

The poster features a central illustration of the Earth from space, surrounded by a bright orange and yellow ring of fire or solar flares. Several drones are flying in the dark blue space around the planet. On the left and right sides, the silhouettes of two human heads are shown in profile, facing each other. The heads are overlaid with glowing blue and white circuitry patterns, suggesting a connection to artificial intelligence or global technology. The overall color palette is dominated by deep blues, oranges, and yellows.

WORLD
POLICY
CONFERENCE

18^e Édition,
24-26 avril 2026
Chantilly, France
www.worldpolicyconference.com

WORLD POLICY CONFERENCE

DIX-HUITIÈME ÉDITION
24 - 26 AVRIL 2026
CHANTILLY
FRANCE



WORLD
POLICY
CONFERENCE



Préface



La dix-huitième édition de la World Policy Conference (WPC) s'est tenue à Chantilly du 24 au 26 avril 2026, pour la troisième fois seulement en France. Les quelque trois cents personnalités originaires des cinq continents qui y ont participé ont été ravies de s'y retrouver dans un cadre magnifique et dans cette ambiance amicale qui est l'une des marques de la WPC, à laquelle nous sommes tous profondément attachés. Cependant, nous étions conscients de la gravité des temps et de la nécessité de donner toutes ses chances à une nouvelle forme de gouvernance mondiale. Sinon, la probabilité que le système international parte à la dérive continuera d'augmenter.

En créant la WPC, dont la première édition du 6 au 8 octobre 2008 à Evian, a eu lieu à un moment critique de la grande crise financière de cette année-là, je n'avais pas la naïveté d'imaginer que le meilleur des mondes possibles émergerait spontanément d'une mondialisation qui n'était déjà plus heureuse. Je savais qu'un nouvel ordre mondial ne surgirait pas sans d'immenses efforts de l'équilibre certes virtuel auquel on se référait à la fin de la guerre froide. La géopolitique s'est toujours située entre guerre et paix. Lorsqu'un événement aussi majeur que la chute de l'URSS met à bas l'équilibre virtuel de l'époque, on ne sait pas a priori dans quel bassin d'attraction se situera le prochain ordre à venir, ni quand et comment on y parviendra.

Année après année, la WPC s'efforce de comprendre l'état du monde pour mieux réfléchir à la recherche d'une gouvernance propre à donner une nouvelle chance au droit international et au multilatéralisme, indispensables pour réduire les risques d'accidents locaux ou globaux. Dans cette dix-huitième édition, nous nous sommes efforcés de mieux identifier les tendances actuelles en économie, en géopolitique et en politique internationale. Il y a déjà là beaucoup de matière. Mais cette année nous avons choisi d'approfondir le débat sur la dimension technologique de l'interdépendance et les nouveaux défis qu'elle pose à l'avènement d'un nouvel ordre international, en un temps où l'accélération phénoménale de l'innovation pose un défi sans précédent aux capacités humaines d'adaptation. C'est ainsi que se présentent les perspectives de l'actuelle voie de l'IA générative, alors que celles de l'IA agentique et de la robotique humanoïde s'annoncent déjà. Parallèlement, la guerre d'Ukraine se poursuit et celle d'Iran ouvre un nouveau champ à l'incertitude, où l'on retrouve bien sûr l'IA. L'économie entre de plus en plus dans le champ de la géopolitique (on parle alors de géoéconomie), et les états de « ni guerre ni paix » menacent de s'étendre et de dégénérer.

Le présent ouvrage, réalisé par Songnim Kwon et son équipe, présente une photographie incomparable de l'état du monde en 2026. La WPC entend poursuivre dans le sens de l'action de celles et ceux qui croient, envers et contre tout, à la possibilité de construire un nouvel ordre mondial au bénéfice de tous. Cultiver l'espérance active sans jamais cesser d'être lucide, croire que même la plus modeste contribution au grand but poursuivi est importante, telle pourrait être notre devise.

Thierry de Montbrial
Fondateur et Président de l'Ifri et de la WPC
20 juillet 2026

SOMMAIRE

PRÉFACE	PAGE 03
PROGRAMME	PAGE 04
OUVERTURE	PAGE 07
SESSIONS PLÉNIÈRES	PAGE 13
ATELIERS PARALLÈLES	PAGE 83
DÉJEUNERS ET DÎNERS DÉBATS	PAGE 103
NETWORKING	PAGE 109
CHIFFRES CLÉS	PAGE 120
INVITÉS	PAGE 121
DISCOURS D'OUVERTURE	PAGE 133
PRESSE	PAGE 139
PARTENAIRES ET ORGANISATION	PAGE 143



Vendredi 24 avril

08:30 – 09:30

Ouverture

Gérard Larcher, président du Sénat de la République française

Nialé Kaba, représentante spéciale du Président de la République de Côte d'Ivoire, ministre d'État, ministre des Affaires étrangères et de la Coopération internationale de la Côte d'Ivoire

S.S. Bartholomée Ier, archevêque de Constantinople – Nouvelle Rome et patriarche œcuménique

Thierry de Montbrial, fondateur et président de l'Ifri et de la WPC

09:30 – 10:45

Session plénière 1 : Commerce international: quand le pouvoir remplace les règles

Président:

Marcus Noland, vice-président exécutif et directeur d'études au Peterson Institute for International Economics

Intervenants:

Bark Tae-Ho, président du Seoul Forum for International Affairs (SFIA), ancien président du Lee&Ko Global Commerce Institute, ancien ministre du Commerce de Corée

Sébastien Jean, directeur associé de l'initiative Géoeconomie et géofinance de l'Ifri, membre du Conseil d'analyse économique, ancien directeur du CEPII

Brian Kingston, président et directeur général de Canadian Automobiles Manufacturer's Association

Qiao Yide, vice-président et secrétaire général de la Shanghai Development Research Foundation

Kazuto Suzuki, directeur de l'institut de géoeconomie à l'International House of Japan, professeur à la Graduate School of Public Policy de l'Université de Tokyo

10:45 – 11:45

Session plénière 2 : Finance numérique et marchés internationaux: approches alternatives, opportunités diverses et risques potentiels

Président:

John Lipsky, Senior Fellow au Foreign Policy Institute de la Paul H. Nitze School of Advanced International Studies de l'Université Johns Hopkins, ancien premier directeur général adjoint du FMI

Intervenants:

Jean-Pierre Landau, professeur associé au Département d'économie de SciencesPo Paris, ancien sous-gouverneur de la Banque de France, ancien administrateur pour la France au FMI et à la Banque mondiale

Sam Okwulehie, PDG de LATC, conseiller auprès du Boston Consulting Group

11:45 – 12:15

Session plénière 3 : Conversation avec Anwar Gargash, conseiller diplomatique du président des Émirats arabes unis

Président:

Thierry de Montbrial, fondateur et président de l'Ifri et de la WPC

12:15 – 14:15

Déjeuner

14:30 – 15:30

Session plénière 4 : Garde-fous budgétaires ou dérive des finances publiques ? Tracer une voie vers la stabilité

Président:

Jeffrey Frieden, professeur d'affaires internationales et publiques et de sciences politiques à l'université Columbia, professeur émérite en études gouvernementales à l'Université d'Harvard

Intervenants:

Vincent Koen, consultant auprès de l'OCDE, ancien directeur adjoint des Études nationales à l'OCDE

Nicolas Véron, Senior Fellow chez Bruegel et au Peterson Institute for International Economics

Masood Ahmed, président émérite du Center for Global Development, ancien directeur du département Moyen-Orient et Asie centrale du FMI

Yann Coatanlem, président du Club Praxis et contributeur pour l'Atlantic Council, ancien Managing Director et responsable de l'analyse quantitative multi-assets chez Citigroup

15:30 – 16:30

Session plénière 5 : Le minilatéralisme sans traité institutionnel: cas du G7 et G20

Président:

Philippe Etienne, ambassadeur de France, professeur en affaires publiques et internationales à l'université de Columbia, ancien conseiller diplomatique du président de la République française, ancien conseiller diplomatique du président Emmanuel Macron, également sherpa auprès du G7 et du G20

Intervenants:

Lee Hye-Min, conseiller principal de KIM & CHANG, ancien sherpa du G20 pour la Corée, ancien Ambassadeur de Corée pour les Affaires économiques internationales

Gary Litman, vice-président des initiatives internationales à la Chambre de Commerce des États-Unis

Andreas Schaal, directeur des relations mondiales et de la coopération de l'OCDE, sherpa de l'OCDE auprès du G20, du G7 et de l'APEC

16:30 – 17:30

Session plénière 6 : L'Asie face au nouvel ordre géopolitique mondial

Président:

Douglas Paal, Distinguished Fellow du Programme Asie de la Fondation Carnegie pour la paix internationale

Intervenants:

Yuichi Hosoya, professeur de politique internationale à l'Université Keio à Tokyo, Directeur de la recherche à l'Asia-Pacific Initiative

Kim Chang-Beom, vice-président et directeur général de la Federation of Korean Industries

Wang Jisi, président fondateur de l'Institut des études stratégiques et internationales de la Peking University

17:30 – 18:15

Session plénière 7 : Débat avec Patrick Pouyanné, PDG de TotalÉnergies, et Dominique Senequier, PDG et fondatrice de Ardian

Président:

Terry Martin, journaliste, présentateur de journal télévisé

18:15 – 19:30

Session plénière 8 : Quand la technologie redéfinit la guerre moderne

Président:

Thibaud Frossard, vice-président du groupe Capgemini et responsable des activités Aéronautique, Défense et Sécurité chez Capgemini

Intervenants:

General Wayne Eyre, ancien Chef d'état-major de la Défense du Canada, Senior Fellow et professeur invité à l'École supérieure d'affaires publiques et internationales de l'Université d'Ottawa

Amélie Férey, directrice des projets data et des relations institutionnelles de l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM)

Thibaud Bezacier, PDG de Alseamar, France

Gauthier Schweitzer, co-fondateur de Sahar, France

19:30

Diner-débat avec Paul Kagame, Président de la République du Rwanda

Samedi 25 avril

09:15 – 09:30

Message d'Emmanuel Macron, Président de la République française

09:30 – 10:30

Session plénière 9 : L'avenir de l'Union européenne: quels sont les grands enjeux ?

Président:

Jean-Claude Trichet, ancien président de la Banque centrale européenne, gouverneur honoraire de la Banque de France

Intervenants:

Gabriel Felbermayr, directeur de l'Institut autrichien de recherche économique (WIFO), ancien président du Kiel Institute for the World Economy (IfW)

Thierry de Montbrial, fondateur et président de l'Ifri et de la WPC

Cătălin Predoiu, vice-Premier ministre de Roumanie, ministre de l'Intérieur de Roumanie

Norbert Röttgen, membre du Deutscher Bundestag et membre de la commission des Affaires étrangères

10:30 – 11:00

Session plénière 10 : Conversation avec Aleksandar Vučić, Président de la République de Serbie

Président:

Thierry de Montbrial, fondateur et président de l'Ifri et de la WPC

11:00 – 12:00

Session plénière 11 : Leaders innovants: au-delà de l'automatisation, la révolution de l'IA agentique

Président:

Etienne Grass, Global Chief AI Officer de Capgemini Invent

Intervenants:

Thomas Courbe, directeur général des entreprises au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique

Moritz Maier, co-fondateur et directeur général de Synera, Allemagne

Victor Gaspar, Chief Sales Officer chez Multiverse Computing, Espagne

Nicolas Bodin Guittard, co-fondateur et directeur général de Label4.ai, France

12:00 – 14:00

Déjeuner / Déjeuner Business Community

14:15 – 15:15

Session plénière 12 : L'avenir du financement des biens publics mondiaux dans un monde fragmenté

Président:

Jean-Michel Severino, président du conseil de surveillance d'Investisseurs & Partenaires, ancien vice-président de la Banque mondiale pour l'Asie, ancien directeur général de l'Agence française de développement (AFD)

Intervenants:

Masood Ahmed, président émérite du Center for Global Development, ancien directeur du département Moyen-Orient et Asie centrale du FMI

Bertrand Badré, associé gérant et fondateur de Blue like an Orange Sustainable Capital, ancien directeur général et directeur financier du Groupe de la Banque mondiale

Michel Kazatchkine, conseiller spécial du Bureau régional de l'OMS pour l'Europe

Mark Malloch-Brown, membre du conseil d'administration d'ODI Global, ancien administrateur du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

15:30 – 18:00

Ateliers parallèles

Atelier 1 : Économie et finance

Président:

Jean-Claude Trichet, ancien président de la Banque centrale européenne, gouverneur honoraire de la Banque de France

Intervenants:

John Lipsky, Senior Fellow au Foreign Policy Institute de la Paul H. Nitze School of Advanced International Studies de l'Université Johns Hopkins, ancien premier directeur général adjoint du FMI

Yann Coatanlem, président du Club Praxis et contributeur pour l'Atlantic Council, ancien Managing Director et responsable de l'analyse quantitative multi-assets chez Citigroup

Daniel Dăianu, président du Conseil budgétaire et conseiller du gouverneur (affaires de la zone euro), ancien membre du conseil d'administration de la Banque nationale de Roumanie

Jeffrey Frieden, professeur d'affaires internationales et publiques et de sciences politiques à l'université Columbia, professeur émérite en études gouvernementales à l'Université d'Harvard

Akinari Horii, conseiller spécial et membre du conseil d'administration du Canon Institute for Global Studies

Jean-Claude Meyer, vice-président international de Rothschild & Cie (H)

Nicolas Véron, Senior Fellow chez Bruegel et au Peterson Institute for International Economics

Atelier 2 : Le nouvel ordre énergétique: risques et opportunités

Présidente:

Valérie Ducrot, directrice exécutive du Global Gas Centre

Intervenants:

Olivier Appert, membre de l'Académie des Technologies, conseiller scientifique du Centre Énergie et Climat de l'Ifri, ancien président de France Brevets, ancien président du Conseil français de l'énergie

Dario Liguti, directeur de l'énergie durable à la Commission économique des Nations unies pour l'Europe (CEE-ONU)

Olivier Hahn, directeur Stratégie et Marchés chez TotalEnergies

Nicolas Piau, co-fondateur et PDG de Tilt Capital

Nicholas Kairis, directeur juridique de Sagint Inc.

Jean Abiteboul, président du GIIGNL (Groupement international des importateurs de gaz naturel liquéfié), administrateur indépendant de Tellurian, Inc. (AMEX: TELL), fondateur et PDG de JA Energy Consulting

Marc-Antoine Eyt-Mazzega, directeur du Centre énergie et climat de l'Ifri

Christophe Poinssot, directeur général délégué du Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM), membre de l'Académie des Technologies

Atelier 3 : IA: luttes de pouvoir et enjeux sociétaux

Président:

Patrick Nicolet, président exécutif de Linebreak SA, ancien directeur des technologies de Capgemini

Intervenants:

Pauline Thomson, Managing Director Infrastructure et Responsable Data Science chez Ardian

Christine Choirat, chef de la science des données et de l'intelligence artificielle à l'Office fédéral de la statistique (OFS)

Tobby Simon, fondateur et président de Synergia

François Barrault, fondateur et président de FDB Partners, président de l'IDATE DigiWorld

Daniel Andler, professeur émérite de Sorbonne Université, membre de l'Académie des sciences morales et politiques, philosophe

Arthur Stril, directeur financier de Collectis

Jay Truesdale, directeur général de TD International

19:30

Récital de piano

20:00

Diner de gala signé Guy Savoy

Dimanche 26 avril

08:30 – 09:45

Session plénière 13 : Les nouveaux défis de la santé dans un monde de bouleversement

Président:

Michel Kazatchkine, conseiller spécial du Bureau régional de l'OMS pour l'Europe

Intervenants:

Andrew Haines, ancien directeur de la London School of Hygiene & Tropical Medicine

Margaret Chan, ancienne directrice générale de l'Organisation mondiale de la santé (OMS)

Christine Choirat, chef de la science des données et de l'intelligence artificielle à l'Office fédéral de la statistique (OFS)

Antoine Flahault, professeur de santé mondiale à l'Université Paris Cité, Hôpital Bichat, Inserm (France)

Juliette Tuakli, ambassadrice diplomatique de Mercy Ships Africa, ancienne professeure de pédiatrie clinique à la Harvard Medical School, fondatrice et ancienne directrice médicale de CHILD Accra au Ghana

09:45 – 10:15

Session plénière 14 : Conversation avec Nabil Fahmy, nommé secrétaire général de la Ligue arabe

Président:

Thierry de Montbrial, fondateur et président de l'Ifri et de la WPC

10:15 – 11:15

Session plénière 15 : L'embrasement de 2026: fractures régionales, ondes de choc mondiales et fin de l'ancien ordre

Président:

Marc Hecker, directeur exécutif de l'Ifri, rédacteur en chef de *Politique étrangère*, chercheur au centre des études de sécurité de l'Ifri

Intervenants:

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

Itamar Rabinovich, vice-président de l'Institut d'études de sécurité nationale (INSS) à Tel Aviv, Distinguished Fellow à la Brookings Institution

Renaud Girard, grand reporter et chroniqueur international du *Figaro*

Memduh Karakullukçu, vice-président fondateur du conseil exécutif et président fondateur du Global Relations Forum, partenaire fondateur de Kanunum, président de Kroton Consulting

11:15 – 12:30

Session plénière 16 : Penser le jour d'après: architectures de sécurité, reconstruction économique et quête d'une paix viable

Président:

Terry Martin, journaliste, présentateur de journal télévisé

Intervenants:

Jihad Azour, directeur du département Moyen-Orient, Afrique du Nord, Asie centrale et Caucase du FMI

Hubert Védrine, ancien ministre des Affaires étrangères de France, fondateur de Hubert Védrine Conseil

Kim Gunn, député de l'Assemblée nationale de Corée, ambassadeur pour les Affaires de sécurité internationale

Anne-Claire Legendre, présidente de l'Institut du monde arabe

Abdulaziz Othman Sager, fondateur et président du Gulf Research Center

12:30 – 14:30

Déjeuner

14:45 – 15:45

Session plénière 17 : L'UE comme partenaire stratégique: perspectives d'Europe de l'Est, du Caucase du Sud et d'Asie centrale

Président:

Thierry de Montbrial, fondateur et président de l'Ifri et de la WPC

Intervenants:

Lasha Darsalia, vice-ministre des Affaires étrangères de Géorgie

Vahan Kostanyan, vice-ministre des Affaires étrangères de la République d'Arménie

Dmytro Kuleba, ancien ministre des Affaires étrangères de l'Ukraine

Roman Vassilenko, ambassadeur du Kazakhstan auprès de l'Union européenne, de l'OTAN, de la Belgique et du Luxembourg

15:45 – 17:15

Session plénière 18 : États-Unis: regards intérieurs et extérieurs

Présidente:

Virginie Robert, rédactrice en chef du service international des *Échos*, vice-présidente de l'European-American Press Club à Paris

Intervenants:

Jay Truesdale, directeur général de TD International

Hiroyuki Akita, chroniqueur pour le Nikkei, Japon

Vuk Jeremić, président du Centre pour les relations internationales et le développement durable (CIRSD), ancien ministre des Affaires étrangères de Serbie

Jean-Claude Gruffat, membre du conseil d'administration et du comité exécutif d'Atlas Network, directeur général de Weild and Co LLC New York

Thomas Gomart, directeur de l'Ifri, membre du conseil scientifique de l'IHEDN

Wang Jisi, président fondateur de l'Institut des études stratégiques et internationales de la Peking University

17:15 – 18:30

Session plénière 19 : Débat final

Président:

Thierry de Montbrial, fondateur et président de l'Ifri et de la WPC

Intervenants:

Kamel Abdallah, directeur général de Canal Sugar

Jorge Castañeda Gutman, ancien Secrétaire aux Affaires étrangères du Mexique

Philippe Chalmin, fondateur du Cercle Cyclope, professeur émérite à Paris-Dauphine

Haim Korsia, Grand Rabbin de France

Yim Sung-Joon, conseiller chez Lee International IP & Law Group, ancien vice-ministre des Affaires étrangères de la République de Corée, ancien conseiller pour la sécurité nationale auprès du président Kim Dae-Jung

18:30

Clôture







Gérard Larcher

Président du Sénat de la République française



Je m'adresse à nos amis africains, moyen-orientaux, latino-américains ou asiatiques : l'effacement progressif de l'Europe et de la France ne concerne pas que l'Europe et la France. Il devrait préoccuper tout pays dont l'ambition n'est pas d'être réduit à l'état de puissance relais ou satellite de pays plus puissants. Oui, il devrait préoccuper tout pays soucieux de l'exercice de sa pleine souveraineté. Cet effacement n'est cependant pas inéluctable : dans un monde de moins en moins globalisé, il existe autant de signes de structuration des enjeux internationaux autour de superpuissances comme la Chine ou les États-Unis que de mouvements centrifuges et de résistances à ces tendances, en Europe ou ailleurs. Le temps des puissances moyennes et émergentes est peut-être venu. Par puissances moyennes, il ne faut pas entendre des puissances en mode mineur, opérant dans les interstices laissés libres par des puissances majeures, mais une voie alternative d'affirmation de la souveraineté par rapport à une structuration en blocs ou des relations de stricte inféodation. La puissance moyenne est celle qui veut maîtriser son destin, sans se limiter à son environnement proche, et refuse de dépendre de plus puissants qu'elle. Ne redoutons pas de l'affirmer : la France a toutes les caractéristiques de la puissance moyenne, même si elle éprouve des difficultés à se percevoir comme telle. Je suis convaincu qu'il ne s'agit pas pour mon pays d'un déclin mais d'une opportunité, s'il veut retrouver une voix et une action plus crédibles. Lorsqu'un pays s'exprime, il doit disposer des moyens de transformer ses paroles en actes : cette règle première de la diplomatie a trop souvent été oubliée. L'Union européenne est l'exemple même de l'alliance de puissances moyennes. Mais elle peine à se concevoir en tant que puissance sur la scène extérieure car elle s'est refusée, pendant trop d'années, à se doter de certains instruments de la puissance, au nom d'un néo-libéralisme sans bornes. Des divergences internes l'ont par ailleurs paralysée. Les pays européens qui veulent aller plus avant devraient, selon moi, constituer, au sein de l'Union, des « regroupements ad hoc pionniers ».

