

DÉBAT

Adil Alzarooni, directeur général Al Zarooni Emirates Investments et de Al Bidayer Holding, fondateur de Citizens School

Nous avons ici une diversité impressionnante d'intervenants qui couvrent un large éventail de sujets. Je vous invite tous à poser des questions, puisque nous disposons d'un peu de temps.

Peje Emilsson, fondateur et propriétaire de Kreab Worldwide

Je sais que vous avez fondé la Citizens School et je travaille moi aussi dans le domaine de l'éducation. Je pense pour ma part que face aux enjeux économiques et sociaux qui ont été évoqués, l'éducation est la clé. J'ai aujourd'hui 30 000 étudiants dans six pays, j'ai notamment une école à Jeddah, la Nün Academy, et j'ai pu observer un grand changement dans l'éducation dans cette région avec l'arrivée d'acteurs privés qui apportent des opportunités, des alternatives et de l'émulation, ainsi qu'une meilleure éducation. D'ici 2034, l'enseignement privé devrait représenter environ 30 %, mais nous n'en sommes pas encore là, c'est pourquoi le Royaume invite davantage d'acteurs internationaux. J'ai eu des réunions intéressantes avec le ministre de l'Éducation des Émirats arabes unis, qui est venu deux jours en Suède et a vu notre mode de fonctionnement. Je pense que vous devriez vous ouvrir à une plus grande concurrence afin d'offrir de nouvelles alternatives en matière d'éducation, sachant que l'éducation est la base du développement social et économique.

Adil Alzarooni

Merci beaucoup, je rejoins tout à fait ce que vous avez dit. Je suis convaincu que la région offre des opportunités. Je déteste employer le mot « réinventer », mais je pense que certaines expériences éducatives plus innovantes méritent qu'on s'y intéresse, parce que toute cette industrie, si je peux l'appeler ainsi, n'en est qu'à ses balbutiements. Je vous remercie pour vos efforts visant à mettre à l'agenda la question de l'éducation et, en ce qui concerne l'avenir de l'éducation en Arabie saoudite, il s'annonce massif et impressionnant. Faire éclore et grandir de nouveaux talents contribuera sans nul doute à améliorer la qualité de vie de nombreuses personnes dans la région et je vous remercie pour votre contribution en la matière.

Nabil Fahmy, ancien ministre des Affaires étrangères d'Égypte

Ce panel est excellent, vous êtes allés droit au but et avez présenté vos points de vue avec clarté. Qu'il s'agisse du Liban ou de la Syrie, il est évident que nous aurons besoin de beaucoup d'argent pour la reconstruction des infrastructures, etc. Ma question s'adresse à Mme Schmid : la communauté internationale est-elle prête à apporter sa contribution, des

fonds sont-ils disponibles ? Je sais que tout le monde va se tourner vers les pays du Golfe et dire qu'ils doivent financer la reconstruction, et je suis sûr qu'ils apporteront leur contribution, mais je voudrais vraiment savoir si le reste du monde est prêt ou non à agir de même.

Mon autre question s'adresse à vous, Monsieur le Président : vous avez soulevé un point très intéressant concernant le débat entre le secteur privé et l'investissement public, et nous avons le même débat dans notre pays où le gouvernement joue un rôle plus important que le secteur privé. Avez-vous ce débat aux Émirats arabes unis et, si oui, est-ce un débat constructif ?

Ma dernière question s'adresse au Dr Abdallah. Je connais votre travail en Égypte et je tiens à vous féliciter pour tout ce que vous faites. Comme vous le savez, 65 % de notre population a moins de 30 ans et nous représentons un quart de la population du Moyen-Orient, et la plupart des pays du Moyen-Orient affichent plus ou moins les mêmes pourcentages. En termes de sécurité alimentaire, et plus particulièrement d'habitudes alimentaires, constatez-vous un changement d'habitudes lié à l'âge ou bien les choses n'ont-elles pas encore changé ?

Dorothee Schmid, responsable du programme Turquie/Moyen-Orient à l'Ifrri

En mai dernier, l'UE s'est engagée à allouer environ 2,12 milliards d'euros à la Syrie, mais la majeure partie de cette somme est destinée aux réfugiés syriens, et je crains que l'UE n'investisse dans l'aide humanitaire plutôt que dans l'économie productive. Je suis prête à parier que la Syrie pourrait offrir un retour sur investissement dans le secteur pétrolier, à condition de trouver une solution à la fragmentation du territoire. Ce problème est comparable à celui rencontré par l'Irak, n'est-ce pas Fared, et peut-être souhaitez-vous apporter un commentaire : le pétrole se trouve en partie à Bassorah et en partie dans la région kurde, ils doivent se le partager, et c'est un problème politique récurrent. Il faut des institutions qui garantissent une gestion centralisée du budget et une redistribution des ressources. Je pense qu'il sera très difficile de relancer l'agriculture dans la mesure où la guerre a causé non seulement une destruction massive des infrastructures, mais aussi une pollution de grande ampleur. Le tourisme est un secteur qui pourrait être très prometteur pour l'avenir, ou du moins qui aurait pu l'être pour la Syrie, mais il faut savoir qu'environ 300 sites du patrimoine culturel ont été touchés et partiellement détruits pendant les combats, et que les sites archéologiques ont été pillés. Reste à évaluer l'impact réel de la guerre sur le tourisme qui était un secteur sous-développé, mais qui aurait été extrêmement porteur pour la Syrie. Je pense que vous ne devriez pas envisager le tourisme uniquement en termes de développement côtier, comme le prévoyait Assad avec son projet immobilier de luxe sur le littoral. La Syrie pourrait connaître une croissance à deux chiffres pendant 10 ans car elle ne part de rien et les Syriens sont impatients de relancer l'économie. La priorité selon moi est de fournir un logement aux personnes. Je suis étonnée de voir toutes ces personnes qui veulent rentrer en Syrie et qui n'ont rien, qui n'ont pas de maison, soit parce qu'elles ont été détruites, soit parce qu'elles ont été confisquées par le régime qui a voté des lois permettant la confiscation des biens. Tout reste à faire, et je pense que l'engagement de la communauté internationale doit être avant tout politique.

