositif français. Une agence, d'ailleurs, peut-être encore sous-utilisée par la France, même si sa connaissance, notamment au sein du réseau diplomatique, se développe. Je pense d'ailleurs que l'on pourrait aussi — j'en profite — renforcer les liens avec le Parlement français, notamment sur nos actions de gouvernance publique. Nous travaillons avec d'autres parlements et je pense que l'on pourrait sans doute davantage travailler avec l'Assemblée nationale sur ces sujets-là. Nous sommes bien évidemment à votre disposition pour inclure plus de visites de terrain de nos projets lors de vos déplacements. J'espère que tout cela vous aura convaincu que notre agence sera au rendez-vous de l'ambition française en matière d'aide publique au développement que vous connaissez bien, sur laquelle M. Hervé Berville avait rédigé son rapport. Nous essayerons

d'être au rendez-vous sur l'engagement financier fort, sur le fait de renforcer la part du bilatéral qui était une des ambitions de la France et, surtout, de renouveler la méthode à travers une coopération qui doit être plus partenariale et qui doit être dans les deux sens.

**Mme Bérengère Poletti.** Moi aussi je regrette de n'avoir pu participer à ce déplacement en Tunisie. En effet, se rendre sur le terrain est beaucoup plus parlant, cela permet de voir comment les équipes travaillent, de quelle manière les projets s'installent. J'ai noté que le budget actuel avoisine les 200 millions d'euros, 191 millions d'euros exactement. Vous intervenez sur plus de cent pays, avec plus de cinq cents projets. Cela fait de vous, évidemment, auprès de l'AFD, un acteur majeur de la solidarité internationale que la France entend organiser. Nous sommes dans le processus de validation du COM d'Expertise France pour 2020, 2021, 2022, et nous sommes heureux que Parlement puisse intervenir au début du processus. Nous avons malheureusement eu une expérience passée avec le COM de l'AFD pour lequel cette intervention, à notre corps défendant, s'était plutôt produite en fin de contrat. Je sais que vous avez fait des efforts pour que nous puissions nous saisir du projet avant que le vote ne se fasse au sein du conseil d'administration et je vous en remercie.

Parmi les objectifs contenus dans le COM, il est prévu de rendre prioritaires l'Afrique à hauteur de 50 % de vos actions et les pays en grande fragilité à hauteur de 35 %. Afin de mieux mesurer le chemin qui reste à parcourir, j'aimerais savoir à quel niveau nous en sommes aujourd'hui. À quel pourcentage Expertise France intervient-elle pour l'Afrique et pour les pays en grande fragilité ? Est-ce que nous sommes loin de ce compte-là ? Ou est-ce que, finalement, nous n'en sommes déjà pas si loin ? Au-delà de l'évaluation interne que vous avez prévu de mettre en place, de la même manière que l'AFD a prévu de le faire, je souhaiterais savoir si vous aviez réfléchi à l'évaluation externe qui sera réalisée sur vos travaux, sur Expertise France, et notamment celle du Parlement. Vous avez souhaité travailler de manière plus importante avec le Parlement, j'en suis heureuse mais, malheureusement, l'avant-projet de loi relatif à la solidarité internationale prévoit qu'il n'y ait plus qu'un seul député au sein du conseil d'administration ainsi qu'un seul sénateur. Vous aurez donc deux parlementaires au lieu de quatre, ce qui réduira encore la place de l'opposition. Je pense que qu'il s'agit là d'un affaiblissement du pouvoir du contrôle du Parlement.

Pouvez-vous nous dire deux mots des actions menées dans le domaine de la santé ? Existe-t-il notamment des collaborations entre Expertise France et l'Institut Pasteur ? Parce que, pour avoir rencontré l'Institut Pasteur à plusieurs reprises sur le terrain, on sait combien son action est importante et reconnue.

L'examen du projet de loi relatif à la solidarité internationale en Conseil des ministres a été repoussé, vous l'avez évoqué également. Quelles pourraient-être, selon vous, les dispositions que nous pourrions inclure afin de tirer les conséquences, les plus larges possibles, de la crise actuelle et notamment dans le domaine de la santé ? Vous avez dit que les conséquences pour les pays aidés allaient être plus économiques que sanitaires, c'est vrai mais, malgré tout, je pense qu'il y a des constats qui ont été faits par vos experts sur le terrain en matière sanitaire.

Quelles sont les relations entre Expertise France et la Chine ? Est-ce que vous avez des coopérations avec ce pays et est-ce que vous avez conclu notamment des coopérations en Afrique ? On a entendu, par exemple, que l'AFD avait des relations avec la Chine au Sénégal. Cela pose questions, parce que l'on connaît les politiques chinoises qui souhaitent être de plus en plus influentes sur ce continent.

Vous avez évoqué dans le COM assez largement la problématique du genre, puisque cela fait partie des priorités de l'AFD. J'aimerais savoir de quelle manière vous intégrez, vous, cette problématique de genre dans vos politiques ?

**M. Jean François Mbaye.** Madame la présidente de la commission m'a devancé dans la première question que je voulais vous poser, sur les leçons que vous pourriez tirer dans ce COM face à cette pandémie du covid. Néanmoins, j'aimerais vous interroger sur trois autres points. Le premier point, sur la plateforme d'appui technique que vous avez lancée et qui sera dans la droite ligne de l'initiative qui est coordonnée par l'AFD et que vous avez baptisé « covid-Santé EF », notamment sur les détails de cette initiative, sur le fonctionnement de la plateforme, sur la composition des équipes d'experts chargées de son animation et des différentes actions proposées par celles-ci pour appuyer, là aussi vous l'avez dit, l'action des pays partenaires dans la lutte contre le virus. Deuxième question, évidemment sur l'impact de l'épidémie sur les autres problématiques de santé publique dont vous assurez aussi dans beaucoup de pays l'appui technique. Je pense notamment à des problématiques comme le sida, la tuberculose et le paludisme. J'y suis très attaché. Une troisième question sur les bénéfices croisés. Malheureusement, on sait que cette pandémie de covid-19 est une épreuve pour tous les systèmes de santé, et comme dans toutes épreuves, derrière toute difficulté, se trouve une forme d'enseignement à tirer, je dirais même heureusement. Selon vous, quels sont les bénéfices croisés que nous pouvons attendre et espérer des dispositifs qui ont été mis en place dans le cadre de la lutte contre le covid-19 ?

