

Paris, le 6 avril 2026

Audition à l'Assemblée nationale de M. Christophe Lecourtier en vue de sa nomination, sur proposition du président de la République, à la fonction de directeur général de l'Agence française de développement

Réponses au questionnaire de Mme Dieynaba Diop, rapporteure

I. Fonctions antérieures

- 1. Comment vos précédentes fonctions vous ont-elles préparé à celles de directeur général de l'Agence française de développement (AFD) ? À quelles occasions avez-vous eu à connaître de questions relatives à l'aide publique au développement (APD) et quels enseignements en avez-vous tirés ?**

Mon parcours professionnel s'est déroulé, depuis 1991, entre ministères, opérateurs publics et ambassades : il m'a permis de développer certaines compétences que je souhaite demain mettre au service de l'AFD.

Au premier chef, au cours de la longue partie de ma carrière au sein des ministères économiques et financiers, j'ai eu l'occasion de travailler sur les grands enjeux des relations internationales relevant de ces ministères : négociations commerciales, dettes et APD, relations avec les Institutions financières internationales, internationalisation des entreprises françaises. Autant de sujets particulièrement critiques ces trente dernières années.

Dans une seconde étape, j'ai assumé la direction de deux établissements publics rattachés, comme l'AFD, au ministère des affaires étrangères et au ministère de l'économie – Ubifrance pendant six ans, puis Business France pendant cinq ans. Je les ai dirigés, certes, mais j'en ai assez largement conçu et proposé au Gouvernement le principe dans le cadre des réformes de l'Etat et de ses réseaux à l'étranger. J'en ai ensuite assuré la mise en œuvre, et construit dans ce cadre des équipes largement multiculturelles dans une cinquantaine de pays, dédiées à l'accompagnement des entreprises françaises et à celui des investisseurs étrangers en France. Je me suis employé, en dialogue permanent et constructif avec mes tutelles, et les équipes des opérateurs, à formuler des propositions de nature à répondre aux attentes du Gouvernement, à travers l'élaboration de contrats d'objectifs et de moyens (COM). Cette expérience en matière de gestion d'établissements publics et de relation constructive aux tutelles me paraît un atout mobilisable à l'AFD, qui est tout à la fois un formidable outil de mise en œuvre de la politique française de développement et un collectif de 5 500 femmes et hommes dont l'animation nécessite écoute, dialogue et certaines capacités managériales.

Enfin, si la représentation nationale m'accorde sa confiance, je serai le premier directeur général de l'AFD à avoir exercé une fonction d'ambassadeur de France. J'ai eu l'honneur de représenter notre pays à l'étranger pendant plus de six ans, d'abord en Australie puis au Maroc (avec un bref épisode en Serbie). Cette expérience diplomatique et de terrain me paraît pertinente au regard du rôle central de l'AFD dans l'action extérieure de l'État. Je dois dire à cet égard que j'ai développé au Maroc – premier partenaire de l'AFD – une relation de travail particulièrement harmonieuse et fructueuse, tant pour la France que pour le bénéficiaire, ainsi que pour les agents de l'AFD et l'image de la France.

Les questions relatives à l'APD et à l'AFD m'ont suivi tout au long de ce parcours et m'ont permis d'en connaître à la fois sous l'angle stratégique et pratique. Stratégique, d'abord, à Bercy, entre 2002 et 2005, où j'étais chargé du dossier de l'APD au cabinet du ministre, puis à nouveau en 2007-2008, auprès de la ministre avec laquelle nous avons développé la « doctrine Lagarde » pour prévenir la résurgence du surendettement dans les pays bénéficiaires de prêts de l'AFD et supervisé la remontée en puissance budgétaire de l'APD à partir de 2008, ainsi que la préparation du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) de juillet 2009. Pratique également à la tête de Business France, où je me suis attaché à entretenir un dialogue opérationnel étroit avec l'AFD, matérialisé par un accord de partenariat. Enfin, comme indiqué précédemment, en tant que chef de poste à Rabat, j'ai orchestré au quotidien l'équipe France de développement en lien étroit avec les directeurs d'agence de l'AFD, dans un contexte politique particulièrement sensible.

De ce long parcours, je tire trois enseignements. Premièrement, la politique française de développement est un atout majeur qu'il convient de protéger – elle s'affirme de manière croissante comme une politique publique essentielle pour projeter et protéger nos intérêts, faire rayonner notre influence, diffuser nos valeurs et construire des partenariats solides dans un monde incertain. Deuxièmement, le Groupe AFD – l'Agence, Expertise France et Proparco – en est un vecteur central, efficace et reconnu par ses pairs et partenaires. Troisièmement, le paradigme de la coopération internationale tel qu'il s'est déployé depuis la fin de la guerre froide, culminant lors du « moment multilatéral » de 2015, est aujourd'hui profondément remis en question ; l'ensemble des acteurs – et au premier chef l'AFD – doivent s'adapter à une nouvelle donne géopolitique, économique et budgétaire.

2. Plus particulièrement, que peut apporter votre expérience d'ambassadeur et de directeur général de Business France à l'AFD ? Que pensez-vous des relations que l'AFD entretient avec les ambassades, d'une part, et avec les entreprises, d'autre part ?

Pour la première fois, le président de la République a proposé de nommer un ambassadeur à la tête de l'Agence. C'est un signal fort, qui souligne le lien étroit qui doit exister entre l'action de l'AFD et les priorités diplomatiques de la France.