**Adil Alzarooni**

Quelqu'un a-t-il quelque chose à ajouter brièvement à propos de l'aide internationale à la Syrie, car nous avons trois sujets à couvrir ici.

Fareed Yasseen, secrétaire général de l'association Pugwash Irak, ancien ambassadeur de la République d'Irak aux États-Unis

Si je puis me permettre, la priorité est de garantir la sécurité, car sans elle, rien n'est possible. Les événements de Mossoul sont un exemple à méditer. La destruction de Mossoul fut bien pire que tout ce qu'on a pu voir en Syrie, mais la reconstruction du minaret penché vient tout juste de s'achever. Voilà une réussite qui pourrait être une source d'inspiration, mais qui a nécessité une forte implication de la communauté internationale ainsi qu'un minimum de supervision, et je pense que c'est également nécessaire.

Monica Malik, économiste en chef à la Abu Dhabi Commercial Bank

Je voudrais également ajouter que des réformes très fortes et un gouvernement stable, non seulement pour la Syrie mais aussi pour l'ensemble de la région, sont indispensables avant d'envisager un véritable investissement économique sous forme d'aide ou sous toute autre forme. Nous pourrions peut-être discuter un peu plus tard de notre vision de l'évolution de la situation dans l'ensemble de la région, car je pense que c'est vraiment la question cruciale après celle de la sécurité.

Virginie Robert, chef du service international des *Échos*

J'ai une question à deux volets concernant la transparence financière. Si vous prévoyez d'injecter des fonds pour la reconstruction, comment s'assurer que l'argent arrive là où il est censé aller et éviter une aggravation de la corruption ? Par ailleurs, en vue de développer l'économie de la région, vous parlez de réforme gouvernementale, mais ne faudrait-il pas aussi engager une réforme financière et peut-être créer un environnement juridique et commercial plus solide et plus favorable pour l'ensemble de la région ?

Dorothee Schmid

En fait, il faut un environnement juridique tout court. Or, celui-ci fait cruellement défaut aujourd'hui.

Adil Alzarooni

Je suis tout à fait d'accord. Permettez-moi de vous livrer une brève réflexion. J'ai travaillé dans de nombreux pays pour développer des zones économiques et la priorité, selon moi, est la mise en place d'un gouvernement adéquat et l'instauration d'un climat de sécurité. Si des pays comme la Syrie ont la volonté de commencer là où tout le monde s'est arrêté en matière de législation et de se montrer ouverts d'esprit quant aux flux d'argent entrants et sortants, je pense que le secteur public peut être d'un grand soutien. Les banques régionales disposent de 600 milliards de dollars de revenus disponibles et ont besoin d'opportunités, et on ne peut que déplorer les lignes rouges restrictives de nombreux pays de la région. Voilà pourquoi des pays comme les Émirats arabes unis et d'autres pays de la région tirent parti du fait qu'il

existe de nombreuses lignes rouges avec nombre d'autres pays. En ce qui concerne la sécurité alimentaire, je pense que c'est tiré par les cheveux mais pas impossible.

Kamel Abdallah, directeur général de Canal Sugar, Égypte

La question posée était la suivante : observons-nous des changements d'habitudes au Moyen-Orient ? En fait, nous avons deux valeurs qui évoluent ou qui vont dans des directions opposées. Premièrement, la définition de la beauté : les jeunes préfèrent les chanteurs et les acteurs plus minces et en bonne forme physique, et si Oum Kalthoum faisait son retour sur scène, elle ne répondrait pas à ces critères de la jeune génération. Il s'agit là d'une évolution positive, même si bien sûr les opérations de chirurgie plastique facilitent aussi les choses, mais dans l'ensemble, les individus essaient de faire attention à eux pour paraître plus minces, plus en forme. Deuxièmement, le défi auquel nous sommes confrontés au Moyen-Orient a trait à la générosité. En tant que Moyen-Orientaux, nous aimons la générosité et la meilleure façon de montrer notre générosité et notre amour, comme le font ma mère, ma grand-mère et tous ceux qui nous invitent à déjeuner et à dîner, c'est de vous dire « mangez, mangez encore ! ». Nous devons redéfinir la générosité.

Quant à la question économique, qui est plus importante, le problème est que chaque fois que je rencontre Votre Excellence et des ministres du gouvernement égyptien, lorsque je leur dis que nous devons soutenir l'autosuffisance locale, ils me répondent qu'ils peuvent acheter du lait en poudre ou du sucre brut importé bien moins cher, que ce soit de Nouvelle-Zélande ou du Brésil. Je leur dis que cela revient à subventionner les agriculteurs australiens ou brésiliens plutôt que les agriculteurs égyptiens et, bien sûr, cela ne me rend pas très populaire. Nous essayons de faire comprendre deux choses aux décideurs politiques. Premièrement, si vous ne soutenez pas votre agriculture locale, vous soutenez l'agriculture locale d'un autre pays. Deuxièmement, plus important encore, si l'on additionne le budget du ministère de la Santé et celui du ministère de l'Agriculture, on obtient un argument de poids en faveur d'un mode de vie plus sain et d'une meilleure qualité de vie. Plutôt que dépenser l'argent pour soigner les personnes une fois qu'elles ont développé un diabète, dépensez-le pour leur donner une alimentation saine à un prix raisonnable et n'achetez jamais d'aliments de qualité médiocre, importés et bradés.

