

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, directeur général de l'Agence française de développement (AFD), sur les activités et les perspectives du groupe AFD2
- Information relative à la commission 29

Mercredi
8 juillet 2026
Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 79

SESSION EXTRAORDINAIRE 2025-2026

**Présidence de
M. Bruno Fuchs,**
Président



La commission procède à l'audition, ouverte à la presse, de M. Christophe Lecourtier, directeur général de l'Agence française de développement (AFD), sur les activités et les perspectives du groupe AFD.

La séance est ouverte à 9 h 35.

Présidence de M. Bruno Fuchs, président.

M. le président Bruno Fuchs. Mes chers collègues, en préambule, je voudrais vous faire état d'un courrier reçu cette nuit de l'ambassade de la République du Paraguay, qui déplore et rejette les déclarations de la sénatrice Celeste Amarilla, adressées au capitaine de l'équipe de France de football, lesquelles sont « *contraires aux valeurs et aux principes qui inspirent la coexistence pacifique et le respect et la dignité humaine dans notre pays, et que notre pays promeut* ».

Nous accueillons aujourd'hui monsieur Christophe Lecourtier, directeur général de l'Agence française de développement (AFD). Monsieur le directeur général, vous vous étiez engagé lors de l'audition préalable à votre désignation à revenir devant nous et vous le faites plus rapidement que prévu. Nous souhaitons pouvoir bénéficier de votre regard sur l'Agence française de développement après cinquante jours passés à sa tête, au cours desquels vous avez pu prendre connaissance des dossiers, analyser l'organisation, mesurer les enjeux et commencer à définir les orientations que vous souhaitez imprimer, conformément aux intentions que vous aviez exprimées lors de votre audition. Le débat public a d'ailleurs évolué dans le même temps.

Nous assistons en effet à une progression des thèses selon lesquelles l'aide publique au développement (APD) investie à l'étranger ne servirait pas directement les intérêts de la France. Certains considèrent qu'elle ne contribuerait ni suffisamment au rayonnement de notre pays, ni à la diffusion de ses valeurs, ni à la prévention de crises qui pourraient pourtant avoir des conséquences directes sur nos concitoyens dans les années à venir. D'autres s'interrogent sur son apport à la création de conditions favorables aux échanges, au commerce et aux coopérations internationales.

L'un des défis qui vous attend consiste donc, me semble-t-il, à démontrer que chaque euro d'argent public investi contribue effectivement à l'influence de la France et à sa présence sur la scène internationale. Cette question se pose dans un contexte particulier, marqué notamment par le quasi-arrêt de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Dans ce cadre, la France défend un modèle spécifique, fondé sur une vision plus universaliste. Nous assumons de financer la santé, l'éducation, la biodiversité ou encore le climat dans d'autres pays sans exiger nécessairement un retour immédiat. Cette approche constitue un choix politique et philosophique qui fait aujourd'hui l'objet de débats importants dans l'opinion publique et dont vous devrez tenir compte.

Je voudrais également revenir sur la loi de programmation adoptée en 2021, qui avait fixé une trajectoire ambitieuse pour l'aide publique au développement. Après un niveau particulièrement élevé de crédits en 2024, les budgets consacrés à cette politique ont connu une baisse significative. Les crédits de la mission budgétaire *Aide publique au développement* s'établissent désormais à environ 3,6 milliards d'euros, soit une diminution très importante à périmètre constant par rapport à 2024.

Cette évolution soulève nécessairement plusieurs interrogations. Elle questionne d'abord le modèle d'intervention de l'AFD et les relations entretenues avec les pays partenaires.

Elle pose également la question de l'adaptation de votre organisation à un contexte de ressources plus contraintes. J'imagine que des tensions peuvent apparaître tant dans la conduite des programmes que dans le fonctionnement interne de votre institution.

C'est pourquoi nous souhaitons vous entendre aujourd'hui. Depuis votre prise de fonctions, quelles sont les principales observations que vous avez tirées de votre analyse de l'Agence ? Les priorités que vous aviez identifiées avant d'arriver sont-elles toujours les mêmes aujourd'hui ? Quels sont les principaux enjeux que vous retenez désormais pour les années à venir ? Quelles orientations nouvelles envisagez-vous afin d'adapter l'AFD aux évolutions du contexte international comme aux contraintes budgétaires actuelles ?

Je vous propose de commencer par cette présentation générale de votre vision et des priorités que vous souhaitez porter. Nous ouvrirons ensuite le débat avec l'ensemble des commissaires aux affaires étrangères présents ce matin, en donnant la parole aux représentants des différents groupes parlementaires.

M. Christophe Lecourtier, directeur général de l'Agence française de développement. Comme je m'y étais engagé lors de ma précédente audition, je souhaitais revenir devant votre commission afin de rendre compte des premières semaines de mon mandat. Cette audition ne s'inscrit évidemment pas dans le cadre de l'examen du prochain contrat d'objectifs et de moyens (COM), qui donnera lieu ultérieurement à des échanges plus approfondis lorsque vous en serez saisis. J'avais pris l'engagement de revenir rapidement devant vous afin de partager les premiers constats réalisés depuis ma prise de fonctions. Cet engagement est tenu. Nous sommes même allés un peu plus vite que prévu puisque cinquante jours seulement se sont écoulés depuis mon arrivée à la tête de l'Agence française de développement.

Je voudrais, avant toute chose, exprimer ma gratitude aux équipes de l'AFD qui ont travaillé à un rythme particulièrement soutenu au cours de cette période. Je souhaite également remercier les ministres qui, malgré des agendas extrêmement chargés, m'ont accordé du temps, leurs conseils et leur soutien. Enfin, je veux remercier les parlementaires que j'ai eu l'occasion de rencontrer durant ces premières semaines, notamment monsieur Petit et ceux qui siègent au conseil d'administration de l'Agence, lequel se réunit chaque mois.

Lorsque j'ai pris mes fonctions le 11 mai dernier, j'ai découvert une institution remarquable mais confrontée à une accumulation de défis d'une ampleur inédite, dont je n'avais pas forcément une idée aussi précise.

Le premier défi concerne la crise généralisée qui affecte le paradigme même de l'aide publique au développement. Pour la première fois depuis 1945, l'APD mondiale a reculé de 23 % sur une seule année, en 2025. Ce mouvement s'est notamment traduit par le démantèlement de l'USAID, principal bailleur bilatéral au monde, mais il ne se limite pas aux États-Unis. La plupart des grands pays contributeurs ont engagé des réductions similaires. Dans le même mouvement, nous avons vu les États-Unis se retirer de l'accord de Paris, de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et remettre en cause l'Agenda 2030.

Pour autant, cette crise de l'aide publique au développement ne signifie pas la disparition de l'investissement public international. Les États-Unis ont créé une nouvelle structure, la Development Finance Corporation, dotée de moyens importants mais fondée sur une logique beaucoup plus transactionnelle, marquée par la brutalité dans les termes de l'échange si celui-ci intervient.

Dans le même temps, la Chine poursuit méthodiquement le déploiement des Routes de la soie, l'Italie développe le plan Mattei, tandis que l'Espagne ou encore le Japon renforcent également leurs actions. Tous s'inscrivent dans des approches où l'intérêt national prime très largement sur celui des partenaires.

Dans ce contexte, la France continue de défendre une vision assez singulière. Cela s'est encore vérifié lors du dernier sommet du G7, qui a abouti à une déclaration commune sur les partenariats mutuellement bénéfiques, y compris avec la signature des États-Unis. La question qui se pose aujourd'hui n'est donc pas de savoir si l'AFD demeure utile mais de déterminer quelle place, quel modèle et quelles priorités elle doit désormais porter.

Parallèlement à cette évolution du contexte international, l'AFD fait face à des contraintes budgétaires d'une ampleur inédite. Entre 2024 et le moment de ma prise de fonctions en mai dernier, les crédits alloués à l'Agence ont diminué d'environ 70 %, dont 80 % pour les subventions, le programme n° 209 des dotations du ministère chargé des affaires étrangères. À cette diminution s'ajoute une forte imprévisibilité budgétaire. Les arbitrages successifs, les gels, les surgels et les incertitudes rendent extrêmement difficile toute visibilité à moyen terme. La notification reçue du Quai d'Orsay affichait ainsi un volume de crédits divisé par deux par rapport aux montants inscrits en loi de finances. Cette décision est en outre intervenue tardivement.

Cette pression budgétaire est une évidence pour les députés, compte tenu de votre rôle institutionnel et politique. À ces contraintes budgétaires s'ajoute une pression moins visible mais tout aussi importante : celle qui pèse sur notre modèle bancaire. Il y a environ vingt-cinq ans, l'un de mes augustes prédécesseurs, Jean-Michel Severino était également confronté à un effondrement budgétaire. Il avait su y répondre avec génie, en ouvrant l'AFD aux pays émergents, grâce à des prêts à taux de marché, soit un modèle dit bancaire.

Aujourd'hui, cette voie est beaucoup plus difficile à emprunter. La hausse des taux d'intérêt français renchérit directement le coût de financement de l'AFD. Nos émissions obligataires sont plus coûteuses et les prêts que nous proposons aux États partenaires s'effectuent à des taux plus élevés. Cela réduit le nombre de pays susceptibles d'emprunter auprès de nous et limite les projets que nous pouvons financer.

À cela s'ajoute l'application de la « doctrine Le Maire » relative à l'endettement responsable. En Afrique, qui demeure le continent historique d'intervention de l'AFD et celui où sa vocation conserve tout son sens, trente des cinquante-quatre pays sont concernés par ladite doctrine : il est impossible, techniquement, de continuer à leur prêter.

Nous évoluons également dans un contexte plus idéologique, marqué par un questionnement croissant à l'égard du multilatéralisme. Ce phénomène ne concerne d'ailleurs pas uniquement la France. J'avais déjà eu l'occasion de souligner, lors de ma première audition, le caractère paradoxal de cette situation : jamais notre planète n'a été aussi connectée, aussi interdépendante, et pourtant jamais les mécanismes de coopération internationale n'ont été autant remis en question.

Face à cette situation, j'ai structuré mon action autour de trois grands chantiers conduits à un rythme particulièrement soutenu au cours des six premières semaines de mon mandat.

Le premier chantier concernait le repositionnement stratégique de l'Agence dans l'environnement nouveau que je viens de décrire. Il ne nous est plus possible de continuer comme auparavant alors que l'ensemble des leviers traditionnels de notre action se trouvent aujourd'hui affaiblis.

Le deuxième chantier portait sur la préparation du contrat d'objectifs et de moyens. L'enjeu était de conforter le réalignement de l'Agence avec l'État, entendu au sens large, c'est-à-dire en y associant pleinement le Parlement.

Le troisième chantier concernait le dialogue social. Les salariés de l'AFD ont connu une autre époque, qui est désormais révolue. Il est donc essentiel que chacun partage le même diagnostic sur la situation actuelle et sur les mesures de remédiation qui doivent être mises en œuvre. La mobilisation des équipes a été remarquable. À titre personnel, j'ai consacré près de 20 % de mon temps à ce dialogue social. Encore cette semaine, neuf heures d'échanges ont eu lieu avec les organisations syndicales.

Le repositionnement stratégique que j'ai proposé à l'État et qui a été accepté n'a aucune vocation à constituer une rupture, un repli ou une réduction de l'ambition de l'Agence. Il s'agit au contraire d'une adaptation lucide, mais résolument proactive, au contexte dans lequel nous évoluons. J'y vois même une opportunité de repenser l'avenir de l'AFD. Ce repositionnement a fait l'objet de plusieurs semaines de discussions approfondies avec les salariés de l'Agence. Ils ont contribué au texte, l'ont enrichi, amendé et débattu avec les tutelles. Le préambule du COM, que vous allez recevoir bientôt, exprime un consensus relativement large sur le diagnostic, y compris des organisations syndicales.