**Mme Aude Amadou.** J'aimerais savoir quel regard vous portez sur les réponses des organisations internationales liées à la crise covid-19 ? Je pense notamment à l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et au Conseil de sécurité de des Nations unies. Quelle incidence aura cette pandémie sur l'avenir du multilatéralisme ?

**Mme Sira Sylla.** Je voulais rebondir sur ce que Bérengère Poletti avait indiqué, notamment sur le volet sanitaire. Est-ce que vous pouvez plus nous en dire sur les actions de coordination que vous menez ? Comment se fait la coordination de l'aide sur le volet sanitaire ? Ma seconde question a trait aux groupes terroristes. Le Sahel fait notamment partie des priorités d'Expertise France. Dans son dernier rapport du 10 mai, le Secrétaire général des Nations unies a indiqué que, dans le Sahel, les groupes terroristes profitaient de la pandémie de covid-19 pour intensifier leurs attaques. On le voit notamment au Burkina Faso. Cela fait des mois et des mois que la situation est très compliquée. Vous le savez très bien, les conflits intercommunautaires se multiplient entre les populations mossis et peuls, alors même que les frontières burkinabé, malienne et nigérienne représentent aujourd'hui le point brûlant de l'activité terroriste au Sahel. Je voulais savoir, parce que je suppose que votre tâche est plus difficile, quelles difficultés vous rencontrez dans la gestion de cette crise sanitaire dans ce contexte de guerre contre le terrorisme puisque le covid n'effraie pas ces terroristes.

**M. Frédéric Petit.** Je salue depuis trois ans cette agence, qui se trouve parmi les cinq opérateurs du programme que je suis chargé de suivre en tant que rapporteur budgétaire. J'ai toujours dit que vous étiez un modèle, que l'on a prouvé avec ce qu'a fait Expertise France en quelques années que l'on pouvait rêver de réformer l'État en France et que cela est rassurant. Parce que je crois que vous avez fait quelque chose d'assez exemplaire, ce que j'ai eu la chance de voir plusieurs fois sur le terrain pendant mes missions. Il y a quelque chose que je voulais signaler aussi pour tous mes collègues, qui est fondamental, c'est que quand on réforme bien la France, on existe en Europe. Je crois en effet que vous avez toujours la présidence de l'association européenne des organismes d'aide. Je crois que c'est important de savoir que, quand on arrive à un certain degré d'efficacité, la France, même avec des budgets



inférieurs à ce qui peut se faire ailleurs, prend le *lead*. Je vais beaucoup plus loin que Bérengère Poletti, je suis absolument ravi que l'on puisse voir un COM avant qu'il passe en conseil d'administration. Cela fait trois ans que je le réclame. J'aurais voulu par plusieurs amendements au cours de ces trois années que cela devienne la règle. On m'a dit que c'était la règle, donc on n'a pas le droit de faire une loi pour appliquer la loi. Mais je suis ravi que, pour une fois, cela se passe dans le bon ordre et que l'on puisse se prononcer avant le conseil d'administration.

Vous avez rappelé que cela n'a pas été simple avec le personnel de votre agence, avec son intégration pendant ces années. J'assiste au conseil d'administration où les représentants sont présents et je vois bien que cela avance, mais qu'il y a aussi parfois des réticences et des tensions. J'aimerais beaucoup savoir, entre opportunité de se recroqueviller ou opportunité d'accélérer, comment se situent les représentants de votre personnel dans cette crise du covid. Est-ce que cette crise du covid a tendance plutôt à finir de lever les dernières barrières ou est-ce qu'elle peut constituer une manière de dire « reposons-nous et revenons à nos anciennes habitudes » ?

**M. Alain David.** Une partie significative des nombreuses coopérations techniques internationales que vous supervisez a trait au climat, à la biodiversité, afin, notamment, de préparer les pays que vous accompagnez à la COP15 et les suivantes. Pouvez-vous nous donner quelques exemples d'adaptation de vos interventions au changement climatique ?

**M. Jérémie Pellet, directeur général d'Expertise France.** L'agence est déjà une agence très africaine. À vrai dire, les 50 % de l'activité sur l'Afrique fixés dans le projet de COM, nous y sommes déjà. Pourquoi l'État a souhaité reprendre ce seuil de 50 % ? Parce que c'est l'objectif qui est fixé à l'AFD. Cela sera donc un objectif commun à l'AFD et à Expertise France. Nous devrions, de fait, être plutôt contributeur dans le groupe AFD sur notre action sur l'Afrique, puisqu'aujourd'hui nous sommes déjà un peu au-delà de 50 %. Nous avons une présence assez forte dans les pays fragiles, qui représentent autour d'un tiers de notre activité. Là aussi, l'objectif d'activité est plutôt celui de la consolidation de ce seuil plus que d'un progrès très important. Cela reste évidemment dans l'ADN d'Expertise France d'être présent en Afrique et dans les pays fragiles. Quand je dis l'Afrique, je vise essentiellement les pays prioritaires pour la France.