Adil Alzarooni

Merci. Je reste fidèle à la tradition locale : des questions, des questions, des questions !

Tania Sollogoub, responsable de la recherche sur les pays émergents et la géopolitique à la Direction des Etudes Economiques du Groupe Crédit Agricole

Tout d'abord, je pense que ce qui s'est passé en Égypte a envoyé un message très important pour le secteur privé quant à la question du prêteur en dernier ressort. Alors que l'Égypte se trouvait dans une situation financière très difficile l'année dernière, le CCG a décidé d'injecter des fonds, et c'est précisément ce qu'attendait le marché, suscitant ainsi toutes sortes d'attentes, juridiques, etc. Vous n'êtes pas sans savoir que l'Égypte est toujours dans une situation financière très difficile, mais le fait que, pour une fois, tous les pays du CCG et le FMI se soient coordonnés pour injecter des fonds, sans parler de la promesse d'un prêteur en dernier ressort, est quelque chose de très positif. La coordination entre les pays du CCG pour

apporter des liquidités et actionner la pompe à finances est un point très important. Pour être tout à fait franche, nous avons du mal à comprendre pourquoi le CCG, fort d'une situation économique saine et de son énorme niveau de réserves – même si la situation saoudienne n'est pas très claire concernant les réserves du PIF –, n'intervient pas pour venir en aide aux pays les plus fragiles.

Le deuxième point concerne la sécurité alimentaire, et on observe ici une combinaison de solutions. Certes, vous devez protéger votre agriculture et produire localement, mais si je prends le Qatar et l'histoire des 24 000 vaches, la question de l'eau devient très difficile, etc. Il est très important de créer et de développer de nouveaux secteurs localement, d'avoir des stocks stratégiques, mais il est tout aussi important de coordonner les importations car vous aurez toujours besoin d'importations quoi qu'il en soit. Si vous prenez la dernière stratégie qatarie en matière de sécurité alimentaire, qui a vu le jour il y a environ trois jours, il est clair qu'il s'agit d'une combinaison de solutions basées sur la coordination, au niveau local, mais aussi avec certains flux externes.

La question derrière tout cela est la suivante : qu'en est-il de la coordination régionale du point de vue de la finance, de la vision stratégique, etc. ? On observe différentes visions stratégiques, notamment pour attirer les IDE, etc., et il me semble que la concurrence côtoie la coordination.

Adil Alzarooni

Quelqu'un souhaite-t-il répondre ?

Monica Malik

Avant de rejoindre l'ADCP, j'étais économiste en chef chez EFG Hermes et cela fait plus de 20 ans que je m'intéresse à l'Égypte. Je ne dirais pas que le plan d'aide à l'Égypte a fait l'objet d'une grande coordination, il est venu d'Abou Dabi, avec l'accord de Ras Al-Hekma, d'un montant de plus de 35 milliards. Je pense que le manque de liquidités de l'Égypte était tel que même si le pays avait bénéficié d'un autre programme d'aide du FMI, de 5, 10 ou 12 milliards, cela n'aurait fait aucune différence. Les besoins en financements externes ont été satisfaits pour quatre ans et on a commencé à voir des réformes sur le front des subventions, mais le gouvernement a déjà fait part de son intention d'aller plus loin dans la privatisation car la population souffre de cette situation. Il faut moderniser les infrastructures, revaloriser les emplois, investir dans le système éducatif, et je ne vois pas beaucoup de coordination de ce côté-là. Je pense que l'Égypte était au bord de l'effondrement économique et que les Émirats arabes unis ont joué un rôle majeur. Selon moi, à l'avenir, deux pays du Golfe auront de plus en plus les moyens financiers d'agir : les Émirats arabes unis et le Qatar. Je pense que le Koweït dispose également d'importantes réserves, mais il a ses propres problèmes, à savoir la nécessité de transformer son économie et de poursuivre les réformes. Je ne vois pas vraiment de coordination au sein du Golfe et dans le cas de l'Arabie saoudite, je suis désolée d'utiliser une expression à la Trump, mais je pense que c'est « l'Arabie saoudite d'abord ». Toutes leurs ressources vont être utilisées pour l'Arabie saoudite, même si des discussions sont en cours concernant un éventuel accord. Au départ, le projet Neom était supposé être un axe de développement entre l'Égypte, la Jordanie et l'Arabie saoudite. Cependant, la semaine dernière, ils ont déclaré que toutes leurs ressources seraient consacrées au développement

national plutôt qu'aux investissements à l'étranger, de sorte que je ne vois pas beaucoup de coordination dans la région sur ce front.

Adil Alzarooni

Permettez-moi de présenter un autre point de vue. J'entends beaucoup parler de concurrence entre nous, entre les Émirats arabes unis et le Qatar ou l'Arabie saoudite, etc., et j'ai travaillé en Arabie saoudite pour développer plusieurs zones économiques, ainsi qu'aux Émirats arabes unis, à Oman, en Égypte et dans d'autres pays. Pour être franc, je veux plus de concurrence, car l'argent du CCG a toujours été en grande partie investi à l'extérieur du CCG. Les Émirats arabes unis ont changé de cap et Oman probablement aussi dans une large mesure, en décidant d'investir leur argent dans leurs pays pour les développer. L'Arabie saoudite a toujours aidé les autres pays, mais n'a jamais vraiment investi dans son propre territoire. C'est ce qui se passe aujourd'hui dans le CCG, et plus l'Arabie saoudite se développera, plus les pays qui l'entourent se développeront, ce qui renforcera l'économie collective, quel que soit le pays qui détient le pourcentage le plus élevé. En termes de PIB global, le résultat ne peut qu'être positif.