Désormais, nous allons travailler selon une matrice fondée sur la recherche simultanée de trois dividendes, à travers les projets que nous allons financer.

Le premier demeure et demeurera le dividende du développement : il s'agit du bénéfice concret apporté aux pays partenaires. L'AFD est une agence de développement ; elle n'a pas vocation à devenir une agence d'export. Chaque projet devra donc démontrer sa capacité à répondre aux besoins et aux priorités définis par les partenaires eux-mêmes. Pour avoir exercé des responsabilités au Maroc, je demeure convaincu qu'il n'existe pas de meilleur juge des besoins d'un pays que la stratégie élaborée par ce pays lui-même. Certains partenaires disposent de visions extrêmement précises comme le Maroc ; d'autres dans une moindre mesure. Mais tous connaissent leurs priorités.

À ce premier dividende s'ajoute désormais un deuxième, que nous avons qualifié de dividende stratégique. Il répond à une demande exprimée tant par les autorités de tutelle que par de nombreux parlementaires. Il assume le rapprochement avec les intérêts de la France, des Français et, plus largement, de l'Europe. Il ne faut toutefois pas réduire ce dividende stratégique à une simple logique économique. Lorsqu'un projet contribue à la lutte contre le changement climatique dans un pays partenaire, il produit également des effets positifs pour la France. Nous partageons la même planète, le même climat. De la même manière, je me rendrai prochainement en République démocratique du Congo où nous soutenons le renforcement des dispositifs sanitaires liés à l'épidémie d'Ébola. Cette action bénéficie d'abord à la population congolaise mais chacun comprend que, si une épidémie franchissait les frontières, nos propres populations pourraient également être concernées.

Enfin, le troisième dividende est un dividende économique interne à l'Agence. Il est indispensable dans le contexte actuel. Lorsque l'Agence voit disparaître près de

1 milliard d'euros de ressources budgétaires alors que des centaines de collaborateurs travaillaient sur les programmes financés par ces moyens, cela représente un problème. Lorsque, dans le même temps, les conditions de financement deviennent moins favorables et limitent notre capacité à prêter, nous sommes confrontés à une autre difficulté majeure. Nous devons en prendre acte. Cela implique que les projets que nous financerons demain soient conçus de manière à produire davantage de valeur qu'ils ne consomment de ressources ou, à tout le moins, qu'ils soient sobres dans leur mobilisation de moyens.

Ces trois dividendes doivent être recherchés en synergie. Toutefois, je tiens à le réaffirmer avec force : le dividende de développement conserve la primauté sur tous les autres. Nous restons une agence de développement.

Ce repositionnement stratégique se traduit, d'abord, par une organisation fondée sur les trois dividendes que j'ai évoqués mais, également, par une simplification profonde de nos projets sectoriels, regroupés en trois axes. Ces dernières années, avec beaucoup d'argent, l'AFD faisait en quelque sorte tout, partout et certaines actions pouvaient paraître quelque peu surprenantes. Aujourd'hui, compte tenu de la pénurie de ressources, nous devons concentrer notre action autour de trois grandes priorités.

La première concerne le soutien à la croissance économique et la création d'emplois durables. Je pense qu'il ne faut avoir aucune réticence à placer la croissance économique au premier rang de nos objectifs.

La deuxième priorité s'inscrit pleinement dans l'histoire de l'AFD : il s'agit de l'investissement dans les infrastructures essentielles et stratégiques. C'est une demande forte de nos partenaires. Cette catégorie recouvre naturellement le secteur de l'énergie mais aussi les infrastructures de transport, portuaires. D'une certaine manière, nous retrouvons ici l'ADN d'une AFD d'ingénieurs, historiquement tournée vers les grands projets d'infrastructure.

La troisième priorité concerne les pays les plus fragiles. Elle rassemble la lutte contre la pauvreté ainsi que le renforcement des fondamentaux du développement : l'éducation, la santé, l'accès à l'énergie et la sécurité alimentaire. Ces priorités figureront dans le contrat d'objectifs et de moyens.

Naturellement, l'ensemble de ces orientations demeure parfaitement cohérent avec les grands cadres internationaux, notamment le « triple alignement » : les objectifs de développement durable (ODD), l'accord de Paris sur le climat et le cadre mondial pour la biodiversité.

Ce repositionnement se traduit également par un recentrage géographique. Le futur COM prévoit qu'au moins 60 % des ressources budgétaires soient concentrées sur les pays les moins avancés, les plus vulnérables, les plus en crise. J'y inclus également les outre-mer français, auxquels nous consacrons un engagement de 850 millions d'euros par an. Ces collectivités d'outre-mer constituent de véritables fenêtres ouvertes sur le monde et jouent un rôle essentiel dans les dynamiques d'intégration régionale.

J'ai également opéré des choix clairs concernant certaines géographies. Ainsi, aucun crédit budgétaire ne sera désormais consacré aux pays émergents. Cela ne signifie pas que nous cesserons pour autant toute coopération avec eux. J'ai également décidé qu'à compter de 2026 aucun nouveau financement ne serait accordé en Chine. Nous devons désormais examiner plus

largement la question du « made in China » comme les éoliennes ou les panneaux solaires, qui peuvent parfois figurer dans des projets que nous finançons.

J'en viens enfin au contrat d'objectifs et de moyens lui-même, qui constitue la traduction opérationnelle de ce repositionnement stratégique. Sa première caractéristique est de réaffirmer clairement l'alignement stratégique de l'AFD avec les orientations de l'État et de renforcer le pilotage politique de l'Agence. Depuis 2022, ce pilotage ne se traduisait plus par un document formel engageant explicitement l'AFD vis-à-vis du gouvernement et du Parlement. Nous revenons donc à une situation plus normale, fondée sur un cadre stratégique partagé.

Vous aurez connaissance très prochainement du texte du COM, très en amont avant sa mise en œuvre effective, en 2027. Nous aurons l'occasion d'échanger et vous aurez naturellement tout le temps nécessaire pour l'examiner. Je voudrais simplement souligner quelques éléments qui le distinguent du précédent contrat, arrivé à échéance en 2022.

Tout d'abord, il est beaucoup plus lisible. Le nombre d'indicateurs passe de quarante-sept à vingt, ce qui facilite grandement l'identification des priorités. Ensuite, il adopte une approche véritablement intégrée à l'échelle du groupe. Cette évolution avait été largement demandée, y compris lors de mon audition devant votre commission. Le contrat d'objectifs et de moyens de l'AFD est désormais synchronisé avec celui d'Expertise France, selon une temporalité commune, mais aussi avec la stratégie développée par Proparco exactement dans la même période. Par ailleurs, nous passons d'une logique de volume à un pilotage par les versements c'est-à-dire par l'impact concret engendré pour les partenaires.

Je voudrais également revenir sur la manière dont nous avons choisi de traduire les orientations de la loi de 2021 dans le nouveau COM. À mes yeux, les principes fixés à l'époque demeurent pleinement pertinents. Ils continuent à constituer une forme de boussole pour l'Agence, même si les moyens associés ont fortement disparu.

Le premier pilier de ce mandat concernait l'accès aux services essentiels dans les pays les moins avancés (PMA). Cet objectif reste au cœur de notre action. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé que 60 % de l'effort budgétaire serait concentré sur les PMA, les pays vulnérables et les pays en crise. On retrouve naturellement une grande partie du continent africain dans cette catégorie.

Nous avons également fixé plusieurs planchers d'intervention minimum sur des secteurs particulièrement sensibles. Ainsi, au minimum 10 % des crédits budgétaires seront consacrés à l'agriculture et à la sécurité alimentaire et autant à la santé et à l'éducation. Enfin, 2 milliards d'euros seront orientés vers les très petites et petites entreprises (TPE et PME) africaines, avec l'ambition de soutenir la croissance, l'emploi et le développement des écosystèmes économiques locaux.

Le deuxième grand objectif de la loi de 2021 concernait la protection des biens publics mondiaux. Nous maintenons cette ambition : la lutte contre le changement climatique reste une priorité. Dans le cadre du nouveau COM, nous nous engageons à consacrer 6 milliards d'euros à la finance climat. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce montant correspond exactement à l'objectif fixé dans le précédent contrat d'objectifs et de moyens, alors même qu'à l'époque l'Agence bénéficiait de 2 milliards d'euros de ressources publiques supplémentaires. Cela signifie que nous devons concentrer encore davantage nos interventions sur les problématiques de finance climat.

Nous réaffirmons également notre engagement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, avec l'objectif que la majorité des projets financés contribuent à cette priorité. Nous confirmons aussi notre mandat spécifique en outre-mer, avec un engagement annuel de 850 millions d'euros, comme je l'ai déjà indiqué.

Le troisième axe concerne ce que nous appelons une approche raisonnée, raisonnable mais résolue de la diplomatie économique. L'objectif est d'articuler plus étroitement les intérêts économiques de la France et l'impact de développement pour nos partenaires. C'est un sujet sur lequel nous avons beaucoup travaillé car il constituait jusqu'à présent une faiblesse de notre dispositif.

La première traduction concrète de cette évolution concerne les règles applicables aux appels d'offres financés par l'AFD. Jusqu'à présent, le critère déterminant était très largement le critère prix. Dans les faits, lorsque seul le coût compte pour la construction d'une route, d'un pont, d'un hôpital ou d'une infrastructure, ce sont très souvent les entreprises chinoises qui l'emportent, pas nécessairement à la loyale, car elles bénéficient d'aides d'État ou ne se trouvent pas confrontées aux mêmes conditions de travail ou impératifs en termes de respect de l'environnement. Désormais, les appels d'offres lancés par les partenaires mais financés par l'AFD continueront naturellement à intégrer une dimension prix mais ils prendront également en compte des critères techniques et qualitatifs. Seront ainsi davantage valorisés la durabilité des infrastructures, leur impact environnemental, leurs conséquences sociales ou encore les effets éventuels sur les populations concernées. Nous avons déjà réalisé plusieurs tests sur ces nouvelles modalités. Ils montrent qu'une pondération plus équilibrée des critères permet souvent à des entreprises proposant une offre de meilleure qualité de l'emporter, même lorsqu'elles ne présentent pas le prix le plus bas. Cette approche a été élaborée en concertation étroite avec la Fédération nationale des travaux publics et avec de nombreux acteurs économiques. Il ne s'agit pas d'un retour à l'aide liée au sens strict du terme mais d'un changement dans le paramétrage et dans la pondération des critères de l'appel d'offres.

Nous avons également voulu répondre à une difficulté récurrente. Dans notre pays, chaque acteur dispose traditionnellement de ses propres outils, de ses propres procédures et circuits de financement. Il existe ainsi les financements du Trésor, ceux de Bpifrance et ceux de l'AFD. Pour les entreprises françaises comme pour les partenaires étrangers, cette multiplicité des dispositifs se traduit souvent par une complexité difficilement lisible. Notre ambition consiste désormais à mieux articuler ces instruments tout en respectant la doctrine propre à chacun d'entre eux. Nous avons ainsi agi de la sorte au Maroc pour le train à grande vitesse (TGV). Le partenaire bénéficie alors d'une solution globale, tandis qu'il nous appartient, en interne, de coordonner les différents outils mobilisés.

La troisième évolution importante concerne le lancement d'une expérimentation d'aide liée. Pour la première fois depuis vingt-cinq ans, l'AFD réintroduira, de manière très limitée, ce type de dispositif. Il s'agit d'un projet pilote représentant au maximum 10 % des crédits du programme n° 110, soit environ 150 millions d'euros de prêts. Ces financements seront orientés vers des entreprises de taille intermédiaire (ETI) et des PME françaises intervenant dans des secteurs jugés stratégiques pour la souveraineté des pays partenaires. Nous observons en effet que de nombreux États ne souhaitent pas dépendre exclusivement des solutions américaines ou chinoises dans des domaines sensibles tels que l'intelligence artificielle, les infrastructures satellitaires ou les systèmes de collecte et de traitement des données de santé. Les solutions françaises peuvent alors constituer une option de moyen terme, qui renforce l'autonomie stratégique. Face aux grandes puissances, certains États disposent de marges de manœuvre limitées ; l'existence d'une troisième voie peut les aider.

