

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission des affaires étrangères

– Audition, ouverte à la presse, de M. Christophe Lecourtier, dont la nomination à la fonction de directeur général de l'Agence française de développement (AFD) est proposée par le président de la République (Mme Dieynaba Diop, rapporteure)2

– Résultats du vote sur cette proposition de nomination dans les conditions prévues par l'article 29-1 du Règlement 25

Mercredi

8 avril 2026

Séance de 11 heures

Compte rendu n° 54

SESSION ORDINAIRE 2025-2026

Présidence
de M. Bruno Fuchs,
Président



La commission procède à l'audition, ouverte à la presse, de M. Christophe Lecourtier, dont la nomination à la fonction de directeur général de l'Agence française de développement est proposée par le président de la République.

La séance est ouverte à 11 h 05

Présidence de M. Bruno Fuchs, président.

M. le président Bruno Fuchs. Mes chers collègues, nous accueillons avec plaisir M. Christophe Lecourtier, dont la nomination à la fonction de directeur général de l'Agence française de développement (AFD) est proposée par le président de la République.

La désignation du directeur général de l'AFD est la seule qui, en application de l'article 13 de la Constitution, requiert l'avis public des commissions des affaires étrangères de l'Assemblée nationale et du Sénat. Après l'audition de monsieur Lecourtier, nous procéderons donc à un vote dans les conditions prévues par l'article 29-1 de notre Règlement. Un scrutin similaire s'est tenu ce matin à la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du Sénat ; le dépouillement aura lieu en même temps dans nos deux commissions.

Cette proposition de nomination intervient à l'issue de trois mandats de M. Rémy Rioux, dont nous saluons l'action en faveur de l'aide française au développement. Aujourd'hui, le contexte international a changé et les capacités budgétaires de l'AFD sont en baisse : nous attendons donc de votre part, monsieur Lecourtier, une vision différente, s'agissant en particulier de l'aide déliée, de la communication, ou encore du rôle de l'AFD dans la politique d'influence de la France.

Vous avez commencé votre carrière au sein de la direction des relations économiques extérieures (DREE), intégrée à la direction générale du Trésor en 2004. Vous avez occupé des fonctions dans des cabinets ministériels, dirigé Ubifrance de 2008 à 2011, représenté la République française comme ambassadeur en Australie, de 2014 à 2017, puis en Serbie, en 2017, avant de diriger l'opérateur Business France de 2017 à 2022. Vous êtes actuellement ambassadeur de France au Maroc.

Avant de vous laisser présenter votre candidature à la commission, notre rapporteure désignée pour nous éclairer sur votre profil va s'exprimer. Je lui cède à présent la parole.

Mme Dieynaba Diop, rapporteure. Si nous approuvons votre nomination à la fonction de directeur général de l'AFD, vous succéderez donc, monsieur l'ambassadeur, à M. Rémy Rioux, à qui je souhaite adresser nos remerciements pour son engagement au service de l'Agence.

Quant à vous, vous avez travaillé sur les questions de développement et de multilatéralisme au sein du ministère de l'économie et des finances, ainsi que dans des cabinets ministériels. Vous avez également une grande expérience des établissements publics et du monde des entreprises, puisque vous avez assuré la direction d'Ubifrance et de Business France. Vous seriez le premier directeur général de l'AFD à avoir été ambassadeur. C'est une bonne chose, tant les questions de développement et de diplomatie sont imbriquées. Nous aimerions d'ailleurs connaître votre sentiment, en tant qu'ambassadeur, sur le fonctionnement actuel de l'AFD. Envisagez-vous d'associer davantage les ambassades à la définition de ses projets ?

Vos réponses écrites à mes questions sont précises, documentées et argumentées. On voit que vous avez du recul sur le sujet de l'aide au développement.

La France aborde un tournant stratégique. Les crédits de l'aide publique au développement (APD), au premier chef ceux alloués à l'AFD, ont chuté de manière vertigineuse dans les dernières lois de finances, à l'encontre de ce que prévoyait la loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales promulguée le 4 août 2021. Ces baisses massives ont eu des conséquences majeures et mis en péril un certain nombre d'organisations non gouvernementales (ONG), qui licencient une partie de leurs équipes après avoir déjà dû mettre un terme à certaines opérations. C'est toute la politique de solidarité internationale de la France qui a été touchée.

À la tête de l'AFD, vous allez devoir mettre en œuvre cette baisse de crédits, tant au niveau des projets que de l'organisation administrative. Quel est donc votre projet pour l'Agence et comment allez-vous le concilier avec des moyens en nette diminution ? Vous dites, dans vos réponses écrites, qu'il ne vous appartient pas de porter une appréciation sur l'évolution des crédits. Nous attendons cependant de vous que vous défendiez l'AFD, comme l'a fait votre prédécesseur. Quel rapport de force engagerez-vous donc avec vos autorités de tutelle pour défendre l'aide française au développement ?

Vous expliquez également vouloir renforcer le rôle des agences locales de l'AFD et mieux coordonner les différentes composantes du groupe AFD. Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet ?

Par ailleurs, vous évoquez un « choc de simplification » ; pouvez-vous, là encore, préciser vos intentions ? Envisagez-vous un plan de licenciements ou d'autres mesures qui concerneraient le personnel de l'AFD ?

Enfin, pouvez-vous revenir sur la manière dont vous prévoyez d'associer le Parlement à vos travaux ? Comme vous, nous considérons que l'élaboration d'un contrat d'objectifs et de moyens (COM) transmis pour avis au Parlement est une priorité absolue, et nous aimerions obtenir des engagements de votre part sur ce point.

M. Christophe Lecourtier, ambassadeur de France au Maroc, dont le nom est proposé à la fonction de directeur général de l'AFD. C'est un honneur pour moi de revenir devant votre commission, après avoir eu plusieurs fois l'occasion de m'y exprimer et d'accueillir certains de ses membres dans le cadre de mes fonctions d'ambassadeur. La diplomatie parlementaire a joué un rôle important – voire essentiel – au fil de mes postes : en Australie, quand il s'agissait de forger une relation ; au Maroc, quand il s'agissait de la refonder.

Je mesure pleinement votre rôle dans l'élaboration et l'évaluation de la politique française de développement, ainsi que dans le contrôle de l'AFD. J'ai d'ailleurs mûri mon projet en me nourrissant de vos travaux. Je pense non seulement au rapport de monsieur Berville sur la modernisation de la politique partenariale de développement, ainsi qu'à son travail de préparation de la loi de programmation du 4 août 2021, mais également à votre analyse éclairante, monsieur le président, des relations entre la France et l'Afrique, ou encore aux travaux de madame Lakrafi et de monsieur Taché, que j'avais accueillis à Rabat, sur l'avenir de la francophonie.

J'entends établir avec votre commission, en particulier avec ses représentants au conseil d'administration de l'AFD et d'Expertise France, une relation étroite, exigeante, confiante, pour ne pas dire nouvelle ; vous pouvez me prendre au mot là-dessus. Ce n'est pas une formule rhétorique : dans les temps que nous vivons, dans le jeu des contraintes qui s'imposent à la France et à l'Agence, nous devons faire bloc pour arriver à traverser cette zone de turbulences et à préserver l'essentiel.

Je remercie le président de la République d'avoir retenu ma candidature, ainsi que le premier ministre et les ministres Jean-Noël Barrot, Roland Lescure, Naïma Moutchou et Éléonore Caroit pour leur confiance. J'ai la conviction que l'AFD est forte quand sa tutelle politique est forte et qu'elle est utile lorsqu'elle se met au service des priorités stratégiques et diplomatiques de la France. Ce sera le cœur de mon projet.

J'éprouve un grand sentiment de responsabilité et d'estime à l'égard de tous les collaborateurs du groupe AFD. Leur expertise unique, leur engagement sans faille et leur résilience face à toutes les périodes de crise qu'ils ont traversées dessinent le vrai visage de l'Agence : celui d'une France solidaire et ouverte, soucieuse de lier ses intérêts au reste du monde. En m'appuyant sur leurs remarquables travaux, et au moyen de l'écoute et du dialogue, je prendrai tout le temps qu'il faudra pour que mon projet devienne pleinement le leur.

Je salue enfin Rémy Rioux, qui, avec Laurence Tubiana puis Philippe Le Houérou, a guidé le groupe AFD ces dix dernières années. Il a été pionnier dans l'intégration des enjeux climatiques et visionnaire dans son effort de fédération des banques publiques de développement.

Mesdames et messieurs les députés, j'ai 63 ans. Depuis mes 19 ans, j'ai fait le choix – qui fut aussi celui de mon père et de mes grands-pères – de servir la France en servant l'État, car je crois à son rôle et à celui de ses opérateurs, notamment en matière de diplomatie économique et de service et d'appui financier aux entreprises. Ces sujets majeurs, évolutifs et complexes, ont été au cœur de ma carrière dans le service public.

Si ce rôle de l'État est légitime, je pense néanmoins qu'il doit en permanence faire la preuve de son efficacité concrète. Cela implique une action au plus près des réalités du terrain, la plus coordonnée possible, « en équipe France », et une capacité à rendre compte de son impact et à communiquer au-delà des parties prenantes – tutelles et administrations –, c'est-à-dire vers les Français. Ces aspects seront au cœur de mon projet, tout comme ils ont été au cœur de mon action à Ubifrance, à Business France et en Australie.

Au Maroc, où je suis encore en fonction, lorsqu'il fallait tout changer pour sauver l'essentiel, nous avons dessiné pas à pas le profil d'une France capable d'allier solidarité, intérêts diplomatiques et investissements mutuellement bénéfiques. Ainsi, une équipe France coordonnée, dans laquelle l'AFD a joué un rôle majeur, a porté les projets de tramways – à Rabat et à Casablanca –, de train à grande vitesse (TGV) et, demain, d'autobus en site propre entièrement *made in France*. Dans un autre domaine, les moyens de l'AFD, d'Expertise France et de l'ambassade ont été conjugués pour accompagner une réforme de l'éducation nationale marocaine qui remet le français au cœur de l'enseignement après quarante ans d'arabisation. À l'heure où la France faisait face à de forts vents contraires sur l'ensemble du continent, nous avons évité la déchirure au Maroc. J'en atteste car j'étais le chef d'orchestre de cette action : tous nos instruments se sont accordés pour faire entendre la même musique et

l'AFD a pleinement joué son rôle dans ce concert. Cette méthode, je souhaiterais en faire un modèle à l'échelle du groupe AFD.

