

N° 675

SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2015-2016

Enregistré à la Présidence du Sénat le 8 juin 2016

RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées (1) sur le **contrat d'objectifs et de moyens (COM) liant l'État et Expertise France,***

Par M. Christian CAMBON et Mme Marie-Françoise PEROL-DUMONT,

Sénateurs.

(1) Cette commission est composée de : M. Jean-Pierre Raffarin, *président* ; MM. Christian Cambon, Daniel Reiner, Jacques Gautier, Mmes Nathalie Goulet, Josette Durrieu, Michelle Demessine, MM. Xavier Pintat, Gilbert Roger, Robert Hue, Mme Leila Aïchi, *vice-présidents* ; M. André Trillard, Mmes Hélène Conway-Mouret, Joëlle Garriaud-Maylam, MM. Joël Guerriau, Alain Néri, *secrétaires* ; MM. Michel Billout, Jean-Marie Bockel, Michel Boutant, Jean-Pierre Cantegrit, Bernard Cazeau, Pierre Charon, Robert del Picchia, Jean-Paul Emorine, Philippe Esnol, Hubert Falco, Bernard Fournier, Jean-Paul Fournier, Jacques Gillot, Mme Éliane Giraud, MM. Gaëtan Gorce, Alain Gournac, Mme Sylvie Goy-Chavent, MM. Jean-Pierre Grand, Jean-Noël Guérini, Claude Haut, Mme Gisèle Jourda, M. Alain Joyandet, Mme Christiane Kammermann, M. Antoine Karam, Mme Bariza Khiari, MM. Robert Laufoaulu, Jacques Legendre, Jeanny Lorgeoux, Claude Malhuret, Jean-Pierre Masseret, Rachel Mazuir, Christian Namy, Claude Nougein, Philippe Paul, Mme Marie-Françoise Perol-Dumont, MM. Cédric Perrin, Yves Pozzo di Borgo, Henri de Raincourt, Alex Türk, Raymond Vall, Bernard Vera.

SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
AVANT-PROPOS	5
I. AUDITION DE M. SÉBASTIEN MOSNERON DUPIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'EXPERTISE FRANCE	11
II. RAPPORT DE M. CHRISTIAN CAMBON ET MME MARIE-FRANÇOISE PEROL-DUMONT, MEMBRES, SUR LA PROPOSITION DE LA COMMISSION, DU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'EXPERTISE FRANCE, SUR LE PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS (COM).....	31
PERSONNE ENTENDUE	35
ANNEXE - PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS	37

Mesdames, Messieurs,

L'article premier de la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat prévoit qu'une convention pluriannuelle est conclue entre l'Etat et chaque établissement public contribuant à l'action extérieure de la France, afin de définir, au regard des stratégies fixées, les objectifs et les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ses missions. Le projet de convention est transmis par le Gouvernement, avant sa signature, aux commissions permanentes compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat. Ces commissions peuvent formuler un avis sur ce projet de convention dans un délai de six semaines.

C'est dans ce cadre que votre Commission est saisie du projet de Contrat d'objectifs et de moyens (COM) d'Expertise France pour la période 2016-2018.

Il s'agit d'une étape importante **d'une réforme souhaitée et fortement impulsée par votre Commission**. En effet, à l'initiative de Jacques Berthou, celle-ci avait inséré, au sein de la loi du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, un article additionnel, devenu article 13, prévoyant la création d'une nouvelle agence française d'expertise technique internationale, regroupant l'ensemble des opérateurs préexistants. Ces dispositions découlaient directement des préconisations énoncées par le rapport de Jacques Berthou intitulé « *Pour une « équipe France » de l'expertise à l'international - France Expertise Internationale : un établissement à la croisée des chemins* » publié en novembre 2012.

Faisant le point sur l'évolution de la fonction d'expert technique international (ETI), le rapport de Jacques Berthou constatait une diminution importante du nombre des experts techniques résidents et la création de multiples opérateurs de l'expertise française à l'international, dessinant un paysage complexe et morcelé.

Il montrait ensuite que **cet éparpillement des opérateurs constituait un handicap considérable pour répondre aux appels d'offres internationaux**, qui favorisent les structures importantes et pluridisciplinaires. En effet, aucun de ces opérateurs n'avait la masse critique nécessaire pour être un concurrent crédible.

Cette situation n'était pas acceptable, les enjeux de l'expertise étant essentiels en termes d'influence. La projection de notre expertise permet en effet, au sein des pays partenaires, de contribuer à l'instauration d'un « environnement » administratif, technique et normatif à la fois conforme à nos valeurs, cohérent avec nos priorités en matière d'aide au développement et favorable à l'installation de nos entreprises.

La France avait donc besoin de se doter d'un opérateur public de grande envergure, capable de proposer ou d' « assembler » des offres afin de leur donner davantage de visibilité et de remporter des financements extérieurs, en particulier de l'Union européenne.

Expertise France a ainsi été créée le 1^{er} janvier 2015 par le regroupement de six opérateurs d'expertise : France expertise internationale (auparavant GIP France coopération internationale), et les groupements d'intérêt économique GIP Esther, GIP Inter, GIP SPSI, ADECRI et Adetef.

Grâce à cette création, nous n'en sommes plus au point où l'on pouvait lire dans un rapport remis au Premier ministre sur l'expertise internationale : « *Telle est la réalité : il n'y a pas aujourd'hui en France de politique d'expertise internationale. Il est temps de tirer la sonnette d'alarme !* »¹

Tout au long de l'année 2015, Expertise France a poursuivi sa construction et son développement. À ce jour, une grande partie du processus de fusion a été menée à bien. Il reste cependant encore des efforts à accomplir pour améliorer les méthodes et les outils de travail et pour augmenter le nombre de projets de grande envergure.

L'examen du contrat d'objectif et de moyens est d'abord l'occasion de faire le point sur **la trajectoire financière de la nouvelle agence**.

Le Contrat d'objectif et de moyens prévoit ainsi pour 2015 un chiffre d'affaires de 124 millions d'euros et un résultat déficitaire de 3,8 millions d'euros. En 2016, les prévisions d'activité tablent sur une croissance du chiffre d'affaires stable, puis sur une hausse pour atteindre 156,7 millions d'euros en 2017, avec un résultat qui sera alors de - 4,3 millions d'euros et un niveau de réserves de 8 millions d'euros à la fin de 2016 et 5,7 millions d'euros en 2017. Le chiffre d'affaires continuerait ensuite à augmenter jusqu'à atteindre plus de 200 millions d'euros en 2019-2020, soit un quasi doublement par rapport à 2014.

Le COM prévoit ainsi que l'agence atteindra l'équilibre en 2019, année au cours de laquelle elle cessera de recevoir une « subvention de transformation » de l'Etat (9 millions d'euros en tout sur la période 2015-2018). Cet objectif est ambitieux mais paraît crédible compte tenu de la

¹ Nicolas Tenzer, « *L'expertise internationale au cœur de la diplomatie et de la coopération du XX^{ème} siècle. Instruments pour une stratégie française de puissance et d'influence* ». Rapport remis au Premier Ministre, au Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, au Ministère des Affaires étrangères et européennes, au Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, mai 2008.

croissance déjà prévue pour 2016, de l'achèvement prévisible du processus d'unification des temps de travail et de la grille salariale, enfin des efforts engagés pour maîtriser les coûts de structure, qui portent déjà leurs fruits.

Pour Expertise France, le défi est double : d'une part, persévérer dans ses efforts d'efficacité afin de pouvoir effectivement se passer de la subvention de l'Etat en 2019, d'autre part, ne pas réduire son activité à l'indispensable recherche de rentabilité en faisant passer au second plan les objectifs de solidarité et d'influence avec les pays partenaires. Dans ce contexte, la collaboration avec l'AFD, agence avec laquelle Expertise France est désormais liée par une convention et qui partage ces objectifs de solidarité et d'influence, revêt une grande importance.

En second lieu, en ce qui concerne les objectifs stratégiques fixés par le projet de COM, vos rapporteurs ont relevé les éléments suivants :

- **le renforcement de la Gouvernance des États partenaires** est consacré comme premier objectif stratégique par le COM. Cette mission est effectivement particulièrement importante compte tenu notamment des nombreux facteurs de déstabilisation et d'insécurité à l'œuvre au Moyen-Orient et dans les pays d'Afrique subsaharienne. En outre, la solidité de l'Etat de droit, des processus démocratiques, de la décentralisation le cas échéant, constituent des préalables à l'efficacité des programmes sectoriels et des projets financés par l'aide publique au développement. La mise en œuvre de cette compétence « gouvernance » représente par ailleurs une opportunité pour améliorer la synergie entre l'Agence française de développement (AFD) et Expertise France, puisque l'AFD s'est vue transférer les attributions du MAEDI dans ce domaine ;

- un objectif de **renforcement des systèmes de santé** est également mis en avant. Cette dimension revêt en effet une importance particulière, tant il est vrai que la crise d'Ebola a montré la fragilité des pays d'Afrique de l'Ouest dans ce domaine. Il est en outre nécessaire de relever les défis de l'amélioration de la sécurité sanitaire internationale, de la lutte contre les maladies chroniques non transmissibles (diabète, cancer...) et contre les pandémies (Sida, Tuberculose, paludisme) ;

- le soutien aux **politiques migratoires** figure également en bonne place dans les objectifs du Contrat d'objectifs et de moyens : il s'agit de l'information et de l'assistance aux migrants, de la réinsertion des migrants de retour, de la lutte contre la traite, etc. Expertise France a un rôle important à jouer dans ce domaine qui constitue actuellement un enjeu crucial, et pourra notamment s'appuyer pour ce faire sur des financements du Fonds fiduciaire d'urgence européen ;

- le COM prévoit un **engagement plus fort d'Expertise France dans l'éducation de base**, secteur dans lequel l'agence développera des activités de renforcement des capacités des ministères en charge de l'éducation primaire et secondaire sur des financements de l'AFD et de l'Union

européenne. Il s'agit là d'un secteur essentiel pour le développement des pays d'Afrique subsaharienne, qui connaissent actuellement une massification de l'enseignement au détriment de sa qualité. Sans la mise en place d'une éducation de base solide, ni l'administration ni les entreprises ne pourront trouver des personnels dotés du minimum de connaissances nécessaire pour fonctionner efficacement ;

- enfin, le contrat d'objectif et de moyens prévoit **un développement des politiques culturelles**, domaine dans lequel Expertise France s'efforcera de mettre en place une offre de conseil en ingénierie culturelle et patrimoniale ou encore en formation aux techniques de conservation et de restauration du patrimoine. Il s'agit d'un exemple supplémentaire de l'intérêt que représente cet outil capable de projeter une expertise française mondialement reconnue, susceptible, en l'occurrence, de générer des bénéfices en matière de tourisme.

En troisième lieu, vos rapporteurs se sont interrogés sur **la poursuite et l'achèvement de la réforme qui a vu le regroupement de six opérateurs d'expertise**.

En effet, bien que la loi du 27 juillet 2010 ait prévu le regroupement de l'ensemble des opérateurs d'expertise à partir de 2016, plusieurs d'entre eux, dont certains sont d'une taille significative, continuent à exister parallèlement à Expertise France. Vos rapporteurs estiment **qu'il n'existe pas d'objection de principe à l'achèvement de la réforme**, la nouvelle agence ayant vocation à promouvoir l'expertise française dans l'ensemble des domaines. En outre, si la forte hausse du chiffre d'affaires d'Expertise France prévue pour 2016 est de nature à augmenter sa visibilité et à enclencher un cercle vertueux de croissance, cet organisme reste soumis à une forte concurrence de la part de ses homologues britannique, allemand, canadien ou encore chinois. Il reste donc nécessaire de rassembler toutes les forces de l'expertise française pour améliorer sa position dans la concurrence internationale.

En revanche, se pose certaines difficultés pratiques liées au statut de certains opérateurs : Civipol, le plus important d'entre eux du point de vue du chiffre d'affaires (9,5 millions d'euros), est ainsi une société anonyme dont l'Etat ne détient que 40 %. Par ailleurs, la consolidation des six organismes préexistants au sein d'Expertise France n'est pas achevée, notamment en ce qui concerne l'unification des temps de travail, et la situation financière de l'agence, bien que sur la trajectoire prévue dans le COM, ne lui permettra pas de disposer de marges de manœuvre avant deux ou trois ans. Dès lors, vos rapporteurs estiment que la question de l'achèvement de la réforme devra être reposée à moyen terme, lorsque la situation financière et sociale d'Expertise France sera consolidée.

La demande mondiale d'expertise est en pleine croissance et ce marché représente des centaines de milliards d'euros. Des pays émergents définissent chaque jour à l'aide de partenaires étrangers leur système

juridique, leurs normes techniques, leurs méthodes de gestion financière et de gestion publique. Parallèlement, les pays en développement construisent leurs systèmes éducatifs, de santé, mettent en place des politiques agricoles et des politiques d'emploi. L'enjeu d'influence est essentiel pour notre pays et Expertise France, à travers la mise en œuvre du présent Contrat d'objectif et de moyens, sera en mesure de relever ce défi.

En conclusion, votre commission souhaite faire les recommandations suivantes :

1. Conformément à l'objectif fixé par la réforme lancée en 2014, Expertise France doit poursuivre ses efforts de rentabilité en vue de **devenir un opérateur auto-suffisant financièrement en 2019, la subvention de l'Etat s'éteignant à cette date.**

2. Expertise France doit encore consolider son organisation et concentrer ses efforts sur la croissance de son chiffre d'affaires sur la période couverte par le contrat d'objectifs et de moyens. Ultérieurement, il sera nécessaire de réfléchir à l'opportunité de poursuivre **le regroupement des opérateurs français d'expertise**, conformément à l'objectif fixé par la loi du 7 juillet 2014, afin de rassembler encore davantage les forces de l'expertise française en vue de devenir un opérateur de premier plan dans le champ de l'expertise internationale.

3. Expertise France doit rapidement montrer **sa valeur ajoutée en termes d'influence et de solidarité** avec les pays partenaires. À cette fin, la collaboration avec l'AFD, qui doit faire appel à Expertise France pour un nombre significatif de projets, notamment en matière de gouvernance, doit se traduire par **une véritable synergie entre ces deux opérateurs, dans le cadre de la convention qui les lie et au service de la politique française d'aide au développement.**

Sous bénéfice de ces observations et de ces recommandations, votre commission a donné un avis favorable au projet de Contrat d'objectif et de moyen entre l'Etat et Expertise France.

I. AUDITION DE M. SÉBASTIEN MOSNERON DUPIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'EXPERTISE FRANCE

La commission auditionne M. Sébastien Mosneron Dupin, directeur général d'Expertise France, sur le Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) d'Expertise France.

M. Jean-Pierre Raffarin, président. - Mes chers collègues, nous recevons à présent Sébastien Mosneron Dupin, directeur général d'Expertise France dans le cadre de la présentation du contrat d'objectifs et de moyens devant être signé entre cette agence - dont la création a pris sa source ici même - et l'État.

L'article 1^{er} de la loi du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'État prévoit qu'une convention pluriannuelle est conclue entre l'État et chaque établissement public contribuant à l'action extérieure de la France, afin de définir des stratégies et d'assumer une coordination.

Ce projet de convention est transmis par le Gouvernement, avant sa signature, aux commissions permanentes compétentes de l'Assemblée nationale et du Sénat. Ces commissions peuvent formuler un avis sur ce projet de convention dans un délai de six semaines. C'est tout l'objet de notre travail, ce matin.

Nous pouvons saluer cette procédure, qui nous permet de débattre d'un contrat portant sur l'action extérieure de l'État avant qu'il ne soit signé. Cela participe d'une recherche de cohérence qui me semble très utile.

Monsieur le directeur général, le 4 mars 2015, nous vous avons entendu sur votre vision de la nouvelle agence d'expertise française née de la fusion des opérateurs d'expertise préexistants.

Vous nous aviez alors expliqué que la montée en puissance d'Expertise France impliquait un travail considérable d'harmonisation des statuts, des temps de travail et des grilles salariales des personnels issus des opérateurs préexistants, en même temps qu'une recherche dynamique de financements afin que l'Agence soit autofinancée à partir de 2019 ou 2020.

Maintenant que vous disposez d'une vision plus pénétrante, pourriez-vous nous donner quelques informations sur ces sujets ?

Après votre audition, Marie-Françoise Perol-Dumont et Christian Cambon, membres du conseil d'administration d'Expertise France, nous présenteront leurs observations sur le contrat d'objectifs et de moyens, sur lequel la commission formulera ensuite son avis.

M. Sébastien Mosneron Dupin, directeur général d'Expertise France. Merci, monsieur le président, de ces mots aimables.

C'est à la fois une obligation et un plaisir de venir ici présenter ce contrat d'objectifs et de moyens. J'articulerai mon exposé autour de deux questions : où en sommes-nous et où allons-nous ? En d'autres termes, je m'attacherai à dresser un bilan et à tracer des perspectives.

Notre métier consiste à projeter l'expertise française à l'international, à accompagner et conseiller des gouvernements et des administrations étrangères dans la mise en place de politiques publiques.

Nous gérons 400 projets, dans 80 pays, pour un chiffre d'affaires de 130 millions d'euros, dont 65 % proviennent de contrats à financements multilatéraux ou européens et 35 % de contrats bilatéraux.

Plus concrètement, nous travaillons, par exemple, sur un projet de renforcement des finances publiques en Grèce et sur la ville durable en Turquie ; nous gérons des centres de soins primaires en Syrie ; nous travaillons sur les finances publiques et sur le renforcement des équipes douanières en République centrafricaine ; nous sommes présents au Maroc sur un projet d'accompagnement du ministère de l'immigration et de la diaspora marocaine ; nous travaillons en Tunisie sur un projet de renforcement des services de l'Assemblée des représentants du peuple et sur un grand projet de dépollution du golfe de Gabès avec les collectivités territoriales, le Gouvernement et les industries ; nous travaillons aussi en Chine dans le domaine de la protection vieillesse...