Il y a eu beaucoup de questions sur la santé et les conséquences de la crise du covid. Peut-être, d'abord vais-je répondre à la question de Jean François Mbaye sur le mécanisme de plateforme d'appui technique et de son fonctionnement. J'avais indiqué dans mon propos introductif que nous avons évidemment pris soin, en très étroite collaboration avec le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, de faire en sorte que nous mobilisions nos experts sur un bon positionnement. Quand je dis « un bon positionnement », j'évoque la nécessité d'être présent en appui des efforts faits par les gouvernements et par le multilatéral, en premier lieu l'OMS. Il s'agit donc de bien faire en sorte que nous soyons présents d'abord là où nous avons une capacité de réponse et ensuite que nous ne nous surajoutions pas là où il n'y avait pas forcément à se situer ou là où il y avait déjà beaucoup d'acteurs. En pratique, nos experts étaient déjà positionnés avant la crise au sein des ministères de la santé ou de leur cabinet. C'est le cas par exemple au Mali, en Centrafrique et au Burkina Faso. En Côte d'Ivoire, nos experts participaient déjà à un certain nombre de réunions de coordination nationale. Nous veillons donc à ce que notre appui soit véritablement efficace et qu'il ne vienne pas complexifier la donne, alors qu'il y a déjà beaucoup d'acteurs sur le terrain. Encore une fois, la priorité de la France est bien de faire en sorte que les acteurs multilatéraux puissent jouer leur rôle. Quand je dis « les acteurs multilatéraux », c'est évidemment l'OMS

mais ce sont aussi les bailleurs de fonds, en particulier le Fonds mondial qui a consacré deux enveloppes de 500 millions d'euros pour appuyer les pays en développement dans leur réponse au covid-19. Notre rôle est de faire en sorte que les pays dans lesquels nous sommes aient accès à ces ressources et à ces fonds. C'est la clé et c'est à cela que nos équipes travaillent vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Elles le font dans un contexte où, bien sûr, nous n'oublions pas les autres pandémies. Comme je le rappelais, nous sommes l'agence qui gère l'initiative dite « 5% ». Cette initiative vise à appuyer les efforts en matière de réponses contre le sida, le paludisme et la tuberculose. Nous avons une capacité d'adapter à hauteur de 10 à 15 % nos programmes pour faire en sorte d'inclure le covid-19 mais il n'est pas question de détourner l'effort fait sur ces pandémies qui continuent et d'ailleurs il y a, si je puis dire, des bénéfices croisés. Le renforcement du système de santé sur un certain nombre de problématiques bénéficie à l'ensemble des maladies. C'est aussi ce à quoi nous sommes très vigilants, de faire en sorte que l'action ciblée en matière par exemple de sida ou de paludisme serve aussi à renforcer un système de santé qui sera plus résilient pour d'autres maladies. C'est évidemment très important qu'on le fasse.

Pour répondre à la question sur la santé, bien-sûr nous veillons à ce que, sur le volet sanitaire, la coordination sur le terrain sous la houlette notamment de l'OMS soit bien faite. Est-ce qu'il y aura des besoins supplémentaires en termes de financement sur la santé par la suite ? Je dirais qu'il faudra voir. La santé est un champ sur lequel les ressources au niveau mondial sont essentiellement gérées par des gros acteurs multilatéraux. L'Union européenne consacre assez peu de ressources à la santé. La France en bilatéral en consacre *via* l'AFD, *via* notre initiative « 5% », mais c'est à peu près tout. Le reste, je pense que 80 % des crédits que la France consacre à la santé sur le plan mondial sont dirigés vers des acteurs multilatéraux, donc encore une fois notre objectif est bien que nous nous coordonnions avec eux.

Pour répondre aussi à la question sur le multilatéralisme, c'est évidemment crucial, et là je pense qu'Expertise France a un rôle très important à jouer, si on croit au multilatéralisme et si l'on veut éviter un émiettement demain encore plus grand du monde dans lequel on vit, il est extrêmement important que l'on assure le lien entre le niveau bilatéral et le niveau multilatéral. Des acteurs comme nous, des agences de coopérations qui sommes en contact avec ce monde des bailleurs multilatéraux et bilatéraux, ont justement pour mission de faire en sorte d'essayer de coordonner tout cela sur le terrain, sur la santé mais aussi sur les autres sujets du développement.

Nous collaborons bien-sûr avec l'Institut Pasteur, de plusieurs manières. Nous avons un certain nombre de nos experts techniques internationaux qui travaillent dans les instituts. Une partie est portée par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères et une autre partie par Expertise France. Nous avons aussi un certain nombre de projets de coopération sur le terrain que cela soit en Asie ou en Afrique avec l'Institut Pasteur qui est un établissement extrêmement important en matière de santé et de santé publique pour la France.

Le genre est un axe fort d'Expertise France. Nous gérons plusieurs gros programmes, notamment un très gros programme pour le compte de l'Union européenne sur le genre. D'ailleurs nous étions l'un des partenaires-clés du sommet qui devait s'organiser en France, qui le sera sans doute un peu plus tard. Cet axe passe par la prise en compte de beaucoup de sujets « genre », qu'il s'agisse des sujets de bonne gouvernance, de lutte contre les violences faites aux femmes ou d'autres. Nous avons d'ailleurs pour ambition, vous l'avez sans doute vu dans notre projet de COM, de réactualiser cette stratégie « genre » et surtout de mieux suivre, dans toutes nos actions, les différentes composantes qui peuvent avoir un impact sur le genre.

Nous avons quelques projets de coopération avec la Chine, assez peu à vrai dire. Nous coopérons en Chine essentiellement sur des sujets de protection sociale au niveau régional. Des régions chinoises mobilisent ainsi notre expertise pour les aider sur des thématiques de vieillissement de la population et de prise en charge de la dépendance. Nous n'avons pas d'actions de coopération avec les autorités chinoises en Afrique. Je pense que le sujet est, à vrai dire, complexe. En tant qu'agence française et européenne qui porte un renforcement de capacité, il n'est pas interdit de travailler avec les Chinois mais cela serait certainement compliqué sur un certain nombre de thématiques. Notre volonté est, d'abord et avant tout, d'appuyer le dialogue politique, parce que c'est cela, au fond, la coopération technique : permettre d'appuyer le dialogue politique sur des questions très concrètes et donc appuyer le dialogue que notre gouvernement et plus généralement les institutions européennes ont sur un certain nombre de sujets. Il se peut toutefois qu'il y ait un rapprochement avec les autorités chinoises sur des problématiques telles que la biodiversité. Par exemple, le fait, pour nous, de participer à l'organisation de la COP15 peut intéresser les autorités chinoises qui ont une réelle volonté d'avancer sur ces sujets-là. Dans ce cas-là, cela pourrait être envisageable.