S'agissant des moyens budgétaires associés à ce COM, que vous aurez l'occasion d'examiner en détail dans les prochaines semaines, nous nous sommes attachés à préserver un socle minimal de ressources. Nous avons également défendu le maintien du guichet dédié aux organisations non gouvernementales (ONG) afin qu'elles disposent des financements nécessaires à la poursuite de leurs activités.

Concrètement, pour le programme n° 110, nous avons obtenu de Matignon un engagement à hauteur de 500 millions d'euros. Ce montant est proche de celui inscrit pour 2026, qui s'établissait à 488 millions. Autrement dit, nous avons réussi à stopper la dégradation, sans pour autant retrouver les niveaux antérieurs. Pour le programme n° 209, nous disposerons de 180 millions d'euros en 2027. Ce niveau reste inférieur aux montants prévus en loi de finances auparavant mais Matignon nous a garanti qu'il devrait être intangible, au moins pour 2027, si le Parlement l'accepte. Cette stabilité est essentielle. Le plus difficile pour les équipes n'est pas seulement de travailler avec peu de moyens mais de voir leurs crédits réduits tous les trois mois.

Ce mouvement de transformation va désormais se poursuivre. Le contrat d'objectifs et de moyens sera présenté pour information au conseil d'administration de l'AFD demain. Si votre commission le souhaite, je reviendrai à la rentrée quand vous l'aurez étudié, afin d'échanger avec vous sur son contenu et répondre à vos questions.

Parallèlement, nous poursuivons un troisième chantier essentiel : l'ajustement du modèle économique de l'Agence. Le plan de recettes et d'économies engagé par mon prédécesseur a été repris et travaillé. Après un long travail de dialogue social, il apparaît nécessaire de restaurer davantage de souplesse et de compétitivité. Cela passera notamment par un effort sur la masse salariale, fondé exclusivement sur le volontariat, dans des conditions acceptables mais à une échelle suffisante pour redonner à l'AFD la souplesse dont elle a besoin.

Pour conclure, l'AFD demeure et demeurera une agence de développement. Elle élargit simplement sa vision afin de mieux intégrer les intérêts de la France et les siens. Le contrôle du Parlement sera essentiel pour nous permettre d'atterrir définitivement sur ce COM et donner au moins à mes équipes un peu de prévisibilité sur l'année 2027. Le temps nous est compté : après une année marquée par l'incertitude et l'immobilisme, nous devons pouvoir retravailler de manière sereine. Tel est le sens de ce mandat de transition, pour aplanir les tensions, recentrer la stratégie, recouvrer le soutien et l'appropriation des pouvoirs publics. Il s'agit de faire en sorte que, dans un an, nous puissions présenter aux autorités exécutives et législatives que les Français auront choisies une Agence plus forte, plus lisible et plus capable de contribuer à ce qui restera une ardente obligation, à côté de la diplomatie française : la projection de son action en matière de développement sur le terrain et aux côtés de ses partenaires.

M. le président Bruno Fuchs. Les COM constituent des documents structurants qui engagent les politiques publiques et les opérateurs sur plusieurs années. Or, bien souvent, lorsque ces documents parviennent au Parlement pour examen, ils sont transmis très tardivement, parfois seulement quelques jours avant.

M. Hervé Berville (EPR). Plutôt après le début de la période qu'ils couvrent, généralement.

Mme Laetitia Saint-Paul (HOR). Bien après, même.

M. le président Bruno Fuchs. Là, ce n'est pas le cas, c'est pourquoi je tiens à saluer votre choix, monsieur le directeur général, de venir devant notre commission avant même la transmission officielle du contrat d'objectifs et de moyens. Lors de votre précédente audition, nous avons souligné que le contexte international avait profondément évolué. Les opinions publiques ont également changé. La diminution des moyens budgétaires, que vous avez rappelée, impose désormais des choix plus affirmés, avec une concentration des interventions sur certaines thématiques et certaines zones géographiques.

Nous observons également une tendance de fond : la volonté que l'Agence française de développement contribue plus directement aux intérêts et à l'influence de la France. Bien entendu, cette contribution a toujours existé mais elle apparaît désormais de manière beaucoup plus explicite.

Deux éléments de votre propos me semblent particulièrement notables. Le premier est l'introduction d'une part, certes limitée, d'aide liée, à hauteur d'environ 150 millions d'euros. Il s'agit d'une évolution importante, qui marque un changement significatif dans les principes d'intervention de l'Agence. Le second concerne la réforme des critères d'appel d'offres. Beaucoup d'entre nous ont observé, au cours de déplacements à l'étranger, des infrastructures construites rapidement à bas coût mais dont la qualité et la durabilité se révélaient insuffisantes quelques années plus tard.

Je cède à présent la parole aux orateurs des groupes politiques.

M. Jean-Paul Lecoq (GDR). Monsieur le directeur général, je mesure à quel point la tâche qui vous incombe est difficile. Vous disposez de moins de crédits alors même que l'on attend que l'Agence française de développement réalise des miracles, notamment en Afrique, avec une baguette magique quelque peu usée. Je comprends votre discours du faire plus avec moins, que nous avons déjà connu dans d'autres situations, y compris de politique intérieure.

Vous avez évoqué tout à l'heure la question de la santé des populations. Cette semaine encore, en compagnie d'Éléonore Caroit, nous avons eu l'occasion de travailler sur le sujet de la malnutrition. La France dispose, dans ce domaine, d'une expertise reconnue et pourrait jouer un rôle important. Or, nous constatons parallèlement une contraction des financements. Pourtant, il est évident qu'un pays ne peut se développer durablement que si sa population est en bonne santé. La lutte contre la malnutrition fait pleinement partie des politiques de développement. Elle conditionne l'éducation, la croissance économique, l'emploi et, plus largement, la stabilité des sociétés. Les communistes et le général de Gaulle l'avaient compris à la sortie de la guerre, lorsque fut créée la sécurité sociale. J'aimerais donc savoir où en est l'AFD sur ce sujet et quels moyens elle entend consacrer à ces programmes.

Par ailleurs, lorsque l'on observe les stratégies mises en œuvre par des puissances comme la Chine, les États-Unis ou la Russie, on constate qu'elles ont parfaitement compris qu'investir à l'étranger servait également leurs propres intérêts. Ces investissements sont utiles pour leur population, leur avenir, y compris la lutte contre l'immigration. Lorsque les gens sont heureux chez eux, ils éprouvent rarement le besoin de migrer. C'est pourquoi je serai toujours de ceux qui voteront pour l'augmentation des moyens de votre Agence.

M. Christophe Lecourtier. Monsieur le député, il ne s'agit pas d'une simple déclaration de principe. Cet engagement figurera explicitement dans le contrat d'objectifs et de moyens que je signerai : l'AFD n'a absolument pas vocation à se détourner de l'Afrique. Bien au contraire, le continent demeure le cœur de notre action et continuera à représenter

environ 60 % de nos interventions. Certes, la diminution des ressources disponibles entraînera mécaniquement une baisse du volume global de crédits engagés mais il n'est nullement question de profiter de cette contrainte pour réduire notre présence ou considérer que l'Afrique ne constitue plus une priorité.

Le même raisonnement vaut pour la santé. Nous avons fait le choix non pas de tenter de faire plus avec moins mais de faire mieux avec les ressources dont nous disposons. C'est dans cette logique que nous avons décidé de consacrer 10 % de notre plan d'affaires à la santé, soit un niveau comparable à celui du précédent COM. Naturellement, des arbitrages devront être réalisés et des priorités définies. À cet égard, le premier déplacement que je vais effectuer en Afrique prendra une importance particulière. Je me rendrai prochainement en République démocratique du Congo afin d'évaluer sur le terrain les projets que nous soutenons dans les centres de santé engagés dans la lutte contre l'épidémie d'Ébola et d'envisager dans quelle mesure ils devront être renforcés par l'AFD. Ce sujet constitue un enjeu majeur. Il s'agit évidemment d'aider les populations congolaises mais aussi d'éviter que cette épidémie devienne une pandémie.

Je signerai ce COM avec la volonté de maintenir ces priorités. L'Afrique, la santé, l'agriculture et l'éducation demeureront des axes structurants de notre action et je serai pleinement comptable devant votre commission de la manière dont nous respecterons cet engagement.

M. Guillaume Bigot (RN). Monsieur le directeur général, en avril dernier, lors de votre audition, j'avais demandé au nom de mon groupe si vous aviez l'intention de rompre avec une AFD guidée avant tout par les ODD onusiens pour la réorienter au service d'objectifs moins nombreux, dans l'intérêt de la France et des populations aidées. Vous m'aviez alors laissé entendre que les critiques parlementaires seraient intégrées. Dans votre discours, on sent effectivement poindre la prise en compte du besoin de recentrage.

Cependant, les premiers éléments dont nous disposons me laissent penser que votre logiciel a changé d'écran d'accueil mais pas vraiment de système d'exploitation. De fait, les mots ont changé mais la logique demeure : plus de développement financé par le contribuable français, plus d'alignement sur les priorités de Bruxelles et les organisations internationales. Ainsi, 6 milliards d'euros sont dédiés au climat ; une majorité de projets devront intégrer un objectif égalité homme-femme, pendant que nos TPE croulent sous le poids de la fiscalité et des coûts de l'énergie.

Vous nous avez indiqué dans votre préambule que 2 milliards d'euros seront accordés pour soutenir les TPE et PME africaines. À l'encontre de l'avis de notre ambassadeur à Pretoria, l'AFD accordera des prêts non souverains de centaines de millions d'euros à des villes en Afrique du Sud, en soutien à la résilience climatique. Ces prêts incluent une part de bonifications, alors que l'Afrique du Sud est classée parmi les très grands émergents, qui ne sont pas censés en bénéficier. Ce geste ne se justifie pas au vu de la situation économique de la France mais aussi parce qu'il s'agit du premier produit intérieur brut (PIB) du continent africain. Pourtant, le montant alloué aux prêts bonifiés augmentera encore de 480 millions d'euros, jusqu'à 600 millions d'euros pour les années suivantes.

Nos inquiétudes nous incitent à vous poser des questions, en dépit de la prise en compte de ce que vous appelez le « *triple dividende* ». Par exemple, pouvez-vous nous garantir qu'aucun euro d'aide française ne sera adressé à des pays hostiles ou non coopératifs, notamment en matière migratoire ? Deuxièmement quelles mesures avez-vous prises pour lier

l'aide et les clauses de réadmission, l'accès préférentiel aux ressources pour nos entreprises ou l'absence d'installation de base militaire de pays hostiles ? Troisièmement, le gouvernement table sur une hausse assez marquée des bonifications ; si tel est le cas, comment allez-vous adapter votre masse salariale si la trajectoire budgétaire venait à être infléchie à partir de 2027 ?

M. Christophe Lecourtier. Nous sommes une agence de développement, cependant nous plaçons désormais en parallèle deux dimensions complémentaires : d'une part, le dividende de développement pour nos partenaires et, d'autre part, le dividende stratégique lié aux intérêts de la France. Nous partons d'un principe simple : il est artificiel d'opposer systématiquement ces deux objectifs. La solidarité internationale et le partenariat avec des pays étrangers ne sont ni incompatibles avec les intérêts de la France ni contraires à ceux-ci.

Prenons l'exemple du climat. Les efforts réalisés par les Français pour réduire leurs émissions de carbone sont considérables. Pourtant, la France représente environ 1 % de la population mondiale et 3 % de l'économie mondiale. Si chaque pays n'agit pas dans les territoires où les émissions demeurent les plus élevées, nous continuerons à subir les conséquences du dérèglement climatique.