Quel bilan tirer, après dix-huit mois d'existence ? Notre croissance atteint cette année 14 % - si nous enlevons les projets d'infrastructures que nous gérons pour le compte de l'ONU et l'aide que nous apportons à la logistique de la MINUSMA, cette croissance atteint 30 % sur la seule activité de conseil et d'expertise.

Où va-t-on ? Rassurez-vous, monsieur le président, je ne reprendrai pas les soixante pages du contrat d'objectifs et de moyens. J'évoquerai simplement quatre objectifs.

Le premier objectif consiste à construire une agence polyvalente, dans ses missions, dans ses métiers et dans ses secteurs.

Polyvalence dans les missions : une mission de solidarité - améliorer la gouvernance des pays du Sud -, une mission d'influence politique - projeter la vision française du monde et de la mondialisation - et une mission d'influence économique, de diplomatie économique.

Trois métiers : le métier de conseil, d'accompagnement ; le métier d'assistance directe aux populations, ce que nous faisons en Syrie ; et le métier de gestion de projets complexes d'infrastructures et d'expertise, ce que nous faisons, par exemple, pour la MINUSMA et que nous comptons développer dans d'autres secteurs.

Le contrat d'objectifs et de moyens nous fixe quatre secteurs prioritaires : la gouvernance démocratique et financière, le développement

durable, le renforcement des systèmes de santé, de protection sociale et d'emploi et le renforcement des services de sécurité et l'accompagnement des pays fragiles en situation de crise ou de post-crise.

L'État nous demande également de nous investir dans deux nouveaux secteurs : l'agriculture et l'éducation.

D'un point de vue géographique, le contrat d'objectifs et de moyens nous fixe une compétence universelle : le mandat d'influence ne s'arrête pas aux seuls pays en développement. Nous travaillons en particulier dans le voisinage européen - Balkans et pays candidats à l'adhésion à l'Union européenne -, dans les pays du Golfe - je viens de signer au Bahreïn un contrat de 8,3 millions d'euros dans le domaine de l'urbanisme - et dans les pays émergents.

Le contrat d'objectifs et de moyens nous impose toutefois de maintenir 50 % de notre activité en Afrique et 20 % dans le voisinage européen - à l'est et au sud, vers le Maghreb.

En résumé sur ce premier objectif, si j'osais, je dirais qu'il s'agit de un couteau suisse de la coopération technique française !

Le deuxième objectif consiste à faire de l'agence l'opérateur de référence de la coopération technique française.

Nous avons rassemblé six opérateurs qui appartenaient chacun à des ministères différents. L'État nous demande de fédérer « l'équipe France » de la coopération technique en rassemblant d'abord les opérateurs publics.

Nous représentons déjà 75 % du chiffre d'affaires de la coopération technique publique française. Nous souhaitons mettre en place une coopération opérationnelle avec les autres opérateurs afin de créer une véritable « équipe France » de la coopération technique et gagner ensemble des marchés internationaux.

Nous devons rassembler le secteur public, mais aussi porter le secteur privé, chaque fois que cela est possible.

C'est ce que nous avons fait, par exemple, au Bahreïn, en remportant ce contrat sur la réforme du ministère de l'urbanisme et de la planification urbaine autour de la capitale aux côtés d'Egis, d'Arep et de Setec - des bureaux d'études d'excellence français. Cette opération permettra de conduire des projets d'infrastructures selon une planification élaborée par des bureaux d'études français et par Expertise France, ce qui devrait amener un certain nombre de champions français à se positionner, notamment sur le transport léger.

Rassembler le secteur public, porter le secteur privé, notamment dans des offres intégrées associant expertise et infrastructure, nous le faisons en portant Thalès et Razel-Bec dans la construction et la sécurisation des camps de la MINUSMA. Nous pourrions aussi le faire dans le domaine de la

santé en portant non seulement l'expertise, mais aussi l'ensemble des équipementiers et de l'ingénierie hospitalière.

Pour faire d'Expertise France l'opérateur de référence de la coopération technique, nous devons enfin construire un partenariat stratégique avec l'Agence française de développement, l'AFD, opérateur pivot de la coopération et établissement de crédit.

L'AFD finance les projets ; nous sommes une agence de mise en œuvre. Ce contrat fixe un objectif de 25 millions d'euros de projets de coopération communs avec l'AFD. Au-delà de cet objectif, nous avons un intérêt à travailler main dans la main : nous avons les mêmes tutelles, nous avons les mêmes objectifs issus de la même stratégie en matière d'action extérieure de l'État. Il nous faut construire un ensemble un partenariat et des marges de progression existent.

Le troisième objectif devrait être le premier. Il s'agit de parachever la fusion et d'apaiser le climat social. Les syndicats m'ont d'ailleurs demandé d'en faire le premier objectif et j'ai demandé aux tutelles d'accéder à cette demande tant elle s'apparente à une évidence.

Nous avons beaucoup de vent dans les voiles, alors que la construction du bateau n'est pas achevée. Cette fusion, comme toutes les fusions, est éprouvante. Mais elle l'est peut-être plus que d'autres. En regroupant ces six opérateurs, nous n'avons certes pas fusionné Ernst & Young avec Médecins sans frontières, mais presque...

Nous avons des cultures d'entreprise extrêmement variées, des statuts variés. Or la culture est le facteur dominant dans la construction d'un collectif.

Cette fusion est éprouvante pour les personnels parce qu'il a fallu que 50 % d'entre eux passent d'un statut de droit public à un statut de droit privé, parce que 40 % ont dû changer de fonction pour rentrer dans le nouvel organigramme et parce que 30 % ont dû changer de métier : on leur demandait de gérer une subvention et on leur demande maintenant de gagner des marchés, ce qui est un métier assez différent.

Ces dix-huit mois ont donc été éprouvants et je reconnais que le climat social est tendu. Nous devons d'abord harmoniser les temps de travail et la grille salariale dans le cadre d'un premier accord d'entreprise. Nous vivons avec sept régimes différents de temps de travail ; dans un même bureau, certains peuvent avoir quinze jours de RTT en plus ou en moins et une différence de salaire pouvant dépasser mille euros.

Je négocie depuis six mois un accord d'entreprise avec les délégués syndicaux, ce qui n'est pas chose aisée sous contrainte d'équilibre financier. Je pense que nous allons bientôt aboutir à un compromis.

Nous devons donc accompagner le changement. Il s'agit d'un effort important en termes de formation professionnelle et de réalisation d'outils

notamment informatique. Nous devons donner aux salariés les moyens d'atteindre les objectifs fixés. L'ensemble de ces mesures me paraît tout à fait primordial.

Le quatrième objectif, et non des moindres, est celui de la trajectoire financière. Nous devons, en cinq ans, parvenir à l'équilibre et à l'autofinancement, et doubler le chiffre d'affaires. Un ami m'a fait remarquer qu'il s'agissait du business plan non pas d'un établissement public, mais d'une start-up. Mais nous sommes prêts à relever le défi !

Notre déficit de départ est important : les agences fusionnées étaient à peine à l'équilibre et bénéficiaient d'avantages en nature importants, de l'ordre de 6 millions d'euros. Quand nous avons fusionné, ces 6 millions d'euros ont progressivement disparu. Par ailleurs, les coûts de fusion ont été de l'ordre de 3 millions.

Nous faisons face à une situation déficitaire avec pour objectif - c'est écrit noir sur blanc dans le contrat d'objectifs et de moyens - de réduire de 30 % le déficit dès l'année prochaine, de 50 % l'année suivante, et d'arriver donc à l'équilibre en cinq ans. Il s'agit d'un objectif ambitieux que l'on peut atteindre en agissant sur trois leviers : augmenter l'activité, améliorer les marges et réduire les coûts.

Cela suppose à la fois une transformation des méthodes de travail, une évolution du personnel et un défi managérial important.

Cette trajectoire comporte néanmoins un certain nombre de risques.

Nous devons tout d'abord éviter de nous enfermer dans une logique purement opportuniste en cherchant avant tout, comme n'importe quel opérateur privé, à gagner des marchés, quitte à s'écarter de la stratégie française de coopération au développement.

Certes, 60 % de notre trajectoire sera liée à notre développement économique et aux marchés internationaux, mais 40 % sont liés à la commande publique. Il revient donc à cette commande publique de nous conduire vers les secteurs et les pays faisant partie de la stratégie française. C'est toute l'importance du partenariat avec l'AFD.

Nous devons ensuite prendre garde au risque social, qui menace au sein même de l'Agence et sur lequel je ne reviendrai pas plus longuement.

À vouloir faire du chiffre pour du chiffre enfin, c'est la qualité de nos projets qui pourrait en souffrir ; à nous de faire en sorte de la préserver. En effet, nous engageons à la fois la réputation de la marque Expertise France, mais aussi, en quelque sorte, celle de l'expertise française. C'est la raison pour laquelle ce contrat d'objectifs et de moyens comporte notamment des indicateurs d'évaluation de la qualité de l'Agence.

Si nous maîtrisons ces différents risques, je pense que nous parviendrons à construire un opérateur utile à la politique de solidarité

française. Améliorer la gouvernance est sans doute ce que l'on peut faire de plus utile pour les pays en difficulté qui ont tout autant, sinon plus, besoin de transferts de compétences, de savoir-faire, que de transferts financiers.

Expertise France est un opérateur utile aussi en termes de rayonnement de la France. En exportant l'expertise française, on exporte des normes françaises ; et, quand on exporte des normes françaises, on exporte un écosystème favorable aux intérêts politiques et économiques français. Expertise France, et l'expertise en général, sont un outil moderne au service d'une diplomatie globale.

Monsieur le président, permettez-moi une réflexion d'ensemble en guise de conclusion : si la création d'Expertise France est une réussite, la France reste en retrait en matière d'expertise.

À moyens constants, l'Allemagne, par exemple, consacre 27 % de son aide au développement à l'expertise publique. En France, je ne peux vous donner de chiffres, mais on est sans doute à moins de 10 % !

L'Allemagne a compris à quel point l'expertise pouvait être un vecteur d'influence. La GIZ, qui est l'homologue allemande d'Expertise France, met en œuvre 2,1 milliards d'euros de projets dans le monde sur financements publics, quand nous bénéficions d'une commande publique d'environ 21 millions d'euros...

Les Allemands y croient. Je pense que la France, qui dispose d'une longue tradition de coopération technique et d'une intimité avec les pays du Sud que l'Allemagne n'avait pas, devrait sans doute y penser plus souvent.

Expertise France peut contribuer à pallier cette faiblesse en gagnant des parts de marché. Nous le ferons sans doute d'autant mieux que nous serons aidés dans la construction d'Expertise France et la structuration des équipes et que nous serons accompagnés d'une aide bilatérale importante dans laquelle l'expertise aura une part plus conséquente.

Il s'agit de l'un des enjeux de la programmation du programme 209 de la mission « Aide publique au développement » que vous étudiez chaque automne dans le cadre du projet de loi de finances. C'est aussi l'un des enjeux de notre partenariat avec l'AFD.

Sous ces réserves, mesdames, messieurs les sénateurs, l'agence que je dirige croit pouvoir atteindre les objectifs fixés dans ce contrat d'objectifs et de moyens.

Je suis maintenant prêt à répondre à toutes vos questions.

M. Jean-Pierre Raffarin, président. - Dans cette comparaison avec l'Allemagne, s'agit-il de 2 milliards d'euros d'expertise ou du chiffre d'affaires total de la GIZ ? Les 21 millions d'euros de votre agence proviennent de la part d'expertise sur des projets plus importants. Les deux chiffres sont-ils vraiment comparables ?

M. Sébastien Mosneron Dupin. Ces 2,1 milliards d'euros sont la part de la commande publique nationale dans le chiffre d'affaires de la GIZ.

M. Christian Cambon, rapporteur. - Je remercie M. Mosneron Dupin de sa communication. J'ai travaillé avec lui pendant de nombreuses années sur la problématique de l'aide au développement. Mme Pérol-Dumont et moi-même pouvons témoigner du rôle personnel qu'il a joué dans l'éclosion d'un projet qui n'allait pas de soi.

Je voudrais souligner combien cette initiative est exemplaire : tout commence en 2012, avec la publication du rapport de Jacques Berthou intitulé Pour une « équipe France » de l'expertise à l'international - France Expertise Internationale : un établissement à la croisée des chemins.

Dans ce rapport, notre collègue démontrait combien la dispersion des centres d'expertise était défavorable à la France et au rôle qu'elle pouvait mener dans ce domaine. En effet, nombre de centres d'expertise attachés à des ministères ou à des établissements publics étaient dotés d'un budget bien trop faible.

Par ailleurs, il démontrait aussi que la réforme de la coopération entraînait une diminution importante du nombre d'assistants techniques résidents - 1 500 postes avaient disparu dans nos ambassades et dans nos services de coopération - et un éclatement entre de multiples opérateurs de l'expertise française.

Mme Marie-Françoise Perol-Dumont, rapporteur. - Je crois que l'exposé de M. Mosneron Dupin traduit bien ce que M. Cambon et moi-même ressentons lorsque nous assistons au conseil d'administration d'Expertise France.

Pour autant, sans entrer dans les détails, il me semble important de relever deux points névralgiques sur lesquels je souhaiterais quelques précisions, monsieur le directeur général.

Pour assister régulièrement aux conseils d'administration, nous sentons bien que le climat social se tend. Comment comptez-vous demander des efforts supplémentaires au personnel dans le contexte actuel ? Avez-vous le sentiment que les tutelles ont bien intégré la difficulté de réaliser une telle fusion ? Ont-elles bien pris en compte la dimension humaine ?

Par ailleurs, si les choses restent ce qu'elles sont, pensez-vous pouvoir atteindre votre objectif, qui paraît très ambitieux ?

M. Michel Boutant. - Je voudrais tout d'abord dire combien je suis heureux de retrouver M. Mosneron Dupin, dont nous avons apprécié naguère les qualités et le travail au sein de cette commission. Nous lui souhaitons beaucoup de courage dans ses nouvelles fonctions, même s'il vient de montrer, à travers la réorganisation qu'il met en place, qu'il n'en manquait pas.

Monsieur le président, vous avez, comme M. le directeur général, cité ce que j'appellerai, avec un peu d'insolence, le modèle ou l'exemple allemand de la GIZ.

Si l'agence allemande œuvre dans le même champ qu'Expertise France, les moyens diffèrent : elle dispose de 17 000 collaborateurs dans le monde et d'un budget de plus de 2 milliards d'euros. Elle mène des actions qui ont toutes, de près ou de loin, à voir avec le développement durable.

Elle n'agit plus de manière ponctuelle dans un certain nombre de pays, mais intervient de façon plus réfléchie, plus organisée en Afrique et en Amérique du Sud. Ce sont deux secteurs géographiques importants pour la GIZ, qui ne manque pas d'imprimer la marque qu'entend laisser le gouvernement fédéral.

Il existe en Europe un certain nombre d'institutions telles qu'Expertise France ou la GIZ. L'agence allemande est-elle pour nous un modèle, un exemple, un rival ou un concurrent ? Si vous l'avez citée, c'est que vous lui accordez de l'importance. Si l'on s'en tient aux chiffres, elle en a même cent fois plus qu'Expertise France. Dans ce domaine, nous sommes petits.

Toutefois, nous menons d'autres actions, notamment militaires. Je songe aux actions conduites au Sahel ou en République centrafricaine, par exemple, où les Allemands sont moins présents. À chacun sa manière d'intervenir à l'international, les uns sur le plan militaire, les autres sur un plan technique ou humanitaire.

Comment voyez-vous les choses, après la remise en ordre de la maison et la fusion de ces différents organismes ? Comment vous positionnez-vous par rapport à la GIZ, qui peut être à la fois un modèle et un concurrent ?

M. Henri de Raincourt. - Je joins mes compliments à ceux qui ont déjà été adressés à juste titre à M. Mosneron Dupin. Le travail qu'il accomplit pour la réussite et la montée en puissance d'Expertise France est tout à fait remarquable.

Ce contrat d'objectifs et de moyens est une étape supplémentaire dans une construction dont les bases sont solides, malgré les difficultés. Expertise France doit participer pleinement à la politique de rayonnement international de la France et intégrer aussi une partie de notre politique d'aide publique au développement. Nous avons donc besoin de coopération et de coordination. D'où mes deux questions.

La convention entre Expertise France et l'Agence française de développement - qui a hérité de la compétence « gouvernance » - a été signée à la fin 2015. Avez-vous déjà en vue un certain nombre de projets communs ? Pourriez-vous nous en citer quelques-uns, à titre d'exemple ?

Hélène Conway-Mouret et moi-même avons un certain tropisme pour l'aide publique au développement au Sahel. Votre agence participe-t-elle à la coopération transfrontalière au Sahel, lancée par le ministère des affaires étrangères ? Là encore, avez-vous quelques exemples concrets à nous donner pour nourrir notre réflexion, nous qui devons dans quelques semaines remettre notre rapport ?

Mme Hélène Conway-Mouret. - Monsieur le directeur général, je vous remercie de la clarté de votre exposé, qui vous a permis d'exprimer à la fois votre vision et votre détermination à avancer vite et à réussir. Nous sommes tous avec vous !

Quels sont vos principaux concurrents par zone géographique et quels sont les points forts dont vous disposez pour remporter des appels d'offres ?

La France a l'ambition de se positionner comme l'un des grands acteurs du développement durable. Disposons-nous aujourd'hui de l'expertise nécessaire et suffisante pour pouvoir la déployer sur la planète, tout du moins dans les zones demandeuses ?

À la page 13 du contrat, dans la section « Soutenir l'éducation de base », il est écrit que la France travaillera en étroite concertation et collaboration avec les autres acteurs français. Pouvez-vous nous préciser de quels acteurs il s'agit et sous quelle forme vous comptez travailler avec eux ?