*Version intégrale page 134



Nialé Kaba

Représentante spéciale du Président de la République de Côte d'Ivoire, ministre d'État, ministre des Affaires étrangères et de la Coopération internationale de la Côte d'Ivoire



Nous assistons à une triple fracture. Fracture géopolitique : la compétition entre grandes puissances est revenue au premier plan, remettant en cause des décennies de coopération multilatérale. Les logiques de blocs, que l'on croyait révolues, ressurgissent sous des formes nouvelles. Fracture technologique : la révolution numérique, au lieu de constituer un bien commun universel, amplifie les inégalités et creuse un fossé inédit entre les nations. Fracture climatique et humanitaire : les dérèglements environnementaux menacent de déstabiliser des régions entières, d'accélérer les migrations forcées et d'exacerber des tensions qui alimentent déjà les conflits. Ces fractures conduisent à des inégalités économiques, qui loin de se résorber, se creusent entre pays développés et pays en développement, érodant la légitimité des institutions censées les réduire. Pour l'Afrique cette fragmentation n'est pas une abstraction théorique. Elle est vécue au quotidien : dans l'instabilité de régions entières, dans la volatilité des marchés financiers mondiaux, dans la difficulté à financer la transformation structurelle des économies, dans les flux migratoires qui témoignent des profondes inégalités de développement, dans la marginalisation persistante du continent africain dans les centres de décision mondiale. [...] La gouvernance mondiale réformée devrait reposer, à nos yeux, sur quelques piliers indissociables. Le premier pilier est la représentativité. La Côte d'Ivoire, en cohérence avec les positions de l'Union Africaine, renouvelle son appel à une réforme profonde et inclusive des Nations Unies et de l'Organisation Mondiale du Commerce. Cette réforme doit consacrer la représentation permanente du continent africain au Conseil de Sécurité. Le deuxième pilier concerne la réforme en profondeur de l'architecture financière internationale, afin qu'elle permette de garantir aux pays en développement l'accès à des financements suffisants pour assurer la transformation structurelle des économies, et l'atteinte les Objectifs de Développement Durable.

*Version intégrale page 136

SS Bartholomée I^{er}

Archevêque de Constantinople – Nouvelle Rome et patriarche œcuménique



La paix n'est pas simplement un objectif politique parmi d'autres. Elle est l'expression la plus profonde de la communion entre les personnes. Elle est aussi la condition ultime de la préservation de la création face aux forces de fragmentation qui la menacent. Depuis l'origine, l'être humain est habité par une nostalgie irréductible de l'unité. Et pourtant, la réalité contemporaine semble contredire cette aspiration. Le monde dans lequel nous vivons est marqué par une tension constante entre rapprochement et division. D'un côté, les avancées technologiques et l'interconnexion économique nous ont rapprochés comme jamais auparavant. D'un autre côté, nous assistons à une fragmentation croissante, à la fois géopolitique et géoéconomique se manifestant concrètement par une vulnérabilité accrue des échanges internationaux, par une instabilité des marchés, et par une diminution progressive de la prospérité globale. Le système commercial international, qui pourrait être un instrument de coopération pacifique, tend à se transformer en un ensemble de blocs régionaux parfois antagonistes, structurés autour de puissances dominantes. Dans ce contexte, l'universalité du droit est fragilisée, et le sentiment d'injustice s'accroît. L'expérience de l'histoire nous enseigne pourtant une vérité fondamentale: seule une cohésion institutionnelle solide peut contenir les forces de désintégration. Après des décennies d'intégration économique mondiale, souvent perçue comme inévitable, nous entrons aujourd'hui dans une phase d'incertitude et de recomposition. Mais cette crise dépasse largement les dimensions économiques et techniques. Elle révèle une crise plus profonde, une crise spirituelle. Elle met en lumière notre difficulté à reconnaître, dans l'autre — qu'il soit individu ou nation — notre prochain, un partenaire de destinée. Dans cette perspective, la gouvernance mondiale ne peut être réduite à la gestion des rapports de force. Elle doit être comprise comme un service rendu à l'humanité.

*Version intégrale page 137

Thierry de Montbrial

Fondateur et président de l'Ifri et de la WPC



Depuis le début de la présente décennie et la pandémie de Covid 19, tout s'est passé comme si nous étions effectivement entrés dans un engrenage que certains interprètent comme un « retour des empires », avec un risque non nul de dérapage vers une troisième guerre mondiale. Ce phénomène est adossé à une compétition acharnée pour la domination technologique, finalement monétaire et financière, dans des directions et avec des conséquences largement imprévisibles. L'enjeu principal est l'intelligence artificielle. Elle imprègne déjà l'ensemble des activités économiques, à commencer par celles liées à la guerre. Depuis le début des années 2020, les guerres dites de haute intensité sont de retour, dans le mépris du droit international et du multilatéralisme. [...] La question de la véritable nature de la paix est trop sérieuse pour être laissée aux seuls experts en économie ou en politique. Le retour du spirituel dans les affaires du monde doit nous interroger. En Russie, l'héritier du communisme s'appuie sur l'orthodoxie; en Turquie, l'héritier de Mustapha Kemal Atatürk s'appuie sur l'islam; en Inde, l'héritier de Nehru s'appuie sur l'hindouisme; en Chine, l'héritier de Mao ne dédaigne pas Confucius. Mais ceux-là même qui sont animés par la quête spirituelle n'ont pas que des raisons de se réjouir. Dans certaines circonstances, rien n'est plus facile hélas que de manipuler les masses, surtout quand des chefs spirituels ou religieux se montrent complices de régimes autoritaires. En ces temps de grand désarroi, la quête de la paix ne va pas sans une réflexion approfondie sur le sens de ce concept, qui a nécessairement une dimension spirituelle.

*Version intégrale page 138



WORLD
POLICY
CONFERENCE

18^e EDITION
GOUVERNANCE MONDIALE
24-26 avril 2026 • Chantilly



18^e EDITION
GOUVERNANCE MONDIALE
24-26 avril 2026 • Chantilly



Commerce international : quand le pouvoir remplace les règles



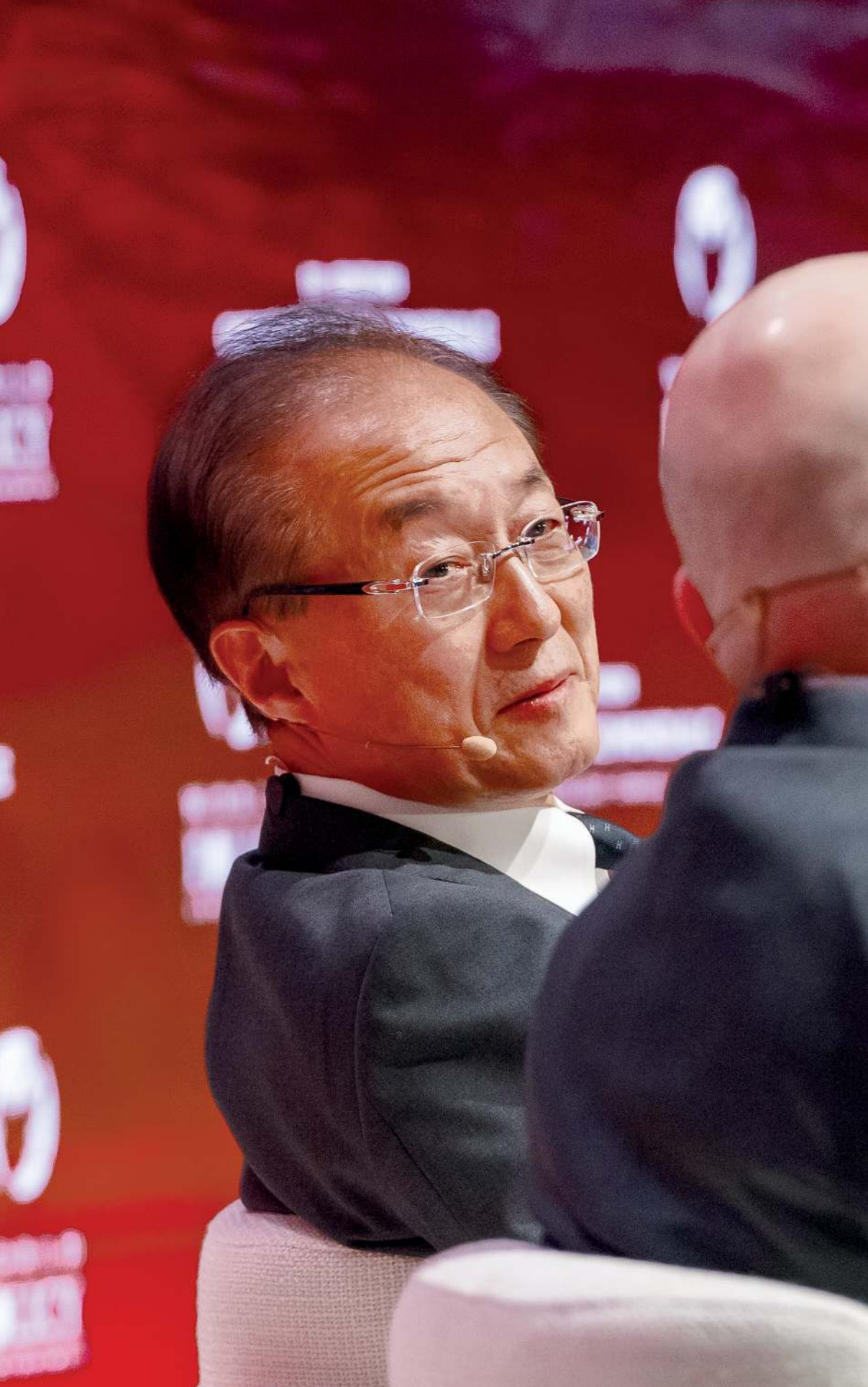
PRÉSIDENT:
Marcus Noland
Vice-président exécutif et directeur d'études au Peterson Institute for International Economics



Bark Tae-Ho
Président du Seoul Forum for International Affairs (SFIA), ancien président du Lee&Ko Global Commerce Institute, ancien ministre du Commerce de Corée

Trois facteurs majeurs façonneront l'évolution de la situation dans les années à venir. Le premier est la remise en cause des cadres traditionnels de la politique économique, dont Donald Trump constitue aujourd'hui l'un des principaux moteurs. Le deuxième concerne les bouleversements des équilibres géopolitiques mondiaux, auxquels M. Trump participe, aux côtés d'autres acteurs influents. Le troisième est l'essor rapide de l'intelligence artificielle (IA). Nos échanges porteront principalement sur le premier de ces facteurs. [...] Il me semble que l'ampleur et la nature de ces accords sont parfois sous-estimées. Dans le cas du Japon, l'ampleur de ces transferts est comparable au montant des réparations versées par l'Allemagne entre 1925 et 1929. Il s'agirait donc d'une forme de justice des vainqueurs, avec un décalage d'environ quatre-vingts ans. Les Coréens ont obtenu des conditions légèrement plus favorables, dans la mesure où l'horizon temporel retenu est de dix ans et où l'on espère que le nouveau gouvernement qui arrivera au pouvoir aux États-Unis en 2029 pourrait les en dispenser. Imaginons qu'en 2028, les démocrates remportent l'élection présidentielle et qu'un dirigeant démocrate, attaché à une approche multilatérale, arrive à la Maison-Blanche en déclarant à ses partenaires: « Cette période a été difficile, mais elle est désormais derrière nous; nous souhaitons rétablir des relations de coopération ». Une fois la crédibilité perdue, il est extrêmement difficile de la restaurer. C'est un peu comme lorsque votre ancienne partenaire, avec qui la relation était compliquée mais intense, vous recontacte — une partie de vous dit spontanément « non », tandis qu'une autre se souvient des aspects positifs et pourrait être tentée de rouvrir la porte.

La République de Corée et les États-Unis ont conclu plusieurs accords majeurs lors de leur sommet bilatéral organisé en marge de la réunion des dirigeants de l'APEC en Corée, en octobre dernier. Il convient notamment de souligner l'engagement de la République de Corée à investir 20 milliards de dollars par an sur une période de dix ans dans des projets identifiés par les États-Unis, ainsi que 150 milliards de dollars supplémentaires destinés à soutenir la reconstruction de l'industrie navale américaine. Le gouvernement coréen travaille en étroite coordination avec les entreprises coréennes afin de veiller à ce que ces investissements produisent des bénéfices réciproques pour les deux pays. Toutefois, les entreprises coréennes qui investissent aux États-Unis ont exprimé leurs préoccupations concernant les droits de douane élevés appliqués aux biens intermédiaires importés de Corée, ainsi que les incertitudes liées aux procédures de visa pour le personnel coréen travaillant sur les sites industriels américains. En particulier, les récentes évolutions de la politique commerciale américaine ont, de facto, réduit la portée des avantages offerts par l'Accord de libre-échange entre la Corée et les États-Unis, lequel avait permis, depuis 2012, la suppression des droits de douane sur plus de 98 % des échanges bilatéraux. Malgré ces difficultés, la République de Corée a franchi en 2025 une étape importante, ses exportations dépassant pour la première fois les 700 milliards de dollars, portées notamment par les semi-conducteurs et d'autres biens intermédiaires. Plus de 70 % des exportations coréennes sont désormais constituées de matériaux, de composants et d'équipements, dont une part significative est destinée aux filiales étrangères des grands conglomérats coréens. Dans ce contexte, la Corée entend consolider une stratégie combinant l'expansion des investissements à l'étranger et l'exportation de biens intermédiaires à forte valeur ajoutée, en s'appuyant sur sa compétitivité industrielle dans des secteurs clés tels que les semi-conducteurs, les batteries, la robotique, l'automobile, la construction navale et la sidérurgie. Parallèlement, elle s'attache à diversifier ses chaînes d'approvisionnement et à renforcer sa coopération dans le domaine des minéraux critiques, afin de consolider sa sécurité économique.



Sébastien Jean
Directeur associé de l'Initiative Géoéconomie et géofinance de l'Ifri, membre du Conseil d'analyse économique, ancien directeur du CEPII

Pour l'Union européenne, la situation commerciale internationale est marquée par deux chocs majeurs. Le premier est le tournant protectionniste de l'administration Trump, auquel l'UE a répondu par l'accord de Turnberry, qui apparaît à la fois asymétrique et fragile. La confiance envers Washington est sérieusement érodée, ce qui est d'autant plus déstabilisant que les États-Unis restent le premier partenaire commercial de l'Europe et l'architecte historique du multilatéralisme. Le second choc est l'excédent commercial chinois sur les produits manufacturés, qui a dépassé 2 000 milliards de dollars, soit plus de 15 % des importations de produits manufacturés de tous les autres pays. Cet excédent reflète en grande partie des choix politiques délibérés : des politiques macroéconomiques qui favorisent l'offre au détriment de la demande et favorisent le maintien d'une sous-consommation persistante, une dépréciation de 16 %, en termes réels, du yuan sur quatre ans malgré des excédents record, une politique industrielle sectorielle ciblée qui impose aux partenaires de subir les priorités chinoises. Plusieurs mesures récentes relèvent par ailleurs d'une instrumentalisation des positions dominantes à des fins de pression politique. Face à ces deux défis, l'Europe doit agir sur trois fronts : renforcer son marché intérieur et ses capacités d'innovation ; se protéger activement contre la concurrence déloyale ; nouer de nouveaux partenariats fondés sur la confiance politique plutôt que sur le seul accès aux marchés. Le tout requiert une coopération renforcée entre acteurs publics et privés pour faire face au risque géopolitique.

Commerce international : quand le pouvoir remplace les règles



Brian Kingston
Président et directeur général de Canadian Automobiles Manufacturer's Association

Je pense que le gouvernement canadien accueillerait très favorablement un changement d'orientation, notamment sur des questions telles que les dispositions de l'article 232, dans un contexte où nos industries sont fortement intégrées à celles des États-Unis et où les marges de diversification restent limitées. Une évolution en ce sens serait donc largement perçue comme positive. Cela étant dit, il est probable que les tensions récentes aient laissé des traces durables. Je n'ai jamais observé, dans une relation aussi étroite, un niveau de tension comparable. Même en cas de changement d'administration ou d'inflexion de politique, tout porte à croire que le Canada s'inscrira dans une stratégie de long terme en faveur d'une diversification accrue de ses partenariats économiques, afin de réduire ses vulnérabilités. Cette dynamique varie bien entendu selon les secteurs, mais elle traduit un souci plus général d'éviter la répétition de situations perçues comme déstabilisantes. On peut d'ailleurs en voir une illustration dans les récentes annonces budgétaires en matière de défense, avec des engagements d'investissement d'une ampleur sans précédent, s'élevant à 81 milliards de dollars, en réponse, en partie, aux menaces répétées d'annexion comme 51^e État. Je pense que les Canadiens s'en souviendront, et qu'il restera toujours une volonté de nous protéger autant que possible contre de futures mesures protectionnistes. En définitive, notre forte interdépendance économique rend nécessaire le rétablissement de relations commerciales stables.



Qiao Yide
Vice-président et secrétaire général de la Shanghai Development Research Foundation

Tout d'abord, je reviendrai sur les mesures adoptées pour répondre à la montée des pratiques protectionnistes unilatérales. Au cours de l'année écoulée, nous avons observé une multiplication des accords bilatéraux. L'Union européenne, en particulier, a fait preuve d'un dynamisme remarquable. Par ailleurs, nous constatons un renforcement de la coopération et de l'intégration régionales. Nous observons également l'émergence d'alliances entre puissances intermédiaires. Ils constituent, à mon sens, une première réponse encourageante face à la montée du protectionnisme. Nous constatons également que de nombreuses organisations internationales s'efforcent d'accompagner leurs membres dans la gestion de ces défis. Le deuxième point que je souhaiterais aborder concerne les facteurs qui influencent les choix et les orientations des différents pays face à cette situation. À mon sens, le premier facteur, et sans doute le plus déterminant, est leur positionnement géopolitique, en particulier la nature de leurs relations avec les États-Unis. Un deuxième facteur tient à la puissance économique des États concernés. Le troisième et dernier point que je souhaiterais évoquer porte sur une réflexion d'ensemble ainsi que sur les perspectives à envisager pour l'avenir. Chaque État doit naturellement chercher à défendre ses intérêts légitimes en fonction de sa situation particulière. Cela étant, il me paraît essentiel de souligner que cette défense des intérêts nationaux ne devrait pas se traduire par l'adoption de nouvelles mesures protectionnistes à l'encontre d'autres partenaires. Je reste convaincu que la recherche du compromis demeure le moyen le plus efficace de surmonter les différends. Plusieurs exemples récents illustrent cette approche. On parle donc plutôt d'« équilibre courant », qui en donne une définition plus complète. La responsabilité des déséquilibres mondiaux ne saurait être attribuée à un seul pays. La Chine est souvent mise en cause dans ce débat, mais les États-Unis enregistrent un déficit extérieur particulièrement important, tandis que l'Union européenne affiche, dans son ensemble, un excédent substantiel. Ces trois acteurs majeurs devraient donc coordonner leurs efforts afin de résoudre ces déséquilibres, plutôt que de concentrer l'analyse exclusivement sur la Chine.



Kazuto Suzuki
Directeur de l'institut de géoéconomie à l'International House of Japan, professeur à la Graduate School of Public Policy de l'Université de Tokyo

D'une part, le régime de libre-échange n'a pas été abandonné, mais certains pays disposent d'atouts indispensables qu'ils mobilisent comme instruments de pression, afin d'amener d'autres États à modifier leurs politiques, leurs comportements ou leurs pratiques commerciales. Les États-Unis ont, par exemple, utilisé le fait que leur marché est indispensable comme moyen de pression afin d'amener d'autres pays à modifier leurs comportements. La Chine exploite le caractère stratégique de certains produits essentiels, notamment les terres rares, comme instrument de pression à l'égard d'autres États, les contraignant ainsi à ajuster leurs comportements économiques et stratégiques. Deux logiques distinctes au sein de l'ordre économique international. D'un côté, des pays tels que le Japon et la Corée du Sud, ainsi que plusieurs autres partenaires, s'efforcent de préserver un système fondé sur des règles communes et sur la libéralisation des échanges, notamment à travers des mécanismes plurilatéraux comme le CPTPP. De l'autre, certains États tendent à dépasser le cadre traditionnel du libre-échange en utilisant leur poids économique, leurs ressources stratégiques ou leur position incontournable, afin de négocier et d'amener d'autres États à se conformer à leurs exigences. Dans le cas de l'Iran, celui-ci utilise la position stratégique du détroit d'Ormuz comme levier de pression sur l'économie internationale, afin d'inciter d'autres pays à exercer des pressions sur les États-Unis et sur Israël dans le cadre des tensions géopolitiques. L'une des caractéristiques majeures des relations internationales contemporaines tient non seulement à la puissance militaire, mais aussi au caractère indispensable de certains États, plus précisément à leur capacité à faire de cette position un levier de puissance. La Chine demeure le premier partenaire commercial du Japon, et, du point de vue chinois, les relations économiques bilatérales conservent également une importance stratégique majeure. Au regard de ce contexte, le gouvernement japonais a engagé une nouvelle stratégie de croissance. Je siège moi-même au sein du Conseil de la stratégie de croissance, qui identifie dix-sept secteurs stratégiques destinés à renforcer les capacités nationales.