Le monde actuel change de manière vertigineuse, en bousculant toutes les institutions et les pratiques qui, depuis la fin de la guerre froide, avaient pu nous laisser penser que l'histoire devenait harmonieuse, heureuse, et que les grands défis partagés nous amenaient naturellement vers davantage de coopération. Par réalisme, force est de constater que ce paradigme ne tient plus ; par expérience, en revanche, je pense que le fatalisme n'est pas une option. Comme le dit Georges Bernanos, « *on ne subit pas l'avenir, on le fait* ». Je suis convaincu que notre pays a les moyens de défendre ses couleurs, c'est-à-dire nos valeurs et nos intérêts – ce qui n'est pas contradictoire – si nous agissons vite, avec réalisme, détermination et clarté. L'AFD a été le bras armé, efficace et convaincu, de politiques que, depuis plus de vingt-cinq ans, nos présidents de la République, nos gouvernements et vos Assemblées ont souhaité promouvoir, en particulier parce qu'elles étaient conformes à nos valeurs. La politique de développement solidaire est une des plus belles d'entre elles et nous pouvons également être fiers de la mise en œuvre de l'accord de Paris sur le climat.

Il ne s'agit donc pas de renier ce qui a été fait mais de se garder de tout déni de réalité. Une nouvelle donne émerge : ces dernières années, la mondialisation, supposée vertueuse, a laissé la place à une brutalisation des relations internationales, économiques et commerciales. L'absence de consensus autour de ce diagnostic serait pire qu'une erreur : ce serait une faute. Je ne vois rien de déshonorant à ce que l'AFD agisse en conformité avec ce nouveau cadre de contraintes. Le modèle international de l'APD que nous connaissions a fait long feu : les objectifs de coopération, louables au demeurant, sont partout remplacés par des objectifs d'influence mesurés à l'aune des intérêts nationaux. Si les Français eux-mêmes restent solidaires et ouverts sur le monde, j'ai le sentiment qu'ils aspirent néanmoins à un équilibre plus tangible et plus mesurable au sein des échanges. Comme l'a écrit Aimé Césaire, l'internationalisme est le « *rendez-vous du donner et du recevoir* ».

De ce diagnostic, je conclus que l'AFD est encore plus nécessaire dans le monde actuel pour traduire de manière concrète la stratégie internationale de la France. Mon objectif, si vous l'approuvez, est de faire de l'AFD un instrument stratégique toujours plus au service de la France et des Français : plutôt qu'une petite banque mondiale, une grande agence française, car c'est sa vocation. Disposant de moyens plus limités, elle devra se montrer beaucoup plus intransigente quant à leur impact et à la cohérence des intérêts mutuels qui nous lient à nos partenaires. C'est la ligne qu'a fixée la ministre déléguée, madame Caroit ; la commission d'évaluation de l'APD en sera également comptable. Je pense, par exemple, qu'il vaut mieux ne rien faire que de financer un partenaire qui fait appel à un concurrent stratégique ou un secteur dans lequel la France n'a pas ou plus de références : le risque est en effet de favoriser une expertise étrangère qui, généralement, n'a pas besoin de nous.

En réponse à cela, il faut un pilotage politique fort, exigeant et constant, qui nous permettra de démontrer en quoi l'AFD est utile aux Français. Sur le terrain, cette action devra être toujours plus visible, incarnée par nos ambassadeurs. Lorsque l'AFD se voit déléguer – à très juste titre – des financements de la politique de développement de l'Union européenne, sur des projets élaborés en concertation, nos couleurs devront également être assumées.

J'aborde la traduction de ce diagnostic avec beaucoup d'humilité. Pour que ces convictions se transforment en projet, elles doivent en effet s'enrichir du dialogue avec toutes les parties prenantes : le Parlement, bien sûr, mais aussi les tutelles politiques et administratives, les équipes et les partenaires de l'Agence. Je m'engage donc à écouter les

avis, à m'en inspirer et à revenir devant vous pour que nous élaborions ce projet ensemble. J'ai également une grande confiance dans la capacité des agents du groupe AFD à accepter et à nourrir les évolutions nécessaires. Je donnerai donc une priorité absolue au dialogue interne et au dialogue social, comme je l'ai fait dans toutes mes responsabilités passées. Après l'écoute, la franchise est en effet le premier respect dû aux agents de cette grande maison.

J'en viens à mes quatre priorités, qui ne sont à ce stade que des grandes orientations. Je ne demande qu'à les affiner, grâce au dialogue que nous engagerons aujourd'hui et dans les mois à venir.

Au premier chef, je m'engage à mettre en place un nouveau pacte de gouvernance, de management et de transparence. Le projet que je porte est une méthode, conçue pour garantir l'efficacité du pilotage politique. D'abord, les représentants du Parlement au conseil d'administration doivent être mieux associés à l'élaboration des grandes orientations stratégiques. Ensuite, je souhaite concrétiser très vite la formation d'une « équipe France du développement », avec tous les acteurs concernés, sur tous les sujets pertinents, afin d'éviter les désalignements qui arrivent parfois. Je ferai donc de la production d'un COM la priorité de mes cent premiers jours : j'apporterai ce document devant vous pour que nous y travaillions ensemble et qu'il corresponde à ce que vous attendez de l'AFD, avant sa mise en œuvre.

Ma deuxième orientation est la suivante : davantage de priorisation et de sélectivité, pour un impact renforcé. Cela commencera par une revue de l'empreinte géographique de l'AFD, qui s'est étendue ces dernières années – dans un contexte qui le justifiait – à la plupart des pays de la planète, afin d'évaluer nos intérêts. À terme, l'idée est d'intervenir dans moins de pays, en préservant bien sûr l'Afrique, où se joue notre avenir, et en concentrant autant que possible les ressources budgétaires sur les pays pauvres et vulnérables. Cela impliquera de réévaluer notre positionnement dans les grands pays émergents, notamment en Chine. À l'issue de la revue, je n'hésiterai pas à amorcer un arrêt ordonné des financements de l'AFD à son égard : c'est un message important à envoyer à la représentation nationale mais aussi aux acteurs économiques.

Nos territoires d'outre-mer resteront au cœur des priorités géographiques de l'AFD. J'accélérerai si nécessaire la mise en œuvre de tous les projets engagés, notamment en Nouvelle-Calédonie et à Mayotte, avec deux maître-mots : efficacité et impact.

Il est également temps de mettre en place une priorisation sectorielle de l'action de l'AFD. Je travaillerai avec le Quai d'Orsay et Bercy afin de mieux articuler le choix des secteurs aux concours multilatéraux de l'État et de m'assurer, pour chacun d'entre eux, de l'existence d'un véritable avantage comparatif pour l'AFD. Cette priorisation protégera les fondamentaux du développement de nos partenaires : l'éducation, la santé, les infrastructures, l'agriculture. Ni les pays africains ni ces secteurs de développement ne seront la variable d'ajustement du projet que j'espère porter. En conséquence, j'accélérerai aussi le passage d'une logique de volume à une logique de qualité.

Prioriser, c'est également faire croître des activités dont le coût budgétaire est faible pour l'État et dont l'impact est avéré : c'est ce que font Expertise France et Proparco. Avec Jérémie Pellet, son directeur général, je donnerai la priorité à la consolidation du modèle économique et de développement d'Expertise France. Je l'ai constaté au Maroc : les coopérations humaines sont le meilleur investissement budgétaire et diplomatique possible. De son côté, Proparco soutient le secteur privé des pays où nous intervenons. Avec sa

directrice générale, Françoise Lombard, notre ambition sera d'amplifier la priorité donnée à la qualité des projets, à l'excellence des normes socio-environnementales et à l'impact.

Troisièmement, je souhaite mettre en œuvre un choc de simplification et d'efficacité opérationnelle. Il s'agit de maîtriser les coûts de manière transparente, en préservant autant que possible les agents de l'AFD – l'effort portera donc surtout sur les réductions de charges externes – et en faisant preuve de justice et d'équité à l'égard des jeunes collaborateurs qui ont rejoint l'Agence ces dernières années – ils seront écoutés et préservés. Il y a également matière à beaucoup d'améliorations et de synergies entre les différentes entités du groupe, qui seront rassemblées l'an prochain sur le même site.

Il faudra, par tous les moyens possibles, simplifier et accélérer la gestion des projets. Nous le devons aux agents, qui perdent un temps fou dans des procédures parfois extraordinairement lourdes, et aux pays partenaires, qui attendent souvent trop longtemps l'arrivée réelle des fonds et la concrétisation des projets.

Enfin, il faudra trouver la manière d'assumer le lien entre AFD et intérêts stratégiques sans renier les fondamentaux de l'Agence. Notre fil conducteur doit être la recherche d'un impact positif pour nos intérêts et ceux de nos partenaires, sans nous lancer dans de grands débats théoriques sur la nature de l'aide ou sur la position du curseur entre développement et diplomatie économique, mais en fonction de l'analyse des secteurs, des géographies et des avantages comparatifs des entreprises françaises. Il est temps de proposer à ces dernières une sorte de « carte de Tendre » de ce que l'AFD peut les aider à réaliser en Afrique, afin de ranimer leur appétence, moindre ces dernières années, pour ces marchés dont la destinée est entièrement liée à celle de l'Europe et de la France. On pourra notamment intégrer davantage l'AFD, Proparco et Expertise France dans le processus d'élaboration des offres, en utilisant leur expertise de manière vraiment stratégique, comme le font très bien les Allemands.

Que l'AFD soit un outil au service du développement et de la solidarité n'exclut pas sa coordination avec les outils de l'export, comme cela a été fait au Maroc, en jouant un rôle d'arrangeur – dans le respect, bien sûr, du mandat de chacun et de ses objectifs. Je me reconnais à cet égard pleinement dans la démarche de l'État efficace.

Lorsque nous aurons élaboré ensemble cette nouvelle stratégie, formalisée par un COM, il faudra la rendre visible et compréhensible pour les Français. Pour avoir œuvré sur ce point au Maroc, je saurai faire en sorte que la communication de l'AFD s'inscrive de manière beaucoup plus volontariste dans le concert de la marque France et du drapeau français, afin de lutter notamment contre la désinformation.

Toutes ces priorités ne seront pas mises en œuvre en un seul jour. Je définirai très vite un agenda de transformation, dans le dialogue avec les équipes de l'AFD, les tutelles et le conseil d'administration, et je m'engage à revenir vers vous le plus tôt possible avec un brouillon de COM doté d'indicateurs peu nombreux mais précis et vérifiables, afin que vous puissiez donner votre opinion et suivre la mise en œuvre du projet en toute transparence.