À la page 15, il est question de la coopération conduite par le ministère des affaires étrangères en matière d'actions de sécurité pour le compte du Centre de crise et de soutien. Là aussi, pouvez-vous nous apporter quelques précisions ? Il s'agit d'un sujet particulièrement cher à la communauté établie hors de France.

M. Jacques Legendre. - À mon tour de dire le plaisir que j'ai à retrouver M. Mosneron Dupin, qui a fréquenté, dans une autre vie, la commission des affaires culturelles du Sénat. Il s'occupait alors de la francophonie et des relations culturelles extérieures. Nous lui souhaitons tout le succès qu'il mérite.

Vous avez dit, monsieur le directeur général, qu'Expertise France aidait l'Assemblée des représentants du peuple tunisienne à restructurer ses services. Dans le droit fil de vos anciennes responsabilités, entretenez-vous des rapports avec l'Assemblée parlementaire de la francophonie, qui apporte également son concours à un certain nombre d'assemblées parlementaires de pays francophones ?

M. Robert del Picchia. - Monsieur le directeur général, vous avez comparé Expertise France à un couteau suisse : il en existe des tout petits, des moyens ou de plus gros. À quelle taille évaluez-vous l'Agence ?

On nous a parfois dit à Bruxelles que tout l'argent prévu dans le cadre de l'aide au développement n'avait pas été utilisé, faute de trouver les

experts nécessaires. Vous ont-ils contacté, ou les avez-vous contactés, pour travailler avec eux dans certains pays ?

Par ailleurs, l'Union interparlementaire apporte également son aide à différents Parlements à travers le monde, mais manque d'experts. Ne serait-il pas intéressant d'entrer en contact avec cet organisme ?

Mme Gisèle Jourda. - Monsieur le directeur général, le contrat d'objectifs et de moyens fait état d'un très grand nombre d'objectifs stratégiques prioritaires par secteur ou par zone géographique. En réalité, cela revient à être présent dans quasiment tous les domaines de la coopération et du développement, et ce dans tous les pays.

Une telle multiplicité implique nécessairement d'opérer un tri, de faire des choix.

Quelle est la capacité de l'Agence à se mobiliser rapidement sur un sujet d'actualité ou sur une priorité pour l'État français, sachant que vous n'êtes pas une ONG capable d'intervenir sur le terrain en quelques heures ? Comment pourriez-vous faire face, par exemple, à une nouvelle épidémie dans un pays partenaire ou à une demande dans le cadre de la crise migratoire ?

M. Jean-Paul Emorine. - Henri de Raincourt a évoqué l'accord-cadre que votre agence a conclu avec l'AFD. Pour ma part, je voudrais vous interroger sur le foncier.

L'évolution démographique pousse de nombreux pays disposant d'un espace foncier trop faible pour nourrir leur population à acheter des terrains. La Chine, par exemple, qui n'a que 140 millions d'hectares pour nourrir 1,4 milliard d'habitants, alors que la France dispose de 28 millions d'hectares pour 65 millions d'habitants, achète de nombreux terrains en Afrique.

Quelle action menez-vous dans les pays concernés par cette pression foncière ? Comment pouvez-vous intervenir, en collaboration avec l'AFD, pour conseiller ces pays en vue de la protection de leur espace agricole ?

M. Raymond Vall. - Existe-t-il un travail de coordination entre les fonds européens de coopération, dont certains seront certainement gérés par les régions ? Nous avons connu quelques désillusions quand ils étaient directement affectés à des territoires et j'oserai dire que le volet « coopération » a été complètement sabordé pendant des années.

Les régions ouvrent aujourd'hui des bureaux dans certains pays. La coopération entre collectivités joue un rôle de plus en plus important en matière d'échanges, même si le caractère économique n'est pas à l'origine de leur démarche.

Existe-t-il une pensée globale présidant à l'utilisation des fonds, aux efforts des collectivités et aux volontés des territoires de nouer des relations, à la périphérie de l'Europe et en Europe même ?

M. Jean-Pierre Raffarin, président. - Voilà une somme de petites questions à laquelle je vous invite à répondre, monsieur le directeur général.

M. Sébastien Mosneron Dupin. Je vais essayer de répondre à la quarantaine de questions qui m'ont été posées !

Comment rassurer les personnels, Madame Perol-Dumont ? Pour l'instant, la stratégie de la direction générale consistait à s'appuyer sur deux sentiments : la fierté et le plaisir. Les personnels, je crois, sont fiers de construire ensemble cette agence, fiers de sa réussite et de sa visibilité, des nombreux succès que nous remportons et de leurs intérêt pour la coopération française. Par ailleurs, le fait de rassembler les troupes dans un seul bâtiment leur a permis de mieux se connaître et de s'apprécier. Jusqu'à présent, cela n'a pas trop mal fonctionné, mais cela ne suffit pas. Les salariés ont aussi besoin de reconnaissance et des moyens d'atteindre les objectifs fixés.

Je m'efforce également d'améliorer les conditions de travail pour permettre à chacun de s'épanouir et de prendre plaisir à venir travailler chaque jour. Dans ce domaine, il existe encore des marges de progression.

Mais tout cela n'est pas suffisant. Comme je l'ai souligné, 50 % des personnels sont passés d'un statut de droit public à un statut de droit privé, ce qui n'est pas toujours confortable. D'autres ont dû changer de métier, se former... Pour ces raisons, je veux pouvoir mener une politique de gratification et de soutien de l'activité. Je ne dispose pas des coudées franches en raison du déficit, mais l'accord d'entreprise sur lequel nous travaillons doit aussi comporter un volet intéressement de façon à ce que les salariés soient récompensés des efforts qu'ils ont produit dans cette première année. 31 % de croissance, c'est beaucoup.

Si je suis préoccupé par l'idée de parvenir à l'équilibre, cela doit se faire à un rythme supportable pour les salariés et pour la qualité des projets. À serrer toutes les vis comme je l'ai fait jusqu'à présent, on atteint certaines limites. L'accord d'entreprise doit aussi prendre en compte cet état de fait.

Sur le temps de travail, tous les salariés disposent de cinq semaines de congés payés. En revanche, grâce aux RTT, certains peuvent avoir jusqu'à neuf semaines de congés payés et d'autres seulement sept. Vous aurez deviné que je suis à la recherche d'un équilibre autour de huit semaines. L'ensemble du personnel a déposé une pétition pour étendre les congés payés à neuf semaines pour tous. Je dois donc trouver un équilibre de façon à ne pas grever les dynamiques de l'agence, sans doute en rachetant des jours de congé. Tout est histoire d'équilibre...

Je souhaite enfin offrir à mes collaborateurs les instruments de travail leur permettant d'atteindre les objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés. Notre marge de progression est considérable quand on sait que le tableau Excel constituait le summum de l'informatisation de certains des opérateurs avec lesquels nous avons fusionné...

Si nous voulons devenir une agence de coopération et de conseil compétitif au niveau international nous devons disposer de bases données nous permettant de travailler efficacement.

Nous avons élaboré un plan d'action au sein de chaque département intitulé « Construisons ensemble ». Ce plan définit l'ensemble des étapes à franchir pour atteindre nos objectifs. Nous devons mettre en œuvre ce projet étape par étape.

Existe-t-il un risque de ne pas atteindre les objectifs fixés dans le contrat ? Nous avons déjà signé 99 % des contrats demandés pour cette année. Nous sommes au-delà des attentes à la fois en termes de chiffre d'affaires et de résultat. Nous sommes donc sur la bonne trajectoire.

Les personnels ont demandé à un cabinet d'experts comptables d'expertiser cette trajectoire. Sur la base de ce contrat d'objectifs et de moyens et de notre comptabilité, l'expert-comptable a dit de cette trajectoire qu'elle était « prudente ». J'en déduis que nous avons de fortes chances d'atteindre nos objectifs.

Cela n'a pas empêché le personnel d'émettre un avis négatif sur ce contrat d'objectifs et de moyens, sans doute en raison de son inquiétude.

Il est toutefois rassurant de voir que les objectifs que nous nous étions fixés reposent sur un portefeuille de contrats pluriannuels déjà signés.

Monsieur Boutant, la GIZ est-elle un modèle, un partenaire ou un concurrent ? Les trois à la fois !

Il s'agit vraiment d'un modèle en termes de compétences et de structuration. Je ne vous cache pas que mon désir est de faire de cette agence une GIZ à la française - certes plus petite, eu égard à nos moyens.

C'est aussi un partenaire. Demain, le CODIR, la réunion des directeurs de département, se fera avec les équipes de la GIZ de Bruxelles.

À Bruxelles, nous sommes souvent partenaires. Nous sommes, par exemple, en train de gagner un contrat de 74 millions d'euros avec l'Union européenne sur la gestion des réfugiés syriens en Turquie, au Liban et en Jordanie. Sur ces 74 millions d'euros, 22 millions reviendront à Expertise France et plus de 40 millions à la GIZ.

Je veux simplement dire que la GIZ est heureuse d'avoir un nouveau partenaire, tout comme la Commission est heureuse d'avoir enfin une alternative et un complément à l'agence allemande. Car, pour répondre à la

question de la taille du couteau suisse, nous sommes l'un des premiers en Europe après la GIZ.

L'idée était de créer une agence ayant une taille critique suffisante pour être un partenaire fiable et polyvalent. C'est ainsi que, dans les camps de réfugiés, nous nous occupons de scolarisation des enfants et de développement d'activités économiques et agricoles. Pour ce faire, il faut avoir des compétences en agriculture, en éducation et en développement économique...

La GIZ est un exemple, un partenaire, mais c'est aussi un concurrent redoutable. Pour gagner des contrats dans le domaine de l'expertise, les choses sont simples : il faut avoir des références, des experts et de la méthode. Or la GIZ, avec 2,1 milliards d'euros de commandes publiques par an, dispose d'un nombre de références sans commune mesure avec le nôtre. Nous avons récemment perdu un appel d'offres portant sur les finances publiques de Madagascar. Je me suis interrogé sur cet échec dans un pays que nous connaissons par cœur. On m'a répondu que la GIZ disposait de 40 collaborateurs sur place tout au long de l'année, alors que nous n'avions personne ! Et en plus de son grand nombre de références, la GIZ utilise parfois des experts français...

Sur cette question des références, le bilatéral peut être un levier sur le multilatéral. Quand vous avez 50 références de projets dans un domaine, vous gagnez des appels d'offres internationaux. De fait, le bilatéral est un élément essentiel de la compétition à l'international.

La GIZ est donc un concurrent, de taille importante, mais aussi un partenaire. Dans ce métier, les agences sont tour à tour partenaires et concurrentes, de même avec le secteur privé.

Expertise France et la GIZ ont remporté ensemble le plus gros appel d'offres sur le renforcement des systèmes statistiques en Afrique, pour le Pan African Statistic Program. Nous menons de concert un nombre considérable de projets, notamment dans le domaine agricole.

La GIZ est donc bien autant un modèle qu'un partenaire et un concurrent.

Vous avez auditionné le nouveau directeur général de l'AFD avant sa nomination. Il a souligné que l'une de ses ambitions était de faire davantage converger nos établissements au bénéfice des pays du Sud. C'est notre intention réciproque.

Par ailleurs, nos équipes travaillent ensemble à mieux se connaître. Le dernier projet que nous avons élaboré en partenariat avec l'AFD est une « facilité climat » dans le cadre de la COP21 afin d'accompagner certains Etats dans la mise en œuvre de leurs engagements.

La part de l'Agence française de développement dans notre activité représente 8 % à 10 %, ce qui semble paradoxal au regard de celle de la Commission européenne, qui s'élève à 40 %.

Il nous est aujourd'hui plus facile de travailler avec la Commission qu'avec l'AFD, tout simplement parce que nous nous connaissons mieux.

Des obstacles demeurent entre nos deux agences, notamment en termes de culture juridique. Nos équipes se rencontrent le plus souvent possible afin de mieux comprendre comment nous allons travailler ensemble.

Cet accord portant sur 25 millions d'euros de contrats en matière de gouvernance est une première étape de notre feuille de route. En effet, si l'AFD doit consacrer 10 % de son activité à l'expertise technique, cela représente aujourd'hui 10 % de 5 milliards d'euros ; demain, ce sera 10 % de 8 milliards d'euros, soit 800 millions d'euros. Si nous mettons en œuvre seulement 10 % de ces 10 %, nous atteignons 80 millions d'euros ! Nous sommes donc très au-delà des 25 millions mentionnés. Il me semble donc essentiel d'apprendre à travailler ensemble.

Sur le Sahel, nous avons contribué au projet transfrontalier en réalisant l'étude préliminaire de la DCSD, la direction de la coopération de sécurité et de défense sur ce projet qui associe à la fois forces de sécurité - police, gendarmerie et douanes - et activité économique. Nous avons également contribué à la réflexion du Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, le SGDSN, sur la stratégie Sahel. Nous voudrions promouvoir ce type de projets en se concentrant sur de petits territoires et en étant très polyvalents, c'est-à-dire en faisant à la fois de la sécurité et du développement économique dans des zones transfrontalières, en particulier entre le Mali et le Niger.

Madame Conway-Mouret, vous m'interrogez sur nos concurrents. Ce sont la GIZ en Allemagne, la Crown Agency en Angleterre, la FIIAPP en Espagne... Ce sont toutes les autres agences publiques qui sont un jour nos concurrents et, un autre, nos partenaires.

Nous partons, par exemple, avec la FIIAPP sur un projet de renforcement des capacités de lutte contre les trafics - notamment le trafic de drogue - entre l'Amérique latine et l'Afrique. En Angola, en revanche, la FIIAPP et nous étions concurrents sur un projet en matière de formation professionnelle. Nous avons alors conclu un pacte avec les Portugais pour battre les Espagnols. C'est un monde dans lequel les alliances se font et se défont d'un jour à l'autre.

S'il existe aussi de grandes officines privées très compétentes, nous sommes davantage en concurrence avec les agences publiques de coopération technique.

Quel est notre avantage concurrentiel ? La qualité de l'expertise publique française. Notre spécificité est de réaliser un transfert de savoir-faire entre praticiens. Nous ne sommes pas un bureau de consultants, de cerveaux fraîchement sortis de l'école : nous utilisons des douaniers pour parler à des douaniers. Si le monde des douaniers en France n'a rien à voir avec celui des douaniers de République centrafricaine, ils parlent le même langage. Et c'est cela qui fait notre force. De même, nous envoyons des responsables de santé épidémiologique parler à d'autres responsables de santé épidémiologique. Je reviens de Guinée où nous avons célébrer la fin de l'épidémie d'Ebola. J'ai inauguré le dernier déploiement des forces de réaction rapide dans les huit régions de Guinée concernées. Nous avons formé ces gens avec des logisticiens, des pompiers, des épidémiologues et des docteurs. C'est ce transfert de pair à pair qui fait notre avantage comparatif. C'est aussi la raison pour laquelle notre arrimage au monde des administrations françaises est important.

Nous disposons en France de champions en matière de développement durable. Notre administration étant assez chiche en experts, nous faisons beaucoup appel aux experts privés dans le domaine du traitement des eaux, du développement urbain ou du transport léger.

Quand nous partons avec Egis, nous partons avec une entreprise de réputation mondiale, extrêmement présente sur un grand nombre de marchés. Le fait de disposer de leaders dans le domaine du développement durable doit permettre à la France de remporter un grand nombre de marchés.

Quand le roi du Bahreïn fait appel à l'expertise française plutôt qu'aux cabinets anglo-saxons, c'est qu'il reconnaît la valeur de notre savoir-faire dans le domaine du développement urbain.

Le contrat d'objectifs et de moyens évoque les autres opérateurs français. Dans le premier cercle figurent des opérateurs n'ayant pas fusionné avec Expertise France. Je pense à CIVIPOL, entité privée détenue à 60 % par des investisseurs privés. Pour fusionner avec cette SA, il aurait fallu l'Agence des participations de l'État la nationalise, ce qui n'est pas dans l'air du temps.

D'autres opérateurs font de l'expertise technique, mais de façon marginale. Je pense au CIEP, spécialisé dans la certification de diplômes de FLE - français langue étrangère -, qui fait aussi de la coopération technique. L'idée est de fédérer ces opérateurs, non de les absorber.

D'autres opérateurs n'ont pas vocation à rejoindre Expertise France, mais doivent travailler avec nous. Je pense notamment à l'ENA, qui a vocation à se démultiplier dans le monde. Quand cette institution décide de travailler sur des politiques publiques en termes de coopération, nous devons le faire ensemble de façon à ne pas nous trouver en concurrence dans certains pays.

Un deuxième cercle d'opérateurs regroupe, par exemple, toutes les agences sanitaires françaises et les CHU qui font de la coopération technique. Le contrat d'objectifs et de moyens nous donne pour mission d'essayer de fédérer ces coopérations de manière à réaliser des économies d'échelle et à créer des projets cohérents.

Nous travaillons avec le Centre de crise dans le domaine de l'urgence, plus précisément du relèvement précoce. Nous n'avons pas vocation à devenir urgentistes ; nous n'avons pas le savoir-faire de Médecins sans frontières, qui réalise un travail remarquable.

En revanche, nous sommes spécialisés sur le long terme. Le renforcement de capacité et l'accompagnement, c'est le long terme. On ne transforme pas une administration d'un coup de baguette magique, on l'accompagne pendant plusieurs années.

En revanche, nous pouvons nous déployer suffisamment rapidement pour accompagner les gens dans le relèvement d'un pays. C'est ce que nous avons fait en République centrafricaine : après la guerre civile, nous avons rouvert, avec les fonctionnaires disponibles, la trésorerie de ce pays, c'est-à-dire le compte en banque de l'État ; nous avons aussi accompagné l'administration fiscale dans la restructuration de ses services, ainsi que l'administration des douanes.