M. Guillaume Bigot (RN). Les éléphants dans la pièce sont la Chine et les États-Unis.

M. Christophe Lecourtier. Le cas de l'Afrique du Sud est très particulier, dans la mesure où nous n'y pratiquons pas de prêt souverain.

La question migratoire constitue également un sujet majeur. Je suis convaincu que nous devons poursuivre les actions de formation des populations et de développement des compétences dans les pays partenaires. Cela répond d'abord à leurs propres besoins mais également à ceux des entreprises françaises implantées localement. J'ai pu l'observer au Maroc, où certaines entreprises rencontrent des difficultés à recruter des profils immédiatement opérationnels à la sortie du système universitaire. Cette réflexion s'inscrit aussi dans le débat plus large sur l'immigration choisie, qu'il appartiendra aux Français de trancher et qu'il ne me revient pas d'évoquer.

C'est également pour cette raison que le réalignement de l'AFD avec la diplomatie française constitue une dimension centrale de mon mandat. Dès lors que nos moyens deviennent plus contraints, nous devons être plus sélectifs dans le choix des pays et des projets. Il serait difficilement compréhensible que l'AFD continue à mobiliser des ressources publiques de plus en plus rares dans des pays qui adopteraient des positions ouvertement hostiles.

Il ne m'appartient pas de conduire l'arbitrage avec d'autres sujets, notamment les réadmissions. Cependant je considère que, dans le cadre d'un dialogue franc, transparent et fondé sur la réciprocité des intérêts, il n'est ni choquant ni tabou d'intégrer ces questions dans notre réflexion.

M. le président Bruno Fuchs. Monsieur Bigot est pudique, il pensait notamment à l'Algérie.

M. Christophe Lecourtier. Aucune intervention de l'AFD n'a lieu en Algérie.

M. Christopher Weissberg (EPR). Nous évoluons évidemment dans un contexte budgétaire très contraint, très difficile, mais, sans aucune courtisanerie, je pense que vous êtes la bonne personne pour ce poste. Le fil rouge de votre carrière porte précisément sur le management d'organisations qui avaient tendance à saupoudrer leur argent. Je pense

notamment à ce que vous avez accompli pour Business France, désormais une agence plus efficace qu'elle ne l'était.

Je me permets, en tant que député des Français des États-Unis, d'évoquer le cas américain. L'un des bouleversements profonds de cette nouvelle administration Trump concerne en effet la suppression majeure de l'USAID, laquelle constitue une véritable catastrophe. De fait, les différents bailleurs nous disent à quel point il est difficile de compenser cette disparition. Les effets sont notables, notamment en matière de santé. Or ce vide sera nécessairement investi par d'autres grandes puissances comme la Chine.

Comment peut-on essayer de se réorienter stratégiquement, pour essayer de compenser cette perte colossale ?

M. Christophe Lecourtier. Monsieur le député, vous soulevez effectivement une question centrale, qui est au cœur du travail que j'ai engagé depuis mon arrivée à la tête de l'Agence. Je l'aborde avec détermination mais également avec beaucoup d'humilité.

J'ai pu en mesurer concrètement les implications lors de mon séjour au Maroc. En l'espace de quinze jours, j'ai vu disparaître une part importante des équipes de l'USAID, particulièrement présentes dans ce pays partenaire. Leur système de recrutement étant très différent de celui de la fonction publique française, les agents ont été littéralement « débranchés » du jour au lendemain. Certains ont simplement reçu un message leur indiquant qu'ils ne seraient plus en poste dans quelques jours ou quelques semaines. Les conséquences ont été particulièrement brutales pour les organisations locales qui travaillaient avec eux. Beaucoup avaient engagé des programmes, avancé des financements

La manière dont la France souhaite répondre à de telles évolutions relève naturellement des choix qui seront effectués par les autorités politiques et par le Parlement dans les années à venir. Pour ma part, en tant que directeur général de transition, mon rôle consiste à faire en sorte que l'AFD ne demeure pas dans l'immobilisme ou dans les attermoissements. Il nous faut accepter que certains moyens budgétaires ne reviendront probablement pas spontanément au niveau qui était le leur autrefois.

L'enjeu est donc de construire une agence recentrée autour d'une stratégie simple, lisible, fondée sur des priorités géographiques et sectorielles. Cela ne signifie pas renoncer à notre identité mais il faut aussi accepter que la notion d'intérêt mutuel inclue également une part d'intérêt français, même lorsque celui-ci ne se réduit pas à des considérations économiques. Mon prédécesseur, dont je respecte profondément l'action, avait résumé la mission de l'Agence par une formule forte : « *Du côté des autres* ». Cet objectif demeure fondamental et correspond au premier dividende de notre action, celui du développement, mais le contexte international a évolué. Être du côté des autres ne doit pas empêcher d'être également attentif à ce qui sert nos propres intérêts collectifs. Je ne crois pas que ces deux dimensions soient incompatibles. Je pense au contraire qu'il est possible de concilier les deux. C'est même ce qui distingue la France de certaines grandes puissances comme les États-Unis, qui privilégient exclusivement leurs intérêts ou opposent entièrement les deux approches.

La France dispose d'un modèle particulier. Ce modèle doit être adapté, rééquilibré, mais il conserve sa pertinence. Il permet de porter une voix française, conforme à notre diplomatie mais se traduisant de manière concrète par des projets. Tel est le pari que je relève. Je pense que cela méritera d'être défendu.

M. Aurélien Taché (LFI-NFP). Depuis 2023, l'aide publique au développement a perdu plus de 3 milliards d'euros. Pour la seule année 2026, la mission budgétaire *Aide publique au développement* enregistre une baisse de 843 millions d'euros, soit près de 20 % en un an. Il s'agit de la quatrième réduction consécutive en deux ans. Or la loi de programmation de 2021 prévoyait d'atteindre 0,7 % du revenu national brut (RNB) consacré à l'aide au développement. Nous sommes aujourd'hui revenus autour de 0,3 %, c'est-à-dire à un niveau comparable à celui de 2016.

On peut présenter cette évolution de différentes manières mais, au-delà du mensonge démocratique, il s'agit d'un véritable désastre pour notre diplomatie d'influence, pour nos partenaires et pour les populations concernées. Les organisations syndicales de l'Agence, avec lesquelles vous nous avez indiqué avoir longuement échangé, nous alertent par ailleurs sur la capacité de l'AFD à poursuivre durablement ses missions.

Dans le même temps, comme l'a rappelé Christopher Weissberg, les États-Unis ont démantelé l'USAID et suspendu près de 92 % de leurs financements extérieurs. Les conséquences sont déjà visibles. Plus de 1,3 million de nouvelles infections au virus de l'immunodéficience humaine (VIH) ont été recensées en 2025 alors que l'objectif mondial consistait à descendre sous le seuil des 500 000. Dans des pays comme le Mali, le Sénégal ou la Côte d'Ivoire, entre 25 % et 60 % des budgets consacrés à la lutte contre le VIH dépendaient directement de ces financements.

Vous avez évoqué tout à l'heure la situation en République démocratique du Congo et la reprise de l'épidémie d'Ébola. Je me réjouis d'apprendre que vous vous rendrez prochainement dans ce pays. J'espère que vous aurez l'occasion de visiter la maternité Kingasani des Sœurs des Pauvres de Bergame. Ce que j'y ai observé est absolument exemplaire. Chaque jour, des dizaines de vies y sont sauvées grâce à un programme soutenu par la France. Dès lors, ma question est simple : comment l'AFD entend-elle poursuivre ses missions dans la santé, alors même que ces politiques reposent très largement sur des subventions et non sur des prêts ?

Je souhaiterais vous interroger de la même manière sur le secteur de l'éducation. Je pense notamment à l'action que vous avez conduite lorsque vous étiez ambassadeur au Maroc. Nous avons évoqué ensemble le programme de 130 millions d'euros destiné à former 40 000 enseignants du français. Quel bilan tirez-vous aujourd'hui de cette initiative ? Estimez-vous qu'il soit possible de reproduire ce type de programme dans d'autres régions, notamment en Afrique subsaharienne ou en Asie ? Je pense en particulier aux pays de l'espace francophone. Le prochain sommet de la francophonie se tiendra au Cambodge et il me semble que des programmes de cette nature pourraient y avoir un impact considérable. Nous savons que plus de 400 millions de personnes parlent aujourd'hui français dans le monde : l'espace francophone peut constituer un espace où l'on montre une voie que celle des impérialismes, encore faut-il s'en donner les moyens.

M. Christophe Lecourtier. S'agissant de l'évolution des budgets, comme je l'ai indiqué en préambule, j'ai trouvé à mon arrivée une situation que je n'avais pas choisie. La seule chose que j'ai pu faire, et je laisse à chacun le soin d'en apprécier la portée, a consisté à tenter d'enrayer l'hémorragie.

Il faut rappeler qu'à la suite du sommet Afrique-France de Nairobi, de nombreuses annonces ambitieuses avaient été formulées par le président de la République et par plusieurs responsables publics. Pourtant, dans le même temps, il nous a été annoncé que les crédits du

programme n° 209, qui avaient déjà subi une réduction de 90 %, pourraient être supprimés à 100 %. Nous avons réussi à nous opposer à cette perspective. Surtout, dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens, nous sommes parvenus à sécuriser, au moins pour 2027, un socle minimal de financements. Ce socle ne permettra évidemment pas de faire autant que par le passé. Néanmoins, il offre une garantie essentielle : les secteurs de la santé et de l'éducation bénéficieront d'un niveau minimal de ressources. Il a été acté que ces domaines ne pourront pas recevoir moins de 10 % des crédits budgétaires disponibles, qu'il s'agisse de subventions ou de crédits de bonification, dans les pays en incapacité de s'endetter pour ce type de projets.

Le programme marocain que vous évoquez constitue un exemple particulièrement intéressant. Il s'agissait principalement d'un prêt budgétaire, complété par une part limitée de subventions destinées aux études préparatoires. J'ai récemment rencontré Esther Duflo, prix Nobel d'économie en 2019, dont le Fonds d'innovation pour le développement (FID) conduit des évaluations indépendantes. Les résultats observés sont remarquables. En trois ans, les performances des élèves ont progressé de manière très significative, non seulement en français mais également en mathématiques et en arabe. L'expérimentation a atteint désormais une échelle telle qu'elle concerne près des deux tiers du système scolaire marocain. Nous sommes donc face à une réussite incontestable.

Concernant la République démocratique du Congo, je me rendrai effectivement dans l'établissement que vous avez mentionné afin d'évaluer ce que nous pouvons continuer à faire dans le cadre de la lutte contre Ébola.

Tant que nous disposerons de crédits, la santé et l'éducation continueront de bénéficier de garanties de financement mais, à un moment donné, la question des moyens relève également de la responsabilité du législateur. Pour ma part, je suis arrivé à la tête de l'Agence au mois de mai. J'ai réussi, en quelque sorte du bout des doigts, à empêcher un surgel budgétaire qui aurait conduit à la disparition totale des subventions. J'ai obtenu un socle minimal pour 2027 et les années suivantes restent à construire. Ce socle est indispensable pour permettre aux équipes de continuer à travailler. Les collaborateurs de l'AFD sont profondément engagés. Ils développent des relations de confiance avec leurs partenaires, construisent des projets, les instruisent, les accompagnent pendant des mois. Il est extrêmement difficile de leur annoncer ensuite que les financements ne sont plus disponibles et que les projets doivent être reportés, suspendus ou gelés. C'est pourquoi je serai très heureux de revenir devant votre commission au moment de l'examen du COM, puis dans les mois qui suivront. Je considère qu'il est de mon devoir de rendre compte de l'action engagée.