Pour conclure, je veux redire ma conviction que notre action devra être lisible et visible par les Français, et que c'est à l'aune de ces critères que mon mandat sera jugé.

M. le président Bruno Fuchs. Le passage d'une activité de banque à une agence publique est une proposition forte. La question des moyens se pose, ainsi que celle des grands principes, dans un contexte où les États-Unis ont supprimé presque intégralement leur agence pour le développement international (USAID) et leurs activités transactionnelles, notamment dans le domaine de la santé.

Un certain nombre de nos concitoyens aspirent effectivement à être mieux informés, afin de comprendre l'intérêt, pour la France, de nos investissements publics à l'étranger.

Je vous remercie enfin de vouloir associer le Parlement à l'élaboration du COM car ce type de document nous arrive le plus souvent une semaine ou dix jours avant...

M. Michel Herbillon (DR). Ils nous sont souvent transmis après avoir été signés !

Mme Marine Hamelet (RN). Je dirais plutôt qu'ils ne nous sont pas transmis du tout !

M. le président Bruno Fuchs. En tout cas, ils nous arrivent souvent trop tard pour que nous puissions travailler en partenariat et influencer sur les stratégies politiques.

Nous en venons aux interventions des orateurs des groupes, en commençant par M. Guillaume Bigot, rapporteur pour avis de notre commission pour les crédits de la mission *Aide publique au développement*.

M. Guillaume Bigot (RN). Lors de ses vœux aux armées, formulés à Istres le 14 janvier dernier, le président de la République évoquait le retour des puissances de déstabilisation. Face à ces menaces, il soulignait la nécessité pour notre pays de défendre plus âprement ses intérêts. Votre proposition de nomination à la fonction de directeur général de l'AFD s'inscrit dans ce contexte géopolitique et budgétaire plus exigeant.

Nos collaborateurs ont échangé en amont de cette audition, sur la base de mes deux derniers avis budgétaires. Vous avez répondu par écrit à mes questions, avec beaucoup de précision et de sincérité. Je vous en remercie.

Lors de ces échanges, vous avez reconnu le caractère purement idéologique de certains projets conduits jusqu'ici par l'AFD : dont acte.

Vous avez également convenu que l'action de l'AFD devait se concentrer désormais sur des objectifs moins nombreux, plus pragmatiques, plus lisibles et surtout plus utiles, tant aux intérêts des Français qu'à ceux des populations aidées : dont acte.

Nous sommes également deux – voire 577 avec mes collègues, pour ne pas dire 67 millions avec nos compatriotes – à être attachés à la transparence. Jusqu'ici, l'opacité du groupe AFD relevait – c'est un euphémisme – du déficit démocratique. La représentation nationale ne peut plus être une chambre d'enregistrement de l'aide publique, mise devant le fait accompli. À ce titre, l'absence totale de COM et d'information sur les travaux de la commission d'évaluation de l'aide publique au développement, dont la création a tant tardé, était très préoccupante. Force est de constater que la reddition des comptes demeure un chantier très largement en progrès.

Enfin, il est temps de rompre avec une certaine naïveté en menant une réflexion courageuse sur l'évolution des critères du cadre de l'Organisation de coopération et de

développement économiques (OCDE) concernant l'aide déliée et le lien entre aide et gestion des flux migratoires. Nous avons l'intention de nous assurer que les financements français génèrent désormais des retombées concrètes pour nos entreprises et que les pays non coopératifs en matière migratoire ne reçoivent plus aucun fonds du contribuable.

Monsieur Lecourtier, nous prenons donc acte de votre bonne volonté mais, si vous êtes nommé, nous vous jugerons sur pièces et, si possible, sur place. Comment comptez-vous garantir que l'argent des contribuables serve prioritairement les intérêts de notre pays et des populations aidées ? Par ailleurs, comment envisagez-vous d'améliorer la reddition des comptes démocratiques ?

M. Christophe Lecourtier. La crise mondiale de l'APD ne doit pas se traduire par une crise de l'AFD. Pour éviter cela, nous devons rendre des comptes à la représentation nationale, qui vote nos crédits, et aux Français. Nous devons effectivement leur montrer en quoi l'AFD rend notre pays plus prospère, plus sûr, et comment elle nous permet de nous attacher nos amis – c'est ce que nous avons fait au Maroc – et d'en trouver de nouveaux. Nous n'en comptons pas tant que ça dans le monde actuel et, au regard de l'évolution des rapports de force, il n'est pas certain que nous ayons toujours la capacité d'imposer notre amitié si le partenaire n'en veut pas. La notion de redevabilité n'est donc pas un effet de manche ni la simple application de la règle du jeu, qui veut que tout opérateur vivant en partie d'argent public rende des comptes : c'est la condition même de la survie de l'AFD.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, les valeurs et les intérêts ne sont pas contradictoires. Lorsqu'on accompagne financièrement la réintroduction du français au Maroc, pays ami mais dont la sociologie s'éloigne tendanciellement des années suivant l'indépendance, on ramène vers la langue et la culture françaises, ainsi que vers la reconnaissance de la France en tant qu'acteur important de la Méditerranée, des populations qui n'ont jamais été francophones : on est donc vraiment dans une terre de conquêtes. Lorsqu'on aide le Maroc à électrifier son réseau de transport pour développer des mobilités durables, en occasionnant au passage un plan de charge pour les usines françaises d'Alstom, l'intérêt est mutuel : le Maroc s'électrifie pour se décarboner et la réponse française met en avant nos entreprises. Loin de moi l'idée de faire du Maroc le modèle absolu mais c'est quand même le premier pays partenaire de l'AFD !

J'ai vraiment conscience de mes faiblesses potentielles. Il n'y a aucune rhétorique dans ma volonté de travailler avec vous à partir d'un brouillon de COM : cette méthode correspond aux orientations que j'ai indiquées. Je vous demande donc de m'ouvrir votre porte et d'exercer à mon égard une vigilance bienveillante, mais aussi forte, durable et constante.

M. le président Bruno Fuchs. Vous intégrez donc l'influence diplomatique dans la mesure de l'efficacité des actions de l'AFD.

M. Christophe Lecourtier. Absolument.

Mme Amélia Lakrafi (EPR). Monsieur l'ambassadeur, nous avons eu l'occasion de travailler ensemble par le passé, d'abord lorsque vous étiez à la tête de Business France et que j'étais rapporteure pour avis sur les crédits du commerce extérieur, puis lors de mon déplacement au Maroc dans le cadre des travaux de la mission d'information sur la francophonie. Ces expériences me permettent de mesurer la force de votre engagement personnel, que ce soit dans le soutien de nos exportateurs après la crise du Covid ou dans le réchauffement des relations bilatérales avec Rabat – autrefois fragiles voire glaciales, elles

sont désormais idylliques grâce à vous. Je n'ai donc aucun doute sur votre capacité à piloter l'AFD dans le contexte international dramatique que l'on connaît, en cette période de contraintes budgétaires très fortes et de remise en question du rôle même de l'APD. Je salue au passage Rémy Rioux et, surtout, les agents de l'Agence, qui font partout preuve de sang-froid et d'une grande inventivité – je le vois dans ma circonscription.

Ayant moi-même siégé au conseil d'administration de l'AFD pendant cinq ans, jusqu'en 2022, je connais bien cette maison et ses équilibres.

Ma première question concerne l'aide liée et déliée. Dans ma circonscription, notamment en Afrique, beaucoup d'entreprises françaises expriment leur frustration de ne pas être suffisamment intégrées aux projets financés par l'AFD. Cela alimente une incompréhension chez nos concitoyens, qui ont parfois le sentiment que notre APD ne bénéficie pas à notre économie. Je comprends bien la raison de nos engagements internationaux, notamment dans le cadre des règles de l'OCDE : cette ouverture permet aussi à nos entreprises d'accéder à d'autres marchés, en particulier aux banques publiques allemandes. Nous devons cependant trouver un meilleur équilibre. Comment comptez-vous renforcer concrètement la présence des entreprises françaises dans les projets financés par notre APD, sans fragiliser pour autant la crédibilité de l'AFD ?

Par ailleurs, vous vous êtes vous-même interrogé, dans votre propos liminaire, sur la façon de rendre notre action plus visible. On dit trop souvent que la France recule mais c'est faux : la France est présente, elle agit, finance et accompagne mais elle ne le dit pas assez, ou pas assez bien. Comment allez-vous faire en sorte que notre engagement soit non seulement réel mais aussi mieux connu ?

M. Christophe Lecourtier. En restant dans le cadre du mandat traditionnel de l'AFD, nous pouvons faire beaucoup mieux et nous assurer que les secteurs financés ne risquent pas d'être dominés par des entreprises chinoises, par exemple. Si nous finançons des projets dans le secteur des centrales solaires ou des éoliennes, où les Chinois ont un quasi-monopole, nous ouvrons la voie à des critiques relativement justifiées. Le choix des priorités sectorielles, indépendamment de la nature liée ou déliée de l'aide, doit donc se porter vers des secteurs où nous sommes certains que l'offre française est pertinente : électrification, gestion des eaux, numérique, et beaucoup d'autres encore. C'est aussi dans le dialogue avec le pays partenaire que l'on peut choisir ces secteurs, pour éviter l'absence totale de réponse française une fois le processus engagé.

À la demande du Conseil présidentiel pour les partenariats internationaux (CPPI) et des administrations, la constitution d'un instrument lié est engagée. Son montant financier ne sera d'ailleurs pas forcément très important. Dans l'immédiat, il existe déjà un moyen de combiner les prêts du Trésor, qui relèvent de l'aide liée, et des concours de l'AFD, voire de Bpifrance. C'est ce qui a été fait en Égypte, sur de grands projets, et au Maroc, en particulier pour le TGV et les tramways. Nous disposons donc d'une infinité de démarches permettant de faciliter l'accès des intérêts français aux financements de l'AFD – liés ou non, combinés à d'autres ou non. Notre ingénierie doit respecter les mandats tout en ayant pour objectif la mise en valeur des intérêts français. À partir de ce moment-là, la communication devient évidemment plus facile. À l'inverse, il est assez difficile de vanter le financement d'une centrale solaire chinoise, même s'il présente un intérêt pour la transition énergétique du pays bénéficiaire.