Comme ambassadeur au Maroc, j'ai acquis une connaissance intime des procédures de l'Agence – de l'identification d'un projet jusqu'à son évaluation ex post –, du fonctionnement d'une agence dans l'un de ses principaux pays d'intervention et des contraintes opérationnelles, financières et réglementaires auxquelles elle fait face. Au Maroc, afin de refonder une relation bilatérale qui risquait de se déchirer, l'équipe France que j'ai coordonnée a su dessiner pas à pas le profil d'une France capable d'allier solidarité, intérêts diplomatiques et investissements mutuellement bénéfiques. Je souhaite m'inspirer de cette méthode et l'étendre à l'ensemble de l'activité du Groupe.

Sur le terrain, j'estime que la relation entre ambassadeurs et agences de l'AFD est fondamentale. Elle est déjà fluide – deux avis de l'ambassadeur au cours de chaque projet, association de l'AFD aux conseils locaux de développement et aux réunions de service, coordination des échanges avec les autorités locales. Je ferai de son approfondissement un enjeu central de mon projet, en l'établissant non seulement au niveau opérationnel mais également stratégique, au service des priorités bilatérales de la France et des besoins spécifiques de chaque pays partenaire.

Comme directeur général de Business France – au-delà de l'expérience de gestion déjà évoquée –, j'ai établi des relations de travail étroites avec de nombreuses entreprises françaises, grands groupes comme entreprises de taille intermédiaire (ETI), startups comme petites et moyennes entreprises (PME) familiales, et tissé un lien de confiance avec l'ensemble des acteurs de l'export et de l'attractivité. Le Conseil présidentiel pour les partenariats internationaux (CPPI) d'avril 2025, tout en rappelant la dimension solidaire de la politique de développement, nous a invité à « conjuguer nos intérêts diplomatiques et économiques et ceux de nos partenaires ». Mon expérience pratique de la diplomatie économique au sein de Business France paraît de nature à faciliter cette convergence, dans le respect des mandats des différents acteurs.

II. Évolution de l'aide publique au développement dans le monde et en France

3. Que pensez-vous des évolutions récentes de l'APD au niveau mondial, tant en termes de moyens alloués par les États que de stratégie et de méthode ?

Nous assistons aujourd'hui à un retournement clair de la dynamique de l'APD, après plusieurs années de hausse liées aux crises internationales. En 2024, l'APD des membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a baissé de 6 % et ce recul devrait se poursuivre dans la durée – l'OCDE anticipe - 9 à - 17 % en 2025 et un retour au niveau de 2017 à l'horizon 2030.

En effet, la plupart des principaux pays donateurs sont aujourd'hui engagés dans une forte réduction de leur effort budgétaire en matière de solidarité internationale. Ces coupes sont largement liées à l'impératif de maîtrise des finances publiques mais elles ont également trait à des choix idéologiques – États-Unis – ou à d'importants revirements de priorités budgétaires – la baisse des budgets allemand et britannique étant, par exemple, directement liées à l'effort de réarmement.

Dans ce contexte, les pays donateurs adaptent significativement leur dispositif d'aide, soit à un niveau théorique en redéfinissant leur doctrine d'intervention, soit à un niveau plus pratique en mettant en œuvre une forme de priorisation et de sanctuarisation des actions les plus essentielles. Si les réponses sont variées, elles présentent néanmoins certains points communs :

- un meilleur lien entre la politique de développement et les priorités de l'action extérieure des différents États. Cette « politisation » se traduit notamment par un rôle accru des ministères de tutelle (BMZ), voire par une réintégration des activités de développement au sein des ministères des affaires étrangères (cf. États-Unis avec la disparition de l'agence USAID ; on peut également penser à l'intégration du Department for International Development – DFID – au Foreign & Commonwealth Office – FCO – il y a quelques années outre-Manche) ;
- une « re-bilatéralisation » qui donne la priorité aux moyens de mise en œuvre nationaux, davantage visibles et pilotables ;
- une exigence de priorisation et de concentration de l'activité, conditions essentielles d'efficacité alors que les ressources budgétaires se réduisent ;
- une attention portée à l'articulation entre les enjeux de politique intérieure et l'action extérieure, notamment dans le domaine du soutien aux entreprises – voire de la politique migratoire.

L'APD conserve un rôle spécifique et essentiel, en particulier en tant que financement concessionnel au service des pays les plus vulnérables. Mais sa valeur ajoutée réside de plus en plus dans sa capacité à structurer et catalyser des financements plus larges, en articulation avec des métriques élargies du financement du développement (financements publics non concessionnels, ressources domestiques, investissements privés).

4. Quel regard portez-vous sur la réduction globale des crédits consacrés à l'aide publique au développement en France, et plus particulièrement celle concernant les crédits à l'AFD ?

Les crédits de l'aide publique au développement ont connu une hausse sans précédent sur la période 2017 – 2024, permettant de porter l'effort d'APD de la France de 0,38 % du revenu national brut (RNB) en 2016 à 0,56 % en 2022. L'AFD a bénéficié de cet effort budgétaire puisque les autorisations d'engagement déléguées par le ministère de l'économie et des finances (programme 110) et le ministère des affaires étrangères (programme 209) sont passées de 479 millions d'euros en 2017 à 1,9 milliard d'euros en 2022, soit un triplement en cinq ans.