Finance numérique et marchés internationaux : approches alternatives, opportunités diverses et risques potentiels



PRÉSIDENT :

John Lipsky

Senior Fellow au Foreign Policy Institute de la Paul.H. Nitze School of Advanced International Studies de l'Université Johns Hopkins, ancien premier directeur général adjoint du FMI



Jean-Pierre Landau

Professeur associé au Département d'économie de SciencesPo Paris, ancien sous-gouverneur de la Banque de France, ancien administrateur pour la France au FMI et à la Banque mondiale



Sam Okwulehie

PDG de LATC, conseiller auprès du Boston Consulting Group

« Qu'est-ce que la finance numérique ? » Dans le cadre de cette discussion, elle désigne la fourniture de services financiers - qu'il s'agisse de faciliter les transactions économiques ou de jouer un rôle de réserve de valeur - via des canaux numériques. La finance numérique se caractérise par l'émergence de nouveaux instruments, et potentiellement de nouvelles institutions, qui n'existaient pas auparavant. L'un de ses principaux attraits réside dans les gains d'efficacité et la réduction des coûts associés aux transactions financières, ce qui peut en améliorer à la fois la rapidité et la résilience. Un autre avantage important tient à la perspective d'une inclusion financière renforcée : ces nouveaux outils peuvent en effet s'adresser à des populations aujourd'hui exclues des circuits financiers traditionnels. Ainsi, la finance numérique pourrait contribuer à étendre l'accès aux services financiers modernes dans de nombreuses régions où ils restent encore limités ou inexistantes. Bien sûr, l'essor de la finance numérique soulève également plusieurs questions, notamment en matière de confidentialité et de sécurité. De même, l'émergence de nouveaux instruments et de nouvelles institutions pose des défis réglementaires importants. Des divergences apparaissent déjà dans le développement de la finance numérique entre les États-Unis, l'Union européenne et la Chine. À ce stade, ces trois grandes zones économiques semblent emprunter des trajectoires distinctes, dans leur approche et leur développement de la finance numérique. Il existe donc un risque qu'au lieu de renforcer l'efficacité du système par l'interopérabilité, cette évolution conduise à l'effet inverse, en incitant les différentes autorités à ériger des barrières vis-à-vis des instruments privilégiés par d'autres juridictions.

À l'heure actuelle, il me semble que cette question est en passe d'être résolue aux États-Unis. Grâce à une législation récente, le GENIUS Act, un équilibre semble se dessiner entre les grandes entreprises technologiques et les banques, appelées à coopérer dans l'émission de nouvelles formes de monnaie numérique. Dans ce cadre, l'État encadrerait ces innovations tout en veillant à ce que la monnaie numérique reste adossée à l'émission de dette publique. Autrement dit, le gouvernement disposerait de nouvelles modalités d'émission de dette, tandis que les acteurs privés - banques et entreprises technologiques - développeraient de nouveaux instruments monétaires numériques. L'ensemble contribuerait également à renforcer l'usage international du dollar comme moyen d'échange et réserve de valeur. C'est, selon moi, la logique stratégique qui sous-tend le GENIUS Act. Cette approche de coopération permettrait aux États-Unis de ne pas émettre directement de monnaie numérique souveraine, tout en garantissant que les monnaies numériques privées émises par les acteurs financiers et technologiques restent, en pratique, étroitement adossées à la monnaie publique. La situation apparaît en revanche bien plus complexe en Europe. La Banque centrale européenne attache une grande importance au projet d'euro numérique, que je considère personnellement comme une initiative pertinente et que je soutiens pleinement. Cependant, une certaine résistance se manifeste au sein du secteur bancaire. Les banques expriment en effet des inquiétudes quant aux conséquences d'un accès direct des citoyens à de la monnaie publique sous forme numérique, via leurs téléphones. Elles craignent que cela entraîne des transferts de dépôts hors du système bancaire, ce qui pourrait fragiliser leur capacité de financement. Un dernier mot sur les économies émergentes : il est particulièrement significatif de constater les efforts qu'elles déploient pour faciliter les paiements numériques de détail à grande échelle. Le Brésil, par exemple, a mis en place le système Pix, qui connaît un succès considérable et permet à des centaines de millions de personnes d'accéder facilement aux paiements de détail, qu'elles disposent ou non d'un compte bancaire.

La finance numérique n'est plus une perspective lointaine ni un simple projet en devenir : elle constitue désormais une réalité bien établie, dont l'adoption progresse à un rythme extrêmement rapide, tant auprès des entreprises que du grand public. Le principal problème réside dans le fait que les régulateurs accusent un retard par rapport aux évolutions déjà à l'œuvre sur le marché. Pendant ce temps, les entreprises n'attendent pas que les débats académiques soient tranchés pour avancer, et les utilisateurs adoptent naturellement les solutions qui leur paraissent les plus adaptées. Du point de vue des utilisateurs, les stablecoins sont aujourd'hui les instruments numériques les plus largement utilisés. Leur succès tient notamment au fait qu'ils sont adossés à un actif sous-jacent. Ils combinent l'efficacité des technologies numériques avec la stabilité et la sécurité d'une valeur traditionnelle. Les cryptomonnaies, à l'inverse, sont de plus en plus considérées comme une forme spéculative de conservation de la valeur. Elles soulèvent davantage de questions en matière de transparence, notamment concernant leur origine et leurs détenteurs. L'enjeu principal est aujourd'hui de déterminer quel rôle doivent jouer les autorités de régulation pour clarifier les règles du jeu et éviter que le système ne retrouve une situation d'autorégulation excessive, comme celle qui existait avant la crise financière de 2008. La finance numérique offre incontestablement des bénéfices importants : elle peut favoriser l'inclusion financière, améliorer l'efficacité des transactions et accélérer les échanges. Mais ces avantages ne pourront se déployer durablement que dans un environnement fondé sur des règles du jeu claires. L'expérience du Nigeria avec l'eNaira est particulièrement révélatrice : la monnaie numérique a bien été mise en circulation, mais son adoption demeure très limitée, notamment parce que le cadre réglementaire qui l'entoure manque encore de clarté. Plusieurs banques centrales de pays émergents sont confrontées à des difficultés comparables. L'interopérabilité apparaît donc comme un enjeu clé. Les initiatives menées à Abidjan doivent pouvoir s'intégrer de manière fluide avec les flux commerciaux à Londres, Johannesburg et Dubaï. Sans cette capacité d'articulation entre les écosystèmes, les avancées en matière d'inclusion risquent de rester fragiles et réversibles.



Conversation avec Anwar Gargash, conseiller diplomatique du président des Émirats arabes unis



Anwar Gargash
Conseiller diplomatique du président des Émirats arabes unis



PRÉSIDENT:
Thierry de Montbrial
Fondateur et président de l'Ifri et de la WPC

Je pense que, dans un premier temps, la stratégie de l'Iran consistait à propager le conflit sans guère se soucier de ses relations régionales à long terme. Il me semble par ailleurs qu'à long terme, cette crise ne sera pas sans conséquences sur le rôle et la position de l'Iran dans la région. Il ne fait désormais plus aucun doute pour la région, pour les Émirats arabes unis et d'autres pays, que l'Iran représente une menace à long terme, et il me semble impératif de bien faire la distinction entre relations, d'une part, et confiance, de l'autre. Les relations finiront bien par se rétablir à un moment ou à un autre. Mais, pour ce qui est de la confiance, c'est une tout autre affaire. À mon sens, l'Iran continuera d'être perçu sur le plan régional comme une menace stratégique pendant de nombreuses décennies encore. Comme je l'ai dit, la confiance n'a rien à voir avec la nature des relations qu'il faudra reconstruire, que ce soit à moyen ou à long terme ; ce sont là deux aspects différents. L'attaque contre l'Iran a été menée par les États-Unis et Israël et l'Iran a fait le choix d'étendre le conflit à la région tout entière ; les attaques de missiles et de drones ayant visé les Émirats arabes unis ont été plus nombreuses que celles ayant frappé Israël. Il s'agissait manifestement d'un plan mûrement réfléchi de la part de l'Iran dont le but n'était pas tant d'envoyer un message ou d'aggraver la crise que de montrer le peu de considération que le pays porte à ses relations avec les pays arabes, comme si l'Iran disait aux pays arabes du Golfe qu'ils n'entrent pas en ligne de compte dans ses calculs, ce qui va laisser des traces pendant encore très longtemps. [...] Pour conclure, je dirais que nous essayons vraiment de prédire l'avenir. Autant dire que beaucoup dépendra, dans une large mesure, de ce qui se passera en Iran. Je pense que nous allons voir émerger en Iran, schématiquement, une version différente de la République islamique ; ce ne sera pas une République islamique à l'image de celle d'Ali Khamenei, car, comme je l'ai dit, celle-ci était largement associée à une personnalité, à une époque et à une fonction spécifiques. Aujourd'hui, la priorité de l'Iran, me semble-t-il, est de se reconstruire et d'assurer la survie du régime et celle de son économie. Ces efforts exigeront de la part de l'Iran une grande dose de rationalité, au-delà de toutes les déclarations que nous entendons aujourd'hui dans le contexte de la guerre.



18e EDITION
GOUVERNANCE MONDIALE
24-26 avril 2026 • Chantilly



PRÉSIDENT:
Jeffry Frieden
Professeur d'affaires
internationales et
publiques et de
sciences politiques
à l'université
Columbia, professeur
émérite en études
gouvernementales à
l'Université d'Harvard

Garde-fous budgétaires ou dérive des finances publiques ? Tracer une voie vers la stabilité



Vincent Koen
Consultant auprès de l'OCDE, ancien directeur adjoint des Études
nationales à l'OCDE

La dette publique des États-Unis dépasse à présent 120 % du PIB, ce qui reflète une tendance internationale plus large. À l'échelle planétaire, les déficits fiscaux restent élevés, atteignant environ 5 % du PIB, et la dette publique mondiale devrait approcher les 100 % du PIB d'ici la fin de la décennie. Dans le même temps, les intérêts à verser par les États s'accroissent rapidement en raison de la normalisation des taux d'intérêt, tandis que le vieillissement des populations et le ralentissement de la croissance font obstacle à la stabilisation des ratios d'endettement. Les dépenses liées au vieillissement sont vouées à augmenter. Les projections de l'OCDE suggèrent une hausse de 3 à 6 % du PIB des dépenses consacrées aux retraites, à la santé et aux soins de longue durée à l'horizon 2050. Déjà perceptible dans des pays tels que le Japon et la Corée, cette dynamique ne devrait pas épargner les États-Unis. En l'absence d'ajustement des politiques, la trajectoire d'endettement de nombreux pays semble insoutenable. Les récents travaux de l'OCDE et du FMI mettent notamment en évidence l'importance de cadres fiscaux robustes. Des pays tels que la Suède, le Danemark et les Pays-Bas démontrent que des règles fiscales judicieuses étayées par un engagement politique national et des institutions crédibles permettent de réduire les déficits et la volatilité. Pour une efficacité maximale, ces cadres doivent être simples, transparents et largement acceptés en tant qu'outils d'équité intergénérationnelle. Plusieurs priorités stratégiques émergent afin de réconcilier viabilité de la dette et croissance. Premièrement, accroître le taux d'emploi, en particulier en prolongeant la vie active, peut stimuler la croissance tout en favorisant l'équilibre budgétaire. Deuxièmement, l'optimisation de l'efficacité des systèmes de santé et de soins à long terme offre d'amples opportunités de contenir les dépenses sans compromettre la qualité des services. Troisièmement, une réforme fiscale passant entre autres par l'élargissement de l'assiette de l'impôt et le renforcement de la fiscalité environnementale et foncière est susceptible d'accroître les recettes. Enfin, il est essentiel de reconstituer les marges fiscales. Les récentes crises ont montré que les chocs sont fréquents et coûteux. Une solide position fiscale renforce la résilience, permet de promptes réponses stratégiques et atténue les risques d'instabilité financière. Au bout du compte, la viabilité fiscale est synonyme non seulement de réduction des dettes, mais aussi de stabilité économique et d'équité entre les générations.



Garde-fous budgétaires ou dérive des finances publiques ? Tracer une voie vers la stabilité



Nicolas Véron

Senior Fellow chez Bruegel et au Peterson Institute for International Economics



Masood Ahmed

Président émérite du Center for Global Development, ancien directeur du département Moyen-Orient et Asie centrale du FMI



Yann Coatanlem

Président du Club Praxis et contributeur pour l'Atlantic Council, ancien Managing Director et responsable de l'analyse quantitative multi-assets chez Citigroup

Il y a 15 ans, la zone euro était secouée par une crise née en Grèce et qui se propageait par contagion à tous les autres pays européens. L'UE était un danger financier pour le monde, un exportateur d'instabilité financière. La situation s'est aujourd'hui inversée: l'UE, désormais largement stable, essuie des chocs externes. Dans le même temps, les États-Unis – jusque-là un havre sûr pour la finance mondiale – semblent avoir perdu au moins en partie leur position privilégiée au cours de l'année écoulée. La dérégulation agressive, l'affaiblissement de la surveillance et l'érosion institutionnelle à l'œuvre aux États-Unis constituent un mélange explosif pour le pays, mais également pour les acteurs du système financier mondial, tout particulièrement dans une Europe très exposée à la finance américaine. Cette dynamique financière aggrave encore les risques chroniques de la trajectoire fiscale insoutenable des États-Unis.

Les pays à faible revenu (PFR) font face à des problèmes d'endettement spécifiques et significatifs. Si leur dette totale reste globalement inférieure à celle des économies avancées, leur accès limité aux marchés financiers signifie qu'une dette avoisinant 50 % du PIB peut suffire à leur interdire tout nouvel emprunt. De nombreux PFR ont franchi ce seuil au cours de ces dernières années, tandis que le principal mécanisme d'allègement de la dette, le Cadre commun, s'est avéré lent, incertain et difficile à quitter. Le coût du service de la dette, qui atteint des niveaux records dans les PFR, représente un problème encore plus pressant. Dans 46 pays comptant 3,4 milliards d'habitants, le service de la dette dépasse les dépenses publiques consacrées à la santé et à l'éducation combinées. Cela ne laisse que peu de place à des investissements propices à la croissance, susceptibles d'accroître les revenus futurs et de soulager progressivement le fardeau de la dette. Toute nouvelle dépense passe nécessairement par davantage de ressources financières fournies à des conditions de faveur ou par une réduction du coût du service de la dette, deux options comportant d'importantes difficultés d'économie politique, dans une ère de réduction de l'aide et de la coopération internationale. Il ressort clairement de ce qui précède que le système existant est mal équipé pour résoudre les problèmes d'endettement des pays les plus fragiles. Les choses pourraient en outre s'aggraver à court terme en raison du conflit au Moyen-Orient, qui pousse les prix énergétiques et alimentaires à la hausse, ce qui nuit tout particulièrement aux pays importateurs de pétrole à faible revenu. La communauté internationale doit se fixer pour priorité d'identifier un ensemble de propositions réalistes au vu des contraintes, tout en fournissant une aide significative à un groupe de PFR endettés.

Comment les gouvernements peuvent-ils hiérarchiser les investissements offrant le meilleur rendement ? La technologie, par exemple les systèmes de données améliorés, la prise de décision assistée par l'IA ou le ciblage plus intelligent des services publics, constitue un levier évident. L'administration Trump fait appel à Palantir pour interconnecter et rationaliser les systèmes fédéraux. Jusqu'à quel point les services de renseignements de l'État sont-ils utiles, et à partir de quand représentent-ils un contrôle excessif ? Quoi qu'il en soit, le potentiel est réel. L'agilité structurelle est l'ingrédient manquant de la recette européenne. Le message principal du rapport Draghi est on ne peut plus clair : l'écart économique entre les États-Unis et l'Europe est largement dû au secteur technologique, qui se distingue par sa volatilité et ses risques. Les entreprises qui réussissent sont celles qui sont capables de changer de cap très rapidement. Elles doivent pour cela être en mesure de se restructurer promptement et à un coût raisonnable. En Europe, c'est souvent impossible. La restructuration est coûteuse, lente et complexe sur le plan juridique. Les entreprises évitent de prendre de gros paris. Et lorsqu'elles le font, elles ne peuvent corriger leur trajectoire assez rapidement. Nous devrions nous inspirer du Danemark, en introduisant la flexisécurité, au minimum pour les plus hauts salaires intervenant dans l'innovation, les ingénieurs et les talents techniques qui sont au cœur de l'économie de la technologie. Le réflexe naturel est toujours de dépenser plus. Un meilleur ciblage des politiques publiques peut faire d'une pierre deux coups : aider les personnes qui en ont besoin tout en libérant des ressources en éliminant les programmes inefficaces. Certains outils sont sous-utilisés : l'impôt négatif sur le revenu peut accroître la participation au marché du travail tout en réduisant les transferts sociaux nets ; les crédits d'impôt dédiés à la formation continue tout au long de la vie permettent d'aligner les incitations sur l'adaptabilité plutôt que sur le seul soutien au revenu. Aucune de ces solutions ne nécessite davantage de dépenses - elles exigent simplement une dépense publique plus intelligente.



Le minilatéralisme sans traité institutionnel : cas du G7 et G20



PRÉSIDENT :
Philippe Etienne
Ambassadeur de France, professeur en affaires publiques et internationales à l'université de Columbia, ancien conseiller diplomatique du président de la République française, ancien conseiller diplomatique du président Emmanuel Macron, également sherpa auprès du G7 et du G20

Le G7 a beaucoup changé depuis sa création, il y a 50 ans (sous la forme d'un G6 tenu à Rambouillet, en novembre 1975), notamment parce que son poids relatif s'est réduit, mais les circonstances qui ont mené à cette initiative française – une crise énergétique déclenchée par des événements politiques et militaires au Moyen-Orient – ne sont pas sans nous sembler familières. Un changement majeur, déjà observé il y a sept ans (j'étais sherpa à Biarritz en 2019, lors de notre dernière présidence), tient assurément à la participation pleine d'autres démocraties (Inde, Corée, Brésil et Kenya, cette année) ainsi qu'à l'intervention de nombreux acteurs non étatiques, dans le but de bâtir de véritables coalitions multipartites. Cette année, parallèlement à la gestion de la crise, notre présidence a relevé quatre thèmes prioritaires : la correction des déséquilibres mondiaux (ce qui passe par un dialogue approfondi avec la Chine dans tous les formats disponibles), le changement de paradigme de l'APD aux partenariats internationaux, la résilience des chaînes d'approvisionnement des matières premières critiques et les aspects les plus sensibles du développement de l'IA après les précédentes présidences du G7 (principes d'Hiroshima), en particulier la protection des jeunes et l'identification du contenu créé par l'IA.



18^e EDITION

GOUVERNANCE MONDIALE

24-26 avril 2026 • Chantilly

SESSION 5 • VENDREDI 24 AVRIL • 15 :30 – 16 :30

Le minilatéralisme sans traité institutionnel : cas du G7 et G20



Lee Hye-Min

Conseiller principal de KIM & CHANG, ancien sherpa du G20 pour la Corée, ancien Ambassadeur de Corée pour les Affaires économiques internationales



Gary Litman

Vice-président des initiatives internationales à la Chambre de Commerce des États-Unis



Andreas Schaal

Directeur des relations mondiales et de la coopération de l'OCDE, sherpa de l'OCDE auprès du G20, du G7 et de l'APEC

Nous assistons à la détérioration systémique de la coopération internationale. Les quatre sommets du G20 depuis 2022 l'ont démontré : le G20 n'est plus en mesure de peser significativement sur les problèmes planétaires pour cause d'érosion des mécanismes de coopération internationale, en raison principalement de l'intensification du conflit entre les États-Unis et la Chine et de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. C'est dans ce contexte que le G7 a regagné en importance en coordonnant les sanctions internationales contre la Russie. Le rôle du G7 en tant qu'organe de gouvernance planétaire est toutefois limité par son manque chronique de représentativité internationale. La part du PIB mondial qu'il représente a en effet chuté de 65 %, au moment de sa création au milieu des années 1970, à 30 % aujourd'hui, contre 85 % pour le G20. En creusant le fossé entre les États-Unis et l'Europe, le conflit en Iran risque en outre de reléguer le prochain sommet du G7, en juin, au rang de simple formalité, de réunion de leaders ne parvenant plus à s'accorder sur la marche à suivre, en dépit des efforts sincères de la France. L'échec de la réunion ministérielle de l'OMC de mars et l'impasse des négociations climatiques de la COP sont deux signes supplémentaires de cette détérioration. Sans restauration de la coopération mondiale, tout progrès significatif sur les questions du changement climatique ou du commerce international reste illusoire. Je voudrais m'attarder sur l'effondrement du système d'échanges internationaux fondé sur des règles. L'administration américaine a abandonné le principe de « nation la plus favorisée » (NPF), défini à l'article 1 du GATT de 1947, principal pilier du système moderne d'échanges internationaux. La remise en question de ce principe n'a pas commencé avec l'administration Trump. C'est en réalité Janet Yellen, secrétaire au Trésor des États-Unis sous Biden, qui a sonné le glas de la cause fondamentale de la NPF de l'OMC en déclarant, en avril 2022, que les États-Unis poursuivraient un commerce libre mais sûr avec leurs alliés. Le plus grave, c'est que cette attitude ne se limite pas aux États-Unis.