La première étape de notre travail est donc de disposer d'instruments favorisant les intérêts français, sans forcément sortir du mandat traditionnel de l'AFD. Dans un second temps, nous devons construire une communication beaucoup plus déterminée et nationale, portée par les ambassades, mais aussi innovante, en passant par tous les canaux – notamment les réseaux sociaux – permettant de toucher un public plus large que les seuls initiés et habitués des ministères et des agences. C'est cela qui peut créer de la résonance et faire savoir que la France est un partenaire qui investit dans des secteurs extrêmement sensibles et essentiels pour l'avenir des pays.

M. Pierre-Yves Cadalen (LFI-NFP). L'aide publique au développement a été rudement attaquée par le gouvernement actuel : en deux ans, quatre coupes budgétaires brutales – plus de 3 milliards d'euros – ont été imposées par 49.3. Cela affecte considérablement l'action des organisations de coopération multilatérale et des ONG de solidarité : 700 millions d'euros permettraient par exemple au Fonds mondial de lutte contre le syndrome d'immunodéficience acquise (Sida), la tuberculose et le paludisme d'éviter 750 000 décès. Nous retournons dix ans en arrière, avec 0,3 % de notre revenu national brut (RNB) consacré à l'aide au développement, contre 0,7 % prévu par la loi de programmation de 2021 – malheureux retour vers le futur ! Les coupes budgétaires ne sont pas « terribles » lorsqu'elles sont décidées par Donald Trump mais « indolores » quand elles sont exécutées par Emmanuel Macron. D'un côté comme de l'autre de l'Atlantique, manquer à la solidarité internationale a les mêmes effets.

Nous opposons trois objections aux évolutions structurelles de l'AFD.

D'abord, les moyens de coopération propres au ministère ont été largement transférés à l'AFD, ce qui diminue la cohérence de la politique internationale de la France. Au ministère doit revenir la décision en matière de coopération internationale et à notre Assemblée échoit le contrôle du ministère. Voilà la logique que nous souhaitons rétablir.

Ensuite, l'AFD reproduit une logique où les projets se décident à Paris, sans prendre en compte l'intérêt des peuples. Nous souhaitons au contraire replacer ces derniers au cœur de nos politiques de coopération internationale.

Enfin, l'augmentation considérable, en volume et en proportion, des prêts par rapport aux dons directs induit une logique de soutien de pays à revenus intermédiaires, au profit d'intérêts privés et au détriment des peuples qui en ont le plus besoin, par exemple dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Cette dernière évolution a d'ailleurs offert un boulevard à l'extrême droite pour tout mélanger et s'en prendre à la totalité de l'aide publique au développement.

Nous nous opposons donc à votre nomination sur la base d'un désaccord avec la politique décidée par Emmanuel Macron, que vous serez tenu d'appliquer.

Cette évolution structurelle a eu pour conséquence d'amputer d'un tiers les fonds propres de l'AFD, ce qui affecte directement les conditions de travail des agents. Je tiens à leur apporter tout mon soutien, au nom du groupe La France insoumise. Un plan de suppression de 40 à 60 postes par an sur cinq ans a été annoncé : allez-vous le confirmer, comme vos réponses à madame la rapporteure le laissent deviner ? Par ailleurs, qu'entendez-vous faire pour rétablir le dialogue avec les syndicats, notamment avec la confédération générale du travail (CGT), qui a obtenu gain de cause contre la direction ? Allez-vous renoncer au pourvoi en cassation, qui dégrade considérablement les conditions du

dialogue social ? De nombreuses alertes nous sont parvenues concernant les conditions de travail à l'AFD et leur impact sur la santé des agents, dans un contexte de pression intenable. Si vous veniez à être nommé, comment répondriez-vous à cette situation ?

M. Christophe Lecourtier. Sur ce dernier point, il m'est difficile de vous répondre avant que vos suffrages aient confirmé ma prise de fonction. Je peux en revanche vous garantir, parce que je l'ai fait dans mes fonctions précédentes – vous pouvez le vérifier auprès des syndicats, notamment à Business France –, que je ferai du dialogue social une priorité – que ce soit pour rétablir un climat propice au travail et à la projection vers un nouveau projet ou pour essayer de limiter ou de gérer en douceur les éventuelles réductions d'emploi que vous évoquez. Nous pourrions entrer davantage dans le détail si je passe cette phase d'auditions et que je reviens devant vous mais, à ce stade, c'est un peu prématuré.

Je constate comme vous la déformation du plan d'affaires de l'AFD, qui équilibrait, il y a quelques années, encore les dons et les prêts. Je n'en suis pas comptable, puisque je n'ai pas encore pris mes fonctions : je prends le budget tel qu'il a été adopté il y a quelques mois. Je m'engage en revanche à demander à l'État où il veut aller et je l'inscrirai dans le COM. Je ne me mettrai pas dans la situation d'un glacier du pôle Nord qui a pour seule vocation, hélas, de fondre et de disparaître dans la mer. Je demanderai à l'État comment il souhaite appréhender, pour la prochaine année, la question des concours budgétaires apportés à l'AFD – notamment l'équilibre entre dons et prêts – et je reviendrai vous présenter ce qui m'aura été indiqué. Ce sera l'occasion, je l'espère, d'arrêter cette hémorragie progressive qui, effectivement, modifie complètement le mandat de l'AFD, en contradiction avec la loi de 2021 ; il faut dire qu'un certain nombre d'événements sont intervenus entre-temps...

Dans ma jeunesse, j'ai beaucoup lutté pour augmenter la part du RNB allouée à l'APD française. Le monde a changé depuis mais ma tâche consiste toujours à essayer d'optimiser le rôle, l'impact et la redevabilité de l'AFD dans le cadre de ses contraintes. Dans mes jeunes années, j'ai beaucoup étudié les écrits de Spinoza, qui disait – c'était d'ailleurs un matérialiste avant l'heure – qu'on n'agit que dans le cadre de ses nécessités. On peut espérer le meilleur des mondes : à vous, mesdames et messieurs les députés, de plaider en sa faveur !

Mme Pascale Got (SOC). L'AFD défend à l'international des exigences élevées en matière de gouvernance, de dialogue et de développement humain. Ces exigences doivent aussi pouvoir s'incarner pleinement en interne. Or, ces dernières années, l'organisation de l'AFD a connu des évolutions importantes, dans un contexte de contraintes budgétaires croissantes. Ces transformations semblent avoir été difficilement vécues : elles ont entraîné des tensions réelles et des interrogations fortes, parmi les agents, sur la charge de travail, les réorganisations à répétition et, au fond, le sens de leur engagement. Vous évoquez la mise en place d'un nouveau pacte de gouvernance, de management et de transparence. Concrètement, comment comptez-vous rétablir un dialogue social pleinement opérationnel et acceptable pour les agents ?

Vous prendriez également vos fonctions à un moment charnière pour l'aide publique au développement. Les coupes budgétaires, en France comme à l'international, produisent là aussi des effets très concrets : des ONG françaises annoncent ainsi des suppressions massives d'emplois et une réduction de leurs actions sur le terrain. Vous assumez dans vos réponses un repositionnement de l'AFD en faveur d'un lien renforcé avec les intérêts stratégiques et économiques de la France, d'une mobilisation accrue du secteur privé et de ce que vous appelez, non sans crainte de notre part, un choc de simplification. Au fond, une inquiétude monte : celle d'un basculement progressif du modèle de l'AFD vers une logique de plus en

plus financière, centrée sur les prêts et le soutien au secteur privé, au risque d'un affaiblissement de sa vocation première de solidarité, notamment envers les pays les plus vulnérables, les services sociaux essentiels et les acteurs de la société civile. Comment comptez-vous éviter ce déséquilibre ? Quelles garanties pouvez-vous apporter pour que l'AFD reste pleinement engagée auprès de ceux qui n'ont pas accès aux financements classiques ?

La question de fond est simple, c'est celle de la cohérence : entre ce que l'AFD défend à l'extérieur et ce qu'elle est en interne mais aussi entre ses instruments financiers et sa mission de solidarité internationale.

M. Christophe Lecourtier. L'actif irremplaçable de l'AFD, j'en conviens avec vous, ce sont ses agents. Je conviens aussi qu'ils puissent être en manque de repères – fiers, sans doute, du travail accompli ces dernières années mais déboussolés par les transformations du monde et les évolutions budgétaires françaises. Mon premier mouvement, à travers un dialogue social incessant, sera de leur faire partager mon diagnostic et d'en déduire les actions à mener dans ce cadre de contraintes appelé à durer. Fort de ce dialogue, je me tournerai vers les tutelles pour leur demander où elles comptent nous mener. En effet, on aura beau élaborer un diagnostic à un instant « T », en déduire une ligne de conduite et des ajustements, si tout bouge en permanence comme dans un tremblement de terre parce que les moyens budgétaires ne cessent d'être sabrés, ce que l'on aura convenu au mois de juin ne sera plus valable au mois d'octobre. Je veux donc m'assurer auprès des tutelles de ce cadre que constitue le COM. Sans cela, nous serons, comme le disait le général de Gaulle, je crois, comme une coquille de noix emportée sur l'océan des incertitudes... Ce n'est pas le projet pour lequel je m'engage.

Simplifier ne veut pas dire robotiser ou transformer les agents en intelligences artificielles. Il s'agit plutôt de reconnaître que la multiplication des procédures, parfois redondantes et excessives, est vécue comme un fardeau par les agents, qui se sont engagés pour identifier et mettre en œuvre des projets, et non pour passer leur temps à faire des fiches de *reporting*. C'est la même chose pour le pays récipiendaire : lorsqu'on se met d'accord sur un projet d'intérêt mutuel, on a besoin que les choses aillent très vite. Les lenteurs bureaucratiques sapent le pacte de confiance qu'on doit avoir avec les pays partenaires, les agents et la représentation nationale. Il ne faut donc pas voir cette simplification comme un mouvement qui imposerait des réductions d'emploi.

Quant à la cohérence, je suis moi-même à sa recherche. C'est pour cela que je souhaite, en vous consultant et en m'adressant aux tutelles, essayer d'appuyer sur pause pour freiner cette espèce de dérive des continents qui, effectivement, nous entraîne assez loin de notre point de départ.

M. Michel Herbillon (DR). Dans le contexte actuel de multiplication des crises et de brutalisation du monde, il revient à la France d'être fidèle à sa vocation de puissance stabilisatrice et d'investir pour l'avenir. Le rôle de l'AFD est essentiel à cet égard et son action doit être soutenue. J'avais d'ailleurs voté, avec mon groupe, la loi de programmation de 2021. Toutefois, il est certain que l'état déplorable de nos finances publiques nous contraint.