François Gouyette, président de Pro Oriente Conseil, vice-président pour la diplomatie publique du Global Diwan, conseiller de la Présidence de Diot-Siaci

Je voudrais dire un mot sur l'investissement en Arabie saoudite. J'ai assisté à la première édition de la FII (Future Investment Initiative) en novembre 2017, au moment même où le prince Mohammed – il n'était pas uniquement question des actifs d'ARAMCO ou du budget intérieur de l'Arabie saoudite – appelait à des investissements étrangers massifs, ce qui n'a pas été le cas jusqu'ici.

Adil Alzarooni

Je vais vous donner un exemple. À Dubaï, il y a de cela de très nombreuses années, le gouvernement de Cheikh Mohammed a encouragé les familles à investir dans le tourisme et à construire des hôtels. À l'époque, Dubaï n'était pas une destination touristique, il y faisait chaud, humide et c'était un désert. La plupart de ces familles se demandaient donc comment Dubaï pourrait bien devenir une destination touristique. Cheikh Mohammed et le gouvernement de Dubaï ont investi dans ce qui s'appelait alors le Chicago Beach Hotel, rebaptisé le Jumeirah Beach Hotel. Bien sûr, après le succès de cet hôtel, les familles ont compris qu'elles devraient probablement investir dans ce secteur, puis les compagnies aériennes sont arrivées. Le fait est, et on le voit clairement aujourd'hui au sein du CCG, que les gouvernements prennent la tête de projets clés, mais le problème se pose bien plus tard, lorsque les revenus atteignent des niveaux très intéressants et que l'on demande aux gouvernements de se retirer afin de laisser la place à d'autres acteurs. Cela rapporte tellement d'argent qu'ils ne veulent généralement pas lâcher prise. C'est ce qui se passe actuellement en Arabie saoudite. J'ai vécu trois ans en Arabie saoudite et j'ai travaillé sur le développement de nombreuses zones économiques. Je n'arrive pas à croire à ce qui est en train de se passer aujourd'hui, je n'aurais jamais imaginé voir cela de mon vivant. Le changement survenu en l'espace de quelques années seulement est vraiment impressionnant. Je ne reconnais plus Riyad, où j'ai pourtant vécu, et je ne reconnais même

plus les routes. La réalité, c'est que l'État prendra les choses en main, mais tout le monde en profitera à un moment ou à un autre. Il est à espérer que les investissements publics ne finissent pas par tout monopoliser et qu'une partie de ces investissements soit laissée au secteur privé pour qu'il puisse en tirer parti. Doivent-ils construire un New York ou un King Abdullah Economic City ? C'est ce qu'ils doivent faire et c'est qu'ils font.

Cela répond-il à votre question ?

Tania Sollogoub

Puisqu'il faut distinguer la bonne dette de la mauvaise, de quel type de dette s'agit-il ? Au fond, ma question était de savoir quel était le lien entre les pays riches de la région et les pays fragiles, et si quelque chose allait être fait, comme cela a été le cas en Égypte, même sans coordination. Vous avez parlé d'un côté de tous ces pays fragiles et de l'autre de la situation macroéconomique du CCG, mais où est le lien entre les deux ?

Kamel Abdallah

Je peux essayer de répondre à cette question, du moins en me basant sur les pays dans lesquels j'ai travaillé. J'ai été PDG de Baladna, que j'ai introduit en bourse, c'est la société qui a importé les vaches, et je suis maintenant en Égypte où je dirige Canal Sugar. Premièrement, avant que des pays comme l'Égypte, la Syrie ou le Liban ne demandent des investissements, ils doivent réformer leur secteur public ou du moins les entreprises publiques. Comme cela a été mentionné, certaines de ces entreprises publiques ont peut-être connu le succès au début, mais elles ne paient pas d'impôts et ne versent pas des salaires compétitifs, sans compter qu'elles évincent vraiment les investissements du secteur privé. Peut-être avons-nous eu besoin d'elles pour lancer la machine, mais comme cela a déjà été dit, il est nécessaire qu'elles se retirent au bon moment.

Deuxièmement, dans des économies comme l'Égypte où le taux d'intérêt atteint les 30 %, vous évincez également le secteur privé, car dans ce contexte, il est très difficile d'avoir des entreprises viables.

Troisièmement, les habitudes de la région sont un aspect important. Historiquement, nous aimons le commerce, nous sommes des commerçants, nous avons gagné plus d'argent dans le commerce et les services et, d'une manière ou d'une autre, nous avons laissé de côté l'agriculture et l'industrie dans le cadre de notre développement économique. Aujourd'hui, nous devons convaincre tout un chacun que l'agriculture n'a de sens que si l'on peut installer une usine à côté de chaque ferme pour garantir que les aliments produits auront une durée de vie supérieure à trois jours. C'est le cas de la betterave sucrière, sa durée de vie n'est que de trois jours, il faut donc installer une usine ou d'autres installations, il faut des solutions industrielles.

Pour en revenir à l'investissement dont vous avez parlé, le choix était simple. L'Égypte ne peut s'offrir le luxe de l'instabilité, sachant qu'une population de 100 millions d'habitants avec une économie défaillante représente un risque pour la région et pour le monde. Je suis libanais et non égyptien, mais nous pourrions sauter sur des bateaux pour partir ailleurs. Si vous voulez que nous restions dans nos pays, et cela s'applique aussi à la Syrie, si vous

voulez que nous repartions d'Allemagne ou de France où l'immigration est un problème et où de nombreux autres problèmes se posent, alors vous devriez aider les Syriens et leur donner de l'argent en Syrie plutôt que de payer pour qu'ils restent au Liban et ailleurs.