Depuis 2024, nous assistons à une contraction importante de l'effort budgétaire de la France en matière d'aide publique au développement. Ce mouvement touche l'AFD dont les ressources issues

du budget français ont diminué de près de 60 % entre 2023 et 2026 (de 2,2 milliards d'euros à 935 millions d'euros).

Il n'appartient pas au directeur général de l'AFD de porter une appréciation sur des décisions qui relèvent du choix souverain de la représentation nationale. Il est par ailleurs légitime que l'exigence de maîtrise de la dépense publique s'applique à l'ensemble des politiques publiques – y compris à l'APD – et des acteurs de la sphère publique – y compris l'AFD. La bonne tenue des comptes publics est d'ailleurs un élément essentiel de la résilience du modèle économique de l'Agence, dont la majeure partie de l'activité est réalisée à partir d'emprunts sur les marchés financiers. La hausse des taux d'emprunt de la France depuis deux ans a ainsi renchéri les emprunts de l'AFD (environ + 50 bps depuis janvier 2024 et 70 bps de différentiel par rapport à la KfW allemande) et accentué la pression sur son modèle économique.

Il convient toutefois de noter que :

- la mission budgétaire « Aide publique au développement » représente moins de 1 % du budget de l'État – et l'AFD moins de 0,2 % – et a déjà pris en charge près de 15 % du total des économies budgétaires réalisées depuis 2024 ;
- chaque euro budgétaire confié à l'AFD engendre 12 euros d'investissements sur le terrain. Grâce à son modèle bancaire et à la force de ses partenariats avec de nombreux co-financeurs, l'AFD produit un effet de levier qui n'a pas d'équivalent au périmètre du budget de l'État.

5. Selon vous, quelles seront les conséquences à court, moyen et long termes de la diminution du soutien budgétaire de l'État à l'AFD ? Comment adapter le fonctionnement de l'AFD à cette évolution ? Avez-vous des idées pour améliorer l'efficacité du fonctionnement de l'AFD et de ses projets ?

L'activité de l'Agence, tant dans sa dimension sectorielle que géographique, se déformera nécessairement sous l'effet de la diminution des ressources budgétaires reçues de l'État. C'est a fortiori le cas dans la mesure où la baisse des crédits est plus forte sur les subventions issues du programme 209 (285 millions d'euros en autorisations d'engagement – AE – en 2026, - 70% par rapport à 2023) que sur les bonifications issues du programme 110 (- 47%), induisant une évolution du ratio prêts-dons au détriment de ces derniers.

Les pays les plus pauvres et les pays en risque de surendettement – dont les besoins ne peuvent qu'imparfaitement être couverts par des prêts – seront plus difficiles à soutenir à mesure que les ressources budgétaires diminuent. A contrario, les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure tendront à occuper une part croissante du plan d'affaires. Le financement de secteurs rentables sera peu impacté tandis que l'effet sera important pour les secteurs sociaux (éducation, santé) et certaines thématiques transversales – notamment la protection de la biodiversité, la promotion de l'égalité femmes-hommes ou l'adaptation au changement climatique.

Cette déformation mécanique n'a rien d'une fatalité. Ma priorité sera d'adapter le modèle de l'Agence à cette nouvelle donne : priorisation géographique et sectorielle renforcée, recherche encore plus volontariste de cofinancements européens et multilatéraux, mobilisation accrue du secteur privé dans les pays à revenu plus élevé et les secteurs rentables pour permettre de dégager le maximum de ressources budgétaires pour les pays les plus pauvres et les secteurs sociaux, etc. Il conviendra de simplifier autant que possible le cycle d'instruction des projets afin de développer des « offres type » répliquables dans différents pays et susceptibles de passage à l'échelle.

La diminution du soutien budgétaire de l'État a également des conséquences sur le modèle économique du Groupe. À court terme, un budget resserré a été adopté pour maîtriser la croissance des charges. À moyen-terme, je proposerai un plan de transformation, de recettes et d'économies à l'horizon 2030 afin de sécuriser le modèle économique de l'Agence dans un contexte durablement dégradé. Au-delà de l'enjeu de priorisation stratégique évoqué plus haut, il s'agira de mobiliser tous les leviers : réduction des charges externes, lissage des investissements dans le temps, simplification

des processus, investissement dans l'automatisation et l'intelligence artificielle (IA), amplification des synergies et mutualisations au niveau du Groupe, optimisation des revenus, etc.

6. Que pensez-vous de l'intervention croissante des pays émergents dans le développement, notamment de la Chine, l'Inde, la Turquie et des pays du Golfe arabo-persique ? Quels en sont les risques et les avantages et quelle adaptation de la stratégie de l'AFD cela implique-t-il ?

L'émergence de nouveaux bailleurs en dehors du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE est documentée depuis le début des années 2010. Si plusieurs de ces États participent désormais aux travaux du CAD sans en être membres (Qatar, Arabie saoudite, Émirats arabes unis), leurs pratiques diffèrent sensiblement des standards de l'APD. La Chine propose quasi exclusivement des prêts peu ou pas bonifiés, de sorte que l'effort budgétaire associé aux dizaines de milliards qu'elle fournit chaque année est très faible – de l'ordre de 0,03 % de son RNB contre 0,38 % pour la France. La plupart de ces financements sont par ailleurs liés, conditionnés à l'obtention de marchés par les entreprises chinoises. Les pays du Golfe pratiquent une « diplomatie de sauvetage financier » auprès de pays voisins (Égypte, Irak, Jordanie, Liban), davantage assimilable à une assistance macroéconomique liée à leurs intérêts qu'à de l'aide au développement.