Au Sahel, la menace liée à la présence de groupes terroristes n'a pas disparu, bien au contraire, malgré des avancées sur le terrain, notamment après le sommet de Pau, des avancées assez tangibles d'ailleurs. Les difficultés sont réelles et la crise du covid en rajoute une couche supplémentaire, notamment pour l'approvisionnement d'un certain nombre de programmes. Pour autant, nous étions déjà présents dans la zone et un certain nombre de nos projets apportent des réponses à la fois à la menace sécuritaire et à la menace sanitaire. J'en veux pour preuve notre plan d'appui au développement Santé au Mali qui vise à rénover des infirmeries de garnison des forces armées maliennes dans le centre et le nord du pays pour les ouvrir aux civils avec un double volet – renforcement sanitaire et du lien avec les populations, en particulier les populations les plus vulnérables. Ces projets-là continuent. Nous avons livré, la semaine dernière, un bel hôpital de garnison. Les choses avancent malgré tout et il est très important dans cette période de ne pas abandonner les zones les plus fragiles. Je pense à la Somalie mais on peut penser au Burkina Faso ou au Niger ou à d'autres pays de ce type.

Le climat et la biodiversité sont évidemment des sujets très importants pour nous. C'est l'activité qui a connu la progression la plus forte depuis 2015. Pour vous donner un exemple de programme important d'adaptation aux changements climatiques, nous avons mis en place un programme dans la zone Caraïbes pour rénover les plans de sécurité civile et de résilience face aux risques de changement climatique mais également face à un certain nombre de problèmes de biodiversité que connaît la région, programme que nous allons sans doute élargir à d'autres pays et territoires ultramarins de l'Union européenne. Nous avons la volonté de rester très actifs dans un domaine où les voix française et européenne restent fortes.

**Mme la présidente Marielle de Sarnez.** Madame la rapporteure, estimez-vous avoir eu vos réponses ?

**Mme Bérengère Poletti.** Sur le sujet de l'évaluation, je n'ai rien entendu.

**M. Jérémie Pellet, directeur général d'Expertise France.** Nous souhaitons de renforcer l'évaluation de nos projets en lien avec les équipes de l'AFD, mais, bien sûr, nous sommes ouverts à toute évaluation externe, sujet qui avait été abordé dans le cadre de la préparation du projet de loi sur le développement. Nous suivrons ce qui se passe avec attention, en particulier s'il y a un dispositif d'évaluation qui se met en place au niveau du Parlement.

Je n'ai pas répondu non sur la présence des représentants de l'Assemblée nationale et du Sénat au sein du conseil d'administration d'Expertise France. Vous faisiez allusion au fait que le nombre de représentants au sein de notre futur conseil d'administration sera réduit à un député et un sénateur. Ceci n'est pas de mon fait. C'est une décision de l'État qui a arrêté la future gouvernance de la filiale au sein du groupe.

**Mme la présidente Marielle de Sarnez.** Ce n'est pas encore une décision de l'État. C'est une proposition du Gouvernement inscrite dans le futur projet de loi et vous savez que les projets de loi, ce sont les parlementaires qui les votent. Je ne suis pas sûre que cette décision soit tout à fait bien inspirée. Je ne suis pas sûre non qu'elle soit justifiée ni qu'elle soit, au fond, d'intérêt général. Je pense, au contraire, que plus que jamais, sur ces questions, il faut que le Parlement soit présent, que les opinions publiques aient l'impression d'être représentées par leurs parlementaires. Ces questions politiques d'aide au développement sont absolument cruciales qu'il s'agisse d'Expertise France ou de l'AFD. En conséquence, je ne suis pas sûre que nous, parlementaires, laisserons passer facilement cette proposition.

**M. Jérémie Pellet, directeur général d'Expertise France.** La crise se traduira-t-elle par un recroquevillement du climat social au sein de l'agence ? Je pense qu'au fond le sujet du climat social est d'abord lié à la vitesse de transformation de l'agence et au fait que cela a été compliqué pour un certain nombre de collaborateurs qui ont d'abord besoin d'avoir une vision de l'endroit où on va et comment on y va. Évidemment, la crise du covid ajoute une couche de difficulté. Pour autant, pendant ces deux mois, les travaux de transformation interne et sur les projets ont continué et ont renforcé le sens que les collaborateurs donnent à leur travail. C'est plutôt une marque de confiance et un élément de continuité de l'agence qui peut jouer favorablement pour la suite. La suite étant de continuer les travaux de consolidation, de restructuration, de réflexion avec l'AFD sur la manière de fonctionner demain. Au fond, c'est la réponse à ces questions-là qui sera de nature à les rassurer et à apaiser le climat au sein de l'agence.

**M. Hervé Berville.** Heureux de retrouver Jérémie Pellet qui est venu nous présenter le plan stratégique au conseil d'administration de l'AFD la semaine dernière et qui revient devant nous aujourd'hui.

Je me permets de reposer la même question que la semaine dernière pour nos collègues qui ne font pas partie du conseil d'administration de l'AFD, celle de l'autonomie stratégique et financière, de l'identité, de la nécessité, et je pense que l'on partage tous ce constat, de préserver la mission de service public d'Expertise France. Dans ce bel établissement, beaucoup de choses ont été faites pour améliorer le climat social, la qualité de la réflexion, sous votre houlette et en lien avec l'AFD, mais, du côté des parlementaires, il y a cette volonté de préserver cette autonomie et cette capacité à faire autre chose que du développement puisqu'Expertise France conduit aussi des missions qui n'ont pas trait à l'aide publique au développement. Le « business model » d'Expertise France bascule à partir de l'année prochaine, puisqu'une grande partie de ses moyens proviendront de l'AFD. Quelles sont les dispositions qui vont garantir l'autonomie d'Expertise France en dépit d'une plus grande dépendance financière à l'égard de l'AFD ? S'il est légitime de la part de l'AFD de faire d'Expertise France un vaisseau lui permettant d'avoir une offre unifiée, comment pouvez-vous garantir à la représentation nationale une certaine autonomie afin que toutes les énergies, toutes les équipes ne se fassent pas happer par des projets qui seraient menés par l'AFD ? Je sais que vous y avez répondu mais il est très important que l'ensemble des parlementaires entendent la réponse.