J'espère avoir répondu à votre question.

Adil Alzarooni

Juste une réponse rapide et directe. Avant ce qu'on a coutume d'appeler le Printemps arabe, même s'il semblerait plus adéquat de parler d'hiver, j'ai travaillé sur le développement de zones économiques en Libye à l'époque de Kadhafi, en Égypte, en Syrie et en Turquie. Tous ces pays aspiraient à un changement positif et tous les autres pays de la région étaient heureux d'apporter leur soutien. Le problème, c'est qu'on ne peut pas faire cela sans stabilité politique. Ce malheureux épisode a fait reculer la région de quelques décennies et je salue vraiment la sagesse des Émirats arabes unis qui transparait dans l'allocution de M. Gargash, la paix est en effet plus coûteuse que la guerre. Je ne doute pas que les autres pays seront heureux de soutenir une région stable. Ils l'ont déjà fait.

Gidon Bromberg, directeur israélien de ECOPEACE Middle East

Nous sommes une organisation mixte palestinienne, jordanienne et israélienne qui, selon moi, symbolise à la perfection le sentiment de Son Excellence, M. Gargash, grâce à son action en faveur de la diplomatie et de son discours de modération. Je voudrais revenir sur les propos de M. Yasseen qui a souligné l'importance de concentrer nos efforts sur la crise climatique qui constitue une menace commune pour l'ensemble de la région. En ma qualité d'expert en la matière, je peux dire que la Méditerranée orientale enregistre déjà une hausse des températures de 2 degrés par rapport aux années 1950, ce qui dépasse de loin la moyenne mondiale que nous redoutons tous, et il faut s'attendre à une hausse supplémentaire de 4 degrés, et ici, dans le Golfe, la situation est encore plus grave. Je pense que cela montre bien la nécessité de mettre l'accent sur la coordination et ma question est surtout de savoir comment faire avancer la coordination. Nous voyons l'Europe, qui n'est pourtant pas un point chaud, agir face à la crise climatique avec la mise en place du Pacte vert pour l'Europe. Où est le Pacte vert pour le Moyen-Orient ? Comment pouvons-nous espérer survivre à la crise climatique sans un plan de coordination clair et un compromis politique, économique et social ? En matière de coordination, j'ai eu l'occasion de parler de l'IMEC et de l'addition du triangle de la paix dans le panel d'hier. En ce qui concerne la reconstruction, il est nécessaire de redéfinir les priorités afin de ne pas reconstruire à l'identique, comme cela a été dit précédemment, ce qui ne ferait qu'engendrer une nouvelle vague de destruction. La reconstruction doit s'inscrire dans une démarche de transformation, car si les priorités et les intérêts restent inchangés, si nous ne traitons pas les questions israéliennes, palestiniennes et iraniennes, rien ne changera vraiment. Voilà, selon moi, le défi que nous avons à relever. Je pense que l'Europe y est parvenue grâce au charbon et à l'acier, et à l'Union européenne. Je souhaite demander aux panélistes quels sont, selon eux, les plus grands défis à relever pour aller de l'avant ensemble dans la même direction au Moyen-Orient. S'il vous plaît, j'aimerais vraiment que la discussion se déroule dans l'esprit d'Anwar Gargash.

Adil Alzarooni

Merci beaucoup, quelqu'un souhaite-t-il répondre à cette question ? Permettez-moi de faire un bref commentaire à ce sujet, puis je laisserai la parole à quelqu'un d'autre. Selon moi, le défi réside dans le fait que l'environnement n'est pas quelque chose de régional. D'un point de vue historique, les pays émetteurs de CO₂ ont tiré profit de l'industrialisation et accumulé beaucoup de richesses. Malheureusement, beaucoup portent aujourd'hui un jugement sur les pays moins chanceux et les poussent à devenir plus verts alors qu'ils ne sont pas économiquement stables. Je crois qu'en tant qu'humains, nous devons agir en harmonie avec l'environnement de la même manière que les oiseaux, il n'y a pas de véritables frontières environnementales. Tant que nous ne serons pas convaincus que nous partageons la responsabilité d'aider chacun à avoir une qualité de vie raisonnable, tout le débat sur le fait d'être plus respectueux de l'environnement dans une région que dans une autre sera stérile.

Ernesto Damiani, professeur dans le département d'ingénierie électrique et sciences de l'informatique à l'Université de Khalifa d'Abou Dabi, directeur du Centre pour les systèmes cyber-physiques

Je voudrais ajouter quelques mots sur la coordination et, bien sûr, vous avez évoqué différents types de coordination : la coordination des plateformes, de l'éducation et de la production scientifique. Il s'agit là d'une coordination typique qui a fait ses preuves du moins en Europe, mais les choses ne sont pas aussi claires dans la région. Je pense qu'en matière de plateformes, la concurrence n'est pas la bienvenue car la notion d'échelle est extrêmement importante. Permettez-moi de vous donner un exemple, celui du développement de l'IA et des grands modèles de langage : vous n'atteindrez pas la masse critique nécessaire si chaque nation travaille dans son coin. J'ai tenu les mêmes propos en Europe lorsque la France et l'Italie ont essayé de mettre en œuvre leurs projets respectifs, mais une nouvelle voie, un cadre, une plateforme commune ont vu le jour afin d'encadrer ce type de débat sur la concurrence et la collaboration entre nations. Comme quoi il est possible d'y parvenir. Je pense qu'il s'agit là d'un premier pas.