Du point de vue des pays récipiendaires, l'entrée en scène de ces bailleurs est bienvenue dans la mesure où l'écart entre financements disponibles et besoins pour les objectifs de développement durable (ODD) reste important. Ces nouveaux financements créent toutefois des risques. Le caractère massif et non concessionnel des financements chinois, couplé à l'absence de transparence, a contribué à la forte hausse de l'endettement de certains pays en développement. À l'initiative de la France en tant que présidente du Club de Paris, un dialogue constructif a été engagé avec Pékin et les mécanismes multilatéraux de traitement de la dette se sont élargis à ces bailleurs émergents.

Pour l'AFD, cette nouvelle donne est source de risques et d'opportunités. Le premier risque serait la « spécialisation asymétrique » : les bailleurs historiques continueraient, au prix d'un effort budgétaire conséquent, à financer les pays les plus pauvres et les enjeux fondamentaux – santé, éducation, gouvernance – cependant que les bailleurs émergents investiraient dans les infrastructures les plus stratégiques au bénéfice de leurs intérêts. Le second risque est celui du « deux poids, deux mesures » : ces acteurs ne sont pas contraints par les normes du CAD, notamment l'impératif de déliement de l'aide, dans un contexte où ils recourent massivement à l'aide liée.

Cette nouvelle donne est également une opportunité. L'observation des stratégies émergentes permet d'ajuster le positionnement de l'Agence – l'émergence de Global Gateway est ainsi une réaction à la Belt and Road Initiative chinoise. Elle offre aussi la possibilité d'un dialogue exigeant pour amener les bailleurs émergents à converger vers les meilleurs standards. L'AFD a joué un rôle majeur dans l'alignement de grandes banques de développement de pays émergents – Chine, Inde, Brésil – sur les objectifs climatiques à travers l'International Development Finance Club (IDFC). Au niveau opérationnel, le dialogue entre l'AFD et la China Development Bank a permis de cofinancer des projets en pays tiers (ex. assainissement à Dakar).

III. Vision pour le groupe AFD

7. Quelles sont, selon vous, les spécificités de l'APD française ? Pensez-vous nécessaire de les conserver ou de les faire évoluer ? Quel rôle doit occuper l'AFD dans cette stratégie ?

L'APD française se distingue par une architecture cohérente articulant solidarité, et investissement, avec un ciblage assumé sur les pays les moins avancés (PMA) et les pays les plus vulnérables, des priorités sectorielles structurantes – climat, éducation, santé, égalité – et un mix d'instruments unique combinant dons, prêts, secteur privé et canaux multilatéraux. L'APD française se distingue également par sa forte « localisation », contrairement à d'autres dispositifs privilégiant les organisations non gouvernementales (ONG) et institutions internationales. Ces fondamentaux sont

solides et doivent être préservés. Mais dans un contexte de ressources contraintes et de recomposition géopolitique, l'enjeu est d'en renforcer l'efficacité : mieux coordonner les outils, concentrer la confessionnalité là où elle est indispensable, et approfondir des logiques partenariales à la confluence des priorités des pays et des intérêts de la France.

Dans ce cadre, le Groupe AFD est le bras armé opérationnel de la France. Sa force, c'est sa capacité à traduire des orientations politiques en interventions concrètes, grâce à un format Groupe (AFD, Proparco, Expertise France) qui couvre l'ensemble du spectre, du don au secteur privé en passant par l'expertise technique. Son ancrage local, ses capacités de recherche et son rôle de plateforme de mobilisation de financements de tiers en font un acteur irremplaçable pour porter une APD à la fois plus ciblée sur la solidarité et plus ambitieuse dans la mobilisation de ressources.

8. Quelles seront vos priorités pour l'AFD au cours de votre mandat ? Au regard de quels critères et objectifs souhaitez-vous que votre action soit évaluée ?

En lien étroit avec les tutelles, les agents et l'ensemble des parties prenantes, mon projet pour l'AFD consiste à faire du Groupe AFD un instrument stratégique, sélectif et exemplaire au service de la France et des Français. Plutôt qu'une petite banque mondiale, l'AFD a une vocation : être une grande agence française. Il s'agit pour l'AFD d'assumer pleinement son rôle d'instrument de mise en œuvre de la stratégie internationale de la France, en concentrant avec efficacité ses moyens sur l'impact et les intérêts mutuels qui nous lient à nos partenaires.

Ce projet – que je souhaite concerter et construire avec les agents et dont les axes ont donc vocation à être affinés – se décline en quatre priorités :

- 1) proposer un nouveau pacte de gouvernance, de management et de transparence, afin de faciliter le pilotage politique de l'AFD – au service des priorités de la France – tout en associant directement les agents à l'évolution de leur « Maison » ;*
- 2) amorcer un repositionnement stratégique, afin d'adapter l'AFD à la nouvelle donne géopolitique ;*
- 3) mettre en œuvre un choc de simplification et d'efficacité opérationnelle, pour répondre à l'exigence d'exemplarité et protéger le modèle économique du Groupe ;*
- 4) assumer le lien entre AFD et intérêts stratégiques, sans renier les fondamentaux de l'Agence.*

À court terme, je souhaite que mon action soit jugée sur la capacité conjointe de l'Etat et de l'AFD à produire un contrat d'objectifs et de moyens (COM) cadrant les grandes orientations stratégiques de l'Agence. Il s'agit d'une première étape essentielle pour renforcer la confiance entre l'État, l'Agence et la représentation nationale.