Je souligne que, pour l'entrepreneuriat américain et les très nombreuses multinationales basées aux États-Unis, le multilatéralisme reste à l'ordre du jour. Les entreprises américaines ne se retirent pas des marchés mondiaux. Nous sommes conscients de toutes les difficultés citées, et je suis d'accord avec presque tout ce qui a été dit concernant les défis à relever. Le secteur privé n'a cependant pas d'autre choix que de collaborer avec des partenaires des quatre coins du monde, et d'encourager les flux de capitaux, de marchandises et d'idées. C'est la position que nous allons défendre et, comme cela a été dit, nous avons la chance d'héberger cette année le Business 20, le pendant du G20. D'ici la fin de l'année, du 9 au 11 novembre, nous accueillons à Washington le plus vaste rassemblement d'entreprises depuis une génération. Nous ne doutons pas qu'il sera remarqué par les autorités politiques et tous les autres acteurs, y compris les marchés. Nous nous engageons sans réserve à travailler avec nos partenaires et à veiller à contribuer tous ensemble au progrès, à la prospérité et à la création de richesses dans le monde. Concernant la gouvernance mondiale du G20/G7, elle est indubitablement menacée par les réalités politiques propres à chaque État membre. Je pense qu'il est important que think tanks, universitaires et stratèges se demandent pourquoi ces institutions et les organisations multilatérales en général sont victimes d'une perte de confiance et semblent incompatibles avec les politiques et aspirations nationales. Nous devons nous interroger sur ce qui va se passer dans un monde effectivement fragmenté. La fragmentation, que l'on ne peut nier, crée de nouvelles frontières et des démarcations plus nettes entre les différents marchés. Dans le même temps, elle génère une diversité de voies et de solutions de croissance, donnant la possibilité d'engager une variété de débats ne reposant pas sur des vérités supposément universelles et sur le langage que nous utilisons depuis 50 ans, et qui n'a jamais été remis en question. J'espère que cela conduira à un foisonnement d'opportunités, et c'est d'ailleurs ainsi que le secteur privé envisage la question, du moins aux États-Unis.

Les défis d'aujourd'hui nécessitent un multilatéralisme efficace, offrant des solutions durables et contribuant à améliorer significativement la vie des personnes, en particulier au vu de l'accroissement des tensions géopolitiques, des difficultés croissantes à dégager des consensus et des contraintes de plus en plus lourdes pesant sur les institutions sous-tendant la coopération mondiale.

Les forums de gouvernance mondiale, dont le G7 et le G20, jouent un rôle clé, avec le soutien d'organisations internationales telles que l'OCDE, qui peuvent aider à assurer la continuité, à faciliter la mise en œuvre et à établir des ponts avec le système multilatéral plus large. Le G7 étant un groupe restreint de pays partageant les mêmes valeurs, il peut faire preuve d'agilité et faire office d'incubateur de politiques. Le G20, dont les membres sont plus nombreux et plus divers, offre l'inclusivité et la masse requises pour mettre en œuvre des solutions vraiment planétaires. L'OCDE et le G20 ont derrière eux une longue tradition de coopération, de la promotion d'une croissance robuste, équilibrée et durable à la garantie que chacun paye sa juste part d'impôts, en passant par la transparence des marchés agricoles et le développement d'une IA innovante et fiable. S'appuyant sur ces fondations, l'OCDE collabore étroitement avec la présidence américaine du G20 de 2026, dans le but de surmonter les obstacles à la croissance et de s'attaquer aux déséquilibres mondiaux. L'OCDE est également fière de soutenir la présidence française du G7 de 2026 en amont du sommet d'Évian, en mettant ses données et analyses au service du travail sur les déséquilibres mondiaux, de la création d'un nouveau paradigme de développement et du renforcement des chaînes d'approvisionnement de minerais critiques.





L'Asie face au nouvel ordre géopolitique mondial



PRÉSIDENT:
Douglas Paal
Distinguished Fellow du Programme Asie de la Fondation Carnegie pour la paix internationale

Il y a 4 ans, quand la Russie a envahi l'Ukraine, il ne fait aucun doute que les discussions ont été nombreuses au sein de la communauté de la sécurité concernant la possibilité, ou non, que les États-Unis soient distraits par les combats en Ukraine et ne disposent pas des ressources nécessaires pour préserver le statu quo de l'autonomie de Taïwan dans le Pacifique occidental. Quelques années se sont maintenant écoulées et les mêmes questions se sont posées, il y a à peine quelques jours, avec la publication par le Centre d'études stratégiques et internationales d'un rapport sur l'épuisement des stocks d'armes américains suite aux attaques menées contre l'Iran, aux côtés d'Israël, dans le dernier embrasement entre l'Iran et ces pays. Un avertissement a été lancé. Nous épuisons nos réserves, les navires américains qui sont normalement dans le Pacifique ont été redirigés dans la zone du Golfe persique et beaucoup de troupes ont été mobilisées et un corps expéditionnaire de marine a été détaché du Japon vers le Golfe. Nous avons donc constaté énormément de changements dans la région et de possibles implications pour la stabilité de la région Asie-Pacifique, et c'est dans ce cadre que j'aimerais inviter nos intervenants à s'exprimer.



L'Asie face au nouvel ordre géopolitique mondial



Yuichi Hosoya

Professeur de politique internationale à l'Université Keio à Tokyo, Directeur de la recherche à l'Asia-Pacific Initiative



Kim Chang-Beom

Vice-président et directeur général de la Federation of Korean Industries



Wang Jisi

Président fondateur de l'Institut des études stratégiques et internationales de la Peking University

Il est paradoxal de préciser qu'à ce moment précis, l'Asie peut-être la région la plus paisible du globe. Il y a quelques années, beaucoup de gens pensaient qu'une crise grave ou une guerre généralisée était possible dans la région, mais après avoir vu la guerre éclater en Europe et au Moyen-Orient, aucune guerre ni aucun conflit de grande envergure n'a éclaté entre des puissances de premier plan. [...] Le Japon a maintenu la position qui a été la sienne vis-à-vis de la Chine tout au long du mandat de la Première ministre Takaichi, qui comprend la posture adoptée par la Chine, à savoir que Taïwan fait partie intégrante de la République populaire de Chine. Cela implique que nous ne souhaitons pas voir le statu quo en Chine évoluer trop rapidement, tout en comprenant et en respectant la politique de la « Chine unique ». Nous devons tenir compte de tous ces facteurs. Mais, dans un premier temps, nous devons préserver l'équilibre stratégique dans la région en renforçant les capacités de défense japonaises et son alliance avec les États-Unis, tout en nouant une relation plus étroite avec la Corée du Sud. Dans un second temps, nous devons également comprendre qu'il est essentiel de préserver le statu quo dans le détroit de Taïwan, afin de tenter d'empêcher l'anéantissement rapide de l'ancien statu quo régional. Comme je l'ai expliqué, il y a deux conditions sine qua non à cela. Premièrement, maintenir les puissances stratégiques dans la région et augmenter les budgets alloués à la défense au Japon afin de suivre le rythme de la montée en puissance de l'armée chinoise. Deuxièmement, nous devons nous assurer que le gouvernement taïwanais ne contribue pas à faire rapidement évoluer ce statu quo. Si ces deux conditions sont remplies, je pense que l'Asie peut préserver la paix relative qui y règne.

Avec le renforcement de l'interdépendance régionale, les événements survenus en Ukraine et au Moyen-Orient sont de plus en plus étroitement liés à la prospérité, à la fois actuelle et future, de la région Asie-Pacifique. Alors que la région continue à jouir de l'absence de guerre et de conflit, cette paix reste marquée par l'incertitude et l'instabilité, ce qui soulève des questions quant à savoir si l'architecture régionale actuelle est, ou non, suffisante pour pérenniser cette stabilité. Dans ce contexte, la région semble voir s'affronter des approches tactiques différentes eu égard à la RPC et ses voisins. Séoul et Pékin tentent de donner un nouveau souffle à leur relation, en réchauffant ces liens grâce à des visites au plus haut niveau de l'État entre les présidents Lee Jae Myung et Xi Jinping suite au Sommet des dirigeants de l'APEC à Gyeongju. À l'inverse, les relations diplomatiques entre le Japon et la RPC ont été rompues alors que Tokyo maintient une position ferme et de principe vis-à-vis de la Chine sous la direction de la Première ministre Takaichi. L'approche adoptée par la Chine vis-à-vis de ses voisins ne semble pas adopter un schéma unique et uniforme. Pékin semble avoir adopté une approche plus axée sur l'exercice de pressions, y compris grâce à des contrôles réglementaires et diverses autres mesures, tout en faisant preuve d'une certaine retenue à l'égard de la Corée du Sud. Certains experts ont tenté d'expliquer que cette différence pourrait avoir vocation à mettre de la distance entre Séoul et Tokyo et à limiter l'effet de la posture plus ferme adoptée par le Japon, surtout en cas d'escalade des tensions dans le détroit de Taïwan. Dans le même temps, à long terme, des variables demeurent. En Corée du Sud, le fossé entre le rapprochement observé au niveau des gouvernements et l'évolution de l'opinion publique paraît se creuser, porté par une perception croissante négative de la Chine au sein des jeunes générations. Parallèlement, en Asie du Sud-Est, les États-Unis semblent perdre du terrain, puisque de récents sondages montrent qu'une faible majorité des personnes interrogées est maintenant favorable à un alignement avec la Chine, au détriment des États-Unis, ce qui souligne la nécessité de prendre en considération non seulement les enjeux géopolitiques et géostratégiques, mais aussi les ramifications économiques et l'opinion publique.

Je me dois de mentionner le fait qu'une vague d'inquiétude a déferlé sur la Chine quand les Chinois ont appris que la Première ministre Takaichi avait déclaré que la question de Taïwan concernait également le Japon. Cela a déplu aux autorités chinoises et la relation bilatérale s'est rapidement dégradée. J'espère que la situation s'améliorera mais je ne m'attends pas à ce qu'elle évolue rapidement dans un avenir proche, non seulement en raison des déclarations de la Première ministre japonaise, mais aussi face au resserrement des liens entre le Japon et Taïwan, à l'augmentation des budgets militaires et des exercices militaires menés conjointement avec d'autres pays tels que les Philippines, contre lesquels la Chine s'est élevée.[...] Je pense que l'ASEAN, en général, continue sur la même voie que par le passé, elle ne prend pas parti entre les États-Unis et la Chine. Concernant Taïwan, tous les pays membres de l'ASEAN reconnaissent la RPC comme le gouvernement légal de la Chine, mais certains en Asie du Sud-Est voient Taïwan différemment. Singapour conserve, par exemple, des liens étroits avec Taïwan et le pays possède une relation militaire officielle mais importante avec l'île. Les Philippines ont également leur propre conflit territorial dans la mer de Chine orientale. Leur attitude à l'égard de la Chine est influencée par celle à l'égard de Taïwan. L'Indonésie et la Malaisie sont généralement au milieu. La Thaïlande a également conclu une alliance militaire avec les États-Unis. Les attitudes à l'égard de la RPC et de Taïwan sont donc tout à fait différentes et il n'y aura pas de changement notable à ce titre dans un avenir proche. Sur le long terme, la question du commerce des semi-conducteurs avec Taïwan, et TSMC est essentielle en Asie du Sud-Est eu égard aux États-Unis. C'est un facteur primordial dans la région.



Débat avec Patrick Pouyanné, PDG de TotalEnergies, et Dominique Senequier, PDG et fondatrice de Ardian



Patrick Pouyanné
PDG de TotalEnergies



Dominique Senequier
PDG et fondatrice de Ardian



PRÉSIDENT:
Terry Martin
Journaliste,
présentateur de journal
télévisé

Qu'est-ce que l'Europe, sur le plan économique? Ce qui manque, c'est un vrai marché unique. Nous avons fait quelques pas dans cette direction, mais nous n'avons pas véritablement créé un marché unique, parce qu'au fond, nous avons bâti le marché européen en permettant à chaque pays de transposer les fameuses directives dans sa propre législation. C'est la grande différence entre l'économie américaine et l'économie européenne. Pour moi, il est maintenant essentiel de concrétiser l'Union de l'épargne et des investissements. Nous disposerons ainsi de l'envergure nécessaire. Si vous vous demandez pourquoi, dans un monde numérique, il n'y a aucun géant européen, c'est tout simplement parce que nous avons 27 régulateurs et 27 petits marchés. Il faut d'ailleurs savoir que nous avons bâti le système dans le but de protéger les consommateurs européens, de sorte que l'impossibilité de créer des champions européens est une politique délibérée, sous prétexte qu'ils risquent de nuire aux consommateurs. L'ensemble du projet européen a été conçu pour éviter les guerres entre les pays d'Europe, et nous avons donc bâti un projet diamétralement opposé à ce dont nous avons besoin aujourd'hui. Je dirais que c'est un projet anti-puissance. L'Europe n'a jamais été considérée comme une puissance, mais au contraire comme un moyen de dégager un consensus afin de maintenir la paix entre les pays européens. Ce projet a très bien fonctionné jusqu'en 2015, mais nous sommes depuis entrés dans un nouveau monde, un monde de pouvoir où la force compte davantage que les délibérations des Nations unies. Nous sommes dans un monde dominé par les États-Unis, la Chine et la Russie. L'Europe, qui n'a jamais été vue comme une puissance, doit se réimaginer de fond en comble. Je suis d'avis que la seule solution est d'avoir plus d'Europe et un véritable marché unique, ce qui implique que chaque État devra à l'avenir accepter de perdre un peu de sa souveraineté. Dans mon secteur, celui de l'énergie, il est évident que nous devrions disposer d'un point de besoin d'un marché véritablement unique.

- Le long terme est prioritaire: malgré les troubles géopolitiques, Dominique Senequier rappelle que les marchés ont toujours surmonté les grandes crises. Citant le rebond du S&P 500 depuis la crise financière de 2008, elle appelle les investisseurs à long terme à ne pas surréagir à la volatilité à court terme.
- Les États-Unis restent incontournables pour les investisseurs: avec quelque 90 000 milliards USD de capitalisation boursière, les États-Unis offrent une échelle et une liquidité sans pareilles que les investisseurs mondiaux peuvent difficilement ignorer.
- L'Europe offre toujours des opportunités attractives: Dominique reste positive quant au capital-investissement européen, notamment pour les entreprises de taille moyenne, mais souligne que les investisseurs doivent rester sélectifs en raison du fléchissement des perspectives de croissance et de la fragmentation des marchés.
- L'IA pourrait ne plus être loin de la bulle: tout en reconnaissant le potentiel transformateur de l'IA, elle prévient que les attentes en matière d'investissement pourraient ne pas être alignées sur les revenus avérés et établit des parallèles avec les précédentes périodes d'excès financiers.



Quand la technologie redéfinit la guerre moderne



PRÉSIDENT:
Thibaud Frossard
Vice-président du groupe Capgemini et responsable des activités Aéronautique, Défense et Sécurité chez Capgemini



General Wayne Eyre
Ancien Chef d'état-major de la Défense du Canada, Senior Fellow et professeur invité à l'École supérieure d'affaires publiques et internationales de l'Université d'Ottawa

Aujourd'hui, la technologie dans le secteur de la défense n'est plus simplement un facteur d'amplification de la puissance militaire, elle en devient le cœur. Intelligence artificielle, drones, cyber, systèmes spatiaux, lutte informationnelle, nous assistons à une transformation profonde des modalités du conflit, non seulement sur la partie capacitaire, mais aussi sur l'organisation même des forces armées. Cette transformation intervient dans un contexte de tensions stratégiques renouvelées : les formes de guerre hybride se multiplient, la frontière entre paix et guerre est de plus en plus ténue et le tempo opérationnel s'accélère. Dans cet environnement, l'avantage n'est plus seulement de détenir des capacités, mais de savoir les adapter, les transformer et les améliorer le plus rapidement possible. Dans le même temps, l'industrie de défense connaît elle aussi de profondes transformations. Aux cycles très longs de développement que nous avons connus se succèdent des cycles d'innovation de plus en plus rapides, marqués par l'arrivée de nouveaux acteurs. Aujourd'hui, les grands donneurs d'ordre de la filière, les PME spécialisées, les entreprises du numérique et les *start-ups* de la DeFTech doivent travailler ensemble, parfois avec des horizons temporels et des appréciations du risque différents. Cette évolution crée à la fois des opportunités et des tensions. Les forces armées ont besoin de davantage de rapidité et d'excellence opérationnelle. Les industriels ont besoin d'être plus agiles.

Si la technologie transforme rapidement la guerre, elle ne suffit pas à elle seule à en déterminer l'issue. La guerre demeure avant tout un affrontement de volontés humaines, façonné par la qualité du leadership, la justesse du jugement et la capacité d'adaptation. Des exemples historiques et des conflits contemporains nous montre qu'aucune technologie ne permet de remporter une guerre à elle seule. Le facteur décisif réside dans l'intégration cohérente des capacités, de la doctrine, de la formation et de la culture militaire. La convergence actuelle des technologies — surveillance permanente, drones, frappes de précision, guerre électronique, cyber-défense, espace et systèmes de commandement et de contrôle assistés par l'intelligence artificielle — transforme en profondeur la nature même de la guerre. Cette combinaison fait émerger de nouveaux problèmes opérationnels, notamment celui de savoir comment survivre et manœuvrer dans un environnement où des forces concentrées peuvent être rapidement détectées et détruites. La réponse à cette question serait un meilleur équilibre entre des systèmes haut de gamme coûteux, et des systèmes moins onéreux et conçus pour être remplaçables, pouvant être produits et adaptés rapidement. Les cycles d'adaptation, qui se comptaient autrefois en décennies, se mesurent désormais en semaines, ce qui implique des investissements accrus en recherche et développement ainsi que des chaînes de production plus flexibles. L'essor des systèmes autonomes ne réduit pas les responsabilités des commandants ; au contraire, à les renforcer. Si les systèmes autonomes améliorent la rapidité, la précision et la connaissance de la situation, ils ne peuvent ni gérer l'ambiguïté morale ni assumer une responsabilité juridique. Les commandants doivent donc comprendre ces systèmes, en définir les paramètres et exercer ce qu'il appelle un « contrôle de bon sens », notamment dans des environnements marqués par des données potentiellement compromises et des risques d'hallucinations de l'IA. Enfin, insistons sur l'importance croissante de la guerre cognitive et du domaine informationnel, où l'influence sur la volonté publique peut produire des effets stratégiques sans recours direct au combat. En conclusion, il faut intégrer et adopter ces technologies, mais les guerres continueront d'être gagnées ou perdues dans l'esprit des hommes.



Quand la technologie redéfinit la guerre moderne



Amélie Férey
Directrice des projets data et des relations institutionnelles de l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM)



Thibaud Bezacier
PDG de Alseamar, France



Gauthier Schweitzer
Co-fondateur de Sahar, France

Si on prend Epic Fury, l'opération américaine en Iran, on a eu dans les premières heures du conflit plus de 900 frappes, soit plus d'une frappe par minute. Si on prend l'opération israélienne du 8 avril au Liban, *Eternal Darkness*, vous avez en une dizaine de minutes plus d'une centaine de frappes. C'est précisément cela qui aujourd'hui est un facteur de changement à prendre en compte, c'est-à-dire la question des cadences et ce que certains appellent dans la littérature l'*hyper-war*, c'est-à-dire cette accélération de la boucle de décision. Je terminerai simplement en reprenant le point sur le *high-low mix*, parce que c'est vraiment cela, à mon avis, le sujet. Le sujet n'est pas tant de savoir comment on prend en compte cette technologie, car les échelons militaires le font et des réflexions sont en cours, mais c'est comment on ne se laisse pas aveugler par cette puissance technologique. En effet, si on regarde froidement les guerres actuelles, on a des puissances avec une suprématie technologique, je pense à Israël ou aux États-Unis, qui font face à des puissances qui ont misé sur l'attrition, ou en tout cas n'en ont pas peur. Je pense à l'Iran, mais aussi au Hamas, par exemple, qui n'a pas eu peur de toutes les pertes civiles infligées dans la bande de Gaza. La question, c'est comment on arrive à repenser notre modèle avec de la *high-tech*, mais aussi de la *low-tech* et potentiellement des systèmes qui avaient été écartés, mais qui sont aujourd'hui réutilisés. Je pense par exemple aux bombes à sous-munitions. Juste avant la conférence, je regardais une notification d'ARES qui parlait des victimes causées par les bombes à sous-munitions iraniennes lancées en Israël. La guerre que l'on voit aujourd'hui est à la fois très technologique, mais aussi très traditionnelle.

Il y a eu une période, entre les années 1990 et 2000, où les forces occidentales développaient le concept du « zéro mort », c'est-à-dire que l'on avait l'ambition de faire la guerre sans perdre aucun soldat. La dronisation joue un rôle très important dans cette approche, car c'est la possibilité de porter le fer face à l'ennemi en minimisant le risque de pertes humaines. [...] Le deuxième défi est le traitement de la donnée. Ces drones sont des plateformes qui récoltent énormément de données, à tel point qu'elles dépassent les capacités de traitement de la plupart d'entre eux. En effet, ce sont des drones relativement petits par rapport aux plateformes que l'on utilise. Tout cela vise à créer des dispositifs de type constellation. On parle d'essaims de drones ou de constellations de drones pour occuper l'espace. Il faut donc une réflexion sur le traitement de la donnée : on va en traiter une partie à l'*edge*, au niveau du drone. Puis, on va en récupérer une autre grâce aux moyens de connectivité pour finir de la traiter dans un *back-office*, dans des systèmes de *data hub* avec des algorithmes d'intelligence artificielle que nous évoquerons juste après. Tout cela a vocation à nourrir le ou les militaires pour qu'ils soient en capacité de prendre les bonnes décisions et de dépêcher les bons moyens d'action. On en revient à la logique du temps, qui a été évoquée en creux par le Général. Le défi, c'est cette boucle que les militaires appellent la boucle OODA : Observer, Orienter, Décider, Agir. Les drones, la connectivité et l'IA viennent s'ajouter aux moyens humains classiques que l'on avait lors de la Première Guerre mondiale, avec des moyens de communication rustiques comme le morse ou le téléphone. L'objectif est d'accélérer cette boucle au maximum pour fournir au chef militaire la bonne information au bon moment pour la bonne action. Pour les industriels, le défi est de bien comprendre ce besoin du militaire, qui ne changera pas, à mon avis, dans les prochaines années, mais aussi de lui faire bénéficier des meilleures technologies en matière de drones, d'autonomie et d'endurance afin de répondre rapidement à ses besoins. Et je conclurai là-dessus : l'enjeu aujourd'hui n'est pas de répondre au mieux aux besoins du militaire de demain, mais de répondre bien, dès maintenant.