J'étais à Riyad le mois dernier pour la liste des giga-projets saoudiens et savez-vous pourquoi ils ont fait appel à moi ? Parce que chacun de ces giga-projets est associé à un projet universitaire et que la notion de création d'un réseau d'établissements universitaires est une chose qui peut se faire pays par pays. Je pense toutefois qu'une vision régionale est nécessaire, car c'est la clé d'un passage à l'échelle. Il faut des talents, beaucoup de personnes et des titulaires de doctorats, ce qui est impossible à réaliser pays par pays, même si certains pays en sont capables.

Dorothee Schmid

Je voudrais juste dire un mot pour répondre à la question de Virginie sur la stabilité du cadre juridique, etc. Je pense que les guerres ont fait basculer toute la Syrie, et une partie de la Turquie, dans la zone grise de l'économie informelle et des trafics, qui prospèrent en temps de guerre et c'est bien ce qu'on a vu avec l'économie de la drogue en Syrie. Aujourd'hui, grâce aux Israéliens qui ont bombardé les laboratoires de production de captagon, il y a peut-être une chance d'éradiquer ce problème, mais cela reste à voir. Cependant, l'économie informelle n'est pas nécessairement synonyme de mafia ou de mauvaise économie, cela

signifie que l'État n'a pas le contrôle de l'économie. Le problème ici réside dans le modèle d'institutions que le nouveau gouvernement syrien va bâtir, et je pense que des recherches plus approfondies sont nécessaires pour comprendre ce qui s'est passé à Idlib et comment ils ont géré leur petite économie interne et leur bazar. C'est un aspect très intéressant. La question est en effet de savoir comment donner confiance aux citoyens par le biais des nouvelles institutions afin que les Syriens soient heureux, si on peut dire ça, de payer des impôts car ils savent qu'ils obtiendront des retours en termes de services publics. Les membres de Hayat Tahrir Al-Cham ont rétabli un niveau minimum de services publics à Idlib, et c'est là le premier défi à relever : assurer un minimum de services pour la vie de tous les jours. Bien sûr, cela passe par un cadre juridique solide, mais je pense qu'il est très difficile de sortir de cette culture du clientélisme héritée des Assad et pratiquée pendant une cinquantaine d'années, avec une répartition des ressources basée sur les réseaux de clientélisme. Le défi pour l'État syrien est d'être égalitaire, inclusif, etc., ce n'est pas seulement un défi politique ou social, c'est aussi un défi socio-économique.

Bastien Borie, journaliste freelance basé dans le Golfe

Je voudrais juste revenir sur les propos de Dorothee Schmid concernant la Syrie et la manière dont la Turquie a essayé, ou va essayer, d'aider la Syrie à se reconstruire. Ce point est très intéressant selon moi. Nous savons que la Turquie n'a peut-être pas aidé directement Hayat Tahrir Al-Cham à s'emparer de Damas, mais elle lui a à tout le moins facilité la tâche. La Turquie a-t-elle vraiment la volonté, l'intérêt, le pouvoir et les moyens d'aider la Syrie à se reconstruire et sous quelle forme ? Je crois que vous avez parlé de ces entrepreneurs formés en Turquie qui partent en Syrie, pourriez-vous nous en dire plus à ce sujet ? Parlez-vous d'un point de vue économique, ou bien aussi militaire, culturel, religieux, etc. ? Quelle est l'échelle de cette aide à la Syrie ?

Dorothee Schmid

Le panel porte sur l'économie, et le cas de la Turquie est intéressant en soi. En effet, comme je l'ai dit, la présence des Syriens a transformé l'économie du sud-est de la Turquie en raison d'un afflux important de main-d'œuvre. Ces réfugiés syriens ont été utilisés dans l'économie informelle et ont soutenu la croissance en Turquie, même dans les périodes difficiles, et on peut donc dire que l'économie informelle a été une bénédiction pour la Turquie. Cela ne veut pas dire que la Turquie a forcément bien traité les Syriens, mais elle leur a au moins permis de survivre, et une partie de l'infrastructure manufacturière s'est également déplacée en Turquie. Ce pays voisin présentait l'avantage d'avoir une frontière de 900 kilomètres et une économie productive. C'était donc sûrement un endroit plus prometteur que le Liban ou d'autres pays pour y implanter une activité économique. Bien sûr, les Turcs entendent bien obtenir un certain retour sur leur investissement, compte tenu de l'engagement fort qui a été le leur en Syrie. Je pense que la Turquie a été transformée par son action en Syrie, en bien ou en mal, et je pense que cela a même poussé le gouvernement à être plus autoritaire, sous l'effet des problèmes de sécurité, etc. Elle veut aujourd'hui récolter les fruits de son engagement auprès de l'opposition et l'enjeu pour les sociétés turques de construction et d'autres est extrêmement important. Elles ont une carte à jouer car elles sont très performantes dans l'immobilier. L'objectif de la Turquie est de reconstruire le nord de la Syrie mais, bien entendu, cela va de pair avec un projet politique et militaire. Le gouvernement turc

a fait part de son intention de jouer un rôle en Syrie aussi longtemps que le PKK sera actif, mais plus important encore, il dit vouloir protéger le retour des réfugiés syriens dans le pays, et de ce fait veut une présence permanente sur place. J'ignore si c'est positif car il prétend vouloir protéger la souveraineté syrienne, mais ses actes sont en totale contradiction avec ses paroles. Je pense toutefois que l'économie future de la Syrie sera de toute façon inextricablement liée à la Turquie.

Adil Alzarooni

Merci pour cette réponse. Y a-t-il d'autres questions dans ce sens ?