M. Aurélien Taché (LFI-NFP). Nous, nous voterons vos crédits en augmentation, n'ayez pas peur.

M. Alain David (SOC). Avec mes collègues du groupe Socialistes et apparentés, nous considérons que la solidarité internationale n'est pas qu'une générosité mais aussi un investissement au service de notre avenir collectif, face à des grands défis planétaires. Pour cette raison, nous sommes extrêmement préoccupés par les baisses successives des crédits alloués à la solidarité internationale. Cela a été souligné, les coupes de la mission *Aide publique au développement* ont atteint près de 3 milliards d'euros et aboutissent au creusement de l'écart entre la réalité et les objectifs, notamment ceux de la loi de 2021, relative au développement solidaire ou à la lutte contre les inégalités mondiales.

De même, cette baisse nous paraît incompatible avec les engagements de la France, avec des besoins de plus en plus criants à mesure que les crises se multiplient en Ukraine, en

Afrique, à Gaza, au Liban ou ailleurs. La solidarité internationale permet concrètement de sauver des vies, de construire la paix, de soutenir les sociétés civiles ou de renforcer l'accès aux services essentiels. Nous sommes revenus, lors d'une récente réunion de la commission, sur un récent sommet organisé en Afrique et il apparaît assez contradictoire de constater cette contraction de l'AFD – et plus particulièrement des dons à des projets ou aux ONG – alors que le volontarisme semblait prévaloir.

Pourriez-vous préciser les conséquences de la revue stratégique récemment décidée par le premier ministre ? Quels effets cette tutelle de Matignon engendre-t-elle sur les engagements et les projets de l'AFD ?

M. Christophe Lecourtier. La compréhension que j'ai des décisions prises par le cabinet du premier ministre en matière d'aide publique au développement, et pas uniquement concernant l'AFD, est qu'il souhaitait procéder à un examen extrêmement précis, projet par projet. L'objectif n'était pas de réaliser des économies de manière purement mécanique ou paramétrique mais de procéder à de véritables arbitrages fondés sur l'analyse détaillée des dispositifs existants.

Cet exercice a été relativement long. Il s'est déroulé au cours de plusieurs réunions durant lesquelles l'ensemble des lignes budgétaires a été examiné en détail. À l'issue de ce travail, il a été décidé, pour la première fois depuis deux ans, que l'AFD bénéficierait, dans le cadre du COM, d'une forme de sécurisation de ses ressources, alors même que d'autres crédits ministériels étaient considérés comme moins prioritaires. Pour ma part, j'en tire donc un bilan plutôt positif.

Les moyens de l'AFD ont particulièrement souffert de l'effort budgétaire demandé à la mission APD. Il y a deux ans encore, près de 35 % des crédits de cette mission étaient orientés vers l'AFD. Cette part est aujourd'hui tombée à environ 19 %. Autrement dit, la mission APD a contribué davantage que d'autres missions budgétaires à l'effort général de réduction des dépenses publiques et l'AFD elle-même a supporté une part particulièrement importante de cet ajustement à l'intérieur de la mission.

Je retiens de l'exercice conduit à Matignon que les arbitrages finalement rendus vont dans le sens d'une sécurisation des ressources de l'Agence. Certes, cette sécurisation intervient à un niveau de financement beaucoup plus faible mais elle offre au moins un cadre de visibilité minimale.

Cette garantie a d'ailleurs permis d'aboutir à un accord sur le contrat d'objectifs et de moyens. J'avais été très clair auprès de Matignon et des ministères concernés : il n'était pas envisageable de conclure un accord reposant uniquement sur des objectifs, des obligations et des contraintes supplémentaires sans disposer des moyens correspondants.

Je veux également souligner qu'au cours de ces arbitrages, le rôle des organisations non gouvernementales a été reconnu. Nous avons défendu le maintien du guichet ONG, dont l'importance est essentielle pour de nombreux acteurs du développement. Les crédits prévus pour l'année 2026 ont finalement été débloqués. Les ONG ont ainsi pu tenir encore récemment leur comité dédié aux projets en cours. Par ailleurs, dans le cadre budgétaire prévu pour 2027, elles conserveront une place pleinement reconnue à nos côtés. Nous continuerons à travailler avec elles dans une relation étroite.

M. Jean-Louis Roumégas (EcoS). Monsieur Lecourtier, vous avez pris la direction générale de l'AFD dans un contexte délicat, alors que les crises internationales se multiplient : guerres, famines, reprises d'épidémies. Les budgets de la solidarité internationale sont sacrifiés sous l'effet de choix politiques inspirés par les idées d'extrême droite, des idées démagogiques, mesquines mais surtout fausses, selon lesquelles les pauvres Africains mangent le pain des Français.

La baisse de l'aide publique au développement constitue un choix idéologique. Lorsque l'on fait exploser les dépenses militaires, il faut bien couper les dépenses ailleurs et les plus vulnérables en paient naturellement le prix. Ainsi, notre gouvernement, qui avait déjà réduit en janvier de 59 % les crédits de l'APD par rapport à 2024, a décidé de geler ses crédits et de prendre la main sur les arbitrages budgétaires. Autrement dit, l'agence perd progressivement sa capacité d'action. En conséquence, 1 200 projets sont menacés, 10 000 emplois sont supprimés. Parmi les secteurs les plus touchés, figure naturellement la santé, qui ne représente plus que 5 % des subventions de l'AFD en Afrique, alors que ce sujet devrait constituer la priorité en ce moment.

Ces coupes budgétaires vont à rebours des engagements internationaux de la France. Ce ne sont pas de simples lignes comptables ; à elles seules, elles risquent de causer plus de 3,5 millions de décès supplémentaires d'ici 2030. Derrière les chiffres, il y a des êtres humains qui perdent l'accès aux soins, à la vaccination ou à l'alimentation. Il est urgent de protéger les secteurs vitaux, au premier desquels figurent la santé et la lutte contre la malnutrition. De façon générale, on ne peut vouloir bâtir un monde différent de Donald Trump en faisant du Donald Trump, c'est-à-dire le monde du repli sur soi, de la logique transactionnelle et l'abandon des plus vulnérables.

Comment justifier que l'Agence française de développement réduise encore ses financements aux secteurs qui sauvent des vies, alors que les besoins explosent ? Cette tutelle de l'AFD va-t-elle s'accompagner d'un véritable plan social que vous êtes chargé de mettre en œuvre ?

M. Christophe Lecourtier. Vous avez rappelé les choix budgétaires qui ont été opérés dans la loi de finances et dans la gestion récente. Je suis arrivé après ces décisions et je ne peux que partager votre constat, tout en regrettant leurs conséquences.

Depuis ma prise de fonctions, l'ensemble de mes démarches auprès des autorités de l'État a consisté à attirer l'attention sur les engagements de la France, sur les valeurs qu'elle porte et sur l'importance des relations qu'elle entretient avec ses partenaires.

S'agissant plus particulièrement de la santé, j'ai déjà eu l'occasion d'indiquer qu'il nous paraissait indispensable de sanctuariser un niveau minimal d'interventions dans le COM. Nous avons donc souhaité inscrire dans le contrat d'objectifs et de moyens un plancher de 10 % des crédits budgétaires pour la santé et de 10 % pour l'éducation. Certes, les crédits disponibles se sont réduits mais il s'agit d'un socle garanti.

Parallèlement, nous travaillons activement sur un grand nombre de projets déjà engagés. Nous souhaitons également mobiliser l'ensemble de l'expertise française. À ce titre, nous avons récemment organisé une réunion importante avec French Healthcare, qui rassemble non seulement des entreprises mais aussi des ONG, des associations et différents acteurs du secteur. J'ai pu constater au cours de ma carrière, en Asie, en Afrique du Nord comme en Amérique latine, que la santé à la française constitue un atout majeur. Son organisation, son

excellence scientifique, son modèle de sécurité sociale ainsi que la qualité de ses équipements et de ses médicaments représentent une force reconnue. Je suis convaincu que l'AFD doit préserver cet héritage et continuer à faire de la santé l'une de ses priorités.

Vous avez également évoqué un autre sujet, celui de la santé sociale de l'Agence elle-même. Je veux être très clair : à ce stade, aucun plan social n'est envisagé. Depuis mon arrivée, j'ai consacré une part importante de mon temps au dialogue social. La première étape consiste à partager un diagnostic commun. Sans compréhension partagée de la situation, il est impossible de construire des solutions crédibles. Nous devons regarder la réalité en face.

Cette réalité ne se résume pas à la baisse des crédits budgétaires. Elle comprend également la hausse des taux d'intérêt, qui affecte directement la compétitivité de l'AFD en tant que banque. Nous sommes une banque qui emprunte au taux de la France puis qui prête à ses partenaires avec une marge limitée. Nos deux principaux moteurs, les subventions et les prêts, se trouvent ainsi simultanément fragilisés. Face à cette situation, nous avons engagé plusieurs actions de remédiation. Une partie repose sur l'augmentation ou la diversification de certaines recettes. Une autre concerne la réduction des frais généraux et du train de vie de l'Agence, qu'il s'agisse des déplacements, des primes d'expatriation ou de divers coûts de fonctionnement. Enfin, la question des effectifs est abordée de manière responsable et exclusivement sur une base volontaire. Des dispositifs pourront être proposés à celles et ceux qui souhaitent préparer leur départ à la retraite ou envisager une mobilité professionnelle vers d'autres horizons.

Les organisations syndicales représentatives dialoguent avec nous ; une information-consultation sera organisée à l'automne. La discussion prendra le temps nécessaire mais nous aboutirons à des choix qui seront forcément négociés. À partir de cette base, les agents de l'AFD pourront effectuer leurs choix individuels, de manière volontaire.

Mme Carole Guillerm (Dem). Au nom de mon groupe, je vous remercie de revenir aussi rapidement devant la représentation nationale, en amont des discussions autour du COM. Vous insistez sur la nécessité, dans un contexte de ressources publiques contraintes, de prioriser l'action de l'AFD et de rechercher davantage d'impact. Cette évolution intervient alors que l'AFD et peut-être plus globalement les mécanismes de solidarité internationale et le multilatéralisme font aujourd'hui l'objet de critiques politiques portant moins sur le fonctionnement que sur leur utilité même.

Certains contestent la pertinence de consacrer des ressources publiques françaises à des projets dont le bénéfice pour notre pays leur apparaît insuffisamment démontré. Dans ce contexte, mes trois questions portent sur le nouveau contrat que vous souhaitez construire pour l'AFD.

Premièrement, pour revenir sur la désinformation que vous évoquiez à mots couverts, comment mesurez-vous concrètement le retour stratégique de l'action de l'AFD pour la France ? Au-delà de l'impact pour les pays partenaires, quels résultats pouvez-vous mettre en avant en matière d'influence diplomatique, de soutien aux entreprises françaises, de sécurisation des chaînes d'approvisionnement, de prévention des crises ou encore de stabilité des régions prioritaires pour nos intérêts ?

Deuxièmement, dans un contexte où les moyens financiers se réduisent, comment opérez-vous les choix entre les différentes priorités de l'Agence : les objectifs liés au climat à l'égalité femmes hommes, à la gouvernance ou aux droits humains sont-ils, selon vous, des

instruments de puissance française à part entière ou doivent-ils être davantage articulés avec des objectifs directement identifiables pour nos intérêts nationaux ?

Enfin, vous aviez souligné lors d'une précédente audition le rôle croissant que pourraient jouer Proparco et d'autres instruments permettant de mobiliser des financements non budgétaires. Jusqu'où peut aller cette diversification, sans modifier la nature même de l'AFD ? Comment trouver l'équilibre entre la mobilisation nécessaire du secteur privé et le maintien d'une capacité d'intervention publique, dans les pays où les secteurs où le marché ne peut se substituer à l'action de développement ?

M. Christophe Lecourtier. Vous trouverez, le moment venu, dans la structure du COM, des engagements chiffrés. Dans le deuxième dividende que nous avons défini figurent une série d'indicateurs, qui viseront précisément à évaluer le retour concret de notre action pour la France.