9. Quels sont les principaux obstacles ou défis que vous pensez rencontrer au cours de votre mandat ?

Le contexte international dans lequel évolue l'AFD est profondément dégradé, tant sur le plan géopolitique que macroéconomique. Des événements géopolitiques récents ont forcé l'Agence à revoir le périmètre de son activité cependant que l'évolution des taux d'intérêts mondiaux et de la trajectoire de croissance et d'endettement de ces contreparties ont mis la réalisation de son plan d'affaires et son modèle économique sous pression. La persistance de cette volatilité dans les prochaines années constitue le principal défi auquel nous serons collectivement confrontés.

Par ailleurs, l'évolution du contexte budgétaire national aura également un impact sur l'Agence. La forte réduction des crédits transférés à l'Agence et l'évolution du ratio entre crédits de subvention et crédits de bonification a déjà un impact significatif sur l'activité. Le projet de transformation que je souhaite mener nécessite une certaine prévisibilité, sinon une stabilité, budgétaire. C'est un sujet sur lequel je souhaite travailler dès maintenant avec les cotutelles et le Parlement.

10. Quels sont selon vous les principaux secteurs et géographies dans lesquels l'AFD doit intervenir au cours des prochaines années ? Quels instruments d'aide au développement faut-il mobiliser en priorité ?

Le groupe AFD a vocation à mettre en œuvre le plus efficacement possible les priorités géographiques et sectorielles fixées par les autorités françaises.

Sur le plan géographique, le CPPI fixe pour objectif de consacrer au moins 60 % des dons aux pays les plus vulnérables, dont les PMA et ceux particulièrement vulnérables au changement climatique ou en grande fragilité financière. J'appliquerai et amplifierai cet impératif de concentration. Je souhaite initier une revue de l'empreinte géographique de l'AFD fondée sur une évaluation de nos intérêts et des avantages comparatifs de l'Agence dans chaque pays. Le soutien à l'Afrique, cœur historique de l'activité, sera préservé, de même que les PMA et l'intervention dans les outre-mer. Cela impliquera en revanche de réévaluer le positionnement de l'Agence dans les très grands émergents.

Sur le plan sectoriel, le CPPI a fixé dix objectifs politiques que l'AFD aura à cœur de mettre en œuvre. Le moment semble venu d'une plus grande sélectivité, sur la base d'un nombre limité de secteurs prioritaires identifiés dans chaque pays : ce travail sera conduit en lien étroit avec le Quai d'Orsay et Bercy afin de mieux articuler concours bilatéraux et multilatéraux et de s'assurer de l'avantage comparatif du Groupe. Cette priorisation protégera les fondamentaux : éducation, santé, accès à l'énergie et agriculture. Les marqueurs transversaux – climat, nature, égalité femmes-hommes – seront confirmés mais les stratégies affinées pour garantir le caractère concret des projets financés, en réponse aux besoins de nos partenaires et en lien avec nos intérêts mutuels.

L'intégration de l'ensemble des instruments – prêts souverains et non souverains, dons, assistance technique, dialogue de politique publique, intermédiation financière – au sein du Groupe est un atout stratégique à faire fructifier. Je ne suis pas favorable à des priorités instrumentales rigides : il s'agira de mobiliser le bon instrument, au bon moment, pour le bon objectif, et de les coordonner au sein d'offres Groupe lisibles et attractives. Je proposerai à ce titre une revue des lignes de crédit bancaires et des prêts de politique publique, afin de concentrer davantage ces interventions dans les géographies et secteurs les plus stratégiques.

11. Comment adapter la stratégie de l'AFD aux nouvelles attentes des pays en développement, notamment sur le continent africain, qui souhaitent établir des relations partenariales plus équitables et font preuve de méfiance à l'égard de la France et des pays occidentaux ?

La formulation et la mise en œuvre de partenariats équitables et mutuellement bénéfiques est au premier rang des priorités de l'AFD. Présente dans 44 pays africains, avec un portefeuille en exécution de 35 milliards d'euros et près de 1 400 projets actifs, l'Agence a profondément renouvelé son approche vis-à-vis du continent. Cela s'est notamment traduit par la montée en puissance – au côté des piliers historiques de nos coopérations – de nouvelles priorités d'avenir : entrepreneuriat (3,5 milliards d'euros mobilisés via Choose Africa, plus de deux millions d'emplois soutenus), formation professionnelle, industries culturelles, sport, numérique. Cette évolution traduit un passage d'une coopération sectorielle classique à un partenariat centré sur les transformations économiques et sociétales, aligné sur les priorités que les pays africains définissent eux-mêmes : industrialisation, souveraineté alimentaire, accès à l'énergie, création d'emplois pour la jeunesse.

Pour l'avenir, plusieurs priorités me semblent structurantes.

D'abord, approfondir la logique de réponse à la demande en renforçant systématiquement l'alignement de nos interventions sur les stratégies nationales et continentales africaines : c'est la condition de la crédibilité. Cela passe par un dialogue de politique publique plus stratégique, piloté par les ambassadeurs, et par une capacité accrue à co-construire les projets avec les institutions africaines plutôt qu'à les concevoir depuis Paris.