La guerre informationnelle est souvent présentée à part de la guerre conventionnelle. Pourtant, comme cela a été évoqué dans la notion de multi-domaines, elle ne doit pas, selon moi, être dissociée des autres. Ce n'est pas parce que l'on est dans un domaine immatériel, comme le cyber, qu'il ne peut pas y avoir de conséquences physiques lourdes. Nous avons vu beaucoup d'exemples récents sur le sujet. Une attaque purement informationnelle, quand elle est bien construite, peut tout à fait abîmer l'image d'un matériel militaire. Le Rafale en a été l'objet lors de Sindoor, les conflits qui ont opposé l'Inde au Pakistan. Dans ce cadre-là, l'attaque informationnelle a eu un impact extrêmement fort sur l'attractivité perçue du matériel. De même, on a vu des élections manipulées sur TikTok, qui ont même conduit à des annulations. Aujourd'hui, l'espace informationnel n'est pas le lieu d'un *soft power*, mais plutôt d'une combinaison avec des effets cinétiques pour concevoir une conflictualité plus globale. Le problème technique fondamental a changé de nature. Notre société fait de l'OSINT, *Open Source Intelligence*, du renseignement d'origine en source ouverte. Pendant longtemps, l'OSINT consistait à chercher une aiguille dans une botte de foin. Aujourd'hui, avec l'avènement de la guerre informationnelle, l'aiguille est fabriquée par l'adversaire et plantée directement dans votre botte. L'objectif est de vous conduire à une mauvaise décision. On pourrait imaginer que le plus facile est d'identifier les faux contenus. Pourtant, c'est déjà complexe et souvent très subjectif de discerner le vrai du faux, mais surtout, un contenu vrai peut être instrumentalisé (*weaponized*). Enfin, l'IA peut jouer un rôle pour isoler le signal du bruit, mais là encore, on touche à ses limites. Quand on donne à un modèle l'accès à un espace informationnel empoisonné, il peut conduire une analyse brillante et cohérente, mais qui n'en sera pas moins fautive. D'où l'importance de remettre l'humain au centre de cette boucle, puisqu'*a priori*, seul l'humain est capable de douter, et c'est le doute qui doit nous guider.



Message de Emmanuel Macron



Emmanuel Macron
Président de la République française

Nous vivons un moment de bascule, c'est une platitude de le dire, et beaucoup de ce qui relevait de l'évidence est remis en cause. Nous l'avions vu avec les guerres impérialistes menées par des membres permanents du Conseil de sécurité, et la guerre d'agression russe en Ukraine. Nous l'avions vu à travers un commerce international bousculé. Nous le voyons aujourd'hui avec la guerre lancée en Iran. La fragmentation, la multiplication des crises, le retour décomplexé des logiques de puissance et des empires redéfinissent une grande part de cet ordre international et le fondent sur une forme d'anomie. Face à ce désordre qui est autour de nous, la France refuse d'être simplement commentatrice. Nous tentons d'agir avec une ambition claire que je déploie et que j'ai essayé d'expliquer à nos ambassadrices et ambassadeurs depuis le premier discours que j'ai pu leur adresser, en parlant de ce concept d'être une puissance d'équilibre qui contribue à la paix et à la stabilité. C'est-à-dire une puissance qui refuse l'alignement systématique, qui prône son indépendance, l'indépendance d'une voie française et européenne, ce qui suppose une souveraineté, une autonomie stratégique et beaucoup de choses qui relèvent de la technologie, de l'industrie, de la défense, mais qui cherche aussi à composer une troisième voie avec des solutions coopératives là où d'autres imposent des blocs. Une troisième voie qui repose sur les intérêts bien compris de chacun, mais qui est au service aussi du droit international et qui refuse donc les doubles standards. Je crois que cette voie est cohérente et qu'elle est en train de révéler sa force. Par les petites touches que nous avons apportées ces dernières années – une Europe plus forte, une politique indo-pacifique qui incarne cette troisième voie, une politique avec l'Afrique reposant sur un partenariat nouveau, une politique de réengagement avec les puissances émergentes, une politique de respect et de développement de partenariats d'avenir avec nos grands partenaires historiques, du Japon au Canada –, tout cela dessine la carte de ce qu'est la coalition des indépendants à laquelle nous croyons. Et je crois que c'est cela qui doit peser dans l'ordre international tel que nous le vivons.

Version intégrale page 134.



18^e EDITION GOUVERNANCE MONDIALE

24-26 avril 2026 • Char

L'avenir de l'Union européenne : quels sont les grands enjeux ?



PRÉSIDENT:
Jean-Claude Trichet
Ancien président de la Banque centrale européenne,
gouverneur honoraire de la Banque de France



Gabriel Felbermayr
Directeur de l'Institut autrichien de recherche économique
(WIFO), ancien président du Kiel Institute for the World
Economy (IfW)

Nous sommes maintenant un continent qui a de très grandes ambitions mais qui se trouve dans une situation navrante. Il en va de même pour le produit intérieur brut par tête, ainsi que pour les progrès de productivité qui sont au cœur de tous nos problèmes. Devant ce diagnostic accablant, qui est partagé par tous, y compris malheureusement par nos compétiteurs, il existe un consensus pour aller dans le sens, sur le plan économique et financier, d'un marché unique complet. En ce qui concerne le plus long terme, nous avons probablement des différences marquées entre nous. Il y a ceux parmi les Européens qui, dans une perspective de long terme, imaginent que nous continuerons dans la même voie et que nous nous contenterons de perfectionner les institutions telles qu'elles existent, aussi bien sur le plan économique et financier que sur le plan de la défense, de la sécurité et de la diplomatie. Je me mets plutôt, à l'échéance de 2050, dans le camp de ceux qui pensent à une fédération politique européenne, avec une armée commune, une défense commune, une diplomatie unique et tous les avantages qui sont liés à une fédération politique lorsque l'on parle d'économie et de finances. Il est clair que le fait que nous ne soyons pas une fédération politique, alors que nos principaux compétiteurs sont soit des États unifiés, soit des fédérations politiques, est, je crois, dans une large mesure, le plafond de verre qui s'impose aux Européens et qui les met dans une situation d'infériorité, à la fois sur le plan économique et financier, mais aussi sur le plan politique et géostratégique. Je ne suis pas naïf, mais je pense que nous devrions être conscients que nous ne pouvons pas nous comparer éternellement à des fédérations politiques achevées ou à des États unitaires en déplorant que l'Europe n'arrive pas à être à leur niveau, en dépit de ses formidables progrès passés et de son ambition actuelle.

Je crois que nous devons partir d'un postulat fondamental, qui remonte à plus de 2 500 ans. Comme Thucydide nous l'a rappelé: « Les forts font ce qu'ils peuvent faire, les faibles subissent ce qu'ils doivent subir. » C'est une grille de lecture réaliste des relations internationales, qui reste d'une grande actualité. Le deuxième facteur qu'il faut reconnaître est que l'Europe est confrontée, sur le long terme, à une dynamique de déclin relatif, face à laquelle notre marge de manœuvre reste limitée. Nous pouvons bien sûr progresser sur le plan technologique, accélérer nos processus décisionnels et avancer vers une véritable union des marchés de capitaux. Toutes ces initiatives sont nécessaires, mais, in fine, la démographie demeure un facteur central. Aujourd'hui, et selon les projections des Nations unies, elle représenterait environ 6 % de la population mondiale à l'horizon 2100. Cette analyse porte sur l'Europe continentale, comprenant le Royaume-Uni et la Russie [...] Si le monde est bien celui que je viens de décrire, alors nous devrions prendre très au sérieux une formule proposée dans un récent article de deux de mes collègues, Markus Brunnermeier, de Princeton, et Stefan Kolev, de Berlin: « Nous avons besoin d'unité là où la taille compte, et de diversité là où la flexibilité est essentielle. » Cette idée me paraît offrir un principe directeur particulièrement pertinent. La diversité peut être une véritable source de résilience, à condition de savoir en tirer pleinement parti. Cela suppose de définir avec lucidité les domaines dans lesquels nous avons besoin de davantage d'Europe, et ceux où il est préférable de préserver l'autonomie des États membres et de laisser les décisions être prises au plus près du terrain. Cela implique naturellement des politiques communes en matière de commerce et d'investissement. En ce qui concerne l'investissement, par exemple, nous ne disposons pas encore d'un cadre pleinement européenisé. Cela concerne également la politique monétaire et les systèmes de paiement, ce qui nous conduit à la question de l'euro numérique. Cette approche devrait également inclure les European Safe Bonds.



L'avenir de l'Union européenne : quels sont les grands enjeux ?



Thierry de Montbrial

Fondateur et président de l'Ifri et de la WPC



Cătălin Predoiu

Vice-Premier ministre de Roumanie, ministre de l'Intérieur de Roumanie



Norbert Röttgen

Membre du Deutscher Bundestag et membre de la commission des Affaires étrangères

Mon premier constat est qu'historiquement, le développement de l'Union européenne est inséparable de l'OTAN. Mon second constat est que nous n'avons jamais vu une alliance survivre à la disparition des causes qui l'avaient engendrée. La question de la survie de l'Alliance atlantique s'est en réalité posée dès la chute de l'Union soviétique. Pourquoi l'OTAN a-t-elle survécu ? Parce qu'elle était beaucoup plus qu'une organisation militaire ; c'était une organisation politique qui a assuré la cohérence entre ces deux dimensions. D'ailleurs, nos partenaires américains ont toujours parlé d'institutions euro-atlantiques : pour eux, c'était un tout indissociable. Je crois que l'Alliance atlantique, si elle perdure, ne sera plus du tout la même que celle que nous avons connue. Tout simplement parce que, géopolitiquement parlant, les États-Unis regardent ailleurs. L'Europe n'est plus leur préoccupation centrale, et la Russie n'est plus ce qu'était l'URSS, que nous le voulions ou non. Si nous postulons que l'OTAN est amenée à s'effiloche, une Union européenne qui ne cesse de s'élargir peut-elle survivre comme une entité unie, avec un véritable degré d'homogénéité ? Ce modèle peut-il survivre et le schéma fédéral est-il réaliste ? Ma réponse personnelle aujourd'hui est non. Ce n'est pas une question de choix éthique, c'est une approche pragmatique. Je ne vois comme solution qu'une alliance, c'est-à-dire une confédération européenne adossée à une alliance au sens militaire classique et, pour quoi pas, dotée d'une architecture institutionnelle propre. Si vous prenez par exemple une alliance constituée des membres de cette Union européenne reconfigurée, une telle organisation pourrait s'appuyer sur notre expertise commune – car l'OTAN, de ce point de vue, a été une formidable école – pour traiter un large spectre de défis, y compris sur le plan industriel. Je conclurai par une remarque sur la question de l'hétérogénéité de l'Europe. Ce qui me frappe depuis un certain nombre d'années, c'est que l'Europe est en réalité beaucoup plus hétérogène que nous ne le percevons.

L'Union européenne se trouve aujourd'hui à un tournant stratégique. Conçue au lendemain de la Seconde Guerre mondiale comme un projet de paix reposant sur l'intégration économique, la prospérité, les valeurs démocratiques et la garantie de sécurité assurée par l'OTAN et les États-Unis, l'Union européenne évolue désormais dans un environnement international profondément transformé. Le recentrage stratégique des États-Unis vers la région indopacifique, l'agression russe contre l'Ukraine, l'intensification de la concurrence technologique, les défis migratoires, la montée des cybermenaces et des formes de guerre hybride, le terrorisme, les ingérences étrangères ainsi que la criminalité organisée mettent à l'épreuve la stabilité, la résilience et la capacité d'action de l'Europe. L'Europe devait transformer ses valeurs en puissance, sa légitimité en résultats concrets, ainsi que son cadre juridique et normatif en un véritable instrument stratégique. Le projet européen doit demeurer fidèle aux principes de liberté, de justice, d'équité et d'État de droit, tout en devenant plus compétitif, plus efficace et davantage en mesure de protéger ses citoyens. L'absence de lien fort entre les jeunes générations et les valeurs fondatrices de l'UE crée un vide politique propice à l'extrémisme et au populisme. Le flanc oriental de l'Union européenne et de l'OTAN ne devait plus être considéré comme une périphérie, mais comme l'espace où l'Europe est confrontée en premier aux défis de demain. Son exposition quotidienne à l'agression russe et aux différentes formes d'instabilité régionale lui confère une expérience stratégique qui devrait être pleinement intégrée à la réflexion géopolitique européenne. En conclusion, l'Europe avait un besoin urgent de se doter d'un pilier crédible de sécurité et de défense, d'un leadership politique plus affirmé, d'un renforcement de l'éducation aux valeurs démocratiques et d'un sentiment d'identité européenne renouvelé, fondé sur la sécurité, la solidarité et des valeurs communes.

Je voudrais mettre en avant trois priorités pour l'Europe, avant d'évoquer brièvement le contexte politique dans lequel elles doivent s'inscrire. La première est que l'Europe politique devienne le garant de la sécurité européenne. L'Ukraine est donc déjà, et sera de plus en plus, un acteur incontournable de la sécurité européenne. La deuxième priorité consiste à préserver, voire à restaurer, notre capacité à résister aux influences extérieures et à défendre nos propres intérêts. Voilà tout l'enjeu de notre relation avec la Chine. Et, pour les trois années à venir, une question comparable se posera dans nos relations avec les États-Unis. La troisième priorité est la préservation de l'Occident. Préserver l'Occident, c'est préserver à la fois l'Union européenne et l'Occident normatif en tant que concept politique. Ces trois priorités peuvent peut-être se résumer en une seule ambition nouvelle : les Européens doivent développer une véritable volonté de puissance. Trois éléments de contexte doivent guider cette ambition. Si nos démocraties ne sont pas capables d'atteindre ces grands objectifs, nos concitoyens finiront par s'interroger sur leur efficacité. Jamais, dans l'histoire de l'Europe d'après-guerre, les débats sur l'identité, la souveraineté et les intérêts nationaux n'ont été aussi intenses. Au moment même où une action plus intégrée est indispensable, notre capacité d'action se réduit. C'est un paradoxe à la fois préoccupant et dangereux. Pour ma part, je ne crois pas à un grand saut en avant en matière d'intégration européenne, principalement pour des raisons démocratiques. Les citoyens veulent pouvoir peser sur les décisions qui les concernent et beaucoup ont le sentiment d'avoir perdu cette capacité d'influence. Nous devons donc faire preuve de pragmatisme et avancer au moyen de coalitions intergouvernementales souples, capables de s'accorder sur des priorités communes et de coordonner leur action.



Conversation avec Aleksandar Vučić, Président de la République de Serbie



PRÉSIDENT :
Thierry de Montbrial
Fondateur et président
de l'Ifri et de la WPC



Aleksandar Vučić
Président de la République de Serbie

Ouvrez-nous les portes de l'Europe. Nous ne demandons ni droit de veto, ni commissaire européen. Nous ne réclamons même pas davantage de fonds européens : ce n'est pas l'essentiel. Lorsque je suis devenu Premier ministre, la dette publique de la Serbie représentait 79 % du PIB. Aujourd'hui, elle est tombée à 41 %. Nous avons assaini nos finances publiques et cette question n'est plus notre principale préoccupation. Le véritable enjeu est ailleurs : il faut offrir une perspective claire à la Serbie et à ses citoyens, et comprendre la situation particulière dans laquelle nous nous trouvons. On ne peut pas, d'un côté, nous demander d'accepter la perte de 14 % de notre territoire et, de l'autre, attendre de nous que nous nous en réjouissons ou que nous approuvions ensuite toutes les décisions qui nous sont proposées. Une telle approche n'est tout simplement pas réaliste. Notre pays a peut-être connu des changements politiques, et d'autres formations pourraient, ou non, accéder au pouvoir dans un avenir proche. Mais, au fond, pensez-vous réellement que cela se traduira par une évolution de la position de notre pays sur ces questions ? Pour ce qui est de l'Europe, je crois qu'elle devrait d'abord s'attacher à régler les principaux différends qui subsistent sur son propre continent : en Ukraine, en Moldavie, en Serbie, en Albanie et en Bosnie-Herzégovine. Si elle parvient à résoudre ces questions de manière rapide, pacifique et durable, elle pourra alors consacrer davantage d'énergie à projeter ses idées et son influence en Afrique, en Asie et dans d'autres régions stratégiques. Elle renforcera ainsi également sa présence dans le Golfe. À cet égard, le président Macron a récemment fait preuve d'une réelle habileté en concluant un important contrat de défense avec un État du Golfe. Cette initiative lui a valu un profond respect de la part des Émirats arabes unis et d'autres partenaires de la région. C'est ce type d'action stratégique que l'Europe devrait multiplier.

Leaders innovants : au-delà de l'automatisation, la révolution de l'IA agentique



PRÉSIDENT:
Etienne Grass
Global Chief AI Officer
de Capgemini Invent



Thomas Courbe
Directeur général des entreprises au ministère de l'Économie, des
Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique

L'Europe compte des entreprises de pointe capables de s'attaquer aux défis dont nous avons parlé. Il s'agit d'une configuration très équilibrée favorisant le déploiement industriel grâce aux agents et la durabilité des agents de l'IA, en fin de compte, ainsi que la confiance, de sorte que nous avons en Europe les talents et les entreprises de pointe pour relever ces défis. En conclusion, il faut pour moi se demander comment l'Europe et les gouvernements peuvent aider ces entreprises à s'épanouir dans un environnement international plus compétitif que jamais. La priorité est de rassurer les clients. C'est exactement ce que nous essayons de faire avec ce règlement, afin que les clients de ces entreprises puissent faire confiance aux solutions qui leur sont proposées. Il faut ensuite mettre la technologie à l'échelle pour atteindre une taille critique. L'une des difficultés auxquelles nous savons être confrontés en Europe est celle des canaux de financement privé. Nous devons veiller à ce que ces entreprises trouvent des capitaux privés européens, et pas seulement des capitaux américains, pour financer leur développement. Il y a encore beaucoup de travail à accomplir dans ce domaine pour les sociétés d'IA, et plus généralement du secteur de la technologie. Enfin, nous devons aider ces entreprises à trouver les bons marchés pour leurs solutions. Les marchés publics peuvent ici jouer un rôle limité, mais non négligeable. Dans certains cas, ils peuvent stimuler les marchés de l'IA, mais l'objectif général doit être d'aider ces entreprises à être compétitives et à gagner les parts de marché nécessaires, en créant autant que faire se peut un terrain de jeu équitable.



Leaders innovants : au-delà de l'automatisation, la révolution de l'IA agentique



Moritz Maier
Co-fondateur et directeur général de Synera, Allemagne



Victor Gaspar
Chief Sales Officer chez Multiverse Computing, Espagne



Nicolas Bodin Guittard
Co-fondateur et directeur général de Label4.ai, France

Le problème en Europe n'est pas que nous manquions de technologies ou de capital. C'est principalement le talent qui nous fait défaut, comme nous l'avons déjà dit. Nous ne disposons pas de suffisamment de personnes capables d'accomplir le travail nécessaire. Selon moi, il s'agit de la principale contrainte. Une IA agentique pourrait résoudre cette difficulté, ce qui change l'équation. Si vous fournissez une IA agentique à un ingénieur, il peut travailler comme dix. Il s'agit d'une formidable amélioration et d'une opportunité unique pour nous, parce que l'Europe a un avantage tout à fait exceptionnel et presque injuste. Nous développons l'ingénierie matérielle depuis des décennies, 50 ans. Nous pouvons compter sur Airbus, Safran, BMW, Bosch... voilà le capital de l'Europe. Ces entreprises possèdent les ensembles de données dont nous avons besoin pour entraîner nos agents d'IA. La Chine n'a rien de comparable, son industrie vient à peine de décoller, et nos entreprises renferment un trésor caché. Il ne s'agit pas en réalité de données publiques. Les modèles fondamentaux ont été entraînés grâce aux connaissances d'Internet, pour simplifier, mais les connaissances nécessaires à la construction d'une voiture relèvent de la propriété intellectuelle des entreprises. Si nous procédons avec sagesse et appliquons cette technologie de façon audacieuse et rapide, nous pourrions changer la donne en Europe, en exploitant le trésor caché de nos entreprises afin de redevenir un vrai leader.

Dans les environnements militaires, vous avez le problème de la taille. Comme vous l'avez dit, si vous placez un grand processeur graphique sur un drone vous allez avoir un problème de poids, vous ne pouvez pas déplacer un drone qui pèse deux tonnes. En termes d'énergie, vous êtes limité par la conception des dispositifs que vous voulez équiper de votre IA et, en général, votre cas d'utilisation est restreint par leur vitesse de traitement. Si vous voulez traiter une image capturée par un missile se déplaçant à Mach 10 et parcourant donc plusieurs kilomètres par seconde, la zone couverte est énorme et vous devez par conséquent traiter l'information très rapidement. C'est une contrainte typique que vous rencontrez dans un environnement d'*edge computing*. En outre, dans ce secteur, vous ne pouvez pas communiquer librement avec le *cloud*. Vous ne pouvez pas externaliser les capacités de calcul vers le *cloud* ou un centre de données, parce que vos communications risqueraient d'être détectées. Il s'agit d'une autre limitation et, dans la mesure du possible, il est préférable de traiter toute l'information sur le tank, le drone ou les dispositifs dont sont équipés les soldats, en *edge computing*. En comprenant les modèles, vous pouvez incorporer davantage d'IA dans les dispositifs qu'ils portent. L'*edge computing* vous permet de traiter informatiquement les données visuelles ou le traitement de la super-maintenance. Si un soldat ne sait pas quelle décision prendre ou comment résoudre un problème donné, il n'a pas besoin de communiquer par radio, parce qu'il a toutes les informations sous la main. Je vais vous montrer comment cela fonctionne.