Virginie Robert

Elle a en quelque sorte répondu à ma précédente question, mais j'aimerais savoir si la région se soucie d'accroître la transparence financière, non seulement dans la perspective de la reconstruction de la Syrie ou du Liban, mais aussi pour devenir plus adulte dans le monde des affaires, avec plus de transparence et un cadre juridique plus solide.

Monica Malik

Je ne parle pas au nom de ma banque ni à un quelconque autre titre, mais je pense que si on considère la région dans son ensemble, bien sûr, l'Égypte a toujours été un partenaire proche et le potentiel est énorme, mais encore une fois, il est nécessaire de venir en aide à la population. Je sais que lorsque j'étais chez EFG, avant le Printemps arabe, l'accent était mis sur le développement potentiel de l'ensemble de la région MENA. Je me souviens m'être rendue dans des pays comme la Syrie avant le Printemps arabe, et je voyais des tas de personnes venues de Turquie et d'Arabie saoudite, et il régnait un réel climat d'optimisme. Je pense qu'après le Printemps arabe et les nombreuses vagues d'incertitude, cet optimisme a disparu des radars. Les banques du CCG investissent de plus en plus à l'extérieur, là où les corridors commerciaux se développent, c'est-à-dire de plus en plus dans des pays comme la Turquie. On observe également une augmentation des investissements dans les pays de la CEI, comme le Kazakhstan et ce type d'économies, et même dans des pays d'Afrique où les corridors sont plus nombreux et l'Inde, où l'intégration économique progresse. Malheureusement, la Syrie et d'autres pays ne voient pas arriver les investissements, et je pense vraiment qu'il s'agit là encore, comme nous l'avons dit, d'une question de stabilité, de gouvernement, d'institutions, de donateurs d'aide étrangère. Je pense que le secteur bancaire sera probablement l'un des derniers acteurs à intervenir une fois que ces éléments de stabilité institutionnelle seront en place et que les signes de plusieurs années de progrès seront visibles.

Dorothee Schmid

Permettez-moi d'ajouter un mot sur le contexte. Concernant la Syrie, il faut tenir compte du fait que le gouvernement était soumis à des sanctions et que ses principaux partenaires économiques étaient la Russie et l'Iran, tous deux soumis également à des sanctions. Quels sont les effets de ces politiques de pression extérieure de la part de l'Occident si votre objectif est d'accroître la transparence ? Comment sortir de ce système régional de sanctions ?

Adil Alzarooni

Merci beaucoup pour vos commentaires. Y a-t-il des questions ?

Zeina Achi

Je suis préoccupée par l'alignement des superpuissances, le rôle du Golfe dans la reconstruction de la région et toutes ces choses, mais pas de panique, je ne vais pas vous poser de questions sur tous ces sujets car il y a beaucoup d'inconnues. Ma question s'adresse au président, Adil. Vous avez parlé de ces milliards de dollars qui passent d'une génération à l'autre dans la région et je pense que c'est très alarmant si ce n'est pas fait correctement. Quel est le rôle de la gouvernance d'entreprise pour assurer la planification de la succession et la résolution des conflits dans ces entreprises familiales ?

Adil Alzarooni

Merci pour cette question. En fait, le problème fondamental est que la gestion de patrimoine à long terme requiert des connaissances de base. Lorsque j'ai commencé à créer une école, j'ai pris conscience que les écoles tout comme le secteur de la santé se préoccupent de notre qualité de vie, et je parle en connaissance de cause puisque je viens également du secteur de la santé. Je dirais que la qualité de vie englobe le bien-être physique, le bien-être mental, le bien-être social et le bien-être patrimonial. Il y a 200 ans, le système éducatif se devait de fonctionner comme une usine pour des raisons que j'exposerai plus tard. Cependant, on peut se demander pourquoi 600 milliards de dollars de revenus disponibles dorment dans les banques régionales. Cela s'explique en grande partie par le fait qu'une grande majorité de personnes, 95 à 97 %, n'ont absolument aucune idée de la manière de gérer leur patrimoine à long terme. Toutes pensent que c'est une bonne idée de jouer et jouent avec les économies de leurs parents, et elles perdent car 9 entreprises sur 10 font faillite dans les trois premières années de leur existence. La norme est que les entreprises font faillite, c'est ce qu'il ressort de 200 ans de statistiques.

Transmettre des connaissances sur la gestion de patrimoine à long terme et le bien-être en général est une tâche que le secteur de l'éducation doit prendre à bras-le-corps et dont il doit assumer la responsabilité. En fait, cela doit dépasser le seul secteur de l'éducation et se faire au niveau gouvernemental, car ces connaissances peuvent ensuite se diffuser dans toutes les structures gouvernementales ou dans tous les services fournis au sein d'un gouvernement. Premièrement, la gestion de patrimoine à long terme requiert des connaissances de base, et on peut se demander pourquoi la physique ou la chimie sont plus importantes que de savoir gérer son argent pour son bien et celui des générations futures.