Ensuite, concentrer l'effort là où l'impact est maximal :

- i) *accélérer sur l'industrialisation verte et les énergies renouvelables, où la demande africaine est massive et où le Groupe dispose d'un avantage comparatif réel, notamment à travers des initiatives comme la « Mission 300 » pour l'électrification et les partenariats JET-P pour la décarbonation ;*
- ii) *monter en puissance sur la souveraineté sanitaire et la production pharmaceutique locale ;*
- iii) *poursuivre l'investissement dans la jeunesse africaine.*

Troisièmement, renforcer le rôle de plateforme du Groupe en mobilisant davantage le secteur privé français et européen, en développant les mécanismes de partage du risque capables de réduire le coût du capital en Afrique, et en contribuant au renforcement des institutions financières africaines, notamment les banques publiques de développement.

Enfin, dans un contexte de ressources publiques contraintes, optimiser chaque euro mobilisé en poursuivant la diversification des ressources – fonds européens, cofinancements multilatéraux, opérations non bonifiées – tout en préservant un socle minimum de concessionnalité indispensable pour intervenir dans les pays les plus vulnérables et les secteurs sociaux. C'est à ces conditions que l'AFD pourra continuer à être, en Afrique, un partenaire crédible, utile et différenciant.

12. Comment concevez-vous les relations de l'AFD avec les autres bailleurs, notamment multilatéraux et européens ? Devront-elles évoluer au cours des prochaines années pour mobiliser davantage de ressources ?

La dimension partenariale est centrale car elle permet de démultiplier l'impact du Groupe AFD en mobilisant davantage de financements et d'acteurs. L'AFD entretient des relations opérationnelles avec plus de 90 co-financiers internationaux, au premier rang desquels se trouvent la Commission européenne, les banques multilatérales de développement et les autres institutions de développement européennes. En moyenne, environ 40 % du plan d'affaires de l'AFD implique des co-financements.

La Commission européenne est un partenaire particulièrement important (environ 400 millions d'euros par an de fonds délégués) et je m'attacherai en priorité à amplifier ce partenariat, notamment dans le contexte actuel de négociation du prochain cadre financier pluriannuel de l'Union européenne, qui propose un budget ambitieux (200 milliards d'euros), davantage de flexibilité, des modalités de financement renouvelées et des thématiques prioritaires en liens avec nos intérêts nationaux (minerais critiques, énergie, connectivité, migrations, etc.).

Dans le contexte actuel, le réflexe partenarial et l'objectif de mobiliser toujours davantage de ressources devront faire l'objet d'un ajustement. Les partenariats sont un moyen et non une fin en soi. Nous serons donc plus sélectifs, afin qu'ils correspondent toujours à nos priorités, multiplient notre impact et garantissent la visibilité, non seulement de l'AFD mais de la France. Au niveau des pays d'intervention de l'AFD, et en cohérence avec l'implication du Groupe dans l'initiative « Finance in Common », la densification des partenariats avec les banques nationales de développement sera recherchée.

13. Que pensez-vous des relations entre l'AFD et les autres filiales du groupe (Proparco, Expertise France) ? Quelles évolutions organisationnelles souhaiteriez-vous y apporter ?

Le format Groupe, issu de la loi du 4 août 2021, est un atout stratégique majeur : réunir sous un même toit une banque de développement, un financeur du secteur privé et une agence de coopération technique, c'est disposer d'une capacité de réponse intégrée que peu d'acteurs internationaux peuvent offrir. Cette promesse prend corps : offres Groupe, projets communs, directions régionales intégrées, mobilité des personnels. Le regroupement dans un siège unique à l'été 2027 marquera une étape concrète, avec des gains d'efficience réels et un signal fort de cohésion.

Pour autant, la construction du Groupe doit se poursuivre. Il faut désormais passer d'une logique de mutualisation administrative à une véritable intégration opérationnelle : développer les offres sectorielles communes, systématiser les originations croisées entre l'AFD, Proparco et Expertise France, etc. Cela suppose aussi de se doter d'indicateurs capables de mesurer la valeur ajoutée réelle du format Groupe – pour nos partenaires d'abord, mais aussi pour démontrer aux tutelles que cette architecture produit davantage que la somme de ses parties.

14. Le « taux de retour » de l'APD pour l'économie française doit-il être une priorité pour l'AFD et, le cas échéant, comment l'améliorer ?

Dans un monde fragmenté, l'AFD doit assumer pleinement son rôle d'instrument de mise en œuvre de la stratégie internationale de la France, en concentrant avec efficacité ses moyens sur l'impact, et les intérêts mutuels qui nous lient à nos partenaires. Comme nous y invite le CPPI, nos partenariats internationaux doivent « nous permettre de développer et sécuriser nos intérêts économiques et stratégiques à l'étranger ». L'enjeu n'est pas de choisir entre impact développemental pour les pays partenaires et retombées économiques pour nos entreprises, mais de renforcer leur convergence. Plusieurs leviers y contribuent déjà et méritent d'être amplifiés : la mobilisation conjointe des instruments AFD avec les prêts du Trésor et les dispositifs Bpifrance, comme l'ont illustré les projets de train express régional (TER) de Dakar et de ligne à grande vitesse (LGV) au Maroc ; le fonds STOA, créé avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC), dont 50 % des investissements sont dirigés vers les intérêts français. Cette approche – renforcer la visibilité des opportunités, améliorer la coordination au sein de l'équipe France économique, et créer des instruments dédiés là où les règles le permettent – est la voie la plus efficace et la plus durable pour maximiser les retombées économiques sans compromettre la crédibilité de l'aide française auprès de nos partenaires.