C'est aussi ce que nous avons fait en Syrie : mandatés par le Centre de crise, nous avons d'abord essayé de trouver des partenaires syriens pour gérer des centres de soins. Nous avons commencé avec un tout petit budget. Voyant que nos projets prenaient bonne forme, la Commission européenne a mis plusieurs millions d'euros. Quelque temps après, la coopération au développement japonaise, puis les Anglais ont aussi apporté leur contribution.

Aujourd'hui, Expertise France est financée par le DFID, par la JICA et par l'Union européenne à Gaziantep sur des projets de centres de soins situés en Syrie et gérés par des ONG syriennes et des collectivités locales, ainsi que des boulangeries industrielles et des cantines publiques, de façon à assurer la sécurité alimentaire, notamment autour d'Alep.

Pour l'instant, nous ne faisons pas du tout de déploiement d'urgence au profit de la communauté française. Nous travaillons en étroite collaboration avec le Centre de crise, car plusieurs de mes équipes sont déployées dans près de 80 pays situés essentiellement en zone orange ou en zone rouge. La sécurité de nos experts est en effet une question fondamentale pour nous.

Monsieur Legendre, nous travaillons avec l'Assemblée parlementaire de la francophonie. Nous sommes en contact avec M. Péjo de projets communs à Madagascar.

De façon générale, la francophonie est clairement un atout. La cartographie de nos interventions souligne l'importance de l'Afrique francophone et des pays les plus francophones. Une de mes ambitions est d'associer l'expertise française à l'expertise du Sud.

En Guinée, par exemple, nous faisons appel à des membres de la Cour des comptes du Sénégal pour compléter nos équipes. Nous voulons ainsi montrer aux Guinéens que les objectifs fixés avec eux pour structurer la Cour des comptes de ce pays sont à leur portée. Leurs camarades du Sénégal leur montrent la voie, notamment pour l'organisation de concours anonymes de magistrats, d'auditeurs, d'inspecteurs des finances...

Monsieur del Picchia, j'ai répondu à votre question sur la taille du couteau suisse...

La Commission européenne est notre plus gros partenaire. Elle représente 40 % de nos financements. Quand je vais à Bruxelles, voir le DG NEAR ou le DG DEVCO, je représente avant tout une agence européenne. Le sens de la politique de coopération est bien d'essayer de créer des opérations conjointes.

Le budget public du Mali repose pour 40 % sur trente-sept bailleurs de fonds différents. Imaginez ce qu'il adviendrait si le budget de la France était géré par trente-sept personnes ne se parlant pas ! L'Europe a là un rôle fondamental à jouer. C'est aussi le rôle des fonds fiduciaires d'urgence que de fédérer ces opérateurs autour d'un programme.

Je n'ai pas de contact avec l'Union interparlementaire, ce que je regrette. Je suis preneur, car c'est un vrai réseau.

Madame Jourda, vous me demandez si nous sommes capables de nous déployer rapidement sur des questions d'actualité.

Je vous ai présenté quatre priorités - gouvernance financière et démocratique, développement durable, santé et sécurité - ; mais nous disposons de références, d'experts et de financements dans trente secteurs.

Pour l'instant, notre stratégie est de nous déployer sur nos points forts. C'est le plus facile, mais c'est aussi le plus efficace. Nous avons remporté beaucoup d'appels d'offres dans le renforcement des capacités de lutte contre la piraterie avec le bureau B5 de l'Union européenne.

Nous faisons appel à des amiraux de deuxième section fraîchement retraités, qui ont été préfet maritime à Brest ou dans la Manche, pour être chefs de projet et former leurs homologues dans le golfe de Guinée ou dans l'océan Indien.

De fil en aiguille, nous sommes rentrés sur ce marché maritime et nous avons creusé notre sillon. Nous avons déjà remporté 3 appels d'offres.

Parallèlement, avec ce même bureau B5, nous avons gagné deux appels d'offres sur les menaces NRBC, nucléaires, bactériologiques,

radiologiques et chimiques. Nos succès nous ont conduits à nous intéresser aux biens à double usage.

C'est de cette façon-là, en élargissant nos compétences, que nous fixons nos priorités. L'État nous demande de nous déployer à présent dans deux secteurs prioritaires : l'agriculture et l'éducation.

Nous avons déjà eu l'occasion de répondre à des demandes d'urgence - c'est notre côté « couteau suisse ». Il s'agissait, par exemple, de trouver des interprètes pour les douaniers et les gendarmes déployés en Grèce. Quand nous pouvons rendre service, nous le faisons. Cela étant, nous ne sommes pas urgentistes et nous ne ferons pas le travail de Médecins sans frontières.

En revanche, nous voulons faire ce travail humanitaire de relèvement précoce des populations. Nous sommes notamment mandatés par l'Union européenne pour restaurer les services publics de base dans trois départements de République centrafricaine. C'est un travail compliqué, eu égard aux conditions de sécurité en dehors de Bangui, mais nous avons pris cette tâche à bras-le-corps.

Nous avons été parmi les premiers à lutter contre Ebola. Nous avons mis en œuvre 17 millions d'euros de projets en déployant des laboratoires.

Oui, Monsieur Emorine, le foncier est un enjeu fondamental en matière d'investissements agricoles et, de manière générale, d'indépendance alimentaire.

Nous avons une compétence foncière, parce que nous avons absorbé l'opérateur de Bercy qui s'occupait du foncier au sein de la DGFIP. Nous avons créé un partenariat avec l'ordre des notaires et l'ordre des géomètres.

Nous portons des projets fonciers à Haïti et à Madagascar. Nous réfléchissons à un projet sur le foncier en Colombie, à la demande du ministre des finances de ce pays. J'ai toutefois demandé à ce que le territoire des FARC ne soit pas concerné et à « commencer petit », de façon à ne pas nous lancer dans une aventure trop compliquée. Toujours est-il que nous avons cette question du foncier bien en tête.

Monsieur Vall, les collectivités territoriales constituent un gisement d'expertise qui nous est envié. La décentralisation et la déconcentration sont un enjeu majeur dans les pays en développement. Nous sommes donc présents sur un certain nombre de projets de décentralisation menés en Afrique.

La promotion du commerce extérieur n'est pas tout à fait notre métier. Nous portons des bureaux privés ou des entreprises privées, dans le cadre de projets de coopération technique et d'aide au développement. Nous avons une influence indirecte en instaurant un écosystème favorable aux entreprises françaises dans la gestion des services publics locaux.

Pour ce qui est des questions d'urbanisme local, nous cherchons à nous appuyer sur des compétences locales et à trouver des synergies avec les différents organismes chargés de la coopération décentralisée, de façon à rendre l'ensemble plus fluide.

Je citerai le Partenariat français pour la ville et les territoires, le PFVT, dont l'un de vos anciens collègues est président, pour qu'il se coordonne plus étroitement avec l'organisme plus spécialement chargé de la coopération décentralisée, CUF, Cités unies France.

M. Jean-Pierre Raffarin, président. - Merci de cette communication, Monsieur le directeur général. Nous apprécions la pertinence de vos initiatives et sommes conscients des difficultés que vous avez à affronter à la fois sur le plan social et sur celui de la conquête des marchés. Vous avez les encouragements cordiaux et même affectueux de la commission.

II. RAPPORT DE M. CHRISTIAN CAMBON ET MME MARIE-FRANÇOISE PEROL-DUMONT, MEMBRES, SUR LA PROPOSITION DE LA COMMISSION, DU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'EXPERTISE FRANCE, SUR LE PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS (COM).

M. Christian Cambon, rapporteur. - J'ai dit combien cette affaire était exemplaire. La création de cette agence par une loi d'orientation et de programmation de 2014 prend sa source dans un rapport parlementaire de Jacques Berthou.

Permettez-moi de saluer au passage Jean-Claude Peyronnet, qui a bataillé à mes côtés, car les choses n'allaient pas de soi à l'époque. Il a fallu se battre contre les ministères concernés, car tous ne souhaitaient qu'une chose : conserver leur centre d'expertise pour ne pas avoir à renoncer à leur autonomie. Et certains résistent encore...

Le panel des compétences d'Expertise France me semble très intéressant. M. Mosneron Dupin en a souligné les points saillants, notamment l'aide à la gouvernance, qui me semble très importante. Comme l'a dit Henri de Raincourt, l'aide au développement ne se met bien en place qu'à partir du moment où la gouvernance est stabilisée. Or nous savons combien ce peut être compliqué, sinon dramatique, dans certains de ces pays - je songe, par exemple, à la République centrafricaine.

Il convenait de résoudre le problème du financement, lequel ne pouvait s'entendre uniquement de subventions de l'Agence française du développement, même si le transfert de la compétence « gouvernance » du ministère des affaires étrangères vers l'AFD va permettre à cette dernière d'acheter 25 millions d'euros de prestations. Le concours des fonds multilatéraux est évidemment essentiel.

On voit aujourd'hui que d'autres centres européens d'expertise s'adressent à Expertise France. C'est la clé même du succès, car cela témoigne de la compétence reconnue de la nouvelle agence.

De la même manière, deux compétences me semblent particulièrement importantes : la santé - quand Ebola envahit une partie de l'Afrique, nous assistons, impuissants, à l'anéantissement de l'aide au développement - et la sécurité.

L'AFD, qui se doit de respecter une forme de neutralité, ne peut agir dans ce dernier domaine, alors qu'Expertise France peut prêter son concours au maintien de la sécurité. L'Agence a ainsi pu coopérer, dans le cadre de la MINUSMA, par exemple, à la mise en place de forces de police et donc concourir à la restauration de l'État de droit.

Les indicateurs de performance ont une grande importance à nos yeux. Comme Henri de Raincourt à l'AFD, nous essayons de savoir si

l'argent a été dépensé à bon escient et si les actions menées ont eu une influence sur les populations visées.

L'indicateur de suivi des financements multilatéraux mis en place dans le contrat d'objectifs et de moyens me semble pertinent. Il permettra de mettre en valeur l'efficacité et le bon sens de l'action de cette institution.

Ce contrat d'objectifs et de moyens peut être tout à fait approuvé, soutenu et aidé. Nous avons vu les membres de l'Agence batailler pendant des heures et des heures pour une subvention de 3 millions d'euros, alors que le regroupement de plusieurs agences induit nécessairement des coûts importants - déménagement, rachat de jours de congé et autres. L'État doit tout de même s'engager un petit peu pour mettre cette opération sur de bons rails.

Mme Marie-Françoise Perol-Dumont, rapporteur. - L'exposé du directeur général nous conforte dans l'idée que cette réforme menée dans des délais extrêmement courts est un modèle du genre. Elle est la preuve de la capacité de notre pays à faire bouger les lignes, à se réformer, ce dont on peut parfois douter...

En une année, Expertise France a trouvé sa place dans le paysage de la coopération française. L'Agence a acquis une visibilité internationale, une capacité à répondre de façon innovante et adaptée à la demande des partenaires et des bailleurs dans quasiment tous les domaines de la coopération technique.

L'Agence est présente dans tous les domaines d'action extérieure de l'État. Elle a su se positionner en quelques mois dans le paysage de la coopération technique nationale et internationale.

Le statut d'EPIC confirme le caractère public de la mission poursuivie par l'Agence tout en lui accordant une certaine souplesse de gestion, ce qui a permis à Expertise France de faire en quelques mois la preuve de son utilité.

Après la mise en place du nouvel organigramme, le regroupement des équipes dans un seul bâtiment, l'achèvement de plusieurs chantiers opérationnels internes, l'Agence est sur le point de conclure la négociation annuelle obligatoire qui devrait permettre l'adoption de l'accord d'entreprise.

Cet accord, qui doit conduire à une harmonisation progressive du statut des salariés, constitue la dernière étape de la fusion prévue dans la loi de juillet 2014.

Les délais prévus par ce texte étant déjà dépassés, il est souhaitable que les tutelles donnent à l'opérateur les marges nécessaires pour conclure un accord équilibré dans les meilleurs délais. Au-delà de ces orientations stratégiques, sectorielles et géographiques, le contrat d'objectifs et de moyens prévoit l'atteinte simultanée de plusieurs objectifs ambitieux : le doublement de l'activité de l'Agence d'ici à cinq ans, l'atteinte de l'équilibre financier d'ici

à 2020, l'absorption des coûts de fusion et la disparition progressive des financements publics, à l'exception, bien évidemment, de la commande publique.

Ces objectifs ambitieux de rentabilité et, à terme, d'autofinancement ne doivent cependant pas être poursuivis au détriment de l'objectif principal : le renforcement de la capacité de coopération technique, mais aussi d'influence de la France.

Cela repose très largement sur les femmes et les hommes salariés d'Expertise France. Le plan d'action envisagé pour assurer la mise en oeuvre des objectifs du contrat d'objectifs et de moyens va de nouveau solliciter fortement ces personnels après une première année, nous pouvons en attester, éprouvante pour ces derniers. Les risques sociaux ne doivent pas être ignorés : lors du dernier conseil d'administration, une manifestation, certes pacifique, nous attendait...

La montée en puissance doit donc se faire de façon progressive et soutenable. Si la politique de développement française poursuit avant tout un objectif de solidarité, l'exportation de nos savoir-faire répond également à un objectif d'influence et de rayonnement de notre pays.

On peut, à cet égard, souhaiter que le Gouvernement consacre à l'assistance technique, au sein de son effort d'aide publique au développement, une part aussi importante, sinon plus, que les soutiens financiers directs, à l'instar de ce qui se fait outre-Rhin.

Dans ce contexte, des synergies supplémentaires doivent être recherchées avec l'Agence française de développement, principal bailleur de la coopération française au développement.

Or, comme le directeur général vient de le souligner, les activités d'Expertise France ne sont financées qu'à hauteur de 10 % par l'AFD. Il est impératif de renforcer la coopération entre ces deux acteurs clés de la politique de développement.

La présentation de ce contrat d'objectifs et de moyens est également pour nous l'occasion d'évoquer l'inachèvement de la réforme de l'expertise française.

En effet, la loi de 2014 prévoyait que tous les opérateurs fusionnent, ce qui n'est pour l'heure pas complètement le cas - CIVIPOL, le GIP JCI justice ou encore l'opérateur agricole ADECIA n'ont pas été absorbés par Expertise France.

Le plus important de ces opérateurs, CIVIPOL, qui est actif dans le domaine de la sécurité publique et dont j'ai auditionné le président directeur général mercredi dernier, représente un peu moins de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Cet inachèvement pose question. La persistance de certains opérateurs dont les champs d'intervention rejoignent ceux d'Expertise France est-elle un handicap ? Si oui, est-il souhaitable d'achever la fusion de l'ensemble des opérateurs ?

CIVIPOL semble travailler en bonne intelligence avec Expertise France. Par ailleurs, il s'agit d'une société anonyme dont 60 % du capital n'est pas détenu par l'État. Acheter CIVIPOL n'est pas dans les possibilités actuelles d'Expertise France.

En outre, la très forte croissance de l'Agence en 2016 rend une opération de croissance externe moins nécessaire pour le moment.

Dans une phase ultérieure, il faudra peut-être réfléchir à un regroupement avec l'opérateur agricole ADECIA, mais un *modus vivendi* a été trouvé avec Expertise France et cela fonctionne bien.

Enfin, le regroupement avec Expertise France du GIP JCI justice, organisme d'expertise internationale de l'École nationale de la magistrature et du Conseil supérieur de la magistrature, poserait des problèmes spécifiques en raison de la volonté des magistrats qui en constituent le personnel de sauvegarder leur indépendance.

À ce stade, fusionner de nouveaux opérateurs ne nous paraît pas pertinent. Mieux vaut continuer de travailler en bonne intelligence avec Expertise France, comme cela semble être le cas.

Je crois d'ailleurs que la personnalité du directeur et de son équipe facilite bien des choses : M. Mosneron Dupin est en somme « *the right man in the right place* ».

Mes chers collègues, sous réserve de ces quelques remarques, nous vous proposons, Christian Cambon et moi-même, de donner un avis favorable au contrat d'objectifs et de moyens liant l'État et Expertise France pour la période 2016-2018.

À l'issue de l'audition et de la communication, la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées, ayant émis un avis favorable sur le contrat d'objectifs et de moyens, a voté en faveur de la publication du rapport.

PERSONNE ENTENDUE

Monsieur Rémi Thuau, président directeur général de CIVIPOL

ANNEXE - PROJET DE CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

Projet

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

pour la période 2016 – 2018

entre l'ETAT

d'une part

et

EXPERTISE FRANCE

d'autre part

(version du 5 avril 2016)

- Préambule

Expertise France a été créée par la loi n° 2014-773 du 7 juillet 2014 d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, afin de « concourir à la promotion de l'assistance technique et de l'expertise internationale publique françaises à l'étranger ».

La loi inscrit l'action de l'Agence «dans le cadre de la politique extérieure de coopération au développement, d'influence et de diplomatie économique de la France. Elle intervient dans le cadre des orientations stratégiques définies par l'Etat ».

Etablissement concourant à l'action extérieure de l'Etat, Expertise France est également régie par la loi n°2010-873 du 27 juillet 2010 relative à l'action extérieure de l'Etat.

Les missions et les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'Agence sont précisées par le décret n° 2014-1656 du 29 décembre 2014. L'Agence est créée sous la forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial, placé sous la tutelle du ministère des Affaires étrangères et du Développement international et du ministère chargé de l'Economie et des Finances.

Les objectifs, indicateurs et leviers d'action retenus dans le présent COM définissent les priorités fixées par l'Etat à Expertise France.

La durée de ce premier COM est de 3 ans et couvre la période 2016 – 2018. Cette période correspond à la période de mise en œuvre de la fusion et de démarrage de la nouvelle Agence. Elle doit permettre de poser les fondations d'un opérateur de référence au niveau européen, délivrant des prestations de qualité au bénéfice du développement de ses partenaires et de l'influence de la France et disposant d'un équilibre financier durable.