Parmi ces indicateurs, nous mesurerons notamment le nombre de marchés faisant l'objet d'une mise en concurrence internationale selon les nouvelles modalités d'appel d'offres que j'ai évoquées. Nous suivrons également le taux de participation des entreprises françaises aux marchés financés par l'AFD. Ces deux dimensions sont complémentaires : la première vise à évaluer l'attractivité des nouveaux dispositifs de passation de marchés ; la seconde permet de mesurer concrètement dans quelle proportion les entreprises françaises participent effectivement à ces appels d'offres et remportent les contrats correspondants. L'objectif consiste à faire en sorte que les financements de l'AFD deviennent davantage ouverts à leur expertise, notamment grâce à une meilleure prise en compte de la qualité des offres en complément du seul critère de prix.

Nous mesurerons également le nombre de projets permettant d'articuler les financements de l'AFD, de la direction générale du Trésor et de Bpifrance. Cette approche vise à proposer à nos partenaires, souvent dans le cadre d'accords intergouvernementaux, des solutions globales combinant plusieurs outils financiers : aide liée à l'exportation, financement d'infrastructures, crédits acheteurs.

Nous souhaitons par ailleurs renforcer la capacité de Proparco à mobiliser des financements privés. Dans un contexte où les ressources publiques diminuent partout dans le monde, nous disposons au sein du groupe d'une complémentarité particulièrement précieuse : l'AFD pour les partenaires publics, Proparco pour le secteur privé, et Expertise France pour l'appui technique ainsi que l'expertise.

Enfin, le sujet particulièrement stratégique des minerais critiques occupe désormais une place centrale. Nous assistons aujourd'hui à une véritable compétition mondiale autour de ces ressources. Les États-Unis comme la Chine investissent massivement dans ce domaine, selon des logiques qui leur sont propres. L'Europe, arrivée plus tardivement, doit néanmoins sécuriser ses approvisionnements indispensables à son industrie. L'AFD souhaite accompagner cette dynamique européenne mais selon une approche plus holistique. Nous ne voulons pas considérer uniquement la dimension extractive des projets, mais également prendre en compte leurs conséquences environnementales, sociales, sanitaires et éducatives, ainsi que les infrastructures qui leur sont associées. Nous voulons aussi promouvoir des cadres de gouvernance robustes. En l'absence de règles claires, de codes miniers solides, ces projets restent exposés à l'arbitraire ou à la corruption.

Je demeure convaincu que l'AFD peut continuer à concilier solidarité internationale et défense des intérêts français, tout en portant une vision spécifiquement française de la relation au monde. La France reste une puissance d'équilibre. L'enjeu ne consiste pas à renoncer à nos valeurs mais à gagner en efficacité dans un contexte où les ressources sont désormais contraintes. Tel est le pari que nous engageons aujourd'hui. Nous aurons l'occasion, dans un an, d'en mesurer les résultats. Mon objectif est de démontrer que ces orientations ne relèvent ni de la rhétorique ni de simples déclarations d'intention mais qu'elles constituent une évolution concrète permettant de servir simultanément le développement de nos partenaires et la défense de nos intérêts au sens le plus large.

Mme Laetitia Saint-Paul (HOR). Monsieur le directeur général, mon groupe politique a une conviction simple : chaque euro d'aide publique au développement doit produire un effet concret et mesurable pour la France. Je vous avoue que le refus de l'Agence d'utiliser le drapeau français sur le terrain a nourri, pendant des années, une certaine frustration. Nous avons ainsi été nombreux à nous battre, afin que l'AFD daigne utiliser notre drapeau dans sa communication. J'espère que ceci est désormais corrigé.

J'ai aussi constaté, lors de plusieurs déplacements, que l'Agence doublonnait complètement avec nos ambassades et les travaux qui y étaient menés. Votre parcours constitue selon moi une bonne nouvelle pour l'AFD. Il était en effet insupportable de voir cette Agence fonctionner en roue libre, allant parfois jusqu'à s'opposer frontalement à un ambassadeur.

Dans quelle mesure avez-vous pu corriger cet état de fait ? Je m'intéresse particulièrement à l'effort dédié aux outre-mer car je suis convaincue qu'ils représentent un trait d'union avec leur aire géographique.

M. Christophe Lecourtier. Une fois la nouvelle stratégie définie et simplifiée, nous entrerons dans une phase de mise en œuvre particulièrement active. Dans ce cadre, la définition des stratégies selon les pays occupera une place centrale. Il est essentiel que l'ambassadeur puisse désormais indiquer clairement quelles sont, selon lui, les priorités à retenir. Cette demande existait déjà auparavant mais je ne suis pas certain qu'elle ait toujours été pleinement appliquée. Dès lors que nous avons réduit le nombre de secteurs d'intervention, il devient indispensable d'identifier avec précision ceux qui présentent à la fois le plus fort impact pour le pays partenaire et le plus grand intérêt pour la France.

J'ai encore eu des échanges approfondis hier soir avec l'ambassadeur de France à Kinshasa afin de préparer le déplacement que je vais prochainement effectuer en République démocratique du Congo. Il s'agit du premier déplacement de ce type depuis ma prise de fonctions. L'objectif est précisément de s'assurer que les priorités retenues soient cohérentes avec la vision et la stratégie définies par l'ambassade. Je sais que cette coordination n'a pas toujours été optimale par le passé. Mon parcours me conduit naturellement à veiller à ce qu'elle le soit davantage à l'avenir.

La même logique s'applique à la question de la signature France. Il n'est pas acceptable que la marque France à l'étranger soit portée par une multitude de logos et d'identités visuelles distinctes, qui finissent par diluer le message et réduire son impact. Les moyens de l'AFD, même diminués, demeurent de très loin les plus importants dont dispose la France dans nombre de ses postes diplomatiques. L'Agence représente souvent l'acteur français le plus présent dans la durée, celui qui connaît le mieux les besoins du partenaire. Dissocier son action de celle de l'ambassade reviendrait à affaiblir considérablement la capacité de la France à porter une stratégie cohérente.

Au Maroc, nous avons cherché à aligner en permanence l'action de l'AFD sur les orientations de la diplomatie française, y compris dans des périodes où la relation bilatérale connaissait des fluctuations, afin qu'elle soit exemplaire dans la mise en œuvre de l'agenda français et de l'agenda de réconciliation. Cette expérience a démontré qu'une telle cohérence était possible et qu'elle produisait des résultats concrets. Cet exemple pourra être décliné dans d'autres contextes. Vous aurez naturellement l'occasion d'en être les témoins lors de vos déplacements et lorsque je viendrai rendre compte devant votre commission.

Les outre-mer s'inscrivent également dans cette logique. L'AFD y mobilise un peu plus de 800 millions d'euros de financements au bénéfice des collectivités. La particularité de notre action dans ces territoires est que nous accompagnons à la fois les acteurs publics et des acteurs privés, ce qui nous distingue de notre intervention à l'étranger.

Enfin, nous développons une stratégie consistant à partir de nos collectivités pour essayer de promouvoir leur intégration régionale dans leur environnement. Ainsi, à partir de la Nouvelle-Calédonie, nous intervenons dans le Pacifique auprès de plusieurs États insulaires. Une démarche comparable existe dans les Caraïbes et dans l'océan Indien à partir de La Réunion. De nombreux projets permettent, ce faisant, de montrer que la France, présente dans tous les océans, ne se replie pas sur elle-même mais utilise son agence en charge du développement pour construire des infrastructures, renforcer les connexions régionales et soutenir le développement humain.

L'objectif est de favoriser l'émergence d'espaces de prospérité et de développement partagé, de réduire les écarts de niveau de vie entre les territoires français et leurs voisins et les conséquences induites en termes d'immigration non contrôlée.

M. Laurent Mazaury (LIOT). La loi de programmation du 4 août 2021 relative au développement solidaire et la lutte contre les inégalités mondiales a fixé une trajectoire visant à porter l'aide publique au développement à 0,7 % du revenu national brut. Notre groupe politique défend très régulièrement un élargissement de l'assiette de la taxe sur les transactions financières, afin de renforcer nos ressources budgétaires et, dans le même temps, celle du fonds de solidarité pour le développement (FSD). Un renforcement du taux et un rehaussement du plafond d'affectation au FSD vous sembleraient-ils pertinents pour vous fournir des ressources plus prévisibles et contribuer ainsi à atteindre l'objectif de 0,7 % du revenu national brut consacré à l'aide publique au développement fixé par la loi de programmation ?

Ensuite, depuis 2022, l'AFD a cessé ses activités au Mali, au Burkina Faso et au Niger, à la suite des évolutions politiques intervenues dans ces pays. Par ailleurs, l'AFD intervient également dans les territoires ultramarins, où les besoins demeurent importants, en particulier à Mayotte, chère au cœur du groupe LIOT, dans le contexte de sa reconstruction. Actant la cessation de vos activités dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest ou en Chine, je souhaite savoir si une partie de ces capacités d'intervention pourraient être davantage réorientées vers nos propres territoires ultramarins ? Je pense particulièrement à Mayotte.

M. Christophe Lecourtier. Nous constatons effectivement un décrochage de la trajectoire de l'APD rapportée au revenu national brut, puisque nous nous situons désormais autour de 0,42 % du RNB. Ce recul est réel mais il ne concerne pas uniquement la France. Comme je l'ai rappelé précédemment, l'APD a diminué de 23 % en 2025. Pour ma part, je suis naturellement favorable à toute ressource additionnelle qui pourrait venir renforcer les modestes crédits aujourd'hui alloués à l'AFD mais cette décision relève du gouvernement et du

Parlement. Je ne peux qu'encourager celles et ceux qui le souhaitent à porter ce message lors du débat budgétaire.

S'agissant des redéploiements, nous avons décidé l'arrêt de nos prêts à la Chine et organisé une sortie progressive et ordonnée de nos activités au Mali. Certains projets engagés se poursuivent encore pour accompagner les bénéficiaires jusqu'à leur terme, les équipes ont été redéployées ailleurs. Des crédits initialement prévus sur certaines zones ont ainsi pu être réaffectés à de nouveaux projets.

Concernant les outre-mer, la situation est différente. Nous intervenons dans le cadre d'une relation spécifique avec le ministère des outre-mer, qui nous confie des crédits relativement stables, pour financer des priorités identifiées. Dans le COM, 850 millions d'euros de financements annuels sont ainsi prévus pour les collectivités ultramarines, auxquels s'ajoutent les projets liés aux stratégies d'intégration régionale que j'évoquais précédemment.

Je souhaite également rappeler que l'AFD a accordé trois prêts successifs garantis à la Nouvelle-Calédonie, pour un montant total d'environ 1,7 milliard d'euros. Nous espérons évidemment que les conditions politiques permettront la mise en œuvre des politiques publiques nécessaires permettant au territoire de rembourser ce prêt. Si tel n'était pas le cas, l'Agence – mais aussi *in fine* l'État – serait confrontée à des graves difficultés sur ses fonds propres.

M. le président Bruno Fuchs. J'ouvre à présent la dernière séquence des échanges, avec des interventions et questions formulées à titre individuel, auxquelles le directeur général apportera des réponses groupées.

Mme Laurence Robert-Dehault (RN). En premier lieu, je vous félicite pour votre nomination à la tête de l'Agence française de développement. Vous étiez ambassadeur au Maroc et c'est sous votre mission diplomatique que la France a reconnu la marocanité du Sahara, en juillet 2024. Votre action diplomatique pourra donc se poursuivre à travers les fonds d'investissement, puisque le Maroc est l'un des principaux pays d'intervention du groupe, avec près de 3 milliards d'euros.