Label4.ai propose une technologie de marquage (*watermarking*) et de détection numériques pour le contenu généré par l'IA, afin de répondre aux obligations introduites par l'article 50 du règlement européen sur l'IA. Une observation cruciale: si le règlement a été élaboré pour l'appliquer aux interactions *machine-to-human*, ses exigences de base sont initialement pensées pour les interactions *machine-to-machine*. Ce détail compte dans l'ère de l'agentique, où les chaînes *input-output* doivent être intrinsèquement fiables. Concernant la détection, deux approches coexistent. 1. La détection active (*watermarking*) incorpore un signal robuste et invisible au moment de la création du contenu. Il résiste à la compression, aux changements de format et aux cycles de vie mouvementés des médias synthétiques, assurant une traçabilité fiable. 2. La détection passive est en revanche une roue de secours. Elle déduit la nature synthétique du contenu a *posteriori*, ce qui implique un taux nettement plus élevé de faux positifs. Dans l'agentique, dans les environnements machine-to-machine, où de nombreux nœuds doivent être confirmés, la détection passive est insuffisante. Label4.ai opère sur les deux fronts, marquant le contenu généré par l'IA à la source et le détectant dans les images, les supports audio et vidéo et le texte en aval. SynthID de Google confirme qu'il s'agit déjà d'une pratique de l'industrie, et non d'une exception européenne. Sur le plan de la compétitivité, le règlement n'est pas une taxe sur l'innovation. Conformément à la thèse de l'« effet Bruxelles » d'Anu Bradford, le règlement sur l'IA pourrait renforcer la position de l'Europe. Les clients des banques et des compagnies d'assurance préfèrent systématiquement sacrifier un peu de performance à la sécurité. La conformité est une architecture de sécurité rendue nécessaire par la puissance de la technologie, et non une surcouche bureaucratique.



L'avenir du financement des biens publics mondiaux dans un monde fragmenté



PRÉSIDENT :
Jean-Michel Severino
Président du conseil de surveillance d'Investisseurs & Partenaires, ancien vice-président de la Banque mondiale pour l'Asie, ancien directeur général de l'Agence française de développement (AFD)



Masood Ahmed
Président émérite du Center for Global Development, ancien directeur du département Moyen-Orient et Asie centrale du FMI

Après la chute du mur de Berlin, une architecture de nos objectifs communs sur la pauvreté, le climat et l'environnement s'est progressivement constituée dans le cadre de cette communauté internationale. Ces objectifs se sont exprimés à travers les Objectifs du millénaire pour le développement et leurs successeurs, mais aussi à travers une multitude de conventions internationales sur le climat ou la santé, avec des objectifs que la communauté internationale s'est fixés à elle-même. Ce qui est absolument remarquable, c'est que cette architecture a produit des résultats positifs significatifs : depuis 1990, l'extrême pauvreté dans le monde est passée de 40 % à 10 % de la population mondiale. La mortalité des enfants de moins de cinq ans a diminué de moitié pendant cette période. Le VIH/SIDA a été maîtrisé, même si c'est imparfaitement, et la poliomyélite a été presque éradiquée. Ce sont des gains absolument majeurs. Ce dont nous allons parler aujourd'hui, c'est d'une très mauvaise nouvelle, depuis on va dire à peu près trois ans, que l'on pourrait qualifier de l'effondrement de ce pilier de financement des causes communes. C'est pour cela que vous noterez que je n'emploie pas même le terme de solidarité ni d'aide au développement. Je parle vraiment du financement, et c'est le thème de notre sujet de cet après-midi : le financement des causes communes. Le dernier rapport du Comité d'aide au développement de l'OCDE indique que, de 2024 à 2025, l'aide publique au développement, qui est l'instrument technique qui supporte le financement de toutes ces actions, a décliné à l'échelle mondiale d'environ 20 %. *Ce trend* qui a démarré en Europe a été continué aux États-Unis, puisque nous avons vu en 2025 la suppression de l'USAID et en 12 mois une diminution d'à peu près 60 % des volumes de l'aide américaine, qui ont causé un choc particulier dans certaines régions du monde et sur certains sujets où elle était focalisée. Par exemple, les États-Unis étaient le grand financeur de la santé à l'échelle mondiale et, qui aura souffert plus particulièrement des coupes américaines.

Quatre aspects du rôle de l'APD ne reçoivent pas suffisamment d'attention à l'heure actuelle : 1) Les coupes budgétaires ont été fracassantes aux États-Unis, notamment parce qu'elles se sont accompagnées de la suppression de l'USAID et d'un discours politique explicite, mais les bailleurs européens réduisaient déjà leur aide de façon plus graduelle, nonobstant leur rhétorique. 2) La faible réaction publique, dans les pays donateurs, aux coupes spectaculaires de l'an dernier reflète une perte de confiance plus profonde dans le modèle d'aide existant, notamment parce que l'attention s'est tournée vers d'autres priorités (climat, migrations, etc.) de plus en plus considérées comme une forme d'APD. 3) La réaction mitigée dans les pays bénéficiaires est le reflet d'un scepticisme envers l'aide en tant qu'outil de croissance ainsi que d'une méfiance vis-à-vis d'un modèle souvent perçu comme entretenant la dépendance au lieu de promouvoir l'autonomie. 4) La coopération au développement va bien au-delà des flux d'aide et se poursuivra inévitablement d'une manière ou d'une autre, à travers les financements privés, les transferts d'argent, le commerce, le transfert de technologie, les migrations et d'autres canaux.



L'avenir du financement des biens publics mondiaux dans un monde fragmenté



Bertrand Badré
Associé gérant et fondateur de Blue like an Orange
Sustainable Capital, ancien directeur général et directeur financier du Groupe de la Banque mondiale



Michel Kazatchkine
Conseiller spécial du Bureau régional de l'OMS pour l'Europe



Mark Malloch-Brown
Membre du conseil d'administration d'ODI Global, ancien administrateur du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

Dix ans après l'adoption des Objectifs de développement durable, de l'Accord de Paris et du programme d'Addis-Abeba sur le financement du développement, le constat est contrasté. Des progrès réels ont été accomplis, notamment dans la lutte contre la pauvreté et dans la prise de conscience des enjeux climatiques. Cependant, la communauté internationale est aujourd'hui très loin de la trajectoire qu'elle s'était fixée. Le principal échec réside dans le financement. Dès 2015, il était clair que quelques centaines de milliards de dollars d'aide publique ou de financements concessionnels ne suffiraient pas à orienter une économie mondiale de plus de 100 000 milliards de dollars vers un modèle durable, résilient et inclusif. L'enjeu était de mobiliser plusieurs milliers de milliards par an en combinant ressources publiques, épargne privée, investissement international et transferts des migrants. Or les crises successives, la montée des tensions géopolitiques et le repli sur soi ont freiné cette dynamique. L'aide au développement recule, les flux d'investissement vers les pays émergents restent insuffisants et les dispositifs prudentiels continuent de pénaliser ces marchés. Dans le même temps, les politiques industrielles nationales captent une part croissante de l'épargne disponible. L'idée selon laquelle le secteur privé compenserait à lui seul les défaillances des États et des institutions internationales ne s'est pas matérialisée. Les incitations restent insuffisantes et l'appétit pour le risque limité. Face à des besoins croissants, le paradoxe est frappant : l'humanité consacre aujourd'hui plus de 3 000 milliards de dollars par an aux dépenses militaires, soit un montant largement comparable aux ressources nécessaires pour financer les grands biens publics mondiaux. Plus que jamais, une refondation de l'architecture financière internationale apparaît indispensable.

Un point d'analyse d'abord, ensuite les raisons. Tout d'abord sur l'analyse, et je commencerai par les États-Unis. Le premier jour de son second mandat, le Président Trump a décidé de quitter l'OMS, il a dissous l'USAID et il a annulé tous les programmes en cours de santé internationale, alors que les États-Unis avaient été le premier financeur de la santé internationale, à 40 %, et que la part consacrée à la santé de leur aide publique au développement était de 30 % plus élevée que tous les autres donateurs. Ces décisions absolument abruptes n'avaient laissé aucune marge de manœuvre aux pays récipiendaires pour s'adapter, et elles se sont déjà traduites en vies perdues, en milliers d'emplois perdus parmi les professionnels de santé et les personnels des ONG, l'arrêt des essais cliniques et des centaines de milliers de personnes en détresse. Rapidement maintenant sur les raisons. Il y a d'abord la priorité donnée en ce moment à la défense, mais la santé est un instrument essentiel de sécurité sanitaire. On oublie que la santé est aussi sur l'agenda de la sécurité. La deuxième raison, c'est une sorte de fatigue. L'APD souffre quelque part de son succès. Les gens se sont dit que les problèmes ont été résolus. La troisième raison que je vois, c'est cette perte de légitimité du système dont Masood a parlé : des initiatives éphémères, trop verticales, imposées de l'extérieur, un système très bureaucratique et surtout, pour moi, le fait que la solidarité et la santé, en particulier, ont perdu leur place sur l'agenda politique, parce qu'à la fin, il s'agit bien d'une décision politique. Regardez, les pandémies sont complètement oubliées. Il y a cinq ans, le thème numéro 1 du G7, du G20, du Conseil de l'Europe, de l'ASEAN, c'était la santé. Notre Président lisait *The Lancet*. Nos amis anglo-saxons ont une expression qui est « panic and neglect ». On est clairement dans le « neglect ». À mon avis, il faut repenser le système. On va y venir, mais il faut surtout replacer ces questions sur l'agenda politique, parce que ces questions d'investissement sont aussi des questions d'investissement dans notre stabilité.

La crise de l'APD va bien au-delà de la suppression de l'USAID par les États-Unis. Comme la plupart des pays européens, la France et le Royaume-Uni ont procédé à des coupes d'une proportion similaire. Ils ne s'en sont pas vantés, et c'est là toute la différence ! Et il ne faut pas se bercer d'illusions en s'imaginant que l'investissement du secteur privé comblera le déficit. Cet argument est de longue date avancé pour excuser le désengagement public, mais, si l'investissement privé est propice à la croissance à long terme, il ne couvre pas à lui seul les besoins sociaux urgents tels que la santé ou l'éducation, voire l'infrastructure publique critique. Cette dernière exige souvent un modèle de financement public-privé. Il est cependant peu probable que le déclin de l'APD s'inverse. Elle a chuté de 23 % au cours de la seule année dernière. Dans les pays occidentaux, le soutien politique dont elle bénéficie a été sapé par la fragmentation géopolitique, la hausse des dépenses de sécurité et militaires, et les fortes contraintes fiscales. Le consensus politique qui a naguère permis une forte hausse des dépenses et une chute record de la pauvreté mondiale n'est hélas plus qu'un souvenir. Si les préoccupations de sécurité pourraient permettre un modeste regain de l'aide à même de couvrir les besoins humanitaires et soutenir les États défaillants, deux sources fréquentes d'immigration illégale, les ambitions altruistes du passé se sont évanouies. La réévaluation de l'aide dans les pays en développement eux-mêmes n'est d'ailleurs pas pour rien dans ce constat. Fixées par les bailleurs et en constante mutation, les politiques d'aide ont rarement permis aux pays dépendant de l'APD de peser sur les priorités et la stratégie de développement. Une approche postcoloniale de l'aide s'est au contraire mise en place, dans laquelle l'orthodoxie du développement, au demeurant rarement cohérente ou durable, était définie dans les capitales occidentales. L'assèchement des subventions publiques occidentales transfèrera inmanquablement la responsabilité du développement aux pays eux-mêmes, qui devront s'efforcer de trouver des financements auprès d'une variété de sources privées et fournies à des conditions de faveur.

Les nouveaux défis de la santé dans un monde de bouleversement



Andrew Haines

Ancien directeur de la London School of Hygiene & Tropical Medicine



Margaret Chan

Ancienne directrice générale de l'Organisation mondiale de la santé (OMS)

Près de 70 % des quelque 24 000 décès liés à la chaleur estimés dans un échantillon de villes européennes au cours de l'été dernier peuvent être attribués au changement climatique d'origine humaine. En d'autres termes, il est très peu probable que ces décès se soient produits dans les mêmes proportions en l'absence de ce réchauffement. Par ailleurs, les projections indiquent que plus de deux millions de décès supplémentaires liés aux températures pourraient survenir dans ces villes d'ici la fin du siècle. Toutefois, la majorité de ces décès pourrait être évitée grâce à une action rapide. Le changement climatique n'affecte pas uniquement la santé physique, mais aussi la santé mentale. On l'observe notamment après les feux de forêt, les inondations ou les épisodes de sécheresse. À la suite de nombreux événements climatiques extrêmes, on constate une augmentation des troubles mentaux, qui peut persister pendant plusieurs années. On observe également un phénomène d'anxiété climatique, particulièrement fréquent chez les enfants et les adolescents. Une enquête menée dans des contextes très variés — en Europe, en Afrique, en Asie et ailleurs — montre qu'environ 45 % des personnes interrogées déclarent souffrir d'une anxiété climatique suffisamment sévère pour affecter leur fonctionnement quotidien. Il ne s'agit donc pas d'un phénomène marginal, mais bien d'un enjeu de santé mentale majeur. Que devons-nous faire pour y remédier ? Il existe essentiellement deux grands types d'actions. La première consiste à nous adapter aux changements que nous ne pouvons plus éviter. Cela implique, par exemple, de renforcer la résilience des systèmes de santé, de développer des dispositifs de préparation aux situations d'urgence, de mettre en place des systèmes d'alerte précoce en cas de canicule, de renforcer les protections contre les inondations, ainsi que d'améliorer la surveillance des maladies infectieuses. La seconde consiste à atténuer les causes du changement climatique.

Le vieillissement de la population touche aujourd'hui l'ensemble du monde, à une échelle et à un rythme tels qu'il exige une réponse claire de la part des dirigeants politiques, afin de garantir un développement durable à long terme. Le monde a investi de manière considérable dans l'allongement de l'espérance de vie, grâce aux vaccins, aux antibiotiques, aux progrès de la santé maternelle et infantile, ainsi qu'à la surveillance et au contrôle des maladies. Contrairement à une épidémie grave ou à une pandémie, le vieillissement ne suscite pas le même sentiment d'urgence : il ne fait pas la une des médias et ne donne pas lieu à des mécanismes de financement d'urgence. Pourtant, ses conséquences concernent l'ensemble des domaines que les décideurs publics doivent gérer. J'aimerais formuler trois observations : premièrement, il faut cesser de considérer le vieillissement comme un problème et commencer à le voir comme une transition. Une transition que nous avons la capacité de façonner. Cela implique de repenser en profondeur la retraite, l'éducation, l'urbanisme et le fonctionnement des marchés du travail ; deuxièmement, les dépenses de santé doivent être envisagées comme un investissement, et non comme un simple coût. Chaque année supplémentaire de vie en bonne santé représente non seulement un bénéfice individuel, mais aussi un atout économique. Pour y parvenir, il est nécessaire de réorienter davantage de ressources vers l'amont : la prévention, les soins primaires et la prise en charge précoce des maladies chroniques. Troisièmement, il s'agit d'un défi mondial, mais les réponses doivent être différenciées. Les réalités démographiques varient fortement d'un pays à l'autre, et il n'existe donc pas de solution unique. Il est essentiel que les dirigeants politiques puissent apprendre les uns des autres. En conclusion, le vieillissement n'est pas un problème ; c'est une transition que nous pouvons façonner. Nous avons consacré des décennies à permettre aux populations de vivre plus longtemps. Désormais, nous devons nous assurer qu'elles vivent mieux. Cela exige des investissements, de l'imagination et, surtout, une véritable volonté politique.



Les nouveaux défis de la santé dans un monde de bouleversement



Christine Choirat

Chef de la science des données et de l'intelligence artificielle à l'Office fédéral de la statistique (OFS)



Antoine Flahault

Professeur de santé mondiale à l'Université Paris Cité, Hôpital Bichat, Inserm (France)



Juliette Tuakli

Ambassadrice diplomatique de Mercy Ships Africa, ancienne professeure de pédiatrie clinique à la Harvard Medical School, fondatrice et ancienne directrice médicale de CHILD Accra au Ghana

Dans son intervention, Christine Choirat présente l'intelligence artificielle non comme un substitut au jugement humain, mais comme un outil destiné à le renforcer. S'appuyant sur la définition de l'OCDE, elle rappelle que les systèmes d'IA sont conçus pour agir sur des environnements réels au moyen de prédictions ou de décisions. Elle établit un parallèle avec l'aviation qui, pour permettre à l'être humain de voler, n'a pas cherché à reproduire les oiseaux mais à maîtriser les principes de l'aérodynamique. Elle met toutefois en garde contre trois risques majeurs : un déficit de données (lorsque l'adoption des technologies progresse plus vite que leur validation), une forme d'atrophie cognitive (liée à une dépendance excessive susceptible d'affaiblir les capacités de réflexion critique), et les biais pouvant compromettre l'équité des décisions produites par ces systèmes. Malgré ces défis, elle souligne le potentiel transformateur de l'intelligence artificielle dans le domaine de la santé, qu'il s'agisse de la découverte de médicaments ou encore de la surveillance mondiale des maladies. Selon elle, la réalisation de ce potentiel passe par l'émergence d'un « monde raisonnablement ouvert », fondé sur deux piliers essentiels : 1/ La détectabilité des métadonnées : qui consiste à rendre les données repérables et contextualisées sans pour autant exposer les informations sensibles qu'elles contiennent ; 2/ L'analyse dite « Eyes-Off » (sans visualisation des données) : un cadre technique conçu pour permettre une coopération sans nécessité de confiance préalable. En s'appuyant sur des technologies telles que les enclaves sécurisées et la confidentialité différentielle, cette approche permet aux pouvoirs publics, aux acteurs privés et aux chercheurs de réaliser des analyses conjointes sans jamais accéder aux données brutes ni les partager. Selon elle, cette approche offre une réponse concrète à la tension entre innovation et protection de la vie privée. Elle rend possible une collaboration transfrontalière et intersectorielle, y compris lorsque les cadres juridiques sont inexistantes ou que la confiance entre les parties est limitée.

Nous devons prendre conscience que nous sommes en train de construire ce que j'appellerais une « société vieillissante à deux vitesses », y compris au sein de nos États-providence les plus développés. Tandis qu'une partie de la population bénéficie d'une compression de la morbidité et d'une vie en bonne santé prolongée, une autre subit au contraire une expansion de la morbidité. La notion de compression de la morbidité signifie que, pour une partie de la population, seule une très courte période de la vie est vécue avec des maladies chroniques et une dépendance. Cette situation est le résultat de mesures de prévention mises en place très tôt dans la vie et tout au long du parcours de santé. À 65 ans, les personnes les plus favorisées et les plus diplômées peuvent ainsi espérer vivre huit à neuf années de vie en bonne santé supplémentaires par rapport aux personnes les plus défavorisées ou les moins instruites. Cela signifie que l'autre partie de la société, la plus défavorisée et la moins instruite, ne bénéficiera pour l'essentiel pas de cette réduction de la morbidité. Elle sera confrontée à une expansion de la morbidité. Grâce aux systèmes de santé, elle vivra certes plus longtemps qu'au siècle dernier, mais avec davantage de maladies chroniques, souvent coûteuses à traiter et génératrices de dépendance. Dans ce contexte, beaucoup ne peuvent plus se permettre de travailler une fois à la retraite et participent moins à la vie sociale, ce qui constitue un double fardeau pour les populations les plus défavorisées et les moins instruites. Il s'agit là d'un des principaux risques pour nos sociétés. Cela signifie que nous devons probablement investir beaucoup plus fortement dans des mesures de prévention ciblées, en particulier à destination des personnes qui n'ont pas facilement accès à une activité physique régulière ou à une alimentation saine — laquelle reste souvent plus coûteuse que la malbouffe et les produits ultra-transformés. L'ensemble de ces interventions préventives, qu'il s'agisse du dépistage des cancers et d'autres pathologies, des services de santé mentale ou d'autres dispositifs, devrait davantage prioriser ce segment de la population, qui est aussi celui susceptible d'en tirer le plus grand bénéfice.

L'Afrique représente encore près de la moitié des décès maternels dans le monde, alors même qu'une grande partie de ces décès pourrait être évitée grâce à un accès rapide et sûr à des soins obstétricaux d'urgence. De plus en plus, les femmes font face à un double fardeau : d'une part, les maladies transmissibles qui persistent encore, et d'autre part, la montée des maladies non transmissibles, comme le cancer, les maladies cardiovasculaires, les accidents vasculaires cérébraux, le diabète ou encore l'obésité. Cela met en évidence une réalité essentielle : l'amélioration des soins chirurgicaux, obstétricaux et anesthésiques, en particulier pour les femmes, n'est pas seulement une priorité sanitaire, c'est aussi une priorité économique, sociale et de développement. Les femmes jouent un rôle central dans nos économies, dans nos communautés et dans nos systèmes de santé. Si elles n'ont pas accès à des soins sûrs, alors c'est l'ensemble du système qui ne peut tout simplement pas fonctionner correctement. Pourtant, des défis importants subsistent. Trop d'établissements manquent encore de personnel qualifié, d'infrastructures adaptées et de ressources suffisantes. Et trop de patients continuent de dépasser le délai critique de deux heures pour accéder à des soins chirurgicaux essentiels. Les hôpitaux régionaux commencent à s'efforcer de répondre à ces difficultés, mais les progrès restent lents. Pendant longtemps, la chirurgie a été perçue comme un domaine secondaire. Cette perception est en train d'évoluer, mais elle doit encore changer plus rapidement. Nous avons toutefois assisté à un tournant majeur l'année dernière à Kigali, lors du Forum panafricain sur la santé chirurgicale, où quarante gouvernements africains se sont réunis et ont adopté un plan d'action commun. Cet accord marque l'émergence d'une politique chirurgicale à l'échelle continentale, ainsi que le renforcement des systèmes nationaux, notamment à travers le développement des ressources humaines et une voix politique plus unifiée.