Pour aller plus loin, je souhaite proposer un nouveau paradigme de convergence entre partenariats de développement et partenariats économiques, qui dépasse les oppositions entre partisans et opposants de l'aide liée. L'enjeu n'est pas de créer des marchés captifs, mais d'intégrer plus directement nos politiques commerciale, industrielle et de développement.

Concrètement, cela passe par trois leviers. D'abord, cibler finement l'activité de l'AFD en priorisant les couples pays-secteurs dans lesquels le tissu économique français dispose d'avantages comparatifs réels – énergie, eau, transport, numérique, santé. Ensuite, investir massivement dans l'expertise technique au sein des ministères et organes de passation des marchés de nos pays partenaires : sur le modèle de ce que fait l'Allemagne avec la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), former des cadres et ingénieurs prescripteurs pour les familiariser avec les acteurs, les savoir-faire et les solutions françaises – c'est en amont, dans les cahiers des charges, que se joue l'essentiel de l'influence économique. Enfin, dans les domaines stratégiques, déployer en format Groupe des offres intégrées mêlant dialogue de politique publique et expertise technique via Expertise France, financements souverains via l'AFD et investissements privés via Proparco, en coordination avec Bpifrance, prêts du Trésor et Business France. C'est cette approche – systémique, coordonnée avec l'ensemble de l'équipe France économique, et fondée sur la qualité de notre offre plutôt que sur la liaison de l'aide – qui maximisera durablement les retombées économiques sans compromettre ni l'impact ni la crédibilité de notre action auprès de nos partenaires.

IV. Relations avec les tutelles et le Parlement et redevabilité

15. Comment envisagez-vous les relations de l'AFD avec ses autorités de tutelle ?

L'AFD est un opérateur au service des priorités de la France. L'importance des enjeux traités et le volume des crédits budgétaires confiés exigent un pilotage politique fort, confiant et constant. C'est mon premier engagement : proposer un nouveau pacte de gouvernance entre l'État et l'AFD, fondé sur une logique simple : renforcer le pilotage stratégique et le contrôle politique, tout en desserrant les contraintes opérationnelles pour laisser l'Agence libre des voies et moyens d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Concrètement je donnerai la priorité absolue à l'approbation d'un

nouveau Contrat d'objectifs et de moyens. Je m'attacherai également à renforcer l'échange d'information entre l'Agence et ses tutelles, à développer le rôle de conseil et de force de proposition de l'AFD au service de l'élaboration des stratégies et priorités de l'État, à densifier les échanges de personnel et, en lien avec le président du conseil d'administration, à favoriser le rôle stratégique de cette instance dans laquelle l'État est largement représenté.

Sur le terrain, l'ambassadeur est le chef d'orchestre de l'équipe France et l'AFD est l'un de ses instruments. La loi de 2021 a renforcé le rôle des chefs de poste ; j'amplifierai ce mouvement. Chaque directeur d'agence, chaque équipe à Paris aura des objectifs clairs pour garantir que nos ambassadeurs soient parfaitement informés, puissent fixer le cadre stratégique et piloter les dialogues de politique publique conduits par l'Agence.

16. Que pensez-vous du conseil présidentiel pour les partenariats internationaux (CPPI) et du comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) dans le pilotage de l'APD française ? Les orientations et les objectifs fixés par ces instances vous semblent-ils suffisamment clairs et pertinents ?

Il n'appartient pas au directeur général de l'AFD de commenter les décisions prises par les autorités politiques. Ma mission consistera à mettre en œuvre, de la façon la plus efficace, lisible et visible possible ces priorités. Mon projet pour le groupe AFD propose d'enrichir ou de compléter les orientations fixées par le CPPI et le CICID – notamment s'agissant des priorités géographiques, sectorielles et instrumentales, cf. question n°10 – et propose par ailleurs des axes plus directement liés à la transformation et à la conduite du changement au sein du Groupe – cf. question n°8.

17. Que pensez-vous de l'absence de contrat d'objectifs et de moyens entre l'État et l'AFD et ses tutelles au cours du précédent mandat ? Souhaiteriez-vous conclure un tel contrat, notamment en vue d'assurer la bonne information du Parlement ?

Si plusieurs facteurs exogènes – incertitude budgétaires, remaniement ministériels, fin de mandat de l'actuel directeur général, etc. – peuvent tout à fait expliquer l'absence de conclusion d'un contrat d'objectifs et de moyens entre l'État et l'AFD, cette situation me paraît affecter négativement la capacité de l'Agence à se projeter dans l'avenir, à construire une stratégie pluriannuelle et à s'aligner sur les priorités fixées par ses autorités de tutelles.