Le second sujet est la question de la loi. Nous sommes convaincus, et je sais que vous l'êtes aussi, que le projet de loi est un bloc. Nous ne pouvons pas arriver avec un projet de loi qui serait détricoté. J'entends bien la volonté d'avancer avec un dispositif qui soit prêt pour une intégration pleine et entière pour janvier 2021 mais ceci ne peut pas se faire au détriment de la cohérence. On ne peut pas enlever du texte ce qui concerne Expertise France alors que le reste n'aurait pas été analysé. Pouvons nous ensemble pour le projet de loi arrive dans le Parlement le plus rapidement possible afin d'être prêt pour l'intégration en janvier 2021, plutôt que de chercher une alternative au cas où le projet de loi ne serait pas présenté en temps et en heure. On ne peut pas parler du futur de l'aide publique au développement, de la politique de partenariat, du renouveau, en omettant ce qui concerne Expertise France. Sinon, nous ne pourrions pas nous poser la question de la cohérence et de la gouvernance de l'ensemble, la question de l'autonomie étant en lien avec la question de la gouvernance. Je suis moi aussi assez étonné de cette volonté de réduire le nombre de parlementaires dans le conseil d'administration parce que si on fait un parallélisme des formes avec l'AFD, il me semble qu'il y a deux députés et deux sénateurs. Il faut vraiment que nous ayons cette discussion et ça ne peut pas se faire de manière hâtive.

Un dernier point qui est un point important : il concerne le renouvellement de l'expertise. Pouvez-vous nous dire quelques mots sur la création de programmes de jeunes volontaires internationaux qui seraient placés auprès de ministères de pays partenaires ? J'avais eu l'occasion de développer ce point dans mon rapport en même temps que d'autres collègues. Est-ce qu'Expertise France pourrait être l'établissement en capacité d'abriter un tel programme, notamment pour les plus jeunes ?

**Mme la présidente Marielle de Sarnez.** Nous sommes tous d'accord sur la nécessité de préserver la mission de service public d'Expertise France et sur le fait que la loi est un bloc, qu'elle ne se découpe pas, qu'elle ne se divise pas. Ce bloc devra être traité comme tel et je l'espère, le plus rapidement possible.

**M. Jacques Marilossian.** J'ai lu le bilan 2018-2019 d'Expertise France. J'ai pu constater qu'il y avait beaucoup d'actions, notamment en Afrique et en Afrique francophone. Il y a aussi un autre État francophile au sud du Caucase auquel je suis attaché et qui a bénéficié d'une assistance, je veux parler de l'Arménie où s'est tenu le dernier sommet de la francophonie en 2018. Il y a un accord avec l'Union européenne qui prévoit une aide financière en matière de bonne gouvernance. C'est un pays qui se démocratise depuis le printemps 2018. J'ai vu qu'Expertise France avait mis en place une assistance afin de contribuer à la lutte contre la fraude fiscale depuis 2019. Une délégation d'experts s'est rendue en Arménie en février 2020. Ils ont pu revenir en France à temps. J'ai donc deux questions. Avez-vous déjà un bilan sur cette assistance technique menée en Arménie ? Et ce type de coopération est-il exemplaire de la stratégie de coopération que vous voulez mener sur la fraude fiscale dans les pays africains ?

**M. Éric Girardin.** L'Afrique va subir de plein fouet les conséquences économiques de la pandémie. Cela a déjà commencé. Nous avons vu l'arrêt du tourisme dans un certain nombre de pays. La division par deux des cours du pétrole. Le tout étant de savoir comment on peut atténuer les répercussions de la crise sanitaire d'un point de vue économique. Un certain nombre de leviers existe. Par exemple, le report des échéances de la dette, le moratoire. La mobilisation des banques centrales pour fournir des devises mais aussi de la part des banques de développement. Dans votre projet de COM 2020-2022, votre agence veut intervenir dans l'ensemble des pays, vous l'avez dit, mais aura une attention particulière pour l'Afrique. C'est ce que vous appelez votre approche « tout Afrique » qui intègre les 19 pays

prioritaires du CICID. Cela représenterait 50 % des contrats à signer dans les deux prochaines années. Vous avez dit qu'Expertise France jouait un rôle d'assemblier. Que vous manque-t-il dans votre boîte à outils pour que votre rôle soit optimisé ? Au-delà de la crise sanitaire et économique, nous savons que l'on va avoir à brève échéance une crise alimentaire, est-ce que vous l'avez anticipé ? Est-ce que cela fait partie de votre périmètre d'intervention ?

**Mme Mireille Clapot.** Je vais centrer ma question sur l'égalité de genre. Vous avez rappelé le contexte, l'action de la France en faveur de la diplomatie féministe déclarée en 2019, la présidence du G7, le forum pour l'égalité qui était annoncé pour juillet 2020 et dont vous êtes un des partenaires. J'ai constaté que, dans votre projet de COM 2020-2022, vous avez mis cette question au rang de vos objectifs avec des indicateurs indiquant que 50 % des projets seront marqués CAD 1 ou 2. En creusant un peu, je me suis aperçu que vous présentez un projet intéressant sur la valorisation du travail non rémunéré. C'est un sujet dont on parle beaucoup en période de confinement. On sait que ce sont les femmes qui accomplissent la majorité du travail non rémunéré et elles le font encore plus pendant le confinement, ce qui est évidemment un frein à l'accession à des responsabilités politiques ou professionnelles. Le projet que vous menez est le projet Euro social plus en Amérique latine. Il m'intéresserait de savoir ce que vous faites en Afrique où le sujet est également important.