Nous souhaitons malgré tout que l'AFD puisse poursuivre son action, qui constitue l'un des leviers d'influence de la France dans le monde. Cette action souffre cependant de plusieurs critiques, qui touchent à son efficacité concrète sur le terrain, à sa corrélation avec les intérêts de la France et des Français, ou encore à la transparence. Sur ce dernier point,

nous vous remercions pour vos réponses, qui éclairent en particulier l'absence inacceptable d'un contrat d'objectifs et de moyens promis en 2021. S'agissant de la corrélation avec les intérêts de la France, je tiens à réitérer la demande de notre groupe, largement soutenue par nos concitoyens, de conditionner l'aide publique au développement à la délivrance de laissez-passer consulaires (LPC). Quelle est votre position à cet égard ?

Nous avons interpellé à plusieurs reprises M. Rémy Rioux sur l'action de l'AFD en Chine. J'ai bien entendu vos réponses mais nous continuons à nous interroger : est-il nécessaire et conforme à nos intérêts de conclure des accords avec des banques comme l'Asian Infrastructure Investment Bank (AIIB), qui finance les nouvelles routes de la soie ? Ces accords comportent des clauses de respect des standards internationaux et d'ouverture à la concurrence. Avez-vous l'assurance que la Chine s'y conformera et que les clauses ne favorisent pas les entreprises chinoises les plus compétitives ?

De manière plus générale, nous regrettons un certain nombre d'actions, certes louables dans leur principe mais trop peu liées aux intérêts de la France et des Français. Vos réponses sur la priorisation des interventions de l'AFD, que nous n'avons cessé de demander, sont à cet égard éclairantes.

La gouvernance de l'aide publique doit être repensée et le rôle des parlementaires renforcé. Nous attendons que la réunion de la commission d'évaluation promise depuis 2021 ait enfin lieu, et il serait utile que le directeur général de l'AFD vienne régulièrement devant notre commission.

Vous l'avez compris : nous sommes très attentifs aux engagements que vous prenez et attendons beaucoup de votre nomination, que le groupe Droite Républicaine approuvera.

M. Christophe Lecourtier. Nous devons trouver ensemble les moyens de renforcer l'efficacité de l'AFD sur le terrain, d'une manière convaincante et pédagogique pour la représentation nationale et pour les Français. Tous les ingrédients sont dans le frigo, si je puis dire : il ne reste plus qu'à composer un menu attractif, quitte à écarter les projets qui ne seraient pas capables de s'inscrire dans la logique privilégiée.

En parlant des intérêts nationaux, vous avez évoqué le sujet des LPC, sur lequel j'ai beaucoup travaillé ces dernières années. Alors qu'en 2022, les Marocains ne renvoyaient quasiment plus personne en France, la situation est devenue très favorable – les ministres de l'intérieur de ces dernières années l'ont souligné, de même que les services compétents. Ce n'est évidemment pas au directeur local ou régional de l'AFD de discuter de ces sujets-là mais, à partir du moment où l'ambassadeur est le comptable ultime de l'équilibre entre ces fameux intérêts mutuels, j'ai la conviction que rien n'est tabou. Tout dépend de la manière dont on introduit ces sujets-là : il faut dire ce qui est important pour les deux parties et montrer qu'on est dans du gagnant-gagnant, et pas dans une sorte de bras de fer – on a bien vu, en Afrique du Nord comme dans le reste du continent, que c'est une méthode qui ne fonctionne pas. En revanche, le fait d'indiquer ce qui est important pour l'un et pour l'autre s'inscrit dans le cadre d'une amitié, d'une relation de confiance, qui peut faire bouger les choses.

S'agissant de la Chine, je suis absolument d'accord : nous devons être extrêmement pragmatiques et notre revue le sera. La question des financements directs attribués à la Chine devrait être réglée assez vite : ils ne rapportent rien en termes d'APD depuis déjà plusieurs années et n'offrent pas, à mon avis, une très grande visibilité. Leur contribution à la

décarbonation de la Chine est également assez mineure. Répondre à votre remarque sur l'AIIIB nécessite une expertise dont je ne dispose pas pour l'instant mais le doute que vous formulez mérite effectivement d'être levé.

Mme Dominique Voynet (EcoS). Monsieur Lecourtier, vous êtes candidat à la direction générale de l'AFD dans un contexte de crise budgétaire, non seulement de l'Agence mais aussi de l'APD, en France et dans le monde.

Les réponses que vous avez apportées aux questions de notre rapporteure sont précises. Elles montrent que vous avez clairement identifié les difficultés et défis auxquels l'Agence se trouve confrontée.

À l'international, la dissolution de l'USAID a été une catastrophe. Sur le terrain, en Afrique subsaharienne ou en Haïti, les ONG sont prises en étau et doivent faire des choix douloureux entre la lutte contre le virus de l'immunodéficience humaine (VIH), l'accès à l'eau et la vaccination. En France, le budget de l'APD est en forte baisse depuis plusieurs années et son financement est attaqué, les taxes sur les transactions financières et sur les billets d'avion ne lui étant plus affectées.

Vous admettez que la baisse des crédits pèsera d'abord sur les dons, au détriment des pays les plus pauvres : cela concerne la santé, l'éducation, la biodiversité et l'adaptation au changement climatique. Voilà le véritable coût de l'austérité budgétaire appliquée à l'APD : ce sont les populations les plus vulnérables qui en paient le prix. Comment pallier les attaques portées contre le développement à travers le monde, au risque d'un retour en arrière sans précédent en matière de santé mondiale, d'éradication des vecteurs d'épidémie ou de lutte contre le changement climatique ?

Vous dites que vous veillerez à sanctuariser l'aide aux pays les moins avancés (PMA) mais vous ne citez qu'un seul exemple : celui du Maroc, premier partenaire de l'AFD, qu'on ne peut pas considérer comme un PMA et où les projets financés par l'AFD n'ont pas toujours été conformes aux objectifs de développement durable (ODD). Je vous ai écouté plaider ce matin, devant la commission des affaires étrangères du Sénat, en faveur d'une orientation de l'aide contre le changement climatique vers des projets d'investissements lourds dans des mobilités durables et des tramways, ou dans une gestion raisonnée de l'eau. J'avoue mon inquiétude car je pense au barrage de Kaddoussa et à ses conséquences désastreuses sur le barrage de Djorf Torba, en aval de l'oued Guir, en Algérie. Je ne citerai pas Spinoza mais ce que l'on apprend en première année de médecine : « *Primum non nocere* » (« *D'abord ne pas nuire* »). Quels choix comptez-vous faire ? Quelles géographies, quels secteurs et programmes seront sanctuarisés, et lesquels seront sacrifiés ?

Par ailleurs, compte tenu de votre rôle dans le rapprochement franco-marocain de ces dernières années, comment comptez-vous garantir que les investissements de l'AFD au Sahara occidental s'inscriront dans le strict respect du droit international, des résolutions des Nations unies et du droit à l'autodétermination des peuples, notamment du peuple sahraoui, que reconnaît l'Union européenne ? À l'heure où l'on réduit les moyens pour les pays les plus pauvres, il est essentiel que chaque euro engagé le soit dans un cadre juridiquement incontestable et conforme à la vocation première de l'AFD.

M. Christophe Lecourtier. Personne ne peut nier les déformations subies ces dernières années par le plan d'affaires, qui se traduisent par une baisse des dons et une hausse des prêts. Je propose donc de concentrer les dons restants sur les pays les plus vulnérables et

les moins avancés. Ce n'est pas le cas du Maroc, qui reçoit d'ailleurs très peu de dons. Cela concerne en revanche l'Afrique subsaharienne, au sein d'une liste plus limitée que celle évoquée lors des dernières réunions sur l'APD – on peut imaginer qu'une quinzaine de pays constituent ce cœur de cible.

Je pense ensuite que les activités de prêt de l'AFD peuvent aussi produire des ressources, susceptibles d'être utilisées pour abonder l'enveloppe de subventions. Tout en étant sélectif sur les secteurs auxquels on prête et sur les pays bénéficiaires, on doit donc pouvoir alimenter aussi l'enveloppe de prêts.

S'agissant du Sahara occidental, l'AFD a élaboré avec beaucoup de précautions une doctrine, d'ailleurs conforme à celle de l'Organisation des Nations unies (ONU), qui indique qu'un territoire non autonome ne peut subir la double peine de son statut juridique international et de sa mise à l'écart, de ce fait, des bailleurs de fonds et des projets de développement international. J'ai été particulièrement attentif, en tant qu'ambassadeur, à ce que l'AFD sélectionne, pour le Sahara occidental, les projets qui bénéficient aux populations locales – l'expression correspond à la terminologie onusienne. Je peux vous garantir que ces projets, généralement négociés avec les conseils régionaux élus, n'affectent en rien les ressources limitantes, par exemple minérales, mais poursuivent des objectifs de développement, de transition énergétique et de dépollution qui, je le répète, bénéficient intégralement aux populations locales.

Mme Estelle Youssouffa (LIOT). Monsieur l'ambassadeur, le groupe LIOT se réjouit de vous voir bientôt prendre la direction de l'AFD. Nous connaissons le succès de votre mission au Maroc et sommes confiants dans votre capacité à mener les changements nécessaires au sein de l'Agence.

L'AFD se déploie à l'international mais aussi en outre-mer, ce qui en dit long sur la façon dont sont perçus les Ultramarins, que l'État relègue à l'étranger ! Quelle politique comptez-vous donc déployer à Mayotte, dans le cadre de la reconstruction de l'île, et surtout aux Comores ? Vous avez évoqué la nécessité d'un équilibre entre le donner et le recevoir : parlons-en.

Vous le savez, les Comores revendiquent Mayotte et déstabilisent notre département en instrumentalisant les flux migratoires. Depuis l'accord de 2019, la France a engagé 150 millions d'euros de dons aux Comores par le biais de l'AFD, alors que Mayotte subit une déstabilisation totale organisée par Moroni. Le Quai d'Orsay nous assure que l'accord permet de faire baisser la pression migratoire et d'augmenter les reconduites à la frontière. Les chiffres disent le contraire : nous sommes passés de 27 831 reconduites à la frontière en 2019 à 21 409 expulsions en 2025. Il y a donc moins de reconduites à la frontière depuis la signature de l'accord avec Moroni. Autant dire que l'aide financière française ne fait pas baisser la pression migratoire à Mayotte !