La première marque d'une relation fonctionnelle entre l'État et ses opérateurs, consiste à parvenir à s'accorder sur les grands objectifs et les moyens. Dans le cadre du pacte de gouvernance, de management et de transparence que je proposerai, je ferai de la production d'un COM la priorité absolue de mes cent premiers jours. Si la trajectoire budgétaire s'avère trop incertaine dans le contexte de nos finances publiques, je proposerai d'aller vers un contrat d'objectifs et de performance (COP) car il me semble essentiel que nous disposions avant la fin de l'année d'un cadre de pilotage politique, même allégé. J'observe que des retards dans la négociation des COM ont déjà été constatés par le passé et proposerai donc, dès mon arrivée, aux cotutelles d'établir une méthode et un calendrier indicatif permettant de surmonter les éventuels obstacles.

18. Comment souhaitez-vous associer le Parlement aux travaux de l'AFD au cours de votre mandat ? Une nouvelle loi de programmation de l'aide au développement vous semblerait-elle opportune ?

Le Parlement est un acteur central dans le pilotage, l'évaluation et le contrôle du Groupe AFD. Dix parlementaires siègent aux conseils d'administration de l'AFD et d'Expertise France. Quatre parlementaires sont par ailleurs membres de la commission d'évaluation de l'aide publique au développement, nouvellement installée. Le rôle du Parlement dans la conduite de la politique française de développement passe également par la discussion et le vote annuels de crédits budgétaires substantiels – à travers la mission « Aide publique au développement » – que l'AFD contribue à mettre en œuvre et sur lesquels elle vous doit une parfaite redevabilité.

Au-delà de ces prérogatives officielles, je souhaite instaurer un dialogue confiant, continu et exigeant entre l'AFD et le Parlement. Dans chacun de mes postes la diplomatie parlementaire a joué un rôle essentiel – quand il s'agissait en Australie de forger une nouvelle relation et au Maroc de la refonder.

S'agissant de l'opportunité d'une nouvelle loi de programmation de l'aide publique au développement, il n'appartient pas au directeur général de l'AFD de se prononcer sur cette question qui relève des prérogatives du Gouvernement et du Parlement. L'essentiel des dispositions contenues dans la loi n° 2021-1031 du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales restent applicables et appliquées par l'AFD, qui attache la plus grande importance aux exercices de redevabilité de son action devant le Parlement. Par ailleurs, l'article 2 de cette loi prévoyait la mise à jour de la programmation financière des crédits de paiement pour la mission « Aide publique au développement » pour les années 2023, 2024 et 2025 : l'année 2026 et les années suivantes ne sont donc pas couvertes.

19. Qu'attendez-vous de la commission d'évaluation de l'aide publique au développement, prévue par l'article 12 de la loi n° 2021-1031 du 4 août 2021 de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales ?

L'installation de la commission d'évaluation de l'APD est une avancée importante. La France disposait déjà d'un dispositif structuré – trois unités d'évaluation (ministère de l'Europe et des affaires étrangères, Trésor, AFD), une quarantaine d'évaluations stratégiques par an, des principes alignés sur le CAD de l'OCDE – mais il manquait une instance indépendante capable de porter un regard transversal. C'est précisément la valeur ajoutée de cette commission : évaluer la cohérence entre canaux bilatéral, européen et multilatéral, interroger l'articulation avec les autres politiques publiques, et éclairer les choix d'allocation en rapportant les résultats aux coûts de gestion. L'évaluation et, surtout, l'apprentissage qu'elle permet, seront au cœur de mon projet pour le Groupe.

Le Groupe AFD entend être un partenaire actif de cette commission. Avec 168 évaluations programmées sur 2025-2027, dont 24 évaluations d'impact, et plus de 400 évaluations déjà accessibles en open data, la base existe. L'enjeu est désormais de construire une programmation d'évaluation en cohérence avec la commission, de renforcer la diffusion et la lisibilité des résultats, et d'en faire un véritable outil de pilotage – pas seulement de redevabilité, mais d'amélioration continue de l'impact de chaque euro mobilisé.

20. Quelle appréciation portez-vous sur la manière dont l'AFD rend compte de son activité ? Qu'aimeriez-vous faire évoluer pour mieux communiquer auprès de la population française et des bénéficiaires sur ses activités et ses programmes ?

L'AFD a considérablement renforcé sa communication – 5 millions de visites web, plus de 2 000 projets estampillés « France » sur le terrain. Mais dans un contexte où la présence française est contestée, notamment en Afrique, et où la désinformation érode la perception de notre action, la visibilité n'est plus un enjeu de communication : c'est un enjeu stratégique et politique. Le déploiement de la « signature unique » est un sujet qui me tient particulièrement à cœur : à travers l'AFD c'est la France qui doit être visible et bien identifiée par tous nos bénéficiaires et partenaires. Il faut aller plus loin : détection des signaux faibles, réponse rapide aux fausses informations, diversification des canaux et des alliances – journalistes, experts, influenceurs – pour réinstaller un récit constructif là où d'autres acteurs occupent le terrain.

L'autre bataille, c'est en France même. Trop de Français perçoivent encore l'action de l'AFD comme un acte de charité alors qu'il s'agit d'un investissement stratégique et efficace – un effet de levier de x 12 sur les ressources budgétaires. L'enjeu est de faire comprendre ce modèle d'investissement solidaire, qui sert à la fois nos partenaires et nos intérêts – stabilité, santé, sécurité économique, climat. Rendre l'AFD plus lisible, plus simple, plus accessible auprès de la population française, c'est aussi consolider le socle de légitimité politique sans lequel aucune ambition en matière de développement ne peut tenir dans la durée.