**M. Jacques Maire.** Il se trouve que ce projet de COM me pose des problèmes. Il me pose des problèmes dans ce qu'il ne dit pas, dans ce qui n'est pas explicite dans vos propos. Je pense que c'était une bonne idée qu'Expertise France remplace les petits opérateurs ministériels de façon à monter à l'échelle et d'avoir une structure plus solide qui soit capable de gagner des parts de marché au niveau européen et international. De ce point de vue, le succès est là. En revanche, il y a deux choses qui m'inquiètent parce qu'elles ne sont pas assez présentes. La première est assez simple. Il s'agit de l'évolution des experts techniques internationaux (ETI) à travers le temps. Vous savez que les parlementaires sont très attachés à la coopération technique, à l'expertise technique. Ils ont vu fondre année après année, les ETI. 1 000 il y a encore dix ans, puis 700, puis 600, aujourd'hui. Qu'est-ce qu'il en reste et où va-t-on ? Le transfert à l'AFD présente un avantage, c'est sa solvabilité. Mais, au passage, il y a eu beaucoup de perte. Nous avons besoin de savoir comment va évoluer cette dynamique des ETI. Est-ce que dans l'avenir nous pourrions encore compter sur un pool d'experts qui viendront en appui aux politiques publiques et pas seulement en appui des prêts de l'AFD puisque la composante assistance techniques est un argument de vente fort.

Par ailleurs, je suis inquiet sur l'aspect interministériel. Vous avez un comité interministériel certes. Vous avez parlé de commande publique. Elle ne vient que d'un ministère. Les opérateurs des différents ministères se désengagent financièrement. Il y a un outil qui n'est plus ministériel mais devient filiale d'une agence de financement. Les ministères sont réunis au sien d'un comité pour qu'on leur demande leur avis. Mais ils n'ont plus d'outils et ils ne donnent plus de financement. Quand on discute avec les ministères et notamment les ministères régaliens, on voit cette espèce de prise de distance sur le sujet et le fait qu'aujourd'hui, ils ne considèrent plus Expertise France comme leur bras armé. Je pense qu'on a une chance, y compris nous en tant que parlementaires, de sauver la visibilité et l'importance d'un outil de coopération s'il est vraiment le reflet des impératifs des politiques ministérielles nationales et de leur projection à l'international. C'est un premier élément important. Ça m'a semblé indispensable que cette commande publique puisse, si les ministres sont réticents à mettre de l'argent, être mise sous droit de tirage au moins en partie. Cela pourrait être un acte d'engagement. C'est ce que nous attendions de ce COM et ce n'est pas vraiment ce que j'y ai vu.

**M. Jérémie Pellet, directeur général d'Expertise France.** Concernant les sujets d'organisation et d'ambition de la France pour l'agence, je rejoins les propos de Jacques Maire. En tant que directeur d'un opérateur, nous ne pouvons pas nous substituer aux stratégies de l'État et des ministères. Nous ne sommes que le reflet, la projection, des ministères au niveau international. La commande publique ne provient pas seulement du ministère de l'Europe et des affaires étrangères. Certes, la majorité de la commande publique provient de ce ministère mais il y a également le ministère des finances qui a prévu une augmentation de sa commande dans les prochaines années. Il souhaite renforcer sa coopération technique sur le volet développement des ressources domestiques. Il y a également d'autres ministères dont les interventions sont, il est vrai, en baisse. C'est le cas du ministère de la santé ou du ministère chargé de l'emploi.

Nous dépendons de ce que les ministères souhaitent mettre en œuvre en tant que projets de coopération. Je n'aurais pas été contre le fait de disposer d'une enveloppe avec droit de tirage auprès des différents ministères mais ce n'est pas comme cela que fonctionne Expertise France. Ce sujet-là, c'est un peu la poule et l'œuf. Nous étions dans un mouvement où le fait d'avoir un seul opérateur interministériel, qui le devient de plus en plus par absorption des opérateurs thématiques, conduit à réinventer les relations avec les différents ministères. C'est la période 2015-2020. Aujourd'hui, nous sommes plutôt dans une phase de restructuration du dialogue. Je souhaite que l'on mette en place des instances de dialogue stratégique sur les grands domaines de l'action extérieure avec les différents ministères autour de la table. Je pense qu'au fur et à mesure que l'on construira ce dialogue, les ministères se réapproprient l'expertise pour la mettre au service de leur coopération internationale. Nous sommes dans cette phase-là. Les ministères continuent d'arbitrer sur les moyens qu'ils souhaitent consacrer à la coopération internationale et à leur priorité. Là-dessus, nous n'avons pas la main. Pour autant, cela n'empêche pas de travailler de manière étroite avec l'ensemble des ministères. Pour vous donner un exemple, les travaux que nous menons actuellement avec le ministère de la justice et l'ensemble de ses acteurs sur l'intégration de JCI montre que cela se passe extrêmement bien et que nous pouvons avoir une vraie réflexion stratégique avec l'ensemble du monde de la justice pour imaginer d'autres programmes, d'autres ressources, pour être plus présents à Bruxelles comme nous avons pu le faire sur des programmes d'accompagnement de réformes de la justice dans un certain nombre de pays de l'Europe de l'Est. C'est aussi ce dialogue là qu'il faut nourrir.

Concernant l'évolution des ETI, j'ai rappelé en propos introductif leur courbe décroissante. Nous l'avons tous en tête. Nous avons aujourd'hui une enveloppe de 250 coopérants techniques. Expertise France n'est que l'agence de mise en œuvre, de suivi de ces experts. La priorisation, le choix des postes sont faits par le ministère de l'Europe et des affaires étrangères. C'est notre commanditaire en l'espèce. Ce qu'il nous donne comme garanti – et c'est très fort dans ce COM – c'est le maintien du niveau de cette commande publique sur les trois prochaines années. C'est un élément très important. Ensuite, nous pourrions avoir un autre sujet de réflexion qui mérite que nous y passions un peu plus de temps : est-ce que ce niveau-là est à la hauteur des ambitions de la France ? Cela nécessiterait d'y consacrer potentiellement plus de moyens. Il faut également s'interroger sur la plus-value, sur les endroits où l'on aurait besoin d'une expertise française permanente sur le terrain à l'étranger que ce soit dans tel ou tel domaine ou dans telle ou telle géographie. Nous réfléchissons à ce sujet non seulement à travers les ETI mais sur la manière avec laquelle on peut concevoir et réaliser nos projets dans la durée.