Nous devons regarder les choses en face : Moroni s'allie désormais activement à Moscou en offrant ses pavillons à la flotte fantôme russe pour le trafic de pétrole et en accueillant des centres culturels, tandis que la Russie propose ses services pour prendre le contrôle de Mayotte. Les Comores se placent donc lentement mais sûrement dans les rangs des adversaires de la France. Dans ce contexte, notre aide financière envers ce pays est un non-sens total.

Pour prendre un autre exemple de notre incohérence, comment justifier auprès des Mahorais que l'AFD verse une aide de 5 millions d'euros pour moderniser les ports comoriens, alors que le port de Longoni, à Mayotte, est totalement détruit et réclame des investissements massifs qui ne sont pas financés ? Que dire de l'aide de 700 000 euros versée par l'AFD pour rééquilibrer les caisses de retraite aux Comores, alors que le gouvernement a refusé d'aligner Mayotte sur le droit commun ? L'État dit non à Mayotte, alors que nos retraites atteignent 276 euros mensuels en moyenne, mais l'AFD verse 700 000 euros aux retraités comoriens... Comment peut-on admettre un pareil scandale ?

Je pourrais aussi évoquer les 16 millions d'euros que l'AFD verse aux Comores pour le déploiement de l'assurance maladie et le renforcement de l'offre sanitaire. Pendant ce temps, l'argent manque pour réparer le centre hospitalier de Mayotte (CHM) et construire le deuxième hôpital, alors même que les patients comoriens viennent chaque jour plus nombreux se faire soigner gratuitement à Mayotte.

Alors que l'État nous dit que les caisses sont vides et que l'AFD doit contribuer au financement de la reconstruction de Mayotte, va-t-elle continuer, sous votre contrôle, à financer les Comores ?

M. Christophe Lecourtier. La réflexion sur le périmètre géographique de l'intervention de l'AFD, avec le ministère des affaires étrangères et Bercy, sera l'une de mes priorités. Cette évaluation se focalisera sur le respect des intérêts mutuels à l'issue des programmes qui ont été engagés : il n'est pas impossible qu'un programme qui avait toute sa raison d'être au moment de son lancement ait produit des résultats faibles, voire contradictoires avec l'objectif de départ. Cela n'interdit pas de penser – sans parler du cas des Comores, que je ne connais pas tellement – que l'aide au développement peut contribuer, grâce à la croissance économique qu'elle génère, à fixer des populations dans certaines zones sans autre perspective, bien souvent, que le djihadisme et les trafics en tous genres – je pense en particulier au Sahel – ou la recherche d'une vie meilleure de l'autre côté de la Méditerranée.

Il faut donc distinguer les projets qui n'ont pas atteint le résultat souhaité de la logique de l'aide au développement et des partenariats internationaux, qui peuvent aider à diminuer la pression migratoire sur l'Europe et la France. Nous mènerons en tout cas une révision drastique des programmes qui ira, je le suppose, dans le sens de votre propos.

M. Frédéric Petit (Dem). Je suis, comme d'autres députés ici présents, administrateur de l'AFD et je dois dire que le conseil d'administration de l'Agence est l'un des meilleurs dans lesquels j'ai eu l'occasion de siéger. Je me félicite que la loi de 2021 ait redéfini les équilibres au sein de ce conseil, qui compte huit parlementaires, dont quatre suppléants, sur dix-sept membres. Je plaide d'ailleurs depuis plusieurs années pour une audition systématique devant notre commission des administrateurs parlementaires des opérateurs de l'État intervenant dans le domaine de l'action extérieure.

Je me réjouis également que, depuis le discours du président de la République aux ambassadeurs de 2019, la position centrale de l'ambassadeur sur le terrain, en tant qu'agrégateur de la stratégie française, devienne de plus en plus une réalité.

En tant que rapporteur pour avis de la commission des affaires étrangères sur les crédits de la diplomatie culturelle et d'influence – une expression que je n'aime pas beaucoup –, j'invite à la synchronisation de tous les COM de nos opérateurs à l'étranger.

Ceux de l'AFD et d'Expertise France ne le sont pas encore vraiment, alors qu'il s'agit du même groupe ; je souhaiterais par ailleurs qu'on étende cette synchronisation à Business France, à l'Agence pour l'enseignement français à l'étranger (AEFE) et à l'Institut français. Qu'en pensez-vous ? Une telle synchronisation des COM décalerait peut-être un peu le vôtre mais nous approchons d'une élection centrale dans notre vie politique...

Par ailleurs, je ne vous ai pas entendu parler de l'Union européenne. Or, depuis quelques années, une réforme d'Expertise France lui confère progressivement le *lead* parmi les opérateurs européens, grâce à un travail important avec le BGK – Bank Gospodarstwa Krajowego – polonais et le KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau – allemand. Allez-vous poursuivre dans cette voie ?

M. Christophe Lecourtier. Cette réforme est l'une des grandes réussites de Rémy Rioux et de son équipe. Je crois que 40 % des projets de l'AFD sont cofinancés ; du reste, une part croissante des crédits de l'Union européenne est déléguée. Cela répond au fait qu'à de nombreux endroits du globe, les équipes de l'AFD ont une très bonne compréhension des enjeux et des acteurs locaux. L'Union européenne s'appuie, à juste titre, sur cette grande expertise.

Au Maroc, par exemple, un projet qui va être rendu public dans les prochains jours et qui concerne notamment la gestion des bassins hydriques et des transferts d'eau associe des financements de l'AFD et des agences de coopération allemande et italienne à un financement délégué de l'Union européenne. Une programmation européenne très ambitieuse est en cours de finalisation. Au vu du contexte budgétaire que connaît l'AFD, il est nécessaire de poursuivre et d'amplifier le mouvement amorcé par Rémy Rioux.

Le COM que je présenterai devant vous, devant les agents et devant tous les partenaires contiendra les grands axes et objectifs d'un projet. Contrairement à d'autres COM où l'on trouve parfois tout et n'importe quoi, il ne prévoira sans doute pas 50 objectifs et 200 indicateurs mais les choses seront formulées de manière simple et claire. S'il peut être synchronisé, notamment avec celui d'Expertise France, tant mieux mais, dans le contexte actuel de flottement et d'inquiétude quant à l'avenir de l'AFD, il est essentiel que nous puissions poser une première pierre, quitte à ce qu'elle soit ensuite retaillée ou sculptée par la représentation nationale et par toutes les parties prenantes. Compte tenu des échéances politiques, nous devons absolument mettre quelque chose sur la table pour mettre un terme à ce sentiment de flou démobilisateur et anxiogène et préparer l'avenir.

M. Bertrand Bouyx (HOR). Monsieur l'ambassadeur, le groupe Horizons & indépendants votera en faveur de votre nomination à la tête de l'Agence française de développement. Votre parcours à la croisée de la diplomatie et de l'économie parle de lui-même. Vous avez dirigé Ubifrance puis Business France pendant près de dix ans. Vous avez été ambassadeur en Australie, où vous avez contribué à la signature d'un contrat stratégique majeur pour notre industrie de défense – on en connaît le destin funeste en 2021 ; au Maroc, vous avez su relancer un partenariat bilatéral décisif. Personne ne peut contester que vous connaissiez l'entreprise France à l'international.

C'est justement cette connaissance qui nous conduit à attendre beaucoup de vous car l'AFD traverse une période charnière. Les crédits de l'aide publique au développement ont été réduits entre 2024 et 2026 ; dans le même temps, les critiques se sont légitimement multipliées à l'encontre d'une Agence qui a parfois semblé oublier qu'elle gère l'argent du

contribuable français et qu'elle devait servir les intérêts de la France avant de se penser comme une seconde Banque mondiale.

Notre groupe politique a une conviction simple : chaque euro d'APD doit produire un effet concret et mesurable pour la France, que ce soit à travers l'ouverture de marchés pour nos entreprises, la contribution à la maîtrise des flux migratoires, la confirmation de notre présence dans des régions stratégiques – de nombreux collègues ont rappelé l'importance de l'Afrique – ou le renforcement des missions de solidarité de la France à l'égard de ses partenaires. Nous défendons également un principe de conditionnalité : l'aide de la France doit être liée au comportement de ses bénéficiaires.

Comment comptez-vous réorienter la stratégie de l'AFD pour que chaque programme financé serve d'abord les intérêts directs de la France et de ses entreprises ? Êtes-vous prêt à engager, dès votre prise de fonctions, l'audit complet des programmes existants pour mettre un terme à ceux qui ne répondraient pas à cette exigence ?

M. Christophe Lecourtier. Je suis favorable à un audit, dans le respect du travail accompli. Il ne s'agit pas de se lancer dans une chasse aux sorcières ou de considérer par principe que tout ce qui a été fait ne répondait pas aux objectifs que vous avez indiqués mais cette évaluation permettra effectivement d'engager une réorientation très claire.

Je considère l'acquis de l'AFD en matière de climat et de solidarité à sa juste valeur, tout comme ce que la loi du 4 août 2021 avait prescrit, même si toutes ses dispositions n'ont pas été suivies d'effet. Je tiens également compte du cadre des contraintes. Cependant, je ne vois pas de contradiction *a priori* entre solidarité et intérêts mutuels, à partir du moment où l'on se recentre sur un plus petit nombre de pays et où l'on compte plus d'amis, avec lesquels il est possible de discuter et de mettre les choses sur la table. Je n'apprécie pas trop le terme de « conditionnalité », qui n'est pas très partenarial. L'idée est de trouver le bon équilibre entre les intérêts des uns et des autres. Un chef d'État célèbre parle de « deal » mais je n'irai pas plus loin dans la comparaison... Sans trahir de secret d'État, je sais que cela s'est passé ainsi au Maroc, où l'on a mis sur la table des éléments relevant de dimensions tout à fait différentes.

Nous devons aussi nous recentrer sur les secteurs où les intérêts français sont bien identifiés – l'électrification et la mobilité durable, par exemple – et où des politiques d'influence peuvent être menées – dans l'éducation, la santé ou l'agriculture, la France peut être un marqueur pour les populations locales. L'enjeu, c'est que chaque ambassadeur, au plus près du terrain, en lien avec les équipes de l'AFD et les autres services de l'ambassade, puisse déterminer un petit nombre de priorités très claires pour la France et pour le partenaire, à charge pour lui d'ouvrir ensuite ces priorités à des domaines extérieurs au champ d'action de l'AFD. Dans un second temps, il ne reste plus qu'à construire dans chaque pays un narratif, dans le respect du partenaire et du langage diplomatique, pour bien montrer l'impact de ces projets pour ce pays et pour la France. L'AFD doit assumer son rôle d'instrument de la diplomatie française et de défense de nos intérêts, qui sont aussi économiques.