Deuxièmement, en ce qui a trait à la gouvernance, j'ai tendance à penser qu'on met trop l'accent sur la gouvernance, et pourtant je suis titulaire d'un doctorat sur la gouvernance des entreprises familiales et j'ai écrit un livre à ce sujet ! En fait, dans le domaine des entreprises familiales, je pense qu'il faut avant tout expliquer aux membres d'une entreprise familiale pourquoi ils doivent rester ensemble en tant que famille et pourquoi c'est une bonne idée. Pour cela, il faut faire appel à leurs émotions. Vous êtes ensemble parce que c'est dans votre intérêt, parce que vous serez plus efficaces, et, en tant qu'individus, vous aurez de meilleures chances dans la vie, vous aurez une meilleure qualité de vie, vos liens seront renforcés. À

quoi cela sert-il d'être riche si vous détestez tous les membres de votre famille, si l'argent dort dans un coffre ou n'améliore pas votre qualité de vie ? Vous restez là assis à maudire votre cousin qui est aux commandes. La gestion de patrimoine à long terme est une science, et c'est là qu'intervient l'éducation. Puis, il y a l'émotion. Le fonctionnement d'une entreprise familiale doit être démocratique et basé sur un consensus. Et enfin la gouvernance entre en jeu. Lorsque la gouvernance entre en jeu, les choses se corsent, il faut beaucoup de coordination, et malheureusement les gouvernements doivent interférer par le biais des lois, des réglementations, y compris la fiscalité. Ici aux Émirats arabes unis, le gouvernement a mis en œuvre un grand nombre de mesures et de structures dans le domaine des entreprises familiales. Voici un exemple : j'ai créé deux bureaux de gestion de patrimoine et j'ai transféré certains actifs immobiliers à l'un des bureaux, estimant que cela permettrait d'assurer la pérennité de l'entreprise. Mais c'est alors que la fiscalité a perturbé mes plans. Dans le bon vieux temps, nous ignorions ce qu'était la fiscalité, je regrette ce temps béni ! Il s'avère que si un bien appartient à une entreprise, il est taxé, mais s'il est au nom d'un particulier, il ne l'est pas, et je veux donc rendre les biens aux membres de la famille. Voilà ce qui se passe lorsque la gouvernance entre en jeu dans le domaine des entreprises familiales. Pour moi, dans l'idéal, la gouvernance est simplement la traduction d'une entente à l'amiable au sein de l'entreprise familiale sur la manière dont elle envisage la qualité de vie des générations futures.

D'autres questions ?

Fareed Yasseen

J'ai une question sur les entreprises familiales. Dans mon enfance, j'ai rencontré des enfants issus de familles de négociants du Golfe et d'autres régions du monde arabe, et ils présentaient tous le même profil éducatif : leurs parents les envoyaient en masse dans des écoles privées. C'était dans les années 1970 et 1980, est-ce toujours le cas ?

Adil Alzarooni

Le système éducatif selon moi doit évoluer. J'ai créé une école qui inculque l'esprit d'entreprise chez les étudiants, et c'est quelque chose de très important car, je le rappelle, 40 % des enfants d'âge préscolaire devront travailler à leur compte pour gagner leur vie. Ce que le système éducatif produit aujourd'hui s'explique par un événement qui remonte à 1796, à savoir l'invention de la vaccination. En tant qu'espèce, il nous a fallu 300 000 à 500 000 ans pour atteindre le milliard d'habitants en 1800, il y a 225 ans, puis la vaccination a été inventée, avec pour effet une énorme croissance démographique. Les gouvernements ont paniqué car ils devaient construire des routes, des hôpitaux, des écoles, etc. et ils ont donc créé un système éducatif qui a produit des individus disciplinés qui ne font pas d'erreurs. Or, dans le monde de l'entreprise, ce n'est jamais un individu seul, c'est toujours une équipe, et 9 entreprises sur 10 font faillite dans les trois premières années de leur existence. Il est impossible de ne pas faire d'erreurs, c'est le chaos, il n'y a pas de discipline. Nous devons progresser en tant qu'êtres humains et nous préparer à un avenir sombre, car la population augmente à un rythme effréné depuis 100 ans. Cette croissance démographique s'arrêtera en 2080, et la population mondiale pourrait stagner autour de 10,5 ou 10,2 milliards d'habitants, dont 25 % auront plus de 65 ans, contre 10 % aujourd'hui. Cela signifie qu'un quart de la

population ne dépensera pas d'argent et ne contribuera pas à l'économie. Quelle va être la réaction du marché boursier face à cette réalité ? Aujourd'hui, les rendements des investissements de *private equity* sont multipliés par 20 ou 30, car le marché pense que la population va continuer à augmenter. Cependant, qu'advient-il lorsque la population commencera à baisser ? L'autre indice est la population chinoise qui s'élève aujourd'hui à 1,4 milliard d'habitants. Savez-vous ce que prévoient la plupart des études à l'horizon 2100 ? Selon nombre d'entre elles, la Chine comptera 750 000 000 habitants, soit environ la moitié de la population actuelle. Dans ce cas, vaut-il mieux investir dans l'immobilier ou dans l'or ? L'or bien sûr ! Investiriez-vous dans l'immobilier en Chine, de manière massive ou seulement dans quelques poches ? La question est de savoir comment préserver les générations futures face à une réalité très différente de celle que nous avons connue au cours des 200 dernières années, que je considère comme une anomalie. À mon avis, nous sommes la génération la plus chanceuse de toute l'espèce humaine, et nous vivons depuis 200 ans une belle anomalie qui ne durera pas. Quelle belle conclusion pour notre atelier !

Monica Malik

Permettez-moi d'ajouter que la population diminue clairement. J'admets que ce que je vais dire ne correspond pas à ce qu'on attend d'un banquier, mais si l'on considère le niveau de consommation qui a explosé depuis les années 1980, cette sorte de capitalisme sous stéroïdes et la crise que nous traversons dans toutes sortes de domaines environnementaux, peut-être sommes-nous arrivés à un point où nous devons redéfinir le capitalisme en partant de notre situation actuelle.

Adil Alzarooni

Je suis tout à fait d'accord. Je ne peux imaginer à quoi ressemblera le monde. Nous avons eu des échanges très intéressants et je vous remercie d'avoir partagé ainsi vos connaissances avec nous. C'est un panel formidable et j'apprécie la contribution de chacun, merci de nous avoir écoutés et de nous avoir fait part de vos commentaires.