Depuis ces dernières années, les productions de nos agriculteurs se retrouvent en concurrence avec des importations de fruits et légumes marocains produits au Sahara, dans le désert. Il faut ainsi pomper des nappes phréatiques, engendrant ainsi un impact environnemental, social et politique dans un territoire non autonome, dont l'exploitation économique est contestée. Cette agriculture est à l'opposé des critères d'investissement de l'AFD. Sous votre direction, le Maroc développera-t-il des méthodes agricoles compatibles avec les valeurs de l'AFD ? Allez-vous faire de la diplomatie par fonds d'investissement pour améliorer les relations commerciales agricoles entre la France et le Maroc, et ainsi soutenir les intérêts de l'agriculture française ?

M. Jérôme Buisson (RN). L'approvisionnement en minerais critiques indispensables aux transitions numériques et écologiques constitue un enjeu majeur du XXI^e siècle, marqué par une explosion des besoins en métaux. Comme l'a souligné le rapport de la mission d'information que j'ai menée à ce sujet, la France doit à la fois relancer l'extraction et la transformation sur son territoire, développer le recyclage et maintenir, voire renforcer, des circuits d'approvisionnement internationaux, dans la mesure où nous ne pourrions pas couvrir l'intégralité de nos besoins.

L'AFD a ainsi défini une stratégie dédiée aux minerais critiques, intégrant un objectif d'investissement de plusieurs millions d'euros. Votre document met en avant les atouts de la coopération avec la France pour les pays extracteurs : diversification des échanges face à l'hégémonie chinoise et américaine, meilleure répartition de la valeur ajoutée grâce à la transformation locale et application des normes sociales et environnementales exigeantes.

Si ces aspects sont indéniables, ils doivent s'inscrire pleinement dans une vision d'aide publique au développement devant servir de levier à notre politique étrangère. Je note cependant l'absence de mention des contreparties en matière d'approvisionnement liées à ces aides. Pouvez-vous nous éclairer à ce sujet ?

Par ailleurs, dans un contexte où l'esprit d'équipe nationale peine à s'imposer sur les volets économiques et commerciaux, l'AFD pourrait-elle collaborer avec des acteurs français pour sécuriser leurs approvisionnements ?

Mme Liliana Tanguy (EPR). Je me suis rendue récemment au Monténégro et je reviens d'un déplacement en Albanie, deux pays très engagés dans le processus d'élargissement de l'Union européenne. L'AFD est présente dans les Balkans occidentaux, à travers un bureau régional à Belgrade, en Serbie, et deux antennes au Monténégro et en Albanie.

L'an dernier, la France a actualisé sa stratégie pour les Balkans occidentaux en réaffirmant sa volonté d'y renforcer notre présence, notamment à travers le développement des activités de l'AFD, lesquelles ont pour mandat de soutenir la convergence des pays de la région vers les normes de l'Union européenne, comme le vise la stratégie pour les Balkans de l'AFD pour la période 2025-2029. Nous savons que l'AFD est aujourd'hui appelée à poursuivre ses missions dans un contexte de fortes contraintes budgétaires mais il me paraît néanmoins essentiel que la France continue de soutenir les pays des Balkans occidentaux, dans le domaine de la coopération technique à travers Expertise France, et aussi d'encourager les investissements privés, par le biais des interventions de Proparco.

J'ai constaté que vous avez concentré vos moyens budgétaires sur l'Ukraine. Qu'en est-il de votre feuille de route pour les Balkans occidentaux, une région tout aussi stratégique pour l'Europe et les intérêts français.

Mme Sandrine Delannoy (NI). L'AFD a suspendu l'essentiel de ses financements au Mali, au Niger et au Burkina Faso depuis 2022-2023, dans l'attente d'une amélioration de la situation politique et sécuritaire. Or, le 25 avril dernier, une offensive coordonnée du Groupe de soutien à l'islam et aux musulmans (Jnim) et du Front de libération de l'Azawad (FLA) a frappé simultanément Bamako, Kati, Kidal, Gao, Sévaré et Mopti. Cette évolution ne traduit pas une amélioration mais plutôt une dégradation continue de la région.

Deux à quatre ans après la suspension de notre aide, cette doctrine d'attente reste-t-elle tenable en l'état ? Quelles précautions concrètes prenez-vous aujourd'hui pour vos activités au Sénégal et en Mauritanie, pays voisins où l'AFD reste engagée, face à un risque réel de contagion de l'instabilité malienne ?

M. Christophe Lecourtier. Madame Delannoy, l'activité de l'Agence est désormais engagée dans un processus d'extinction accélérée dans les pays du Sahel que vous avez mentionnés, notamment le Mali. Il n'existe plus aujourd'hui ni les conditions ni les interlocuteurs permettant d'envisager de nouveaux projets. En revanche, pour éviter la

contagion régionale que vous évoquez, il est essentiel de renforcer notre action auprès des pays voisins.

Je pense notamment à la Mauritanie, où de nombreux projets sont actuellement en cours. Il s'agit d'un pays avec lequel nous entretenons un dialogue diplomatique positif et constructif, ce qui nous conduit à renforcer nos interventions.

La même logique prévaut au Sénégal, partenaire historique avec lequel nous partageons de nombreux intérêts. Le pays traverse aujourd'hui une période délicate, tant sur le plan politique que financier. Cette situation contraint fortement nos marges d'action. Pour le moment, l'enjeu consiste à savoir dans quelle mesure l'exécutif sénégalais acceptera d'entrer dans des discussions qui permettraient d'alléger le fardeau de sa dette.

Quoi qu'il en soit, ces deux pays constituent pour nous des partenaires importants pour éviter la contagion qui s'est propagée dans les pays de l'Alliance des États du Sahel (AES). Ces actions interviennent en pleine cohérence avec l'action diplomatique française. Je rappelle que les relations diplomatiques sont rompues avec deux des trois pays que vous avez cités.

Madame Tanguy, je souscris pleinement à vos propos. Le recentrage stratégique que j'ai présenté se déclinera désormais géographiquement. Les priorités seront déclinées sur certaines zones géographiques. Je parlais des engagements de l'AFD en Afrique mais, bien entendu, l'Agence peut faire beaucoup dans les pays en phase de préadhésion des Balkans occidentaux.

Au Monténégro, pays de 300 000 habitants qui apparaît aujourd'hui comme l'un des candidats les plus avancés à l'adhésion, l'AFD porte déjà plus de 200 millions d'euros de projets dans des domaines essentiels pour la convergence avec l'acquis communautaire et pour la transition environnementale. Au-delà de leur utilité pour ces pays, ces projets doivent également permettre à la présence française, à la marque France et aux entreprises françaises de ne pas laisser ces pays à la seule influence de nos grands alliés et partenaires allemands et italiens.

La même logique existe en Albanie. J'ai récemment rencontré le premier ministre albanais et plusieurs projets structurants pourraient être développés dans le cadre d'un accord intergouvernemental, concernant les infrastructures portuaires ou le traitement des eaux, ce qui éviterait le recours à un appel d'offres. L'Albanie entretient depuis plusieurs décennies une relation distante avec la Chine. Celle-ci y est beaucoup moins présente que dans d'autres pays de la région, ce qui ouvre des perspectives importantes pour la France et l'Europe. C'est pourquoi cette zone figurera parmi les priorités géographiques que nous finaliserons d'ici la rentrée.

Monsieur Buisson, je souscris à vos propos sur les minerais critiques. Une accélération est engagée au niveau européen et des moyens importants seront mobilisés. L'objectif est d'être aussi efficace que les deux grands empires, tout en conservant la marque de l'Europe. J'ai le sentiment que la France peut inspirer, en matière d'efficacité mais aussi dans le respect de ses valeurs, quelque chose qui contrebalance l'enthousiasme un peu abrupte de la Commission européenne.

Nous avons engagé des discussions très concrètes avec la Commission européenne sur une liste de projets prioritaires dans une quinzaine de pays pour lesquels nous sommes prêts à intervenir. L'une des clés du succès réside dans l'identification des acteurs industriels *off-taker*,

qui ont besoin du produit brut ou semi-transformé. En compagnie du Trésor et du Quai d'Orsay, nous allons identifier ces acteurs. Une fois ces partenaires identifiés, nous serons capables d'accompagner l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis le projet extractif jusqu'à l'Europe, dans le respect des équilibres sociaux des pays. Nous ne voulons pas être perçus comme de simples prédateurs de ressources mais nous inscrire dans cette logique d'intérêts mutuels.

Enfin, Madame Robert-Dehault, concernant le Maroc, je considère qu'il convient de laisser à mes successeurs l'exercice de leurs fonctions sans interférence. Mais je peux vous assurer que l'AFD n'a pas vocation à financer au Maroc des projets agricoles qui viendraient concurrencer directement les productions françaises et que j'y ai toujours veillé en tant qu'ambassadeur.

Par ailleurs, l'ensemble de nos projets est soumis à des procédures environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) extrêmement exigeantes, notamment en matière de gestion de l'eau. Nous intervenons sur des sujets liés à la gestion durable de l'eau, à la préservation des nappes phréatiques. Nous avons aussi intérêt à traduire dans des coopérations techniques des expériences qui, dans notre pays, font référence. Mais soyez rassurée concernant notre empreinte agricole dans les provinces du Sud : des projets de l'AFD y sont en cours mais dans d'autres domaines.

M. Frédéric Petit (Dem). Je souhaite d'abord formuler quelques remarques en tant qu'administrateur de l'Agence. Je rappelle que ma collègue Hamet et moi-même vous représentons, chers collègues de l'Assemblée nationale, au sein du conseil d'administration de l'AFD. Je profite de l'occasion pour renouveler une demande que je formule depuis maintenant huit ans : l'organisation de séances de compte-rendu des travaux du conseil d'administration de l'AFD à destination des membres de notre commission. Je me réjouis également que deux demandes anciennes aient finalement été satisfaites : la synchronisation des COM de l'AFD et d'Expertise France et la mise en place de plans pays.

Ensuite, je pense qu'il faut cesser de mettre directement en parallèle les seuls crédits budgétaires et la trajectoire définie par la loi de 2021. Lorsque nous évoquons l'objectif de 0,7 % du revenu national brut consacré à l'aide publique au développement, nous parlons d'un montant de 22 milliards d'euros. Il est donc évident que les seuls crédits budgétaires dont nous discutons aujourd'hui ne permettront jamais de retrouver cette trajectoire.

Monsieur le directeur général, je souhaite vous interroger sur la place des organisations de la société civile (OSC) dans cette réflexion, qui exercent aussi une fonction d'employeur. Or elles sont désormais en train de mourir, pour 50 millions d'euros. Ne pourrait-on pas évoluer sur ce sujet ? Une association internationale est aussi une entreprise.

Mme Marine Hamet (RN). Cet été encore les Français suffoquent. Le gouvernement a dû commander en urgence 30 000 climatiseurs pour nos hôpitaux dont un quart ne dispose d'aucun système de climatisation. À l'autre bout du monde, l'AFD finance, à fonds perdus parfois, le confort thermique de bâtiments publics à l'étranger : 80 millions d'euros donnés à la Tunisie pour l'hôpital de Gafsa et ses espaces climatisés ; 13 millions d'euros mobilisés pour l'hôpital Saint-Joseph de Jérusalem afin d'organiser chauffage, refroidissement et éclairage ; ou enfin 7 millions d'euros de subventions pour climatiser des bâtiments administratifs à Djibouti.

Comment expliquer aux Français qu'avec leur argent, on offre aux autres ce qu'on leur refuse, pour des raisons tantôt budgétaires, tantôt idéologiques ? À l'automne prochain, nous

discuterons du budget de la France, dans un contexte particulièrement tendu. Alors que l'État verse chaque année 2 milliards d'euros à l'Agence française de développement, consentirez-vous à fournir des efforts budgétaires sur les crédits alloués à l'AFD pour les projets qu'elle finance à l'étranger ?