Je reviendrai donc vers vous, dans quelques mois, pour vous montrer cette matrice.

M. Jean-Paul Lecoq (GDR). Monsieur l'ambassadeur, nous célébrons aujourd'hui le cinquantième anniversaire de la République arabe sahraouie démocratique. Vous avez beaucoup pris l'exemple du Maroc pour montrer que l'AFD peut être à la fois un outil de développement des entreprises françaises et un outil diplomatique. Je considère pour ma part

que nous avons perdu notre âme dans le renforcement de l'amitié franco-marocaine. Je lirai vos futurs mémoires pour savoir quel rôle vous avez joué dans la reconnaissance, par le président de la République, de la marocanité du Sahara occidental.

Mon groupe et mon parti considèrent que l'aide publique au développement doit d'abord être un outil de solidarité internationale, sans exigence de retour sur investissement ni d'intérêt diplomatique. L'AFD est un outil humaniste ! Nous nous opposons fermement à sa dérive vers des usages diplomatiques et d'influence. Si nous choisissons de ne pas accorder notre aide à un gouvernement assassin ou qui maintient la peine de mort, cela doit être au nom de nos valeurs, pas de nos intérêts ! Ce n'est pas la même chose, même si nous avons aussi un intérêt à défendre nos valeurs...

Parce que vous souhaitez diriger l'AFD en appliquant les orientations de notre gouvernement, que nous ne partageons pas, nous ne soutiendrons pas votre candidature.

M. Christophe Lecourtier. Je ne commenterai pas votre conclusion, que je respecte tout à fait.

Pour ma part, je suis convaincu qu'il est manichéen d'opposer valeurs et intérêts : à charge pour nous de démontrer que, dans la majeure partie des cas, nos valeurs n'entrent en contradiction ni avec nos intérêts, ni avec ceux du partenaire.

Je parlais tout à l'heure de la réforme de l'éducation marocaine : c'est la mère de toutes les batailles, comme dans beaucoup de pays. Le Maroc réussit dans de nombreux domaines mais ses lacunes sont encore très fortes dans celui de l'éducation et il tient à rectifier cela avec l'aide des bailleurs de fonds. Nous accompagnons cette volonté et c'est dans notre intérêt, ne serait-ce que par solidarité humaine. La majorité des étudiants étrangers en France sont marocains, et beaucoup viennent des classes populaires ; la maîtrise du français leur ouvrira de nombreuses portes.

S'agissant du Sahara occidental, tous nos projets bénéficient aux populations locales. Je l'ai déjà dit tout à l'heure et je peux vous le prouver.

Mme Christine Engrand (NI). Monsieur l'ambassadeur, votre nomination intervient dans un contexte où l'aide publique au développement est à la fois plus nécessaire et plus questionnée que jamais quant à son efficacité et son alignement avec les intérêts stratégiques de la France. Dans un contexte budgétaire contraint, il est essentiel de s'assurer que chaque euro engagé correspond à des résultats concrets et mesurables. Êtes-vous favorable à un renforcement, en toute transparence, du contrôle parlementaire sur l'action et les financements de l'AFD ?

M. Christophe Lecourtier. Je le suis absolument et je souhaite que vous exerciez ce contrôle. Je ne suis pas venu ici simplement dans l'espoir de recevoir mon visa pour la rue Roland-Barthes, où se trouve le siège de l'AFD. Pour mener à bien mon projet, encore inachevé, j'ai besoin d'un dialogue exigeant, permanent et constructif avec l'Assemblée nationale et le Sénat car, dans le contexte budgétaire actuel, mes forces seules ne suffiront pas à stabiliser – voire à reconstruire – les capacités d'action de l'AFD. Pour atteindre cet objectif, nous devons d'abord nous accorder sur les principales orientations assignées à cette Agence dans les années à venir. Je frapperai à votre porte et je vous apporterai les documents pour que nous en discutions. Vous retrouverez très bientôt dans le COM, *expressis verbis*, les

engagements que j'ai pris devant vous tout à l'heure pour provoquer le débat dans les prochaines semaines ; je veux aller vite.

M. le président Bruno Fuchs. Nous en venons à présent aux questions et interventions formulées à titre individuel.

M. Michel Barnier (DR). Monsieur l'ambassadeur, notre groupe vous souhaite par avance bon courage et vous présente tous ses vœux de réussite dans votre prochaine mission.

Vous n'avez pas parlé d'Europe. Aussi ma question porte-t-elle sur la coordination de nos crédits, en réduction, avec ceux du Fonds européen de développement. Dans le cas de Haïti, par exemple, auquel je m'intéresse depuis longtemps et qui est l'un des pays les plus pauvres du monde, il y aurait beaucoup à faire dans le cadre de projets Interreg et de coopérations régionales. Je vous encourage donc, pour plus d'efficacité, à augmenter la capacité de mutualisation de l'AFD avec les crédits européens disponibles.

M. Dominique Potier (SOC). Lors d'un récent séminaire du conseil d'administration de l'AFD, auquel j'ai l'honneur d'appartenir, une proposition d'expérimentation sur l'aide liée formulée par Bercy a provoqué un débat de fond sur lequel j'aimerais m'exprimer, à la lumière d'un déplacement en Côte d'Ivoire effectué la semaine dernière avec Rémy Rioux.

Il est bien sûr dommageable que la France octroie des financements ou des dons à des pays qui achètent chinois, américain ou russe. Cependant, faire de l'aide liée la boussole de notre accompagnement et de notre influence constitue un écueil plus important encore. Lorsque nous sommes généreux, ouverts, et que nos actions sont fondées sur le droit et la responsabilité sociale des entreprises (RSE), cela entraîne en Côte d'Ivoire un retour de 75 % pour les entreprises industrielles et de services françaises. Si nous intervenions dans le cadre d'une aide liée, ce chiffre s'effondrerait.

Je voudrais également appeler votre attention sur l'intérêt d'investissements à long terme. En Côte d'Ivoire, j'ai visité un institut, financé par l'APD, qui forme plus de 200 personnes – magistrats, personnels de la pénitencière, hommes de droit – chaque année. Ce sont l'État de droit, la démocratie et les droits de l'homme qui progressent ainsi. Dans la compétition des empires, il me semble que retrouver les valeurs de l'universalisme est un excellent investissement.

Ma défiance à l'égard de l'aide liée est donc forte : ce n'est pas le *business* qui rendra son influence à la France mais ses valeurs, avant tout morales.

Mme Marine Hamelet (RN). Nous n'avons pas reçu à ce jour d'éléments de contrôle sérieux et suffisants sur les ONG financées par l'AFD, qui représentent environ 275 organisations pour près de 380 millions d'euros par an. Parmi elles figure le Secours islamique France, dont les liens présumés avec des mouvements proches des Frères musulmans ont été dénoncés au Sénat dès 2021. L'AFD continue également d'intervenir dans des pays qui rejettent explicitement la présence de la France, notamment au Sahel, ou qui nous font obstacle sur des questions migratoires. Allez-vous mettre en place un mécanisme de contrôle plus rigoureux des ONG bénéficiaires de l'APD, incluant des critères d'exclusion clairs ?

Tout à l'heure, vous avez dit que vous souhaitiez faire de l'éducation, la santé, les infrastructures et l'agriculture vos priorités. Par ailleurs, l'accord de Paris nous engage vis-à-vis du climat et de l'égalité homme-femme. Me confirmez-vous que vous privilégiez ce second point ?

M. Nicolas Dragon (RN). Les réalisations de l'AFD se sont traduites par des dépenses d'argent public qui ont plongé les Français dans la sidération à la suite de révélations dans la presse. Ainsi, 40 millions d'euros par an, jusqu'en 2042, sont consacrés à la restauration écologique d'un district en Chine. De même, 44 millions d'euros sont destinés à la sécurisation hydrique et alimentaire à Gaza qui est dirigé, je le rappelle, par le Hamas. De 2022 à 2025, 151 millions d'euros ont permis d'« *institutionnaliser et mettre à l'échelle la budgétisation sensible au genre* » en Jordanie. Comprenez qui pourra ! Ces sommes ont été attribuées à des projets éloignés des intérêts français, alors que nos compatriotes subissent la crise énergétique et auraient besoin de cet argent pour retrouver du pouvoir d'achat.

Pour le Rassemblement national et Marine Le Pen, l'AFD représentait jusqu'ici un gouffre financier ne produisant pas d'effets tangibles en faveur des intérêts français et le budget alloué à cette Agence devait être réduit. Si vous êtes nommé, monsieur l'ambassadeur, quelle orientation comptez-vous lui donner pour agir dans l'intérêt de la France ? Allez-vous incarner ce poste comme l'ont fait vos prédécesseurs ?

M. Michel Guiniot (RN). Je vous remercie, monsieur l'ambassadeur, d'avoir indiqué que vous souhaitiez renforcer les liens entre le Parlement et l'AFD.

Votre carrière, entièrement dédiée au service de la France, est très impressionnante. Vous avez représenté notre pays dans plusieurs États et joué un rôle important dans son développement économique. Conseiller économique hors classe depuis 1998, vous avez exercé au ministère des finances et du commerce extérieur et vous avez été directeur général de Business France. Vous avez également été chef des services d'expansion économique en Argentine entre 2000 et 2002. En revanche, votre *curriculum vitae* (CV) ne laisse transparaître aucune compétence particulière pour la promotion de la transition écologique ou de la santé, qui font pourtant partie de vos priorités.

Après avoir si souvent représenté la France à l'étranger et laissé votre marque dans les entreprises étrangères, dans le cadre de vos responsabilités au sein d'Ubifrance et de Business France, comment comptez-vous éviter tout conflit d'intérêts susceptible de profiter à toutes ces sociétés dont vous avez brillamment permis le développement ?

M. Hervé Berville (EPR). Je me réjouis que le président de la République ait proposé votre nomination.

Quelle est votre approche des questions de l'évaluation et de la capitalisation, et donc de la capacité de la France à influencer les politiques publiques et les projets de développement dans d'autres institutions comme la Banque mondiale et au sein de l'Union européenne ? L'un des enjeux de ces prochaines années, surtout dans un contexte de réductions budgétaires, sera en effet de choisir les projets qui ont le plus d'impact et correspondent le mieux aux intérêts de la France et des populations les plus vulnérables.