Le COM est structuré en 3 parties :

- Partie I : contexte, missions et méthodes d'actions
- Partie II : objectifs stratégiques
 - o Domaines et géographies prioritaires ;
 - o Position de l'Agence dans le paysage de l'expertise technique ;
 - o Parachèvement de la fusion et développement de l'Agence ;
 - o Trajectoire économique.
- Partie III : indicateurs et leviers d'actions
- Partie IV : Dispositions finales

Parties signataires

L'ETAT

Représenté par :

Le Ministre des Affaires étrangères et du Développement international

Le Ministre des Finances et des comptes publics

Le Ministre de l'Economie, de l'industrie et du numérique

Le Secrétaire d'Etat chargé du Développement et de la francophonie

D'une part

et

L'AGENCE FRANCAISE d'EXPERTISE TECHNIQUE INTERNATIONALE, ci-après dénommée
« Expertise France »,

Représentée par :

Le Président de son Conseil d'administration

Son Directeur général

D'autre part.

Partie I : CONTEXTE, MISSIONS ET METHODES D' ACTIONS

L'Etat français a créé, le 1^{er} janvier 2015, l'Agence Française d'Expertise Technique Internationale, ci-après dénommée Expertise France, en fusionnant six opérateurs historiques (ADECRI, ADETEF, FEI, GIP ESTHER, GIP INTERNATIONAL et GIP SPSI). Il s'est ainsi doté d'une agence publique pluridisciplinaire de taille européenne, avec une visibilité auprès des partenaires et des bailleurs et un potentiel de développement largement renforcés.

L'objectif de cette réforme est de doter la France d'une agence de coopération technique plus intégrée, aux capacités financières accrues, au service de sa politique de solidarité, de son rayonnement et de son influence politique et économique. Elle intervient dans le cadre du nouvel agenda international, dont les objectifs et les financements ont été définis par l'Assemblée générale des Nations Unies (New York, septembre 2015) et la conférence d'Addis-Abeba (juillet 2015).

La création d'Expertise France participe de la rénovation de l'action extérieure de l'Etat, afin de la rendre plus efficace et plus lisible et optimise la capacité de la France à intervenir dans le champ du développement dans toutes ses dimensions.

Expertise France est l'Agence publique de référence de la coopération technique internationale française.

- **Sa mission** est de contribuer à un développement durable, inclusif et solidaire, principalement par le renforcement de la qualité des politiques publiques des pays partenaires.
- **Son action** vise à **renforcer les capacités** de ses partenaires à définir, piloter et mettre en œuvre des politiques publiques adaptées aux besoins des populations. Cette action se caractérise par un appui aux administrations, mais également à tout autre acteur qui participe à la mise en œuvre de ces politiques : institutions publiques, parlement, société civile, secteur privé.
L'Agence met ainsi ses compétences au service de ses partenaires tout en contribuant à la mise en œuvre des objectifs de la politique de coopération au développement, d'influence et de diplomatie économique de la France.
- **Ses valeurs** sont celles d'une agence publique de coopération technique :
 - promotion de l'intérêt général et solidarité internationale,
 - qualité, performance et efficacité de la prestation fournie,
 - probité, transparence et intégrité,
 - respect des partenaires,
 - promotion de l'égalité entre hommes et femmes,
 - développement durable.
- **Son métier** est **l'ingénierie et la mise en œuvre de projets de coopération et de développement.**

Afin de contribuer au renforcement des capacités des pays partenaires, l'Agence conçoit, développe et met en œuvre, en lien étroit avec ces pays et dans une logique de co-construction, des projets et programmes de coopération au développement.

Elle intervient sur toutes les phases du cycle du projet : identification et qualification des besoins, définition d'une méthodologie, identification et mobilisation des experts et des partenaires, mise en œuvre du projet, suivi et évaluation.

L'Agence met en œuvre des projets de coopération soit directement, soit par la mobilisation d'experts externes, de bureaux d'études ou d'ONG.

Elle peut intervenir selon différentes modalités : assistance technique, formation, gestion de fonds délégués par un bailleur ou pour le compte d'un consortium, allocation de subventions, mise en place de procédures d'achats appropriées, coordination technique, Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) ou Maîtrise d'Ouvrage (MO), etc.

L'Agence peut intervenir seule ou en consortium avec d'autres opérateurs publics ou privés, français, européens ou internationaux, en associant le cas échéant des entreprises. Elle délivre ses prestations dans le cadre de contrats en gré à gré, d'appels d'offres, d'appels à projets, de délégation de fonds ou dans le cadre de jumelages institutionnels.

L'Agence développe également des offres intégrées pour répondre aux besoins d'un pays partenaire et des bénéficiaires. Ces prestations peuvent comporter à la fois de l'assistance technique, de l'assistance directe aux populations, la coordination et le pilotage de projets et, le cas échéant, de la fourniture d'équipements ou de la supervision de réalisation d'infrastructures.

- L'Agence peut intervenir dans tous les pays, tout en accordant une attention particulière à certaines géographies prioritaires de la coopération au développement, et en particulier aux PMA, ainsi qu'aux pays du voisinage européen.

Partie II : OBJECTIFS STRATEGIQUES

Objectif 1 : Orienter l'activité de l'Agence sur les domaines et les géographies prioritaires

L'activité d'Expertise France participe à celle de l'action extérieure de l'Etat et contribue à la mise en œuvre des priorités de la politique d'aide au développement et d'influence du gouvernement français et de l'Union européenne.

L'Agence s'inscrit également pleinement dans le nouvel agenda international 2015-2030 qui se caractérise par les objectifs de développement durable (ODD).

Elle confortera son action sur les thématiques des ODD sur lesquelles elle intervient déjà, en particulier dans les domaines de la gouvernance démocratique, économique et financière, de la lutte contre le dérèglement climatique et du développement urbain, d'une agriculture respectueuse de l'environnement, de la santé, de la protection sociale et de l'emploi, ainsi que de la stabilisation des pays fragiles ou en crise et de la sécurité.

Elle développera progressivement son action dans les domaines de l'agriculture et de l'éducation, qui figurent également au titre des ODD et constituent des priorités de la politique d'aide au développement française.

Elle accordera enfin une attention particulière à l'innovation et au numérique.

Pour la période 2016-2018, Expertise France concentrera son développement sur les **4 grandes thématiques** décrites ci-dessous. Elle prendra également en compte les priorités transversales de l'action extérieure de la France telles que la lutte contre le changement climatique et l'intégration des problématiques de genre. L'Agence s'engage, en particulier, à faire progressivement de la prise en compte des questions de genre un marqueur de son identité, que ce soit en interne ou au travers des projets qu'elle met en œuvre.

Le choix de ces 4 grandes thématiques vise à la fois à répondre aux défis de ses partenaires, à conforter les positions de l'Agence dans ses domaines de compétence. L'Agence développera progressivement son activité dans d'autres domaines pour lesquels il existe une forte demande d'expertise française de la part des pays bénéficiaires et des financements correspondants des bailleurs internationaux. Le choix de ces domaines d'interventions pourra être enrichi grâce aux travaux menés dans le cadre du comité d'orientation stratégique (CODOR) et de ses comités sectoriels (CORSEC).

1.1 Répondre aux besoins des partenaires et capitaliser sur ses domaines de compétence

- 1.1.1 Renforcer la gouvernance

➤ L'appui à la gouvernance démocratique

Expertise France poursuivra et développera ses **actions d'appui et d'accompagnement de l'Etat de droit, des processus démocratiques, de réforme de l'Etat et de décentralisation.**

Cet appui ciblera **le renforcement des institutions** contribuant à la promotion de l'Etat de droit et des processus démocratiques telles que les institutions parlementaires, judiciaires, les instances de régulation des médias mais aussi des instances autonomes comme les instituts nationaux des droits humains (INDH) ou les commissions électorales nationales indépendantes.

Ce renforcement de l'Etat de droit passera également par un soutien aux médias et à la société civile pour la promotion et la défense des droits humains et des libertés fondamentales, de l'émancipation des femmes et de l'égalité homme/femme, de la défense des enfants et des jeunes.

Expertise France pourra aussi, en consultation avec les opérateurs français, se positionner sur des projets régionaux et des programmes transversaux qui cibleraient de manière élargie le secteur de la **justice**. Ces actions pourraient en particulier être orientées sur l'accès aux droits des femmes, des minorités, des personnes LGBTI et autres populations vulnérables et au renforcement des organisations de la société civile travaillant sur ces questions.

En matière de **réforme de l'Etat**, Expertise France ciblera ses actions sur les thématiques du statut de la fonction publique, de la politique de ressource humaine, de la politique de formation, de l'amélioration de l'accès au service public et du lien avec l'utilisateur ainsi que de l'e-administration.

Expertise France devra apparaître comme un acteur reconnu des processus de décentralisation et de déconcentration. Un rapprochement avec l'AFD sur ces thématiques permettra la mise en œuvre efficace des financements et projets de coopération.

➤ ***Le soutien aux politiques migratoires, aux acteurs de la migration et aux migrants***

Expertise France contribuera au renforcement des capacités des pays tiers à intégrer la dimension migratoire dans leurs stratégies de développement et à développer leurs politiques migratoires.

Seront priorisés en particulier les projets agissant sur l'information et l'assistance aux migrants, la réinsertion des migrants de retour, l'intégration des populations immigrées en Europe et dans les pays partenaires, la mobilisation des diasporas pour le développement, la lutte contre la traite, la protection des droits des migrants et des populations vulnérables, la migration professionnelle et légale, les projets structurés autour de consortia d'Etats membres. Ils s'inscriront dans le cadre des processus européens majeurs de concertation (Rabat, Khartoum, Partenariats pour la mobilité).

La mobilisation de l'expertise publique et associative européenne et de l'expertise publique Sud-Sud constitueront un outil majeur de mise en œuvre.

➤ ***La gouvernance économique et financière***

Dans le cadre de la priorité accordée à la mobilisation des ressources intérieures publiques, Expertise France ciblera son accompagnement sur la modernisation des politiques et des administrations fiscales et douanières, y compris la lutte contre la fraude. Elle interviendra sur la maîtrise des dépenses publiques et la stabilisation des ressources financières des Etats, sur la gestion transparente et efficace des deniers publics, par un élargissement des bases fiscales, une comptabilité en droits constatés, la mobilisation du foncier et le développement du

civisme fiscal et conforter la légitimité des autorités publiques auprès des populations. Par ailleurs, l'Agence participera au renforcement des capacités de financement des collectivités locales pour accompagner la décentralisation.

L'Agence contribuera à la mise en œuvre de politiques économiques visant la consolidation du secteur privé, le développement des échanges commerciaux et la diversification des économies locales, notamment à travers son appui à l'amélioration de l'environnement des affaires et aux politiques d'intégration régionale.

L'Agence visera également à se positionner sur des projets de coopération relevant des domaines de l'innovation, de l'infrastructure qualité et de la propriété industrielle, ainsi que de politiques sectorielles comme celles du tourisme ou du numérique. Les objectifs recherchés seront d'améliorer l'environnement juridique et administratif des entreprises, afin de participer au développement économique et à l'emploi dans les pays partenaires, mais aussi de favoriser des retombées économiques pour les entreprises françaises et européennes en termes de partenariats technologiques et d'opportunités commerciales.

L'Agence visera enfin à accroître son positionnement en matière de renforcement des politiques et institutions statistiques, comme instrument d'aide à la planification, de redevabilité et d'évaluation des politiques publiques. Cette activité se fera notamment dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs du développement durable et des engagements adoptés lors de la COP 21.

- ⇒ Sur cette thématique générale de l'appui à la gouvernance, l'Agence s'appuiera essentiellement sur la commande publique française et européenne. Elle construira également un partenariat étroit avec l'AFD sur ce secteur et mettra en œuvre l'engagement de l'AFD de confier chaque année au minimum 25 M€ de projets à Expertise France, à partir de 2017.
- ⇒ En termes géographiques, le premier cercle ciblé sera composé des pays de l'Afrique subsaharienne et des pays du voisinage Sud et Est de la Méditerranée, où l'expertise française est particulièrement demandée et la coopération bilatérale active avec les administrations françaises. S'y ajoutent les Caraïbes, les pays en sortie de crise et/ou en période électorale. L'Agence confortera également sa présence en Asie et dans les autres pays du voisinage européen de la zone de préadhésion (Balkans + Turquie), en particulier au travers des jumelages institutionnels.

- 1.1.2 Lutter contre le dérèglement climatique et soutenir le développement urbain durable

Expertise France ciblera son action sur les projets contribuant à l'adaptation et à l'atténuation des changements climatiques et au développement urbain durable.

➤ La lutte contre les changements climatiques

La France et les bailleurs multilatéraux ont fait de la lutte contre les changements climatiques un objectif prioritaire de leur action internationale. Expertise France accompagnera ses partenaires pour un développement sobre en carbone et résilient au changement climatique.

Les actions d'Expertise France cibleront deux approches complémentaires :

- **un accompagnement à une gouvernance climat** (passant par un appui aux « Stratégies climat" nationales / locales et à la mise en place de politiques et outils d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques, tels que le renforcement des capacités pour la mise en œuvres des contributions nationales (CPDN), le développement de Plans climat nationaux et territoriaux, etc.) ;

- **l'appui sectoriel à la transition bas-carbone**, en utilisant les savoir-faire français et en cherchant à contribuer en priorité aux initiatives portées par le plan d'actions Lima-Paris lors de la COP21. Parmi les secteurs prioritaires figurent :
 - les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, et notamment les bâtiments et la construction bas-carbone,
 - la mobilité durable et notamment la planification des transports urbains,
 - l'agriculture résiliente, croisant les questions de production agricole, de prise en compte des enjeux humains, de la gestion des espaces ruraux et de la préservation de ressources naturelles, et notamment la question des sols et la séquestration de carbone dans les sols,
 - la prise en compte de l'adaptation au changement climatique dans les politiques de l'eau et de l'océan,
 - la mobilisation de financements bas-carbone.

➤ **Le développement urbain durable**

La stratégie de positionnement d'Expertise France sur le domaine du développement urbain durable répond aux besoins croissants des acteurs nationaux et locaux d'être accompagnées dans leur réforme et dans la mise en œuvre de leurs politiques et stratégies de planification urbaine et territoriale.

Expertise France développera une offre de service structurée pour contribuer à l'amélioration de la gouvernance urbaine en articulant les enjeux économiques et ceux de la croissance urbaine, de la mobilité, du climat et de l'énergie, de l'accès à l'eau potable et du traitement des déchets, en favorisant les rapprochements stratégiques avec les acteurs privés français (et notamment l'offre structurée par Vivapolis). Cette démarche s'inscrira notamment au service de « L'Engagement de Paris » pour les collectivités territoriales, endossé lors de la COP21 par un grand nombre d'acteur et portant quatre priorités¹, et des résultats de la Conférence habitat III.

- ⇒ Dans ces domaines Expertise France visera à faciliter sa capacité d'intervention par l'accréditation au Fonds vert, à la gestion déléguée de crédits européens et de l'AFD.
- ⇒ Les zones d'interventions prioritaires d'Expertise France seront l'Afrique subsaharienne et la zone ANMO, l'Asie et plus ponctuellement l'Amérique Latine.

¹ la planification climat, la résilience, le financement et l'intégration verticale (avec une mobilisation renforcée des Etats

- 1.1.3 Renforcer les systèmes de santé, la protection sociale et l'emploi

Les questions de santé, d'emploi et de protection sociale sont des marqueurs des valeurs portées par la France à l'international, notamment le travail décent, l'accès à un socle de protection sociale et à la santé pour tous.

➤ **Le renforcement des systèmes de santé**

L'Agence réorientera son action en faveur du **renforcement des capacités** des pays partenaires à mener des politiques de santé durables et efficaces, financées de façon soutenable.

Elle accordera une **priorité au renforcement transversal des systèmes de santé**, dans toutes leurs composantes (offre de services, gestion et approvisionnement des produits de santé, systèmes d'information sanitaire, gouvernance, avec un accent particulier sur la question des ressources humaines en santé).

Dans le contexte de l'agenda international et français en matière de **couverture santé universelle**, l'Agence développera des projets spécifiques sur le financement de la santé et l'accès aux soins.

En matière de thématiques :

- elle étendra ses activités aux **grands défis de la santé mondiale** :
 - **la sécurité sanitaire internationale**, notamment le renforcement des capacités nationales en matière de règlement sanitaire international, de surveillance, d'alerte et de riposte, ainsi que de sécurité des soins dans les établissements de santé;
 - **la santé maternelle, néonatale, infantile et la santé sexuelle et reproductive** ;
 - les **maladies chroniques non transmissibles**, notamment les maladies cardiovasculaires, le diabète, le cancer et la santé mentale ;
 - **la malnutrition** et la sécurité alimentaire ;
 - les déterminants environnementaux de la santé, notamment la lutte contre les **addictions**, le tabac en particulier ;
- elle poursuivra ses efforts en matière de **lutte contre les pandémies** (VIH/Sida, tuberculose, paludisme). Son intervention portera à la fois sur des niches pour lesquelles elle dispose d'une expertise particulière et sur un appui technique aux pays récipiendaires du Fonds mondial, pour améliorer l'accès, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des subventions (Initiative FMSTP).

L'Agence étudiera la possibilité de renforcer son positionnement dans le secteur de la **réponse aux crises sanitaires**, notamment épidémiques, tant dans la prévention que dans la réponse précoce. A terme, l'ambition de l'agence serait de devenir un acteur de référence en la matière.

Enfin, l'Agence développera, avec son partenaire Business France notamment et les opérateurs privés concernés, une offre de **filières de santé intégrées** et de solutions hospitalières, notamment dans les pays émergents.