PRÉSIDENT:
Thierry de Montbrial
Fondateur et président
de l'Ifri et de la WPC

Conversation avec Nabil Fahmy, nommé secrétaire général de la Ligue arabe



Nabil Fahmy
Nommé secrétaire général de la Ligue arabe

J'ai toujours estimé que le Moyen-Orient arabe devait être plus proactif dans la définition de son propre avenir, plutôt que de se contenter de réagir aux initiatives des autres. Il nous faut, bien sûr, traiter les problèmes immédiats auxquels tous les responsables politiques sont confrontés aujourd'hui, mais aussi nous projeter dans l'avenir pour anticiper ce qui nous attend. Oui, je m'attends à ce que l'Iran reste présent dans la région pendant des générations encore. Il connaîtra des périodes de force et des périodes de faiblesse, et dans les deux cas, ses réactions pourront être tantôt positives, tantôt négatives. Nous devons donc nous préparer à cette réalité structurelle. Cela passe notamment — et j'utilise ici le terme d'« influence politique », car à mes yeux le pouvoir réside dans la capacité à influencer et à projeter cette influence — par la construction soit d'incitations à l'égard de l'Iran, soit de mécanismes de dissuasion, voire des deux à la fois. Je ne veux pas simplement réagir à une proposition iranienne sur la région, ni à une proposition israélienne, ni même à une proposition turque. Mais je ne peux ignorer aucune de ces dynamiques. Il faut donc être proactif, mettre nos propres idées sur la table et, en parallèle, renforcer nos positions. On ne peut pas compter sur ses meilleurs alliés pour assurer sa sécurité en toutes circonstances, ou du moins pas la plupart du temps, car ils auront toujours leurs propres priorités. On ne peut pas non plus attendre d'eux qu'ils répondent en temps réel à nos besoins lorsqu'ils sont eux-mêmes confrontés à d'autres crises. Les pays arabes doivent donc être forts, à la fois individuellement et collectivement, et pleinement tournés vers l'avenir.



L'embrasement de 2026 : fractures régionales, ondes de choc mondiales et fin de l'ancien ordre



PRÉSIDENT:

Marc Hecker

Directeur exécutif de l'Ifri, rédacteur en chef de *Politique étrangère*, chercheur au centre des études de sécurité de l'Ifri



Dorothée Schmid

Responsable du programme Turquie/Moyen-Orient à l'Ifri

Le 28 février, Israël et les États-Unis ont lancé une offensive militaire contre l'Iran. Dès les premières heures du conflit, plusieurs responsables de premier plan, parmi lesquels l'ayatollah Khamenei, ont été tués. Pourtant, malgré ces pertes, le régime ne s'est pas effondré. Les postes vacants ont rapidement été pourvus et, grâce à une combinaison de décentralisation du commandement et de tactiques asymétriques, le Corps des gardiens de la révolution islamique et les forces armées iraniennes ont démontré une capacité de résilience significative. Face à cette situation, les dirigeants iraniens ont choisi une stratégie d'escalade horizontale en élargissant le champ du conflit aux pays voisins du Golfe. Les cibles n'ont pas seulement été les installations et capacités militaires américaines; des infrastructures civiles essentielles ont également été visées. L'Iran a également choisi d'imposer un blocus du détroit d'Ormuz, une mesure à laquelle les États-Unis se sont ensuite associés. Les répercussions de cette crise dépassent déjà largement le cadre régional. Le secteur de l'énergie est directement affecté et, plus le conflit se prolongera, plus les conséquences économiques seront lourdes. L'industrie des engrais est également touchée et subit déjà les effets de la crise, ce qui pourrait, à terme, avoir de graves conséquences pour la sécurité alimentaire mondiale. Un vieil adage militaire affirme qu'en temps de guerre, le premier élément à disparaître est souvent le plan initial. Dans le cas présent, la stratégie annoncée relevait du « choc et de l'effroi »; le résultat auquel nous sommes confrontés ressemble davantage à un « choc et à l'étouffement ».

J'ai le sentiment que nous sommes arrivés aujourd'hui à ce moment de vérité, qui est l'acmé du conflit: l'affrontement entre Israël et l'Iran. C'est celui que l'on attendait depuis des décennies, qui se construisait dans les discours et qui marque la fin d'un très long processus. En outre, en termes de retombées économiques: le nombre d'activités impactées est très important et l'économie mondiale est suspendue aux événements du détroit d'Ormuz. Finalement, il en résulte une asymétrie qui ne permet pas aujourd'hui de définir une nouvelle hiérarchie de puissance. Nous avons cette énorme démonstration de puissance américaine, mais nous avons aussi l'Iran qui, comme les États-Unis, affirme avoir gagné la guerre pour le moment, car c'est lui qui est en train de remodeler le Moyen-Orient. Si l'on en vient à la question de l'alignement et des visions de sécurité, ce qui m'a beaucoup frappé ces dernières semaines est la façon dont Donald Trump, après s'être lancé seul dans cette offensive, a ensuite essayé de rallier ses alliés. Je parle des alliés européens, mais aussi des pays asiatiques qui ont été sollicités pour rejoindre une coalition américaine lorsque la question du détroit d'Ormuz s'est cristallisée. On a assisté à un début de dissociation du camp occidental, mais avec une recomposition autour d'un pôle franco-britannique. Ce dernier a réussi à s'adresser bien au-delà des seuls Européens et a ainsi rallié des pays de l'Asie-Pacifique lors de visioconférences, dont la dernière, organisée à Paris, a réuni 49 pays. [...] En conclusion, la grande inconnue est le rôle futur des États-Unis, mais c'est aussi l'équilibre avec la Chine. Je voudrais que l'on n'oublie pas que dans la façon dont Donald Trump a travaillé avec les pays du Golfe, dans la suite des accords d'Abraham, il y avait aussi l'idée d'attirer des financements du Golfe, notamment pour développer la tech américaine, et qu'il fallait amener le Golfe dans la bataille de l'intelligence artificielle du côté des Américains. La crise de confiance avec les États-Unis aujourd'hui ne va-t-elle pas rebattre les cartes en faveur de la Chine?



L'embrassement de 2026 : fractures régionales, ondes de choc mondiales et fin de l'ancien ordre



Itamar Rabinovich

Vice-président de l'Institut d'études de sécurité nationale (INSS) à Tel Aviv, Distinguished Fellow à la Brookings Institution



Renaud Girard

Grand reporter et chroniqueur international du *Figaro*



Memduh Karakullukçu

Vice-président fondateur du conseil exécutif et président fondateur du Global Relations Forum, partenaire fondateur de Kanunum, président de Kroton Consulting

Vous m'aviez initialement demandé si Benjamin Netanyahu avait abandonné la doctrine traditionnelle de la dissuasion au profit d'une stratégie plus offensive. La réponse courte est : oui. L'une des principales raisons est que la dissuasion a été perçue comme un échec. Elle n'a pas empêché le Hamas de lancer les attaques du 7 octobre et elle n'a pas davantage dissuadé le Hezbollah qui, dès le lendemain, le 8 octobre, a choisi de s'associer au Hamas, mais en ouvrant un front de guerre d'usure contre le nord d'Israël. Depuis lors, la politique israélienne est dominée par deux éléments : le traumatisme du 7 octobre 2023 et une posture offensive. Si l'on se projette au-delà du conflit actuel, il faut reconnaître que l'Iran sera probablement toujours présent lorsque les combats prendront fin. Certes, le pays pourrait sortir affaibli de cette guerre, mais il demeurera vraisemblablement un adversaire résolu, disposant encore de capacités significatives, notamment en matière de missiles et de drones, susceptibles d'alimenter de nouvelles vagues d'attaques et de continuer à représenter une menace. Par ailleurs, tant que le régime iranien restera en place, il est probable que le Hezbollah conserve une puissance militaire supérieure à celle de l'État libanais lui-même. Que peut faire Israël dans ce contexte ? Tout d'abord, il doit se préparer à l'éventualité d'un nouveau cycle de confrontation avec l'Iran, possiblement à l'initiative de ce dernier. Du point de vue de la diplomatie régionale, on peut estimer qu'il serait dans l'intérêt d'Israël que la Syrie puisse, à terme, s'inscrire dans un cadre de dialogue avec le Liban et Israël. Ces trois pays du Levant partageant en effet une préoccupation commune face à l'influence iranienne et au Hezbollah, ainsi qu'un intérêt pour la stabilité régionale. Israël devrait être disposé à faire des concessions en Syrie, ou du moins revenir aux lignes de désengagement de 1974. Or, le gouvernement actuel semble peu enclin à s'engager dans une telle direction, et une telle inflexion stratégique paraît davantage dépendre de l'éventuel changement de gouvernement à l'issue des élections prévues en octobre.

Le problème des Iraniens, c'est qu'ils sont divisés. Il n'y a plus d'arbitre en Iran, puisque Mojtaba est malade et faible. Il est difficile à joindre, on ne le joint pas par téléphone ; il faut envoyer des courriers pour des raisons de sécurité, etc. Il n'y a pas d'arbitrage et il y a deux camps en Iran. Il y a Ghalibaf, le pragmatique, avec Araqchi, qui sont pour négocier. Ghalibaf a fait un discours il y a six jours pour le dire au peuple iranien : « Il faut être réaliste, les Américains sont plus forts que nous. » Mais il y a les Gardiens de la Révolution purs et durs, dirigés par le chef, Ahmad Vahidi, qui ne veulent pas entendre parler de cela, qui ne veulent pas entendre parler de concessions sur le nucléaire. Les Iraniens ont une voie extrêmement étroite. Leur salut serait de redevenir une puissance commerciale ; c'est la seule voie possible, car personne ne les autorisera à reconquérir une hégémonie politique. Néanmoins, le débat n'est toujours pas tranché en Iran. Concernant les Européens, cela va être très court, extrêmement rapide, car ils comptent pour très peu. Ils veulent la paix, ils veulent la libération du détroit. Ils n'ont pas accompagné les Américains, car ils ne croient pas aux opérations de changement de régime en terre d'islam. Ils ont été vaccinés par la Libye, par l'Irak et par l'Afghanistan. Ces Européens n'ont même pas réussi à sauver le JCPOA, c'est-à-dire l'accord du 14 juillet 2015 qu'ils avaient initié avec Catherine Ashton. Ils n'ont même pas réussi à le sauver, alors qu'ils y croyaient. Ils comptent très peu ; ce ne sont pas eux qui feront la paix. Ma conclusion, c'est qu'aujourd'hui, on voit que pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, les Européens ont moins d'influence sur les affaires du Moyen-Orient que les Chinois.

Ce qui est en train de se dessiner, c'est une multiplication d'ordres régionaux. Des puissances comme la Turquie ressentent le besoin de construire leur propre environnement de stabilité. Nous nous dirigeons peut-être vers une géométrie d'ordres régionaux. Je ne sais pas encore comment ces différents ordres s'articuleront les uns avec les autres, mais c'est bien la tendance qui se dégage. C'est, me semble-t-il, l'orientation qui inspire aujourd'hui notre ministère des Affaires étrangères et, plus largement, le président. Une puissance moyenne peut être constructive, mais elle peut aussi être déstabilisatrice, voire perturbatrice. Je considère qu'une véritable puissance moyenne est, par nature, une puissance constructive. Être une puissance, c'est être capable d'honorer ses engagements, d'assurer l'ordre, et d'exercer une influence durable. Tout cela suppose une attitude constructive. C'est ce que cherchent aujourd'hui à faire des pays comme la Turquie, l'Arabie saoudite et, dans une certaine mesure, l'Égypte. Leur ambition de s'affirmer comme des puissances intermédiaires passe par la création d'espaces de stabilité dans leur voisinage. C'est cette logique qui les guide. Reste à savoir si elles disposeront des moyens de concrétiser cette ambition : c'est une tout autre question. [...] En définitive, le message que je souhaite faire passer est le suivant : face à l'incertitude croissante et à l'instabilité du contexte international, largement alimentées par l'évolution du rôle des États-Unis, la Turquie a réorienté sa politique étrangère. À mes yeux, cette évolution traduit, presque instinctivement, un retour vers les principes qui inspiraient la politique étrangère de la République à ses débuts. Nous assistons, d'une certaine manière, à un retour aux fondamentaux, et c'est une évolution que j'accueille favorablement. Cette réorientation aura de nombreuses conséquences, que nous aurons certainement l'occasion d'examiner ensemble. Permettez-moi de conclure par une dernière réflexion, en guise d'anticipation de nos prochaines discussions, dans un an ou deux. Je pense qu'à ce moment-là, notre débat ne portera plus sur la volonté des États-Unis de garantir l'ordre international, mais sur leur capacité même à le faire et à assurer la sécurité de leurs alliés. Si tel est le cas, nous entrerons dans un monde profondément différent, qui appellera une réflexion tout aussi différente sur la politique étrangère.



Penser le jour d'après : architectures de sécurité, reconstruction économique et quête d'une paix viable



Abdulaziz Othman Sager
Fondateur et président du Gulf Research Center



Jihad Azour
Directeur du département Moyen-Orient, Afrique du Nord, Asie centrale et Caucase du FMI

Historiquement, nous disposons de nos propres capacités, auxquelles s'ajoutaient des forces étrangères dans la région, établies à notre demande, qu'elles soient françaises, britanniques ou américaines. De nos jours, tout cela évolue et l'Iran fait maintenant partie de cette équation. Nous avons conscience que l'Iran devrait faire partie de notre architecture de sécurité mais aussi que nous ne pouvons pas définir une nouvelle architecture de sécurité dans la région sans les États-Unis. Ils sont parties prenantes de l'ensemble des conflits dans la région. Nous voulons toutefois agir dans un esprit de consultation et de coordination. S'ils négocient actuellement un accord avec l'Iran, ils devraient prendre en considération ce que nous pensons : nous voulons la liberté de circulation dans le détroit d'Ormuz, nous voulons la sécurité du transport maritime et nous voulons la sécurité dans la région. Compte tenu de la politique interventionniste adoptée par l'Iran grâce à la mobilisation de l'ensemble des milices de la région, nous souhaitons une compensation. Nous avons donc nos propres exigences et celles-ci ne devraient tout simplement pas être passées sous silence. Les missiles à longue portée, les missiles capables de parcourir 2 000 kilomètres, qui constituent une menace pour Israël, font partie intégrante des négociations, contrairement aux missiles qui ont une portée de 3 000 kilomètres qui constituent une menace immense pour nous, dans la région. Nous aimerions voir que notre agenda et nos revendications ont été pris en considération dans l'accord que les États-Unis aimeraient conclure avec l'Iran. Dans le même temps, nous sommes reconnaissants des efforts déployés par la communauté internationale mais nous voulons une action plus rapide et non patienter jusqu'à la conclusion d'un accord.

À la veille de cette guerre, la région du Moyen-Orient se préparait à connaître une croissance soutenue et une prospérité qui s'annonçaient forte. En particulier, les pays du Golfe s'apprétaient à accélérer leur transformation économique vers une diversification axée sur la technologie et l'internationalisation. La guerre a eu lieu et beaucoup de choses ont changé. La première chose qui a changé, c'est que c'est la première guerre au Moyen-Orient au cours des cinq dernières décennies à avoir un tel impact économique sur la région et le monde. Il y a presque six mois (juin 2025), nous avons eu une guerre qui avait eu très peu d'impact sur la situation économique. Celle-ci est différente, car elle a amené à la fermeture d'une artère économique centrale, le détroit d'Ormuz, ce qui n'avait jamais eu lieu auparavant. Elle a révélé un certain nombre de dépendances et de faiblesses : la dépendance de l'Asie vis-à-vis de l'approvisionnement en énergie et produits dérivés de la région et la dépendance de certains secteurs vis-à-vis de produits essentiels. C'est cette première dépendance qui déterminera aussi l'attitude des pays d'Asie, si cette crise perdure. Deuxième changement : l'impact que cette guerre peut avoir sur des zones géographiques très éloignées. Un agriculteur en Australie, en Nouvelle-Zélande ou en Afrique est affecté par cette guerre autant que quelqu'un qui vit dans la région. Troisièmement, la grande asymétrie : on peut être dans la même zone de combat et être affecté de façon différente. Prenons Oman et le Koweït. Oman, parce qu'il a la capacité d'exporter, subit un impact économique faible. Par contre, le Koweït ou l'Irak subissent un coût économique très fort. Il y a donc une très grande disparité dans l'impact. Enfin, la prime à la résilience. L'Arabie saoudite a développé des infrastructures qui lui permettent maintenant d'exporter environ 60 % ou 70 % de sa production, profitant de l'augmentation du prix du pétrole.



Penser le jour d'après : architectures de sécurité, reconstruction économique et quête d'une paix viable



Hubert Védrine

Ancien ministre des Affaires étrangères de France, fondateur de Hubert Védrine Conseil



Kim Gunn

Député de l'Assemblée nationale de Corée, ambassadeur pour les Affaires de sécurité internationale



Anne-Claire Legendre

Présidente de l'Institut du monde arabe

Je crois que, quelle que soit l'issue de la guerre en Iran, l'ensemble des décideurs dans le monde étudient les précautions à prendre pour vivre en même temps que Trump. Il y a certes des partisans de Trump, qui continuent de l'approuver. Or, même eux devront prendre des précautions nouvelles, car coopérer avec Trump aura un coût politique croissant. Les militants d'un monde post-occidental, comme la Chine et la Russie, regardent Trump et sont sûrs d'en profiter. C'est pour les pays qui dépendent des États-Unis pour leur sécurité que c'est plus compliqué. Il y a là un vertige historique qui affecte en priorité les Européens et plusieurs pays d'Asie. Ces éléments s'appliquent tous à la question du Moyen-Orient. Je dirais que l'élément clé à propos de la guerre actuelle en Iran est de savoir s'il restera *après* une menace iranienne, ou pas. À un moment donné, pour des raisons internes économiques, pour les *midterms* ou par manque de munitions, Trump sera obligé d'arrêter. Quand il arrêtera, il dira qu'il a gagné pour déguiser son bilan. Est-ce que, du point de vue des monarchies du Golfe, qui avaient bâti une sorte de monde idéal, un peu artificiel à l'abri des sources d'insécurité, il y aura encore une raison d'être proche d'Israël? S'il n'y avait pas eu la menace iranienne depuis 1979, il n'y aurait pas eu d'accords d'Abraham. Il n'y avait aucune raison, c'était illogique. Il y a donc eu des accords d'Abraham bizarres parce qu'il y avait la menace iranienne – par ailleurs réelle. S'il n'y a plus du tout de menace iranienne parce que le régime est vraiment affaibli ou remplacé par un chaos, on assistera à une reconfiguration de toute la région, de la part de des pays qui pensent déjà que, de toute façon, on ne peut plus faire complètement confiance aux États-Unis.

Les États-Unis, au nom du partage du fardeau qu'ils portent, ont tenté d'en transférer une partie à leurs alliés en Europe et en Asie et, tout naturellement, nous hésitons à accepter de le porter parce que cela modifie le fondement même sur lequel repose l'ordre international créé par les États-Unis, mais c'est pourtant ce qui se passe actuellement. La Corée et le Japon sont confrontés à l'essor de la Chine et à des États-Unis qui leur transfèrent cette responsabilité, donc le seul et unique moyen de survivre ou de faire face à cette situation consiste à renforcer la coordination entre eux, parce qu'un pays seul n'en a pas les moyens. La récente crise au Moyen-Orient, c'est-à-dire la situation en Iran, nous montre que cela ne concerne pas seulement le Japon et la Corée. Il incombe aux pays partenaires de la région indo-pacifique (IP4), dont l'Australie et la Nouvelle-Zélande, ainsi qu'aux pays européens et aux états du Golfe, de renforcer leur coordination afin de combler le vide laissé par les États-Unis. Nous devons maintenant commencer à poser les fondations d'une prise de responsabilité, par les puissances moyennes, là où les États-Unis vont déléguer.

Si on regarde le panorama des différentes situations nationales, l'Iran va-t-il rester une menace pour l'avenir? Ce qui est certain, c'est que l'Iran a fait face ces deux dernières années, à une menace existentielle, à laquelle il n'avait cessé de se préparer, notamment par le biais de la poursuite d'un programme nucléaire. Ce qu'on constate aujourd'hui, c'est que malgré cette menace existentielle, qui l'a emmené à un niveau d'affaiblissement historique, ce qui est aussi le cas pour son réseau de « proxys », il semble qu'il ait réussi à faire face à cette menace existentielle en maintenant son régime et en trouvant de nouveaux leviers avec la fermeture du détroit d'Ormuz. Il est donc difficile d'imaginer que, quand bien même, la négociation qui est engagée par les États-Unis aujourd'hui aboutirait, l'Iran en tant que menace disparaîtrait pour les États de la région, notamment sur le plan balistique. Le pays a en effet démontré une capacité extrêmement rapide à redévelopper son arsenal balistique, qui constitue aujourd'hui, avec les drones, la principale menace contre les voisins de la région. Autre acteur qui fait partie des « démolisseurs », Israël a développé au cours de ces deux dernières années une nouvelle doctrine, une doctrine de guerre préventive qui vise, évidemment, à assurer sa sécurité après le traumatisme central qu'a été le 7 octobre, mais qui entend assurer cette sécurité au détriment de la souveraineté de tous les États de la région. Et qui constitue donc, pour un certain nombre d'entre eux, une vraie menace à la stabilité. En tout état de cause ce qui manque aujourd'hui, c'est un architecte. Il manque un architecte, dans un moment où la dépendance collective à la stabilité de la région pour tous, que ce soit en Asie, dans le Golfe ou en Europe, est absolument critique.