Nous avons la chance d'avoir une agence active dans de nombreux domaines, des agents formidables et une commission indépendante d'évaluation créée par le Parlement : cela doit nous permettre d'améliorer la stratégie globale et les actions en matière d'évaluation et de

capitalisation de l'AFD, pour voir comment porter ces projets innovants et efficaces dans le cadre d'autres institutions.

Mme Dominique Voynet (EcoS). La décision de faire construire un nouveau siège pour l'AFD à Paris, en cette période de disette budgétaire, a créé la controverse. Connaissez-vous l'impact financier de cette construction sur le budget de l'Agence ? Savez-vous si l'ancien siège a déjà été vendu ?

M. Guillaume Bigot (RN). Vos intentions sont tout à fait louables et notre groupe pourrait aller jusqu'à soutenir votre nomination si vous nous persuadez qu'il n'y a pas de risque de « en même temps ». Vous souhaitez en effet vous attaquer au sujet de l'aide liée et de la conditionnalité, qui relève d'une forme de tabou : cela signifie-t-il que vous allez, dans le respect des règles internationales, remettre en question le paradigme actuel du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE ? Cependant, vous entendez également rester dans le cadre des ODD. Serez-vous capable d'ouvrir la boîte de Pandore pour défendre de manière pragmatique non seulement nos intérêts, mais aussi ceux des populations aidées, plutôt que de faire du saupoudrage ?

M. Christophe Lecourtier. Monsieur Bigot, je ne crois pas que l'on m'attende pour engager ce type de réflexion sur le CAD. Même s'il a défendu, par le passé, une certaine manière de calculer l'APD, on voit bien que les principaux bailleurs en reviennent, à commencer par l'Allemagne et les pays scandinaves. La France devra s'associer à cette réflexion – il est d'ailleurs possible que Rémy Rioux poursuive son magistère dans ce domaine.

L'aide déliée doit rester l'activité majeure de l'AFD, à condition de rationaliser le nombre de pays bénéficiaires, à partir de nos intérêts mutuels, et les secteurs concernés, en excluant ceux où l'aide française n'existe plus et où l'on finance forcément une aide étrangère, généralement chinoise ou turque. Cela devrait permettre, sans remettre en question le mandat de l'AFD, de parler aux entreprises et de les intéresser aux financements et aux projets mis en œuvre.

En parallèle, comme l'a signalé monsieur Potier, une réflexion est en cours depuis la dernière réunion du CPPI, au sujet de l'élaboration d'un instrument d'aide liée, qui resterait une activité mineure de l'AFD. Cela mérite d'être tenté. Ce qui fonctionne déjà, c'est une ingénierie financière entre les prêts du Trésor et les concours de l'AFD et de Bpifrance, notamment d'assurance-crédit. Ces instruments se parlent depuis peu, et de manière encore méfiante. Nous avons réussi des choses intéressantes au Maroc et en Égypte et je pense qu'il faut aller dans ce sens. La combinaison de ces outils, dans le cadre d'une équipe de France du développement, devrait en effet permettre assez naturellement, sans débat idéologique et théorique, d'obtenir un taux de retour beaucoup plus important et de communiquer plus facilement sur la promotion par l'Agence des intérêts français.

Madame Voynet, je ne suis pas un spécialiste de l'immobilier mais j'ai compris que nous avons passé le point de non-retour et que l'installation du siège de l'AFD dans ses nouveaux locaux devrait se faire dans les prochains mois, ou l'année prochaine. Cet investissement n'a évidemment pas été financé sur les crédits des programmes budgétaires de l'État : son coût, d'environ 500 millions d'euros, sera pris en charge par les fonds propres de l'AFD une fois qu'auront été vendues les six implantations actuelles de l'Agence, de Proparco et d'Expertise France. Sans en faire la Cité du développement qui avait été imaginée, j'ai bon espoir que ces nouveaux locaux puissent accueillir de grandes ONG, des institutions

internationales ou des entreprises, au-delà de la seule AFD. Le contrat social et les conventions signées avec les organisations syndicales, en particulier concernant le télétravail, seront maintenus.

Monsieur Berville, l'évaluation est évidemment essentielle. Cependant, j'ai l'impression que tout le monde veut en faire aujourd'hui, un peu comme monsieur Jourdain dans la pièce de Molière, et qu'entre le Trésor, l'AFD, le fonds d'innovation pour le développement (FID) et le ministère des affaires étrangères, il n'y a pas vraiment de pilote. La commission d'évaluation s'engage, elle aussi, dans cette voie – sans doute un peu tardivement mais elle semble avoir pris son essor. Je suis tout à fait d'accord avec vous : il est essentiel que nous produisions un module d'évaluation incontestable, opposable et reproductible, y compris pour les financements communautaires. C'est un dossier que je mettrai tout en haut de la pile. Toutefois, trop d'évaluations tuent l'évaluation, comme on le disait autrefois des impôts. Un travail noble doit être réalisé, qui permettra de définir les points cardinaux de notre action et de mieux communiquer sur l'impact et le taux de retour des projets, quel qu'il soit, auprès des Français et de la représentation nationale.

Monsieur Barnier, 40 % des projets de l'AFD sont en cofinancement, principalement avec l'Union européenne. Celle-ci s'appuie très souvent sur l'Agence – qui connaît bien les enjeux et les acteurs de nombreux pays –, soit en lui déléguant ses crédits, qui représentent plusieurs centaines de millions d'euros par an, soit en s'y associant dans le cadre d'un *pool* de financement. Au Maroc, dans le secteur absolument critique de l'eau, l'AFD a réussi à créer un *pool* avec les coopérations allemande et italienne et un concours communautaire. La haute représentante de l'Union européenne pour les affaires étrangères et la politique de sécurité, madame Kallas, sera d'ailleurs dans quelques jours à Rabat : nous aurons l'occasion de célébrer cela autour du drapeau européen mais sans forcément mettre les couleurs françaises sous le tapis.

Madame Hamelet, je suis bien sûr, comme tout citoyen français, favorable à l'égalité femme-homme. S'agissant des ONG, il y a effectivement matière à évaluation, sans que celle-ci soit forcément punitive ; j'adresse d'ailleurs un salut très amical à la Coordination SUD – solidaires, unitaires, démocratiques –, qui fait partie de notre conseil d'administration. Beaucoup d'actions menées dans le passé par l'AFD ne pourront sans doute pas être poursuivies avec la même intensité : je pense, par exemple, au dispositif Initiatives OSC – organisations de la société civile –, ainsi qu'à d'autres initiatives soutenues par la direction générale de la mondialisation sur des crédits du ministère des affaires étrangères. Il y a là matière à dialogue avec les porteurs de projets. Toutefois, remise à plat ne veut pas dire extinction. De même que nous allons réviser les géographies et les secteurs, il nous faudra probablement prêter davantage attention aux finalités de certaines associations, sans pour autant juger qu'elles sont toutes affiliées à des organisations terroristes ou criminelles. Quoi qu'il en soit, il est maintenant nécessaire de passer d'une phase d'enthousiasme, qui avait sa raison d'être, à une phase de rationalisation, car c'est ce que nous allons devoir faire pour l'ensemble des activités de l'AFD. Il n'y a donc aucune raison pour que les projets portés avec des ONG, qui constituent une dimension importante de l'action de l'Agence, échappent à l'impératif d'évaluation de leur impact et de leur intérêt.

M. le président Bruno Fuchs. Je vous remercie, monsieur l'ambassadeur. Nous allons maintenant engager, hors votre présence, les opérations de vote.

Au terme de l'audition, la commission procède au vote sur cette proposition de nomination dans les conditions prévues par l'article 29-1 du Règlement.

À l'issue du dépouillement, concomitant à celui du vote de la commission compétente du Sénat, le président Bruno Fuchs annonce les résultats du scrutin :

Nombre de votants.....	42
Bulletins blancs ou nuls.....	0
Suffrages exprimés	42
Avis favorables.....	29
Avis défavorables	13

En conséquence, la proposition de nomination de M. Christophe Lecourtier ayant recueilli un total de 52 bulletins favorables contre 21 bulletins défavorables dans les commissions compétentes des deux assemblées, elle fait l'objet d'un avis favorable du Parlement.

La séance est levée à 13 h 15

Membres présents ou excusés

Présents. - M. Pieyre-Alexandre Anglade, M. Michel Barnier, M. Hervé Berville, M. Guillaume Bigot, Mme Élisabeth Borne, M. Bertrand Bouyx, M. Jorys Bovet, M. Pierre-Yves Cadalen, Mme Sophia Chikirou, Mme Nathalie Coggia, M. Pierre Cordier, M. Alain David, Mme Sandra Delannoy, Mme Dieynaba Diop, M. Nicolas Dragon, Mme Christine Engrand, M. Olivier Faure, M. Bruno Fuchs, Mme Pascale Got, Mme Carole Guillermin, M. Michel Guinot, M. Stéphane Hablot, Mme Marine Hamelet, M. Michel Herbillon, M. François Hollande, Mme Sylvie Josserand, Mme Brigitte Klinkert, Mme Amélia Lakrafi, Mme Constance Le Grip, M. Jean-Paul Lecoq, Mme Marie-Philippe Labet, M. Denis Masségli, M. Laurent Mazaury, Mme Charlotte Parmentier-Lecoq, M. Frédéric Petit, Mme Maud Petit, M. Kévin Pfeffer, M. Pierre Pribetich, Mme Isabelle Rauch, M. Jean-Louis Roumégas, Mme Laetitia Saint-Paul, Mme Sabrina Sebaihi, Mme Michèle Tabarot, Mme Liliana Tanguy, Mme Dominique Voynet, M. Lionel Vuibert, M. Christopher Weissberg, Mme Estelle Youssouffa

Excusés. - Mme Nadège Abomangoli, M. Sébastien Chenu, M. Marc Fesneau, M. Perceval Gaillard, Mme Clémence Guetté, M. Arnaud Le Gall, Mme Marine Le Pen, Mme Sarah Legrain, M. Maxime Michelet, M. Christophe Naegelen, Mme Nathalie Oziol, Mme Mathilde Panot, M. Davy Rimane, Mme Laurence Robert-Dehault, M. Laurent Wauquiez

Assistaient également à la réunion. - M. Pascal Lecamp, M. Dominique Potier