M. Michel Guignot (RN). Lors des derniers projets de loi de finances j'ai pu identifier un certain nombre d'attributions budgétaires, par le biais de l'Agence française de développement, qui m'ont semblé problématiques. J'avais alors interrogé le ministre de l'économie sur les contradictions entre la politique internationale française et les projets soutenus par l'AFD, laquelle doit théoriquement mettre en œuvre la politique de développement définie par le gouvernement français. Votre prédécesseur m'avait envoyé vers son ministre de tutelle pour justifier, entre autres, les financements non humanitaires à destination du Mali, du Niger, du Burkina Faso, de l'Algérie, ou encore de la Chine.

Sous votre responsabilité, l'Agence française de développement délivrera-t-elle des financements non humanitaires qui ne servent pas les intérêts français, voire qui nuisent directement à notre crédibilité à l'échelle internationale et à notre stabilité à l'échelle nationale ?

M. Hervé Berville (EPR). Monsieur le directeur général, vous êtes confronté à une équation particulièrement complexe. Nous faisons face à une véritable crise de l'aide publique au développement, à la fois une crise de légitimité et une crise d'efficacité. Dans ce contexte, il vous faut faire mieux avec moins. Je dois reconnaître que le travail engagé à travers ce COM ainsi que vos premières décisions méritent d'être salués. L'exercice est particulièrement difficile.

Nous avons connu, par le passé, deux types de COM : d'une part, des COM de validation, c'est-à-dire la déclinaison des choix de l'État ; d'autre part, des COM d'anticipation, des exercices intellectuels sans grand intérêt. Pour la première fois, j'ai le sentiment que nous sommes face à un véritable COM d'adaptation. L'aide au développement reste un instrument majeur de la politique étrangère de la France mais elle doit désormais s'inscrire dans un contexte budgétaire et géopolitique profondément transformé. Vous avez fait des choix clairs, cohérents et crédibles. Pour la première fois, je vois apparaître, dans un tel document, des notions comme l'agriculture, la croissance, les TPE ou les PME. Autrement dit, vous avez accepté d'affronter les difficultés plutôt que de les contourner.

Ma question porte donc sur les prochaines étapes. Comment envisagez-vous désormais la mise en œuvre de cette stratégie ? Pensez-vous notamment faire évoluer le fonctionnement des conseils d'administration, dont les travaux peuvent parfois apparaître particulièrement longs ? Réfléchissez-vous également à une simplification des procédures de validation des projets et des appels d'offres ? Enfin, estimez-vous utile d'engager une nouvelle loi de programmation, qui tirerait les conséquences de la nouvelle donne géopolitique et budgétaire, une loi d'adaptation aux réalités actuelles ?

M. Christophe Lecourtier. Monsieur Petit, je suis heureux que vous ayez relevé la synchronisation des COM de l'AFD et d'Expertise France.

Concernant les organisations de la société civile, leur place au sein du groupe AFD s'est considérablement développée au cours des dix dernières années. Les financements qui leur étaient destinés sont ainsi passés d'environ 108 millions d'euros en 2016 à 520 millions d'euros en 2024. Comme pour l'ensemble des crédits de l'aide publique au développement, cette dynamique a toutefois été brutalement interrompue à partir de 2025.

Dans le cadre de la négociation du COM et des ressources budgétaires, nous nous sommes fortement mobilisés pour préserver le guichet dédié aux ONG et aux OSC. Nous avons obtenu de Matignon, la semaine dernière, non seulement la libération des crédits prévus pour 2026 mais également leur prise en compte dans le budget 2027. La répartition précise reste encore à définir mais ces organisations disposeront elles aussi de visibilité. Nous sommes, au fond, confrontés aux mêmes contraintes et engagés dans le même combat. Après une période extrêmement difficile, c'est au moins un premier signal encourageant.

Monsieur Guignot, nous ne faisons pas d'action humanitaire dans les États que vous avez évoqués. Il n'est pas question que l'AFD intervienne dans les pays qui nous ont claqué la porte sur les doigts. Aujourd'hui, nous disposons de moins de moyens.

J'ai souhaité un réalignement très étroit de l'Agence sur ses tutelles politiques, au premier rang desquelles figure le ministère des affaires étrangères et le Parlement. Toutes nos stratégies géographiques et sectorielles feront l'objet d'une validation politique. Il n'y a plus de place pour une logique autonome qui s'écarterait de la boussole diplomatique de la France. J'en prends l'engagement devant vous.

Monsieur Berville, je ne suis ni dans l'état d'esprit ni dans la capacité de me passer d'un dialogue approfondi avec les commissions des deux chambres, ni d'agir sans un alignement politique clair avec nos ministères de tutelle. Cela représenterait à la fois un dysfonctionnement grave et une erreur majeure. La France n'en a d'ailleurs pas davantage les moyens. Si les différents instruments de financement de notre action extérieure ne sont pas coordonnés, si la diplomatie française et l'action de l'AFD ne poursuivent pas des objectifs convergents, alors notre pays s'éparpillera et ne pourra pas tenir dans la durée une relation forte avec ses partenaires, en particulier ses partenaires africains.

La seule réponse possible à la situation actuelle de nos finances publiques est donc de rassembler l'ensemble des acteurs autour d'une équipe dotée d'une stratégie cohérente. C'est précisément l'ambition de la stratégie des trois dividendes, validée par les ministères et désormais traduite dans le COM. Naturellement, l'enjeu résidera désormais dans sa mise en œuvre. C'est d'ailleurs pour cette raison que j'ai souhaité venir devant votre commission avant même que celui-ci ne vous soit officiellement transmis.

Je considère également que cette adaptation devra, à terme, trouver une traduction législative. Je comprends parfaitement les interrogations de celles et ceux qui constatent qu'une loi de programmation adoptée en 2021 avec de fortes ambitions se retrouve, cinq ans plus tard, confrontée à une réalité marquée par l'attrition des moyens. Il appartiendra naturellement aux futures autorités exécutives et législatives de définir la manière dont la France entend définir et financer sa relation avec ses partenaires.

Mon rôle, pour ma part, consiste à faire en sorte qu'au moment venu, je puisse présenter la copie d'une AFD suffisamment lisible pour donner envie de conforter cet instrument, quitte à le faire encore évoluer, plutôt que de considérer qu'il serait devenu marginal ou dépassé, à l'image de certaines organisations comme l'USAID, qui ont progressivement disparu du paysage.

Je fais le pari que nous serons au rendez-vous des Français et des responsables qu'ils auront choisis. Je fais le pari que l'AFD continuera à compter parmi les instruments de l'action extérieure de la France. Et je fais surtout le pari qu'il demeure possible de porter une vision

française du développement international, respectueuse de nos partenaires et porteuse d'une certaine vision de la coopération internationale fondée sur le respect mutuel.

Madame Hamelet, les projets que vous avez mentionnés relèvent d'une initiative franco-allemande plus ancienne, appelée Partenariat pour l'efficacité énergétique des bâtiments (Pepcool) et destinée à promouvoir des bâtiments résilients aux fortes chaleurs et sobres en énergie. Je tiens également à souligner que les collectivités françaises n'ont pas été oubliées dans la mise en œuvre de ce type de projets. L'AFD a réalisé des investissements importants à La Réunion ou encore au centre hospitalier de Nouméa, parfois même supérieurs à ceux engagés à l'étranger. Enfin, ces projets ont également permis de valoriser une expertise française reconnue dans les domaines de l'ingénierie hospitalière et environnementale. Des acteurs comme le cabinet d'ingénierie et d'études thermiques TERAQ, l'Agence nationale d'appui à la transformation (ANAP), l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) ou Expertise France ont été associés à ces opérations. Il s'agit en l'espèce de prêts, qui seront remboursés. Au-delà de leur impact immédiat, ces projets permettent aussi aux entreprises et organismes français d'acquérir des références internationales susceptibles de soutenir leur développement futur sur des marchés commerciaux.

Je comprends parfaitement les interrogations que ces interventions peuvent susciter mais elles doivent être replacées dans leur contexte. En outre, nous contribuons à promouvoir des entreprises françaises, des références françaises dans un domaine, dont on peut penser qu'il sera plutôt porteur en termes de marché à l'avenir, sous toutes les latitudes.

M. le président Bruno Fuchs. Je vous remercie, monsieur le directeur général, d'être venu présenter une feuille de route qui sera détaillée dans le contrat d'objectifs et de moyens appelé à nous être transmis dans très peu de temps. Nous continuerons bien entendu à travailler avec vous, à débattre et à enrichir votre réflexion.

Dans le prolongement de nos échanges, madame Marine Hamelet souhaite porter une information à la connaissance de la commission. Je lui laisse donc la parole à cet effet.

Mme Marine Hamelet (RN). Monsieur le président, je souhaite en effet vous informer ainsi que l'ensemble des membres de la commission qu'une plainte a été déposée à mon encontre par le Secours islamique français (SIF) à la suite d'une intervention que j'ai effectuée dans cette commission, lors de la précédente audition de monsieur Lecourtier consacrée à l'AFD. À cette occasion, j'avais posé une question portant sur les mécanismes de contrôle des organismes bénéficiant de financements de l'Agence française de développement. J'avais également fait référence à la lecture d'un rapport du ministère de l'intérieur dans lequel il était indiqué que le Secours islamique français entretenait des liens avec les Frères musulmans. À la suite de ces propos, une plainte a été engagée contre moi.

Je tenais à vous en faire part car je considère qu'une telle démarche n'est pas normale lorsqu'elle vise des déclarations formulées dans le cadre des débats publics au sein d'une commission parlementaire. Les parlementaires disposent d'une liberté de parole dans l'exercice de leur mandat et il ne paraît pas normal que nous soyons ainsi attaqués sur nos expressions. Je continuerai à poser mes questions et espère que la commission pourra réagir.

J'ignore si cette plainte est recevable mais il ne me paraît pas normal que des propos tenus en commission fassent l'objet d'une telle plainte.

M. le président Bruno Fuchs. Nos débats étant publics, il faut effectivement évaluer la recevabilité de cette plainte au regard de l'exercice de notre mandat. Les propos tenus en hémicycle sont couverts par une immunité et il serait logique qu'il en aille de même en commission, ce qu'il appartiendra à l'autorité judiciaire de préciser.

Information relative à la commission

En clôture de sa réunion, la commission désigne :

- **M. Alain David** et **Mme Laetitia Saint-Paul**, rapporteurs d'information « flash » sur la préparation de la France à la démultiplication des ingérences étrangères grâce à l'intelligence artificielle, notamment dans la perspective des échéances électorales de 2027.

La séance est levée à 11 h 55.

Membres présents ou excusés

Présents. - M. Hervé Berville, M. Guillaume Bigot, Mme Élisabeth Borne, M. Jérôme Buisson, Mme Cendrine Chazé, M. Alain David, Mme Sandra Delannoy, Mme Christine Engrand, M. Bruno Fuchs, Mme Carole Guillermin, M. Michel Guiniot, Mme Marine Hamet, M. Jean-Paul Lecoq, M. Laurent Mazaury, Mme Yaël Ménaché, M. Frédéric Petit, M. Jean-François Portarrieu, Mme Laurence Robert-Dehault, M. Jean-Louis Roumégas, Mme Laetitia Saint-Paul, M. Aurélien Taché, Mme Liliana Tanguy, M. Lionel Vuibert, M. Christopher Weissberg

Excusés. - M. Gabriel Attal, M. Pierre-Yves Cadalen, M. Sébastien Chenu, M. Éric Ciotti, Mme Christelle D'Intorni, M. Olivier Faure, M. Marc Fesneau, M. Perceval Gaillard, Mme Clémence Guetté, Mme Brigitte Klinkert, Mme Amélia Lakrafi, Mme Marine Le Pen, Mme Nathalie Oziol, Mme Astrid Panosyan-Bouvet, Mme Mathilde Panot, M. Davy Rimane, Mme Sabrina Sebaihi, Mme Michèle Tabarot, Mme Estelle Youssouffa

Assistait également à la réunion. - M. Dominique Potier