Pour répondre à la question de savoir si nos experts sont là pour appuyer les politiques publiques des pays ou simplement pour accompagner les projets et les prêts de

l'AFD, pour moi, les experts qui sont les nôtres sur le terrain ont une mission qui est de renforcer des capacités et d'accompagner des politiques publiques dans les pays et les secteurs dans lesquels la France et l'Europe souhaitent intervenir. Pour cela, nous devons être plus efficaces, en faisant en sorte que ces experts soient performants, bien formés, plus régionalisés. Il faut également renforcer les viviers d'experts. C'est un sujet extrêmement important. C'est notre mission et il n'y a pas de contradiction avec le fait d'appuyer des interventions de l'AFD. Bien au contraire. C'est ce qui fait la force d'une offre de groupe dans le cadre de notre intervention avec l'AFD. Dit autrement, lorsque l'AFD consacre des moyens importants, de plusieurs dizaines ou centaines de millions d'euros, pour accompagner une politique publique, si, à côté de ce financement, il y a de la matière grise et de l'expertise pour l'accompagner, cela donne tout son sens à l'action au bénéfice de la France de manière générale, de sa politique de développement et de sa politique étrangère, et pas seulement de l'AFD. Il ne faut donc pas opposer les deux options. Il faut être à la fois au côté de l'AFD sur un certain nombre de politique public qui sont clés et aller sur des thématiques qui ne sont pas dans le cœur de métier de l'AFD ou sur lesquelles nous avons d'autres bailleurs qui souhaitent que nous soyons présents, dont bien sûr la France.

C'est pour cela que nous avons fait en sorte que l'autonomie d'Expertise France au sein du groupe AFD soit conservée demain. C'est une ligne de crête compliquée entre le fait d'intégrée et de tirer les bénéfices de cette intégration tout en gardant son identité et sa force de travail propre. Cette autonomie est garantie par plusieurs éléments : d'abord, le COM assure un modèle financier pérenne qui fait en sorte que l'activité d'Expertise France dépende en majorité d'autres bailleurs que l'AFD, c'est très important et l'État a souhaité que l'acquis communautaire d'Expertise France soit préservé, et c'est tout le sens du mécanisme de compensation qui a été mis en place. C'est la première garantie assez forte puisque l'État continuera demain à avoir son mot à dire sur les champs dans lesquels Expertise France intervient et où il veut consacrer des moyens. Ensuite, les missions de service public sont réaffirmées dans le cadre du futur projet de loi. Notre champ d'intervention nous est propre. Il est particulier et original au sein des agences de développement. Enfin, troisième garantie, la gouvernance telle qu'elle a été proposée, vous avez raison madame la présidente, est une gouvernance mixte État-AFD et pas seulement AFD. Ce sont les éléments qui nous permettent de tenir cette ligne de crête entre bonne intégration et autonomie. Cela va nécessiter de bien définir les règles de travail avec l'AFD. Chacun doit être dans son rôle. L'AFD est un bailleur. Nous sommes une agence de mise en œuvre. Les projets seront co-construits et chacun doit y trouver sa place. Il faut éviter les doublons également pour être efficace. Il faut enfin que ces règles du jeu soient pérennes pour nous permettre de nous déployer dans la durée. Lorsque nous aurons posé cela, nous serons tout à fait capables d'absorber une part croissante d'activité de l'AFD au sein de notre chiffre d'affaires, mais, encore une fois, et malgré les octrois de l'AFD qui augmentent beaucoup, peut-être moins cette année compte tenu des aléas, et qui représenteront une centaine de millions d'euros par an, les deux tiers de notre activité se fera avec d'autres acteurs. Tout cela a un sens comme il fait sens de discuter des sujets touchant à Expertise France en même temps que des sujets de développement en général.

Concernant la mobilisation de l'expertise et notamment de jeunes experts internationaux, c'est une réflexion que nous avons déjà entamée avec d'autres acteurs et notamment avec un acteur important en France qui est France Volontaires et puis avec des bailleurs pour évoquer la question du financement de ce type de projets. Il y a sans doute une voie pour renforcer le volontariat et sans un volontariat de jeunes diplômés, de personnes qui souhaitent mettre leur compétence à disposition de pays en développement, notamment africain dans les prochaines années. Si nous allons dans cette direction, il faut imaginer des



programmes qui soient cohérents avec ceux que nous avons déjà. Le sujet des volontariats est en tout état de cause un sujet à explorer, notamment en lien avec des sujets comme la valorisation des diasporas ou d'autres sujets de ce type.

Pour répondre à la question sur ce qui nous manque dans notre boîte à outils qui est une excellente question, il nous manque encore un certain nombre de choses mais le sujet qui est clé et qui dépasse la seule Expertise France est de trouver le moyen de mobiliser plus d'expertise et plus d'expertise publique au service du développement. Notre vivier d'experts, et notre vivier d'experts publics en particulier, a tendance à se réduire. En tout cas, il ne se développe pas autant que nous le souhaiterions, alors même que, je le disais dans mon introduction, l'envie de France est là et les compétences françaises sont reconnues dans tous les pays du monde et dans de nombreux champs, y compris des champs où nous avons une action publique forte. Cependant, nous n'avons pas suffisamment de ressources mobilisables sur plusieurs mois et encore moins sur plusieurs années pour se déployer à l'étranger. Pas seulement pour des raisons linguistiques, nous pouvons trouver des personnes qui parlent espagnol ou russe et pas seulement français/anglais. Il faut aussi trouver des personnes qui soient mobiles. Là où nous avons un vivier au moment où la France avait un volume de coopérants très important, nous l'avons un peu moins. Les moyens des administrations publiques se sont aussi réduits. La coopération technique n'est plus forcément la priorité dans un certain nombre d'entre elles. C'est vu parfois comme un luxe dans un contexte de réduction des moyens budgétaires. Il faut trouver des moyens de réinventer, de mobiliser plus les collectivités locales, de mobiliser d'autres publics, des établissements publics. Il y a une vraie réflexion qui a été entamée. Il faudrait la reprendre dans un débat sur le développement. Dans beaucoup de cas, c'est le point difficile pour nous. Ce qui manque dans notre boîte à outils alors même que la mobilisation de l'expertise publique est essentielle dans un certain nombre de secteurs.