⇒ Pour répondre à ces objectifs, l'Agence s'appuiera sur les **sources de financement** suivantes:

- **la commande publique**, notamment les crédits d'interventions santé alloués annuellement par le MAEDI et le MASS, **l'Initiative FMSTP** et les **financements de l'AFD** ;
- **les financements internationaux** dédiés à la santé, notamment les fonds auxquels la France contribue tels que le Fonds Mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et UNITAID, mais aussi ceux des autres bailleurs publics ou privés de la santé internationale ;
- **les budgets nationaux** notamment ceux des pays émergents, demandeurs d'expertise française en matière de renforcement des systèmes de santé.

⇒ **Géographiquement**, les activités santé de l'Agence seront principalement déclinées dans les pays à faibles ressources ou bien les pays émergents avec lesquels la France a ou envisage des accords de coopération. L'Agence interviendra également dans les pays à revenus intermédiaires ou élevés, où le développement de projets hospitaliers intégrés est une priorité. S'agissant des pays en crise ou en post-crise, les actions de prévention et de réponse aux urgences sanitaires feront l'objet d'un développement spécifique.

➤ **La cohésion sociale**

Expertise France poursuivra son appui au **renforcement des capacités des acteurs en charge du pilotage et de la gestion des systèmes de protection sociale de pays partenaires**. Cet appui couvrira l'ensemble des composantes de la protection sociale fondée sur le principe de solidarité et concernera les principaux risques de la vie (maladie, vieillesse, famille et chômage).

L'Agence se mobilisera également pour faire face aux **grands enjeux du développement social** tels que la lutte contre la pauvreté et contre l'exclusion, l'accès aux droits sociaux fondamentaux pour les personnes les plus vulnérables (personnes handicapées, familles, en particulier les familles monoparentales, l'accueil des jeunes enfants et la protection de l'enfance défavorisée) ainsi qu'au vieillissement de la population (assurance retraite, soins, dépendance).

⇒ Les **zones géographiques prioritaires** pour ces thématiques sont l'Afrique subsaharienne, le Maghreb, les pays du voisinage Est et Sud, l'Amérique latine et la Chine, zones où la demande d'assistance est croissante et qui est ciblée par les principaux bailleurs (AFD, UE, BM, banques régionales de développement).

➤ **La formation, l'insertion dans l'emploi et la promotion du travail décent**

Expertise France s'attachera à renforcer l'emploi, et en particulier l'employabilité des jeunes, à travers l'appui aux politiques du continuum **formation professionnelle - insertion** et le renforcement institutionnel des acteurs chargé du pilotage de ces politiques.

Expertise France accompagnera les pays partenaires dans le développement d'une offre de formation professionnelle diversifiée et adaptée aux besoins en compétences des acteurs économiques locaux.

Par ailleurs, l'Agence assistera les pays partenaires dans la mise en œuvre de politiques en faveur de l'emploi des jeunes à travers le développement de politiques actives appropriées, de conditions de travail décent, par la prise en compte de la question du secteur informel, le renforcement du dialogue social, etc.

⇒ Dans un contexte d'accroissement de l'attention portée à la problématique de l'employabilité et de l'insertion des jeunes, Expertise France pourra jouer un rôle d'ensemblier de l'expertise et de l'expérience française dans ce domaine permettant de répondre aux défis des pays partenaires, en particulier dans les pays du voisinage européen et d'Afrique francophone avec lesquels la France dispose d'une solide expérience de coopération technique.

- 1.1.4 Contribuer à la stabilisation des pays en situation de crise / post-crise et renforcer la sécurité

Expertise France renforcera sa capacité à mettre en œuvre des **projets de relèvement précoce en zone de crise**. L'approche consiste à intégrer, dès la réponse immédiate aux crises, des éléments favorisant la pérennité des actions, le renforcement des capacités des structures de gouvernance, des Etats, des collectivités territoriales, des ONG, de la société civile et des populations, et leur accompagnement, à terme, sur la voie de la résilience.

Les programmes visés assureront la mise en œuvre d'opérations durables dès l'installation de la crise, et ce jusqu'au redressement post-crise, notamment par le rétablissement de conditions de sécurité satisfaisantes, la remise en route de services et d'infrastructures de base, le développement d'activités génératrices de revenus, la construction et la réhabilitation d'infrastructures ainsi que le renforcement des capacités des structures de gouvernance et de justice au niveau local.

Expertise France poursuivra son activité en matière de **lutte contre le crime organisé, la piraterie maritime ou la traite des êtres humains** ainsi qu'en matière de risques nucléaires, radiologiques, biologiques, chimiques et explosifs (**NRBC-E**) et de gestion des crises (protection civile). L'Agence développera également son activité en matière de **prévention et de lutte contre le terrorisme**.

Enfin, elle diversifiera son action sur les thématiques de la **sécurité climatique et environnementale** ou la **protection du patrimoine et des biens culturels**.

⇒ Pour mener ces activités, Expertise France s'appuiera principalement sur des financements multilatéraux (Fonds Fiduciaire d'Urgence et autres fonds de l'UE, IcSP-Instrument contribuant à la stabilité et à la paix) et bilatéraux français, comme ceux du Centre de crise et de soutien du MAEDI, avec lequel la collaboration, en tant qu'opérateur de référence, se renforcera au fil du triennium. Ses interventions pourront également être réalisées sur financements étrangers (Royaume-Uni, Japon par exemple).

⇒ Dans ces domaines et sans exclusivité, l'action d'Expertise France ciblera, en plus des zones de crises, prioritairement les pays du Sahel, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient.

1.2 Développer progressivement l'activité dans d'autres domaines d'intervention essentiels au développement

- 1.2.1 Soutenir l'éducation de base

En accord avec le ministère de l'Éducation et le ministère des Affaires étrangères et du Développement international, l'Agence développera progressivement ses activités de renforcement des capacités des autorités publiques en charge de l'éducation de base. Elle poursuivra son action auprès des ministères en charge de l'éducation primaire et secondaire, en particulier en matière de gouvernance du secteur et de qualité de la formation. L'accent sera donc mis sur le renforcement institutionnel en termes de pilotage et d'évaluation du secteur et d'appui à la formation continue des enseignants. L'Agence viendra également en appui aux maîtrises d'ouvrages dans les missions transversales de passation de marchés et de gestion des ressources humaines.

Expertise France renforcera l'utilisation du numérique qui offre de nouvelles perspectives de développement : la mobilisation des nouvelles technologies pourra être analysée, en particulier dans le cadre de la formation des enseignants et pour améliorer les apprentissages. Dans la prolongation de projets déjà menés, des actions en lien avec l'Institut français pourront être envisagées en vue de renforcer le français professionnel comme langue d'insertion et d'emploi.

⇒ Cette thématique, sur laquelle Expertise France travaillera en étroite concertation et collaboration avec les autres acteurs français de la coopération internationale sur le champ de l'éducation, sera principalement déclinée en Afrique (Maghreb et Afrique subsaharienne) à travers des financements français (AFD notamment) mais également de l'UE.

- 1.2.2 Assurer le développement agricole et la sécurité alimentaire

En accord avec le ministère de l'Agriculture, Expertise France développera son activité dans le domaine du développement agricole et de la sécurité alimentaire, en partant, chaque fois que cela est possible, avec les opérateurs ADECIA et le GIP FVI.

L'activité de l'Agence se développera principalement autour des 3 thèmes suivants :

- accompagnement des pays partenaires dans la conception et la mise en œuvre de leurs politiques en matière de sécurité alimentaire et d'application des mesures sanitaires et phytosanitaires (par exemple en matière d'éradication de la faim, mise au point d'outils comme les réserves de sécurité alimentaire et les systèmes d'information sur les marchés, ...)
- accompagnement des pays partenaires dans la conception et la mise en œuvre de leurs politiques en matière de politique foncière et de réforme agraire, notamment en matière de gouvernance locale ;
- appui à la transition vers une agriculture résiliente, croisant les questions de production agricole, de prise en compte des enjeux humains, de bonne gestion des espaces ruraux et des ressources naturelles (incluant les politiques de développement rural, l'appui à la restructuration et au développement des filières agricoles et de la pêche).

⇒ Sur ces trois thématiques, les zones d'interventions prioritaires d'Expertise France seront l'Afrique subsaharienne et la zone MENA, l'Asie et plus ponctuellement l'Amérique Latine.

- 1.2.3 Développer les politiques culturelles

La protection et la valorisation du patrimoine constituent des thématiques pour lesquelles l'expertise française est mondialement reconnue et qui bénéficient de financements multilatéraux et bilatéraux importants, de la part des pays émergents notamment. Cette thématique comporte également une dimension « diplomatie économique » importante, liée notamment à son impact sur le tourisme.

Expertise France pourrait, selon des modalités à définir avec le ministère de la Culture, développer une offre de conseil en politique publique et gouvernance patrimoniale, en ingénierie culturelle et patrimoniale et de formation aux techniques de conservation et de restauration du patrimoine.

*

* *

Sur l'ensemble des domaines et géographies prioritaires visés dans cet objectif 1, l'intervention d'Expertise France s'effectuera lorsque les critères cumulatifs suivants seront réunis :

- identification d'un besoin avéré d'un pays ou d'une institution partenaires ;
- cohérence avec les priorités de l'action extérieure de l'Etat ;
- thématiques et géographies dans lesquelles Expertise France a une valeur ajoutée et en cohérence avec la stratégie de l'Agence ;
- disponibilité d'une expertise de qualité mobilisable ;
- existence de financements, provenant d'un bailleur public (français, multilatéraux, pays partenaires, bailleurs bilatéraux, etc.), du pays bénéficiaire ou de fondations privées.

Chaque opportunité d'intervention sera examinée à l'aune de ces critères et en cohérence avec le modèle économique et stratégique de l'Agence.

Objectif 2 : Consolider le positionnement d'Expertise France dans le paysage de l'expertise technique

Afin de répondre à sa triple mission (solidarité, influence et diplomatie économique), l'Agence confortera ses relations avec les administrations publiques françaises, les autres acteurs publics et privés de la coopération technique, les bailleurs de fonds français et internationaux ou encore les pays partenaires. Elle s'appuiera sur une expertise de qualité, dont elle assurera le suivi, la gestion et la valorisation. Elle participera enfin au rapprochement avec les autres opérateurs publics de la coopération technique.

- 2.1 Renforcer les partenariats avec les acteurs français de la coopération

➤ **Promouvoir la coopération technique de l'ensemble des administrations et acteurs institutionnels publics français**

Expertise France appuiera et contribuera à la mise en œuvre de la politique de coopération internationale des principales administrations françaises concernées.

Plus précisément l'Agence mettra ses compétences au service de :

- la **coopération bilatérale des ministères économiques et financiers et du MEDDE**, en proposant des actions, en accompagnant la programmation des directions et en collaborant, avec le soutien de la direction générale du Trésor, et à leur gestion ;
- la **coopération conduite par le ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI)**, en mettant en œuvre des projets financés par le MAEDI, notamment au titre du programme 105, en gérant l'Initiative pour la mise en œuvre bilatérale des actions du Fonds Mondial, en conduisant des actions pour le compte du centre de crise et de soutien, et en assurant la gestion et l'animation du vivier des experts techniques internationaux ;
- la **coopération bilatérale des ministères sociaux**, en mettant en œuvre des actions de coopération entre les administrations françaises et les administrations partenaires dans le champ social et sanitaire ;
- des administrations et d'autres acteurs publics ou organismes mandataires en assurant, pour leur compte ou avec leur soutien, la mise en œuvre des **jumelages institutionnels européens**. Ces jumelages représentent une activité-clé pour Expertise France, tant par le rayonnement que ces projets confèrent à la France dans les pays des zones du voisinage et de l'élargissement, que par le lien fort qu'elle établit entre l'Agence et les administrations françaises, porteuses de ces jumelages ;
- des administrations et des organismes spécialisés qui leur sont rattachés en mobilisant leur expertise pour la conception et la mise en œuvre de **projets d'assistance technique** lancés par différents bailleurs de fonds, dans le cadre de consortia pouvant comporter des acteurs publics et privés.

L'Agence renforcera et étendra cette collaboration à l'ensemble des administrations et des organismes publics qui interviennent dans le domaine de la coopération technique internationale.

➤ **Mettre en œuvre un partenariat stratégique avec l'Agence française de développement (AFD)**

Expertise France mettra en œuvre l'accord-cadre conclu avec l'AFD le 18 novembre 2015 qui définit les modalités d'une coopération renforcée :

- dans un certain nombre de **domaines d'intérêt commun** : intervention dans les pays en crise/post-crise, actions conjointes en matière de lutte contre le changement climatique, d'accès à l'énergie, de santé, de foncier, de développement urbain et de partenariats public-privé ;
- dans le **domaine de la gouvernance** : l'AFD s'est engagée à recourir à Expertise France pour la réalisation d'actions de coopération à hauteur de 25 M€ par an, à compter de 2017.

Dans le cadre de ce partenariat, l'Agence participera à la conception de ces projets, en assurera la mise en œuvre, accompagnera l'expertise mobilisée et fera les retours d'expérience nécessaires au bon suivi des projets. Ces actions pourront se faire selon différentes modalités, en particulier le gré à gré.

➤ **Créer des synergies avec le secteur privé**

L'action d'Expertise France permet **d'exporter les normes françaises et européennes** en matière comptable, fiscale, sociale, environnementale. L'Agence contribue ainsi à la création d'un environnement propice au développement de marchés pour le secteur privé.

L'Agence renforcera par ailleurs son développement **d'offres intégrées**, rassemblant expertise publique et savoir-faire des entreprises privées pour répondre aux demandes d'assistance d'Etats ou d'organisations partenaires. Ce type d'intervention répond tout particulièrement aux attentes des grandes organisations internationales et de gouvernements étrangers qui souhaitent se voir proposer un éventail de compétences publiques et privées sous l'égide d'une agence publique, pour des prestations pouvant comporter à la fois de l'assistance technique publique et de la construction d'infrastructures.

S'agissant d'appels d'offre, Expertise France se positionnera autant que possible au travers de **consortia** associant les acteurs privés de la coopération technique internationale.

- 2.2Consolider les liens avec les principaux bailleurs de fonds

Expertise France se consacrera prioritairement au renforcement de sa visibilité et à l'augmentation de ses parts de marché auprès de l'Union européenne et de certains grands bailleurs internationaux.

➤ **Avec l'Union européenne**

L'Agence renforcera sa visibilité auprès des institutions européennes et augmentera ses parts de marché au sein de la coopération européenne par :

- une forte mobilisation de son bureau de représentation à Bruxelles, établi au sein de la RPFUE, en particulier auprès des directions générales de la Commission européenne chargées de la politique de développement et du SEAE;
- un suivi en amont de la programmation communautaire grâce au soutien apporté par le réseau des Ambassades (SCAC et SE) et les informations fournies par les ETI ;
- une participation active aux réseaux d'opérateurs européens, tels que l'Alliance ESTHER ou le *Practitionners' Network*, à la fois pour échanger avec les décideurs européens et les agences des Etats membres et pour développer des actions communes, au sein de consortia européens ;
- le renouvellement de l'agrément de l'Agence au titre du dispositif de gestion déléguée de crédits européens ;
- un rapprochement opérationnel avec les autres opérateurs européens, tout particulièrement la GIZ allemande et la FIIAPP espagnole.

➤ **Avec les autres bailleurs**

Expertise France poursuivra et développera son action auprès des différents bailleurs multilatéraux (la Banque Mondiale, les banques régionales de développement, l'ONU et ses agences, le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, etc.).

L'Agence développera par ailleurs des liens avec les autres financeurs influents sur les zones prioritaires (BEI, BERD, agences et banques de développement, Unitaïd, fonds privés, etc.), ainsi que les grandes fondations d'entreprise et les fondations privées.

Elle se rapprochera également des principaux bailleurs bilatéraux : JICA, DFID, USAID, KfW/GIZ et pays financeurs.

- 2.3 Créer un fonds de co-financement

L'Etat contribuera au développement de l'activité de l'Agence par la **création d'un fonds de cofinancement**.

Dédié au financement partiel de programmes multilatéraux d'assistance technique mis en œuvre par Expertise France, ce fonds a pour objet d'apporter une part de cofinancement ou un investissement afin qu'Expertise France puisse augmenter, dans son portefeuille d'activité, la part des projets ayant une taille significative dans les domaines prioritaires visés par ce COM.

Ce fonds favorisera le positionnement de l'Agence sur des projets ambitieux pour le rayonnement de l'influence française et la mise en œuvre de ses priorités en matière de coopération au développement, et visera à faire effet levier pour des projets qui contribuent au rééquilibrage des comptes de l'Agence.

L'Etat abondera ce fonds à hauteur de 2 M€ en 2016. Le financement pour les années suivantes sera réévalué au vu d'une analyse stratégique et financière des contrats ayant fait l'objet d'un cofinancement.

Expertise France contribuera également à l'abondement du fonds sous réserve que le résultat financier de l'Agence soit positif.

2.4. S'appuyer sur une expertise de qualité

➤ **Assurer la promotion de l'expertise publique française**

L'Agence porte l'expertise française en matière de politique publique à l'international. A ce titre, **elle assure prioritairement la promotion de l'expertise publique française**.

L'Agence s'appuiera principalement sur le **vivier d'experts**, actifs comme jeunes retraités, **de l'administration française**, centrale et territoriale, du monde académique et de la recherche, et de toute autre institution à caractère public, y compris des cadres du secteur public jeunes retraités qui constituent un apport de qualité.

Elle s'appuiera par ailleurs sur son **expertise interne** pour concevoir et mettre en œuvre des projets, en lien avec les pays bénéficiaires, selon des modalités adaptées au cadre spécifique de la coopération technique internationale.

Expertise France pourra également mobiliser de **l'expertise privée** en complément de l'expertise publique, selon des critères de compétence et de qualité reconnus à l'international, et dans le respect des valeurs, normes et savoir-faire du service public français.