S'agissant de la crise alimentaire, Expertise France n'a pas vocation à gérer des programmes dans ce domaine. Notre action, qui est une action sur le volet renforcement des capacités, peut venir appuyer un certain nombre de pays sur les questions d'alimentation et de gestion de la chaîne d'approvisionnement sur le long terme, ce que nous faisons déjà en Afrique de l'Ouest. Nous apportons une réponse qui s'inscrit aussi dans l'adaptation au changement climatique. C'est plus difficilement mobilisable sur des questions d'urgence et de crise alimentaire, à l'exception des zones très fragiles où nous intervenons pour apporter des services de base aux populations. Ces zones sont très particulières. Cela ne doit pas empêcher une réflexion plus large sur les approvisionnements et sur la gestion des approvisionnements locaux et des chaînes de valeur local, sujet très important après la crise du covid.

Je dois admettre que je ne connais pas les résultats de notre programme en Arménie sur la fraude fiscale dans ce pays. Je vais me renseigner. Je ne sais pas si le bilan a été très positif et si on peut en tirer des enseignements pour le reste de nos pays d'intervention. Ce que je peux dire tout de même, c'est que le sujet de la fraude fiscale et plus largement de la modernisation des administrations fiscales et douanières dans une perspective de développement des ressources domestiques dans une optique d'élargissement de la base fiscale dans nos pays d'intervention est une priorité très forte d'Expertise France mais aussi, plus généralement, de la France, en accompagnement des programmes mis en place par le Fonds monétaire international. Notre action va se renforcer dans ces champs en appui de l'action du ministère chargé des finances. Tout élément sur un pays sera repris pour d'autres. Je reviendrai vers vous par courriel sur notre programme en Arménie.

Sur les problématiques du genre, nous avons effectivement des programmes sur la valorisation du travail non rémunéré en Amérique latine. Notre objectif est bien de généraliser, ou en tout cas, de développer ce type d'approche dans d'autres régions, et notamment en Afrique avec deux axes. Le premier, je le rappelais tout à l'heure, exposé dans notre projet de COM, est de renforcer l'aspect problématique de genre dans l'ensemble de nos projets. C'est un axe fort pour ne pas seulement faire des projets genre mais avoir une dimension genre, une réflexion genre qui balaie l'ensemble de nos projets. Le second est d'intégrer un axe genre dès la conception de nos projets de développement et de faire en sorte qu'on anime l'ensemble de la chaîne de conception d'un projet autour d'un axe genre. Concrètement, nous allons mettre en place un cours en ligne, avec la Banque africaine de développement, avec l'AFD, avec l'ensemble des acteurs du développement en Afrique. Expertise France en est le pilote et met en place des formations sur l'intégration d'un axe genre dans l'ensemble des projets. Cette politique sera mise en œuvre d'ici la fin de l'année.

**Mme la présidente Marielle de Sarnez.** Contrairement à ce que disait Frédéric Petit, nous émettons toujours un avis avant l'adoption du projet de COM par le conseil d'administration. Cela paraît plus logique. Une seule fois, nous avons reçu, de la part de l'AFD, un projet de COM déjà adopté par le conseil d'administration et déjà mis en œuvre depuis de très nombreux mois. Nous avons voté rétroactivement. Cela ne nous a pas mis de bonne humeur. Ici, les choses se passent dans l'ordre et c'est bien. Nous aurons, après vous avoir écouté monsieur le directeur, une réunion jeudi 14 mai à 15 heures. Ce sera l'occasion de regarder le contenu de l'avis de Bérengère Poletti sur le projet COM. Elle nous le présentera, puis nous émettrons un vote. Cette réunion était importante. Ce que vous faites est important. Il y a une grande vigilance à avoir sur les conséquences de la crise actuelle et sur des orientations nouvelles qui pourraient en sortir demain. Il faut avoir les capacités de s'adapter aux conséquences de la crise. Nous serons vigilants sur ce point également.

*La séance est levée à 18 heures 45.*

-----

### **Membres présents ou excusés**

*Présents.* - Mme Aude Amadou, M. Jean-Louis Bourlanges, Mme Valérie Boyer, M. Pierre Cabaré, Mme Annie Chapelier, Mme Mireille Clapot, M. Alain David, Mme Anne Genetet, M. Éric Girardin, M. Michel Herbillon, M. Hubert Julien-Laferrière, M. Rodrigue Kokouendo, Mme Sonia Krimi, M. Mustapha Laabid, Mme Marion Lenne, Mme Nicole Le Peih, Mme Brigitte Liso, M. Jacques Maire, M. Jean François Mbaye, M. Frédéric Petit, Mme Bérengère Poletti, M. Didier Quentin, Mme Isabelle Rauch, Mme Laetitia Saint-Paul, Mme Marielle de Sarnez, Mme Sira Sylla, M. Buon Tan, Mme Valérie Thomas, M. Sylvain Waserman

*Excusés.* - M. M'jid El Guerrab, M. Michel Fanget, M. Claude Goasguen, M. Bruno Joncour, M. Jean-Paul Lecoq, M. Jean-Luc Reitzer, Mme Liliana Tanguy

*Assistait également à la réunion.* - M. Jacques Marilossian