Enfin, l'Agence aura recours à **l'expertise de pays partenaires du Nord comme du Sud** pour répondre au mieux aux besoins de ses partenaires et au cahier des charges des bailleurs. L'Agence encouragera ainsi la participation d'experts originaires des pays bénéficiaires ou d'autres régions du Sud, notamment francophones. Ces experts seront mobilisés en partenariat avec l'expertise française dans un souci d'efficacité, de partage et d'échange de solutions pour le développement.

➤ **Assurer la gestion et l'animation des Experts Techniques Internationaux (ETI)**

Le transfert et l'externalisation de la gestion des ETI actuellement gérés par le MAEDI, à Expertise France permettront de renforcer :

- **la cohérence du dispositif global** : le regroupement de la gestion de la plupart des ETI au sein d'une même structure, garantira une plus grande lisibilité et un meilleur pilotage du dispositif français de l'expertise technique ;
 - **son efficacité** : l'Agence favorisera la constitution d'un véritable réseau d'experts publics français à l'étranger ; elle organisera une meilleure articulation des actions bilatérales avec les actions multilatérales ; elle identifiera et mobilisera des ETI au service de la diplomatie économique française ; valorisera et capitalisera sur l'expérience de terrain des ETI ;
 - **sa souplesse** : Expertise France pourra mobiliser des experts de qualité et combiner, selon les besoins, de l'expertise de court, moyen et long terme ; intervenir avec flexibilité et réactivité tout au long de la chaîne (de la programmation à la capitalisation sur le rapport final de l'ETI), le cas échéant en lien avec les projets d'expertise que l'Agence met en œuvre.
- Afin de réaliser ces objectifs, Expertise France se dotera d'un **pôle « relations experts »** qui mobilisera une équipe qualifiée pour assurer :
- une mission spécifique de gestion et de suivi des ETI,
 - une mission transversale de gestion de la ressource « experts » (base de données centralisée, animation des viviers d'experts, capitalisation des travaux d'expertise, etc.).

L'Agence définira enfin, en lien avec le centre de crise et avec le soutien du MAEDI, une **politique de sécurité** et une procédure **de gestion des risques** adaptée aux besoins des experts, qu'ils soient résidents ou experts de court-terme. Cette politique s'appliquera également à ses propres salariés lorsque ceux-ci partent en mission. Ces travaux sont menés en articulation avec le chantier engagé au sein de l'Alliance des opérateurs sur la sécurité des experts.

2.5 Participer au rapprochement avec les autres opérateurs publics

La loi du 7 juillet 2014 donne vocation à Expertise France de rassembler l'ensemble des opérateurs spécialisés de coopération technique, selon des modalités adaptées à leurs missions et statuts, en assurant notamment leurs fonctions transversales. Le décret du 29 décembre 2014 précise que l'Agence contribue, sous la responsabilité du Délégué interministériel, à la coordination de l'action de l'ensemble des acteurs publics intervenant dans le domaine de l'expertise technique internationale.

Dans cette perspective, l'Agence participera activement, en relation avec le DICTI, à :

- **la coordination opérationnelle des opérateurs publics** notamment dans le cadre de l'alliance des opérateurs, recherchant coopération opérationnelle, mutualisation des moyens et démarches communes avec les autres opérateurs spécialisés. Au-delà de la charte des opérateurs signée en juillet 2015, Expertise France cherchera à maximiser les actions communes de manière à présenter une offre française aussi complémentaire, compétitive et transversale que possible. Elle engagera avec les autres opérateurs un échange de bonnes pratiques en matière de relation avec les experts, avec les bailleurs bi ou multilatéraux, avec les pays partenaires avec l'ambition de rehausser la qualité et la compétitivité de l'offre française d'expertise publique.
Cet échange pourra se traduire par la signature de conventions bilatérales avec ces opérateurs et leur ministère de tutelle ;
- **la construction de rapprochements logistiques volontaristes avec les opérateurs spécialisés ;**
- **la coordination stratégique dans le cadre du CODOR et des CORSEC** dont elle assure le Secretariat. Ces fora doivent être des lieux d'élaboration d'orientations sectorielles partagées avec les ministères et viviers d'experts qui alimenteront la stratégie française en matière de coopération technique, d'amélioration des conditions de mobilisation des experts et de partenariats avec le secteur privé. Ils viendront utilement enrichir la stratégie d'Expertise France, en particulier sur ses nouveaux domaines d'intervention, en lien avec les ministères intéressés.

Objectif 3 : Parachever la fusion et assurer le développement d'Expertise France

La valeur première de l'Agence est constituée par ses salariés. Ils représentent le principal atout pour construire l'avenir de l'Agence. Le respect des orientations contenues dans ce COM, l'atteinte d'une trajectoire conduisant à un équilibre financier en 2020 à travers une forte croissance de l'activité et d'importants gains de productivité impliquent dès lors une adhésion forte de l'ensemble des collaborateurs et des conditions de travail optimales.

A cet effet, cinq orientations devront être déployées par l'Agence :

- 3.1 Favoriser une adhésion des collaborateurs à travers un dialogue social approfondi

La direction de l'établissement s'engagera à travers chaque **négociation annuelle obligatoire** (NAO) à favoriser l'adaptation des conditions de travail aux attentes des salariés, tout en respectant le cadre financier de l'Agence.

Les NAO et tout particulièrement la première, conduite au premier semestre 2016, devront fournir le cadre à une harmonisation des temps de travail et à des premiers résultats en matière d'harmonisation salariale, autant de sujets importants pour un établissement issu d'organismes aux pratiques très différentes.

A travers ces négociations, l'Agence devra intégrer la maîtrise des coûts salariaux et mettre en place un mécanisme permettant la prise en compte de la performance individuelle et collective des salariés.

- 3.2 Définir les engagements de l'Agence en matière de déontologie et de responsabilité sociale et environnementale

L'Agence élaborera, au cours de ce premier COM, **les chartes définissant les règles relatives à l'éthique et la déontologie, aux rapports sociaux et à la responsabilité environnementale** sur lesquels elle fonde son action, son fonctionnement interne et ses relations externes.

- 3.3 Définir une politique de contrôle interne

A partir de 2016 et avec l'appui du comité d'audit et des risques mis en place par son conseil d'administration, Expertise France élaborera une politique de contrôle interne destinée à apporter une assurance qu'elle **maîtrise ses activités et ses risques, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.**

La construction du système d'information prendra en compte les principales dispositions du contrôle interne.

- 3.4 Construire un système d'information en ligne avec le développement de l'Agence

La **construction et le déploiement d'un schéma directeur des systèmes d'information** sont une condition indispensable à la capacité de l'Agence à réaliser ses objectifs de développement, tant en termes quantitatifs qu'en termes économiques. Ce schéma directeur comprendra trois composantes :

- le déploiement progressif, en 2016, des fonctionnalités de X3, l'ERP comptable utilisé par Expertise France. Outre la gestion comptable proprement dite, cet ERP sera notamment utilisé pour la gestion budgétaire et la dématérialisation des bons à payer.
- en 2016 également, trois premiers projets seront mis en œuvre : le système d'information des ressources humaines, un outil de dématérialisation des workflows destiné à fluidifier la circulation interne des documents soumis à approbation et un extranet associé à un réseau social d'entreprise permettant de renforcer à la fois la communication et le travail collaboratif en interne ainsi qu'avec les nombreux partenaires externes de l'Agence.
- à partir de 2017, le schéma directeur proprement dit, élaboré courant 2016, aura pour objectif principal la fourniture des outils informatiques nécessaires à la construction et au suivi des projets d'expertise (outil de suivi et de gestion des projets, CRM-outil de gestion de la relation clients, outil de gestion de la relation avec les experts).

Le déploiement du système d'information représente un investissement de 2,6 M€ sur la période 2016-2019, partiellement pris en charge par la subvention de transformation de l'Etat.

- 3.5 Définir une politique immobilière qui accompagne la croissance de l'Agence

Le regroupement de l'ensemble des collaborateurs d'Expertise France sur le site de Vaugirard en août 2015 a constitué une étape importante dans la construction de l'Agence et d'un véritable collectif.

Les perspectives d'évolution du chiffre d'affaires et la nécessité de renforcer les effectifs pour assurer une mise en œuvre de qualité des nouveaux projets, impliquent une réflexion sur l'évolution et la taille des locaux de l'Agence.

Avant la fin de l'année 2016, Expertise France proposera une stratégie immobilière pluriannuelle à son Conseil d'administration.

Objectif 4 : Positionner Expertise France sur une trajectoire économique lui permettant d'atteindre un équilibre financier en 2020

La fusion avait pour but de **développer l'activité de coopération technique de la France** et de faire de la nouvelle Agence un opérateur de référence au niveau européen, délivrant des prestations de qualité au bénéfice du développement de ses partenaires et de l'influence de la France.

Cette réforme visait également à **réduire le recours aux finances de l'Etat grâce à des économies d'échelle et à une rationalisation de l'activité** des différents opérateurs rassemblés en une seule entité.

Malgré une forte croissance de son activité, le résultat net de l'Agence sera naturellement, dans ses premières années, grevé par des coûts de fusion récurrents qui sont estimés à plus de 3 M€ par an.

En effet, si la fusion permet à terme d'optimiser les performances de l'Agence, elle se traduit, dans un premier temps, par **une augmentation des coûts** liée à la croissance des taux de cotisations sociales pour les salariés passant d'un statut public à un statut privé, à l'application à tout le personnel de la grille de rémunération issue de la convention collective Syntec, au coût de l'harmonisation du temps de travail et de la réduction des écarts salariaux liés aux politiques salariales des différents opérateurs.

La fusion s'accompagne, en outre, de **la disparition des avantages en nature**, notamment immobiliers, dont bénéficiaient les opérateurs fusionnés et par la reprise d'activités et de contrats dont la rentabilité était fortement dépendante de la subvention publique.

Le modèle économique à bâtir et à mettre en œuvre dans cette phase de construction, qui correspond à ce premier COM, devra dès lors permettre d'atteindre simultanément plusieurs objectifs : développer l'activité de l'Agence, atteindre un équilibre financier durable, absorber les coûts de fusion et aller vers une disparition des financements publics, hors commande publique.

L'atteinte de ces objectifs exige une montée en gamme des prestations de l'Agence et une optimisation de ses méthodes de travail au travers d'une **politique d'investissement**

ambitieuse dans la formation professionnelle, l’informatisation de la gestion des projets et le développement commercial de l’agence.

La création d’une agence de taille européenne polyvalente bénéficiant d’économies d’échelle mais aussi d’une amélioration de la qualité de ses prestations, tant en matière de gestion de projets que d’expertise, constitue un des principaux enjeux de ce premier COM.

La réussite de la réforme et la garantie d’un développement durable de l’Agence requièrent qu’elle puisse se positionner sur une trajectoire économique conduisant à un équilibre financier au plus tard en 2020.

Le modèle économique construit avec l’appui du SGMAP, les données d’exécution de l’année 2015 et les prévisions de l’année 2016 permettent de proposer une hypothèse de trajectoire, qui repose sur les caractéristiques décrites ci-dessous. Des évolutions différentes par rapport à ce scénario de référence pourraient nécessiter des ajustements.

Cette hypothèse, ainsi que tous les montants affichés demeurent soumis à l’adoption des lois de finances et des programmes budgétaires sous-jacents et pourront être ajustés en conséquence.

Prévisions sur la trajectoire financière 2014 – 2018

	2014	2015	2016	2017	2018	Hypothèses d’évolution 2019-2020	
						2019	2020
Chiffre d’affaires	112,4	124,1	124,6	156,7	178,4	200,5	216
<i>dont - offres intégrées</i>	27	26,1	12,2	10,6	0	0	0
<i>- chiffre d’affaires hors offres intégrées</i>	85,4	98	112,4	146,1	178,4	200,5	216
Avantages en nature	5,6	3,6	1,6	0,4	0,4	0,4	0,4
Total produits	118	127,7	126,2	157,1	178,7	200,9	216,3
Charge d’intervention	98	109,2	108,9	136,1	154,7	173,3	185,9
Charges de structure ¹	20	22,3	23,3	25,2	26,2	27,9	28,8
<i>dont investissement</i>			0,4	0,5	0,7	0,6	0,4
Total charges	118	131,5	132,2	161,4	180,9	201,2	214,7
Résultat	0	- 3,8	- 6	- 4,3	- 2,2	- 0,3	+ 1,6
Subventions de transformation	0	3	3	2	1	0	0
Résultat après subv. transfor.		- 0,8	- 3	- 2,3	- 1,2	- 0,3	+ 1,6
Réserves en fin d’année	11,8	11	8	5,7	4,5	4,2	5,8

En millions d’euros

Cette trajectoire devrait permettre à l’Agence d’atteindre un équilibre financier dès 2020 grâce à un doublement du chiffre d’affaires lié à des gains de part de marché, une amélioration significative de la productivité et des marges opérationnelles sur projet ainsi qu’une politique d’investissement ambitieuse.

- 4.1 Développer l’activité de l’Agence

Au regard des contrats pluriannuels remportés par l’Agence depuis sa création en 2015 et de l’évolution du marché de l’expertise, l’Agence anticipe la possibilité d’un doublement de son chiffre d’affaires pour atteindre plus de 200 M€ d’ici 2020.

¹ Les charges de structure sont les charges non refacturables sur projets

Cette croissance témoignera de l'installation de l'Agence dans le paysage de la coopération technique internationale et constituera un marqueur significatif de l'influence politique et économique de l'action extérieure de l'Etat.

Prévisions d'évolution du chiffre d'affaires 2016 - 2018

	2016	2017	2018
Contrats pluriannuels standards	78,6	98,1	109,9
Offres intégrées	12,2	10,6	-
Initiative Fonds mondial	15,8	19,3	19,3
Commandes publiques françaises	12,3	20,4	34,4
Transfert AFD gouvernance	5	7,5	14
Produits divers	0,6	0,7	0,7
Total chiffre d'affaires	124,6	156,7	178,4
Croissance annuelle	1 %	26 %	14 %
Chiffre d'affaires hors offres intégrées	112,4	146,1	178,4
Croissance annuelle hors offres intégrées	15 %	30 %	22 %

En millions d'euros

Cette forte croissance de l'activité repose, dans cette trajectoire, sur une progression des 4 principaux segments de l'activité.

- Elle s'appuie sur l'obtention par l'Agence de **contrats d'expertise et de coopération** sur financements de l'Union européenne et, dans une moindre mesure, de la Banque Mondiale et d'autres bailleurs multilatéraux. Les projections 2016-2018 se fondent sur les contrats pluriannuels déjà remportés en 2015 et 2016 et les projets en cours de développement en fonction de leur probabilité de signature.

L'essentiel de la croissance proviendra de la capacité de l'Agence à gagner de nouveaux contrats sur financements multilatéraux : les contrats pluriannuels « standards » représentent en effet plus de 60% du CA pendant toute la période.

- Elle s'appuie également sur la **commande publique que l'Etat adresse à l'Agence**, financée à travers les programmes gérés par la DG Trésor, le MAEDI et le MASS et la poursuite de l'Initiative financée sur la contribution au Fonds mondial. Cette commande se compose notamment de la coopération bilatérale des ministères économiques et financiers, des crédits d'intervention du MAEDI et du MASS en matière de santé, ainsi que du transfert à Expertise France de la gestion des experts techniques internationaux (ETI) jusqu'à présent gérés par le MAEDI. Sur la période 2016-2018, cette commande publique représente 15 % du CA de l'Agence avec une croissance annuelle moyenne de 43 %.

Hypothèse d'évolution de la commande publique de l'Etat

	2016	2017	2018
Programme 110 (dg Trésor)	3,8	3,8	3,8
Programme 209 (MAEDI) santé et ETI	5,9	14,2	28,4
Programme 124 (MASS) santé	2,3	2,1	1,9
Programme 155 (affaires sociales)	0,2	0,2	0,2
Total commandes publiques	12,3	20,4	34,4

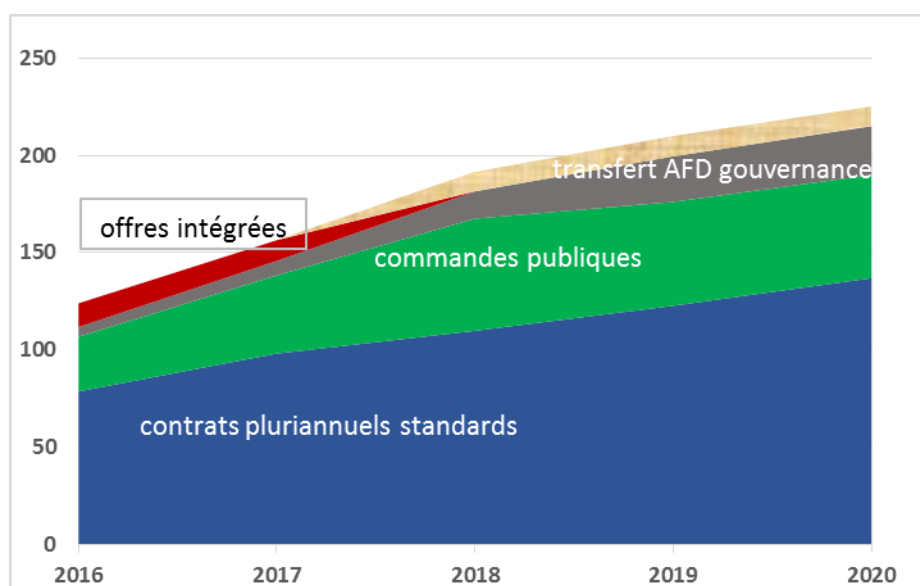
En millions d'euros

- Les projections d'activité se fondent enfin sur le **transfert à l'AFD des attributions du MAEDI dans le domaine de la gouvernance**, qui s'accompagne d'un engagement de l'AFD d'attribuer à Expertise France **25 M€ de projets** dans ce domaine à partir de 2017.

A noter que la croissance pourra également être soutenue par le **développement d'offres intégrées** dans le domaine de la sécurité ou dans d'autres domaines tels que le développement urbain ou le secteur hospitalier. Compte tenu de leur volume et de leur spécificité, les offres intégrées n'ont été prises en compte dans la trajectoire que pour le seul projet en cours, concernant la MINUSMA.

Sur la période 2016-2020, les commandes publiques et les activités générées par le transfert de la gouvernance à l'AFD joueront un rôle important dans la croissance du chiffre d'affaires de l'Agence. Pour autant, **les projets initiés par l'Agence représenteront 70 % du chiffre d'affaires hors contrat d'offre intégré en 2016 et devraient représenter 63 % du chiffre d'affaires en 2020**, soit encore une part largement prédominante.

Répartition de l'évolution des prévisions du chiffre d'affaires 2016 - 2020



- 4.2 Accompagner la croissance d'un effort de productivité conséquent

Cette trajectoire s'accompagnera d'efforts de productivité importants, tant dans les fonctions opérationnelles que dans les fonctions supports, tout en sécurisant la montée en puissance de l'Agence.

Les contrats remportés pendant la période impliqueront le recrutement d'experts, de chargés de projets encadrant les activités d'expertise et de responsables de fonctions supports assurant la logistique, la contractualisation et le paiement de ces activités.

L'Agence prévoit cependant de **limiter l'augmentation de ses effectifs à 35 % pour une croissance de l'activité de 73 %**. La croissance des effectifs sera donc deux fois moindre que celle de l'activité, grâce à d'importants gains de productivité fondés essentiellement sur :

-
- un travail d'harmonisation, de standardisation et de formalisation de tous les processus ;
 - des économies d'échelle liées à une augmentation significative de la taille des projets et à une plus grande sélectivité du portefeuille projets, en fonction du coût en ressources humaines nécessaire pour les gagner et les mettre en œuvre ;
 - une informatisation des processus aussi bien pour les fonctions supports que pour les opérations ;
 - l'achèvement, à travers une capacité à répartir les temps passés, de la mise en place et de l'exploitation de la comptabilité analytique dans l'ensemble des services afin d'améliorer leur pilotage financier.

- 4.3 Améliorer les marges opérationnelles des projets

Les gains de productivité seront en outre accompagnés par une **meilleure sélection et gestion des projets permettant d'accroître les marges opérationnelles**, qui devraient passer de 8,7 % en 2014 à 12,5 % en 2020, à travers :

- une plus grande sélectivité des projets en fonction de la couverture possible des coûts et des économies d'échelle sur le terrain ;
- une meilleure construction des budgets avec la recherche systématique d'une optimisation des marges ;
- une augmentation de la taille des projets, notamment grâce au fonds de co-financement ;
- la recherche systématique de la couverture intégrale des coûts directs et indirects des projets chaque fois que cela est possible ;
- pour les jumelages institutionnels, l'activité tendra vers plus d'équilibre conformément à une politique d'engagement et de partage des coûts définie par Expertise France avec les tutelles et les administrations partenaires.

- 4.4 Optimiser les charges de structure

La recherche de l'équilibre financier passe également par un effort de rationalisation ambitieux, qu'il s'agisse des coûts de structure ou des dépenses directement liées aux projets.

Le doublement du chiffre d'affaires sur la période doit s'accompagner d'une optimisation des charges de structures, en particulier des charges non-refacturables sur les projets.

Actuellement, 80% des projets sont refacturés au coût réel. Chaque projet entraîne, en particulier, la mobilisation et le recrutement d'un chef de projet sur le terrain et d'experts, dont les coûts sont refacturés sur les projets. Par contre, une partie de l'activité, évaluée à **20% des projets, est constituée de projets forfaitaires ou en coûts environnés**, pour lesquels toute économie réalisée sur les prix d'achat se traduira par une augmentation de la marge d'Expertise France.

Dans la mesure où la croissance du nombre de projets et des activités aura un impact direct sur les fonctions supports, l'optimisation des coûts de structure proviendra d'une rationalisation des activités RH, comptabilité et moyens généraux.

L'agence poursuivra ainsi une augmentation du ratio ETP opérationnels / ETP supports de 16 % sur la période (2016-2020). Une part significative des gains proviendront de l'informatisation et de la dématérialisation des procédures internes qui sont aujourd'hui très faibles, les opérateurs fusionnés ne disposant pas des applications nécessaires à la gestion des projets et peu d'applications relatives aux fonctions supports.

Le regroupement de l'ensemble des opérateurs sur un même site a permis des économies substantielles. Ces économies devraient être amplifiées par une politique volontariste en matière de moyens généraux, de consommables et de déplacements « siège ». **L'Agence vise ainsi une réduction du ratio « charges de structure sur charges totales » de 24 % sur la période 2016 - 2020.**

- 4.5 Accompagner l'opérateur dans la transformation de son modèle économique

La trajectoire sur laquelle s'engage l'Agence devrait permettre à l'Etat de disposer en 2020 d'un opérateur d'expertise technique performant, déployant un volume d'activité deux fois supérieur à celui des opérateurs fusionnés en 2014, tout en diminuant le recours aux financements publics, hors commande publique.

Cette transformation exige une évolution des méthodes de travail et des investissements importants, ainsi qu'un accompagnement adapté des salariés afin de faire évoluer leurs pratiques professionnelles dans des conditions de travail de qualité, propices au développement de l'Agence.

Des investissements lourds seront dès lors nécessaires pour :

- assurer un **effort de formation significatif de 0,5 M€ chaque année**, pour accompagner les salariés dans l'évolution de leur activité et tenir compte de l'élargissement des domaines d'intervention de l'Agence prévu par ce COM (agriculture, éducation, culture) ;
- **construire les infrastructures informatiques** dont étaient dépourvus tous les opérateurs fusionnés **et les applications nécessaires à la gestion des projets** (suivi des projets, gestion de la relation partenariale, gestion du vivier des experts) **et des fonctions supports** (ressources humaines, workflows, fonction finances). Sur la période 2016-2020, le plan de développement des systèmes d'information devrait atteindre **2,6 M€**.

L'Agence prendra à sa charge l'essentiel de des coûts de la fusion ainsi qu'une grande partie des investissements nécessaires en matière de formation et de services informatiques grâce au développement de son résultat et à une ponction de plus de 6 M€ sur ses réserves.

Cet effort sera accompagné par l'Etat qui lui accordera une **subvention de transformation, dégressive et limitée dans le temps dans la limite des montants traités ci-dessous :**

Prévision d'évolution de la subvention de transformation

2015	2016	2017	2018	2019	2020
3	3	2	1	0	0

En millions d'euros

Cette subvention de transformation permettra à l'Agence de réaliser le développement rapide envisagé et les gains de productivité qui y sont associés, sans pour autant épuiser ses réserves dont le niveau le plus bas sera en 2019, de 4 M€ pour un chiffre d'affaires de près de 200 M€, soit un ratio fonds propre / CA de 2 %.

Cette subvention sera accompagnée d'une clause d'intéressement : dans le cas où le déficit réel constaté à la fin d'un exercice serait inférieur à celui prévu par la trajectoire financière du contrat d'objectifs et de moyens, la subvention versée serait diminuée de 50% de la réduction du déficit constatée.

Partie III : INDICATEURS et LEVIERS d' ACTIONS¹

Pour l'objectif 1 : Orienter l'activité de l'Agence sur les domaines et les géographies prioritaires

➤ **Indicateurs :**

○ **Indicateurs d'activité géographiques :**

Le champ de l'intervention de l'Agence au service de la promotion de l'expertise française à l'international, n'a pas de limitation géographique.

Elle devra toutefois réaliser l'essentiel de son chiffre d'affaires en Afrique subsaharienne et maintenir une activité substantielle sur le voisinage européen (zone ANMO + Balkans + CEI + UE)

N°	Indicateurs	Réalisé en 2015	Cible en 2016	Cible en 2017	Cible en 2018
1	chiffre d'affaires sur l'Afrique subsaharienne	59%	> 50%	> 50%	> 50%
2	chiffre d'affaires sur le voisinage européen	28%	> 20%	> 20%	> 20%

➤ **Leviers :**

Un des leviers importants permettant de soutenir et orienter le développement de l'Agence dans les thématiques et les géographies prioritaires définies par ce COM tient à l'accompagnement de l'Etat.

Cet accompagnement passe par une **confirmation de la commande publique française** (initiative FMSTP, crédits d'intervention des tutelles, crédits de sortie de crise, ...), par le transfert progressif de la gestion des ETI et **par la création d'un fonds de cofinancement**.

Un autre effet de levier important tient à **l'appui opérationnel des administrations centrales et de leurs réseaux**. Cet appui est déterminant pour assurer la remontée de l'information sur les besoins **des administrations des pays partenaires et la programmation des DUE et des autres bailleurs présents localement**. Il permet également à l'Agence d'intervenir dans les meilleures conditions possibles dans le cadre de la mise en œuvre de ses projets (aide aux formalités d'enregistrement, éventuelle négociation d'un accord d'établissement, sécurité des experts, etc.). L'ouverture de bureaux Expertise France pourra être envisagée dans le cadre d'une stratégie globale, dans de nouveaux pays où le nombre de projets le justifie, sous réserve de leur pertinence économique et en coordination avec le réseau diplomatique et celui des autres opérateurs, notamment de l'AFD.

¹ *Remarque : pour l'ensemble des indicateurs, le chiffre d'affaires mentionné est le chiffre d'affaires hors offres intégrées.*

Pour l'objectif 2 : Consolider le positionnement d'Expertise France dans le paysage de l'expertise technique

➤ **Indicateurs :**

○ **Indicateur de suivi sur la diversification des bailleurs :**

Expertise France devra réaliser une diversification de ses financements, en dehors de ceux assurés dans le cadre bilatéral (commande publique française et AFD) et par l'Union européenne. L'Agence produira chaque année une note sur sa stratégie de diversification de ses financements. Au vu des résultats enregistrés un objectif quantitatif pourra au besoin être fixé entre l'Agence et ses tutelles en 2017 et 2018.

N°	Indicateur	Réalisé en 2015	réalisé en 2016	réalisé en 2017	réalisé en 2018
3	Evolution en volume d'activité des projets en cours sur financements (hors UE et hors bilatéral)		Bilan fin 2016		

○ **Indicateur de suivi sur l'impact économique des actions d'EF :**

Expertise France mettra en place les instruments de mesure de l'effet d'entraînement de son activité sur le secteur privé français.

N°	Indicateur	Réalisé en 2015	Réalisé en 2016	Réalisé en 2017	Réalisé en 2018
4	volume de cotraitance dans les offres intégrées				

○ **Indicateur de gestion des viviers d'experts :**

Le recours à une expertise publique est essentiel dans l'identité d'Expertise France et dans sa capacité à répondre aux besoins de ses partenaires. Expertise France mettra en place un pôle dédié à la relation avec les experts (en premier lieu les ETI transférés en 2016 par le MAEDI), doté des outils appropriés (base de CV centralisée) et adoptera un plan de sécurité

N°	Indicateur	Réalisé en 2016	Réalisé en 2017	Réalisé en 2018
5	Gestion des viviers d'experts	Mise en place d'un pôle dédié avant l'été pour suivi des ETI transférés à l'automne 2016 Et mise en œuvre d'un plan de sécurité	Suivi de tous les ETI gérés par EF Et Mise en place d'une base de données centralisée des experts	Suivi de tout le vivier d'experts
6	Nombre de conventions en vigueur avec les administrations et			

	établissements publics appelés à fournir des experts publics			
--	--	--	--	--

○ **Indicateur d'évaluation de la qualité de l'activité de l'Agence :**

Expertise France mettra en place une politique d'évaluation de l'action de l'Agence, adaptée à la spécificité de son activité, afin de mesurer l'efficacité et la qualité des prestations fournies.

N°	Indicateur	Cible en 2016	Cible en 2017	Cible en 2018
7	Mise en place d'une politique d'évaluation propre à Expertise France	Etude comparative	Adoption d'une politique spécifique à EF	

➤ **Leviers :**

Le bon positionnement de l'Agence dans le paysage de la coopération technique internationale passe par :

- Le **renouvellement de l'accréditation à la gestion déléguée de fonds européens** ;
- Une préparation à l'**accréditation au Fonds Vert** pour le Climat (GCF) ;
- La création d'un **fonds de dotation** pour promouvoir, par des fonds privés, des projets d'assistance technique en matière d'Education, de Santé et de Développement durable ;
- La co-construction d'offres communes EF/AFD (*à formuler en parallèle dans le COM de l'AFD*)

Pour l'objectif 3 : Parachever la fusion et assurer le développement d'Expertise France

➤ **Indicateurs :**

○ **Indicateur d'avancement du schéma de modernisation des systèmes d'information :**

Expertise France fera un point annuel sur les actions entreprises dans le cadre de la mise en place d'un schéma directeur des systèmes d'information, permettant d'apprécier l'état d'avancement du SDSI.

N°	Indicateur	Réalisé en 2015	Cible en 2016	Cible en 2017	Cible en 2018
8	Etat d'avancement du schéma directeur des systèmes d'information	3 projets réalisés par anticipation	Présentation du schéma directeur au CA de fin d'année	40% réalisé	70% réalisé

○ **Indicateur d'avancement de la stratégie immobilière :**

Expertise France définira une stratégie immobilière intégrant une réflexion sur la deuxième vague d'opérateurs publics d'expertise.

N°	Indicateur	Réalisé en 2015	Cible en 2016	Cible en 2017	Cible en 2018
9	Elaboration d'une stratégie immobilière		présentation au conseil d'administration de fin d'année après visa du conseil immobilier de l'Etat		

○ **Indicateur sur la « stratégie genre » de l'établissement :**

Expertise France s'engage à mettre en place une « stratégie genre » adaptée aux spécificités d'une Agence de coopération technique, à la fois en interne et dans les projets mis en œuvre par les différents départements opérationnels.

N°	Indicateur	Réalisé en 2015	Cible en 2016	Cible en 2017	Cible en 2018
10	Définition d'une stratégie genre	1 ère contribution au rapport d'activité du MAEDI sur genre et développement	Actions internes de sensibilisation et de formation	Adoption et début de mise en œuvre d'une « stratégie genre »	

○ **Indicateur de suivi social :**

N°	Indicateur	Réalisé en 2015	Réalisé en 2016	Réalisé en 2017	Réalisé en 2018
11	Nombre de jours de formation assurés aux salariés				
12	Taux d'absentéisme				

➤ **Leviers :**

L'objectif 3 vise à assurer un développement de l'Agence qui tienne compte du bien-être de ses salariés et de leur capacité à répondre dans de bonnes conditions à la mission qui lui est assignée. Cela passe par une politique de recrutement adaptée, par l'informatisation des méthodes de travail et par un accompagnement des salariés, notamment en matière de formation. Le plan d'investissement de l'Agence sera soutenu financièrement par la

subvention de transformation de l'Etat, dégressive et limitée dans le temps. L'Agence se dotera également de chartes qui fixent les valeurs sur lesquelles est fondée l'adhésion de l'ensemble du personnel.

Pour l'objectif 4 : Positionner Expertise France sur une trajectoire économique lui permettant d'atteindre un équilibre financier en 2020

➤ **Indicateurs :**

○ **Indicateur d'activité sur le résultat net :**

Expertise France fournira chaque année le résultat net de son activité, avant prise en compte de la subvention de transformation.

N°	Indicateur	Réalisé en 2015	Cible en 2016	Cible en 2017	Cible en 2018
13	Résultat net, avant subvention de transformation.	- 3,8 M€	> -6 M€	> - 4,4M€	> -2,2 M€

○ **Indicateurs de productivité et de performance :**

Expertise France fournira chaque année quatre indicateurs permettant de mesurer ses efforts de productivité et de performance.

N°	Indicateurs	Réalisé en 2015	Cible en 2016	Cible en 2017	Cible en 2018
14	Achever la mise en place de la comptabilité analytique		Adoption des feuilles de temps		
15	ETP DO /ETP support + corporate	1,69	1,96	2,04	2,12
16	Charges de structure ¹ /CA (hors offre intégrée)	23 %	21 %	17 %	15 %
17	Taux de marge brute opérationnel (hors offres intégrées et commandes publiques)	12,1%	12,4%	13,5%	14,3%

¹ charges non refacturables sur projets

Partie IV : DISPOSITIONS FINALES

Un comité de pilotage (COPIL), composé de représentants des administrations de tutelle et de représentants d'Expertise France, sera chargé de suivre l'exécution de ce contrat et de faire le point sur l'avancement des actions nécessaires à la mise en œuvre des orientations stratégiques fixées.

➤ Suivi annuel

Ce comité se réunira au moins une fois par an. La direction générale d'Expertise France présentera à cette occasion un rapport sur la réalisation des objectifs et indicateurs du contrat, des mesures à mettre en œuvre pour remplir ces objectifs et, le cas échéant, des propositions d'actualisation des objectifs ou des cibles.

Le compte-rendu de cette réunion de suivi sera présenté au dernier Conseil d'administration de l'Agence de l'année.

➤ Dispositif d'ajustement

Si l'évolution des missions, des moyens et de l'environnement institutionnel de l'Agence l'exigent, des ajustements pourront intervenir sous forme d'avenant en cours d'exécution du contrat. Le Conseil d'administration sera alors obligatoirement saisi.

➤ Evaluation en fin de contrat

Au cours de la dernière année de son application, une évaluation de la mise en œuvre du contrat, réalisée sur la base notamment des travaux intermédiaires du COPIL, ainsi qu'un projet de renouvellement du contrat tenant compte de cette évaluation seront élaborés.

➤ Durée du COM

Le présent contrat entre en vigueur à la date de signature par les parties après approbation par le conseil d'administration d'Expertise France.

Il est conclu pour une durée de 3 ans et prend fin au plus tard le 31 décembre 2018.