L'UE comme partenaire stratégique : perspectives d'Europe de l'Est, du Caucase du Sud et d'Asie centrale



PRÉSIDENT :
Thierry de Montbrial
Fondateur et président de l'Ifri et de la WPC



Lasha Darsalia
Vice-ministre des Affaires étrangères de Géorgie

Le futur de l'Europe est une question cruciale. Je ne sais pas s'il s'agit d'une analyse ou d'une prédiction, mais je vais expliquer ce que la Géorgie attend de l'Europe du futur. Ce qui est essentiel pour nous, c'est que la future Europe soit un acteur stratégique dans le monde, mais en particulier dans notre région. Après sa séparation de l'Union soviétique et son indépendance, la Géorgie a pris une décision d'une audace peut-être sans exemple parmi les pays de la région : rejoindre la famille européenne. La Géorgie aspirait à rejoindre l'UE ou l'OTAN, qui est une partie intégrante de l'architecture de sécurité de l'Europe telle que nous la concevons. C'est en partie, voire principalement, à cause de ce choix que la Fédération de Russie nous a punis, en occupant 20 % du territoire géorgien. Nous avons subi quatre guerres avec la Russie, le nettoyage ethnique de notre population dans ces territoires, des embargos économiques et d'autres épreuves, largement en raison de cette décision. Pour nous, il est donc important que l'Europe ait le statut d'acteur stratégique. J'ajouterais que l'Europe n'a pas vraiment le choix. Malheureusement, dans le monde d'aujourd'hui, l'Europe est dans une situation binaire : soit elle devient un acteur stratégique, soit elle perd toute influence. Je réalise qu'il s'agit d'une déclaration très forte, mais malheureusement, au vu du monde actuel et de l'évolution du système international, nous avons besoin d'acteurs stratégiques puissants dont la politique étrangère repose sur des valeurs et une solide compréhension de leur position et de leur importance. Voilà la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui. J'irais jusqu'à dire que j'ai perçu certaines tensions, que l'Europe a peur de ce rôle et ne reconnaît pas son importance stratégique et les développements stratégiques à l'échelle planétaire. Je n'ai pas d'autre explication de cette attitude envers notre région. D'un côté, tout le monde parle de l'importance stratégique de la Transcaucasie et de l'Asie centrale. Dans le même temps, nous n'avons vu aucune décision ou démarche ferme et audacieuse en ce sens. Sans approfondir, l'Europe cherche parfois même des prétextes pour ne pas s'engager en tant qu'acteur stratégique avec ces partenaires stratégiques.

18^e EDITION

GOVERNANCE MONDIALE

24-26 avril 2026 • Chantilly



SESSION 17 • DIMANCHE 26 AVRIL • 14:45 – 15:45

L'UE comme partenaire stratégique : perspectives d'Europe de l'Est, du Caucase du Sud et d'Asie centrale



Vahan Kostanyan
Vice-ministre des Affaires étrangères de la République d'Arménie



Dmytro Kuleba
Ancien ministre des Affaires étrangères de l'Ukraine



Roman Vassilenko
Ambassadeur du Kazakhstan auprès de l'Union européenne, de l'OTAN, de la Belgique et du Luxembourg

En ce qui concerne l'Arménie, je vais tout d'abord décrire l'évolution de la relation Arménie-UE au cours des deux dernières années. L'un des développements les plus originaux de l'aspiration de l'Arménie à accéder à l'UE tient probablement à la loi adoptée par le Parlement arménien en mars de l'an dernier, afin de créer et de lancer le processus d'accession à l'UE. Cette loi est une indication claire de l'idée que le gouvernement, mais aussi la population, se font de la trajectoire future du pays. Cela étant dit, nous n'avons pas la naïveté de croire que nous serons en mesure de devenir un État membre en 2028 ou 2030. Il s'agit toutefois aussi d'une déclaration d'intention politique, qui s'accompagne d'un nouveau programme de réformes ambitieuses devant nous permettre de respecter les normes européennes. Nous estimons qu'en soit, ce programme de réformes est un exercice interne et national crucial, qui commence par la libéralisation du dialogue avec l'Union européenne. Nous sommes actuellement le seul pays du monde avec lequel l'UE est en négociation active. Nous essayons d'identifier des opportunités d'élargissement du portefeuille de coopération dans différents secteurs. Le document régissant le programme stratégique du partenariat entre l'UE et l'Arménie adopté en décembre dernier a permis de mettre en place un cadre efficace et d'établir la feuille de route de l'intégration sectorielle graduelle de l'Arménie dans l'Union européenne. C'est la première fois que sont incluses des composantes très importantes en matière de sécurité et d'économie, qui ne figuraient pas dans l'Accord de partenariat global et renforcé (CEPA) de 2017. Il est à souligner que l'UE est pour nous devenue un véritable partenaire stratégique et, comme nos collègues européens aiment à le répéter, les relations Arménie-UE sont plus étroites que jamais. Nous voulons cependant aller plus loin, et nous avons déjà les yeux tournés vers le prochain jalon à atteindre. Je précise à ce sujet que le premier sommet Arménie-UE se tiendra le 5 mai à Erevan, juste après le sommet de la Communauté politique européenne, que nous aurons également le privilège d'accueillir dans notre capitale. Les choses progressent rapidement, mais la bureaucratie européenne ne parvient malheureusement pas toujours à suivre le rythme des évolutions géopolitiques de la région.

Je pense que l'Union européenne est fière d'être un territoire sûr et riche. Lorsque les gens parlent des succès de l'Europe depuis la Seconde Guerre mondiale, ils évoquent avant toute chose l'absence de guerre et la prospérité. Cependant, ces deux acquis sont aujourd'hui gravement menacés, et l'Union européenne, dans sa forme actuelle, peine à garantir qu'elle restera un espace de sécurité et de prospérité. La question est de déterminer comment l'Europe peut passer à la vitesse supérieure. J'estime moi aussi que nous avons besoin de solutions non conventionnelles. On peut cependant se demander qui va élaborer ces solutions non conventionnelles et qui va les défendre. Comment bâtir un consensus autour d'une solution non conventionnelle pour la rendre conventionnelle ? Rien ne semble bouger dans ce domaine. Je pense que trois conditions doivent être remplies pour améliorer la situation de l'Europe : réarmement, réforme et élargissement, dans cet ordre. Ces trois éléments sont essentiels. En cas d'échec de l'un des trois, je crains que ni la sécurité ni la prospérité ne puissent être garanties. Le réarmement a commencé, mais n'est pas à la hauteur des besoins réels. Je suis d'accord avec l'idée que l'Europe ne pourra pas fonctionner selon les mêmes règles après son élargissement à l'Ukraine et au pays des Balkans occidentaux. L'Europe doit tout d'abord se réformer mais, avec tout le respect que je lui dois, je pense que l'Ukraine se reformera plus rapidement qu'elle dans le cadre de sa préparation à l'accession à l'Union. Les principes de prise de décision vont devoir être revus, ce qui va provoquer de nombreux conflits. L'Europe devra ensuite s'élargir, parce que s'il est une chose que nous avons apprise au cours des dernières décennies, c'est que l'absence de l'Europe dans une région ouvre la porte à d'autres puissances. Cela met sous pression les politiques nationales et les pays eux-mêmes, en les transformant et en les poussant dans différentes directions, ce qui finira par causer des problèmes à l'Europe. Les trois priorités sont donc le réarmement, la réforme et l'élargissement, et je suis impatient que les dirigeants européens parviennent à bâtir un consensus en la matière.

Nous tenons à la réussite et au renforcement de l'Europe. Nous constatons que depuis février 2022, mais tout particulièrement depuis janvier 2025, l'Europe a davantage pris conscience de son rôle stratégique et souhaite devenir un acteur plus international, plus actif, plus soudé et plus résilient. L'équilibre, qui est le terme qu'a employé votre Président, fait partie de l'ADN de la République du Kazakhstan. Nous aimons l'équilibre, nous y travaillons et nous ne pouvons survivre dans notre environnement géopolitique des plus intéressants qu'en établissant un équilibre avec nos voisins. L'Union européenne et les États-Unis sont des piliers vitaux de notre politique étrangère. Nous avons accompli énormément de travail au cours de nos 30 ans de relations avec l'UE, mais le futur nous semble encore plus prometteur. Bruxelles et les capitales européennes, dont Paris, et Astana montrent un grand intérêt mutuel en faveur d'une relation plus solide allant bien au-delà des domaines de coopération traditionnels, comme les exportations de pétrole, pour inclure par exemple les matières premières critiques et la création d'un Corridor médian efficace et fonctionnel. À l'avenir, nous envisageons une relation dans laquelle le Kazakhstan et l'Asie centrale, d'une part, et une Union européenne élargie, d'autre part, se rapprocheront et s'interconnecteront par de multiples voies, et principalement, mais pas uniquement, via le Corridor médian. Nous concevons une relation beaucoup plus solide permettant aux échanges commerciaux de passer des 50 milliards USD actuels à 100 ou 150 milliards USD, et davantage par la suite. Une « puissance douce » qui exerce une très forte attraction au Kazakhstan. Les gens considèrent l'Union européenne avec respect, estimant qu'elle représente encore des valeurs, des normes et un haut niveau de vie, mais comprennent également qu'elle gagnerait à se renforcer. Par le passé, l'Union européenne s'est souvent renforcée en réponse aux crises. Nous ne pouvons qu'espérer qu'elle saura, cette fois encore, être à la hauteur des défis qui l'attendent. Et nous espérons non seulement qu'elle arrivera jusqu'en Asie centrale, mais aussi qu'elle s'y inscrira dans la durée, et que ce vif intérêt que manifestent aujourd'hui Bruxelles, Paris, Berlin, Rome, etc., ne refluera pas une fois qu'aura été surmontée cette phase géopolitique très tendue.



PRÉSIDENTE:
Virginie Robert
Rédactrice en chef du service international des *Échos*, vice-présidente de l'European-American Press Club à Paris

États-Unis : regards intérieurs et extérieurs



Jay Truesdale
Directeur général de TD International



Hiroyuki Akita
Chroniqueur pour le *Nikkei*, Japon



Vuk Jeremić
Président du Centre pour les relations internationales et le développement durable (CIRSD), ancien ministre des Affaires étrangères de Serbie

La confiance est également fragilisée au sein des États-Unis, ce qui pourrait d'après moi contribuer à d'importantes mutations politiques, en novembre, mais aussi au-delà. Une certaine frustration est évidente dans une partie des rangs de la base du Parti républicain, notamment parmi les électeurs qui ont l'impression que le président Trump a fait des promesses de campagne qui n'ont pas encore été respectées ou dont il s'est éloigné. Je pense que cela deviendra beaucoup plus clair à mesure qu'approchera l'échéance de novembre. Nous verrons alors si la tendance inflationniste se fait plus évidente, si des pressions sont exercées pour modifier la politique monétaire sous la nouvelle direction de la Fed, si les prix alimentaires continuent d'augmenter et si le marché de l'emploi reste sous pression. Ces facteurs économiques auront un effet significatif sur le sentiment des électeurs. Historiquement, sur les 100 dernières années, le parti du président en poste a perdu, en moyenne, 25 à 30 sièges à la Chambre et plusieurs sièges au Sénat lors des élections de mi-mandat. Outre le fait qu'un tiers des sièges du Sénat et la totalité de ceux de la Chambre seront renouvelés, les élections seront marquées par un grand nombre de départs pour cause de retraite ou autre, ce qui pourrait accroître la volatilité électorale. Nous assistons en outre à des redécoupages électoraux dans un certain nombre d'États. L'effet politique ultime de ces changements reste incertain, mais ils influenceront probablement le paysage électoral dans plusieurs scrutins clés. Nous avons déjà vu des exemples de la façon dont ces changements pourraient affecter la compétition politique dans des États tels que la Virginie. Plusieurs États sont activement convoités par les deux parties et des collectes de fonds significatives sont déjà en cours, chaque parti se préparant à ce qui devrait être un cycle électoral très disputé.

J'ai expliqué que si des éléments de continuité subsistent dans la politique américaine – notamment concernant la Chine, la compétitivité économique et le leadership technologique –, à lui seul, un cadre stratégique ou de politiques classique ne permet pas de comprendre pleinement l'administration Trump. J'ai reconnu que j'avais précédemment essayé d'interpréter l'administration et d'en prédire le comportement principalement à travers le prisme des politiques et de la stratégie. Sur la base de cette approche, je m'attendais à une diminution de l'engagement militaire des États-Unis en dehors de l'hémisphère occidental. Les récents événements, en particulier en Iran, suggèrent toutefois que ce cadre est insuffisant. J'ai donc proposé une approche analytique différente, un prisme « littéraire ». Au lieu de suivre une trajectoire stratégique cohérente et rationnelle, le comportement de l'administration semble souvent le jouet des émotions, des relations personnelles, des préférences et des contingences. En ce sens, Shakespeare pourrait être un meilleur guide que Clausewitz. Parallèlement, j'ai souligné qu'à moyen ou long terme, la politique étrangère des États-Unis est influencée par des facteurs structurels plus profonds, que j'ai qualifiés d'« ADN stratégique ». Cet ADN comprend une volonté inébranlable de rester la première puissance mondiale et une tendance historique à élargir leur champ d'action stratégique. De ce point de vue, j'anticipe une intensification progressive de la compétition entre les États-Unis et la Chine. En raison des contraintes nationales, les États-Unis pourraient toutefois poursuivre temporairement une forme de détente, qui ne devrait cependant pas être synonyme de transformation structurelle stable ou durable.

J'ignore ce qui viendra après Trump ou quelles réjouissances nous attendent dans les mois qui viennent, sans même parler des deux ans et demi restants de cette administration. Je doute néanmoins fortement que l'Amérique redevienne ce qu'elle était avant l'ascension de Trump. Je pense que Trump n'est pas la cause, mais un symptôme très puissant et très lourd de conséquences qui accélère cette rupture et cette transformation. Je ne m'aventurai pas à prédire l'évolution de la situation interne des États-Unis, mais je crois que cette transformation et cette rupture auront des conséquences très profondes sur le plan international. Ce n'est pas la première fois que les États-Unis se lancent dans une aventure militaire qui ne débouche pas sur les résultats attendus. Il y a eu le Vietnam, l'Afghanistan, etc., mais c'est la première fois qu'un acteur étatique parvient directement à empêcher les États-Unis d'atteindre leur objectif militaire. Il semblerait en outre que les États-Unis ne soient plus capables d'assurer leur rôle, crucial pour le monde, de garant de la liberté de navigation – qu'aucun autre pays n'est en mesure de garantir, faute d'une marine suffisante –, dans une région très stratégique de la planète. Il existe d'autres points stratégiques dans le monde et nous pouvons réfléchir au futur de la promesse et des alliances américaines, et de ce qu'implique de se focaliser exclusivement sur les États-Unis en tant qu'allié. Voilà ce qui contribuera significativement à l'incertitude et à l'instabilité dans les décennies à venir.



États-Unis : regards intérieurs et extérieurs



Jean-Claude Gruffat

Membre du conseil d'administration et du comité exécutif d'Atlas Network, directeur général de Weild and Co LLC New York



Thomas Gomart

Directeur de l'Ifr, membre du conseil scientifique de l'IHEDN



Wang Jisi

Président fondateur de l'Institut des études stratégiques et internationales de la Peking University

Y a-t-il quelque chose de profondément pourri en Amérique aujourd'hui? Je ne le crois pas. Si les États-Unis font face à de nombreux dysfonctionnements, ils demeurent les maîtres incontestés du monde en matière de technologie, d'innovation et de puissance militaire. Leurs universités restent les plus prestigieuses, un fait reconnu même par leurs concurrents chinois. En novembre 2024, Donald Trump a été élu de manière incontestable, remportant le vote populaire, l'ensemble des *swing states* et le collège électoral. Sa victoire repose sur une capacité inédite à capter un électorat traditionnellement démocrate : la classe ouvrière, les minorités latino et afro-américaines. Ces catégories se sont senties abandonnées par un Parti démocrate privilégiant désormais les minorités sociétales aux minorités ethniques. Trump a triomphé sur un programme populiste clair : relocaliser l'industrie, imposer des droits de douane aux pays en excédent commercial, stopper l'immigration, expulser les sans-papiers, éviter toute nouvelle aventure militaire, et éradiquer les politiques de diversité (DEI). Contrairement à 2016, il a su s'entourer d'une administration composée de fidèles d'une loyauté absolue. L'application de ce programme fut immédiate et brutale. Les agences d'immigration ont mené des opérations vigoureuses, touchant parfois des minorités en situation régulière. L'imposition erratique de droits de douane a provoqué des batailles juridiques jusqu'à la Cour suprême. Sur le plan international, malgré ses promesses d'isolationnisme, les années 2025 et 2026 ont vu des interventions militaires contre l'Iran aux côtés d'Israël, justifiées par l'imminence de la menace. Aujourd'hui, la popularité de Trump s'effrite. Les sondages annoncent la perte potentielle du Congrès lors des élections de mi-mandat de 2026. Face à lui, le Parti démocrate reste profondément fracturé, dominé par son aile radicale. Fondamentalement, cette administration marque une rupture historique avec l'orthodoxie républicaine. Le libre-échange est devenu un anathème, remplacé par des politiques industrielles protectionnistes. Ne nous y trompons pas : après l'élection de 2028, la doctrine *America First* perdurera. Le style se fera peut-être plus diplomatique, mais ce changement structurel survivra à Donald Trump.

Malgré sa rhétorique anti-interventionniste durant la campagne, l'administration Trump a mené davantage de frappes militaires en un an que l'administration Biden en quatre, ce qui fait de l'activité militaire un facteur de continuité de la politique étrangère américaine. La principale rupture tient à la défiance instillée dans les structures d'alliance, en particulier l'OTAN, mais aussi les partenariats avec l'Asie, qui alimente un sentiment plus large d'insécurité mondiale. Une deuxième rupture est le démantèlement délibéré de l'expertise en politique étrangère, les affaires internationales étant en pratique confiées à des personnages méprisant ouvertement les connaissances professionnelles. Pour comprendre la politique étrangère de Trump, le meilleur prisme est celui d'une dialectique centrée sur les ennemis intérieurs et extérieurs. Les menaces internes (fentanyl, migrations) sont systématiquement associées à des acteurs étrangers, ce qui sert de prétexte à des opérations militaires. L'intervention au Venezuela a été présentée comme une mise en œuvre de la législation contre le narcotrafic plutôt que comme une intervention militaire. En ce qui concerne la guerre en Iran, le rôle d'Israël dans l'implication des États-Unis risque de générer une forte opposition de la base MAGA. Enfin, les événements actuels marquent une rupture idéologique profonde entre l'Europe et les États-Unis. La dimension théologico-politique, qui échappe souvent à la mentalité séculaire européenne, devient un prisme essentiel pour anticiper la trajectoire nationale et internationale des États-Unis.

Je vais me focaliser sur un aspect plus modeste, à savoir le changement de profil des membres du gouvernement des États-Unis. Ce qui m'inquiète quand je songe à la planification ou à la vision stratégique des États-Unis, c'est le manque de professionnalisme de l'administration actuelle. Bon nombre de mes relations dans les milieux diplomatiques, au Congrès et ailleurs ont disparu, ont été écartées et ne sont plus dans le gouvernement. Je ne connais ainsi aucun de mes collègues américains chargés des politiques extrême-orientales. Les gens que je connaissais ne sont plus là. Les personnes menant la politique étrangère et la stratégie générale ne sont pour la plupart pas des professionnels. La question iranienne n'est pas gérée par des spécialistes de l'Iran ou du Moyen-Orient, par exemple. Trump se fie à des membres de sa propre famille et à des personnes rencontrées il y a des décennies dans la communauté des affaires, qui n'ont pas les connaissances professionnelles et la vision stratégique nécessaires, mais suivent les indications de Trump lui-même. Cela m'inquiète énormément, en particulier du point de vue des relations entre les États-Unis et la Chine. Je ne parle pas ici de l'attitude favorable ou défavorable à la Chine de ces personnes, mais de leur manque de professionnalisme. Laissez-moi vous faire part de mon expérience personnelle aux États-Unis. Je me suis rendu à Washington D.C. il y a deux semaines. J'ai été frappé par le problème de l'abordabilité, dont on parle beaucoup à l'heure actuelle. De nombreux Américains peinent désormais à assumer le coût des biens de consommation courante. L'écart entre les riches et les pauvres se creuse, ce qui préoccupe les Américains. Dans l'atmosphère politique de Washington, j'ai trouvé que les gens n'étaient pas satisfaits de Trump, mais qu'ils se gardaient de le critiquer trop ouvertement. Ils préférent ne pas citer de noms. Ils se disent mécontents des politiques, notamment vis-à-vis de l'Iran, mais ne s'expriment pas avec franchise. La liberté de parole et d'expression fait aujourd'hui défaut aux États-Unis, ce qui me préoccupe beaucoup.

18^e EDITION
GOUVERNANCE MONDIALE
24-26 avril 2026 • Chantilly

WORLD
POLICY
CONFERENCE

18th EDITION
GLOBAL GOVERNANCE
April 24-26, 2026 • Chantilly

Débat final



PRÉSIDENT:
Thierry de Montbrial
Fondateur et président
de l'Ifri et de la WPC



Kamel Abdallah
Directeur général de Canal Sugar



Jorge Castañeda Gutman
Ancien Secrétaire aux Affaires étrangères du Mexique



Lorsque nous parlons de sécurité alimentaire et de sûreté alimentaire, nous ne parlons pas seulement d'agriculture. Nous ne parlons pas non plus uniquement de l'eau, dont le caractère vital est évident. Nous parlons d'un système alimentaire dans son ensemble. Pour le Moyen-Orient, cette question constitue l'un de nos principaux défis stratégiques depuis plus de cinquante ans. Parce que moins de 5 % de nos terres sont véritablement propices à l'agriculture. Dans le même temps, nombre de nos principales ressources en eau sont au cœur de tensions croissantes. Plus récemment encore, des cours d'eau comme le Litani sont eux aussi devenus le théâtre de tensions régionales plus larges. Notre région est donc confrontée non seulement à des contraintes agricoles, mais aussi à une grave pénurie de ressources en eau. À cela s'ajoute une forte dépendance alimentaire : dans de nombreux pays, entre 50 % et 90 % des besoins caloriques sont couverts par des importations. Autrement dit, nous dépendons profondément du reste du monde. Au cours des cinq dernières décennies, nous avons bâti notre modèle de sécurité alimentaire autour de ce que j'appelle le cadre du « triple A » : l'approvisionnement, l'accessibilité financière et l'accessibilité physique. Nous avons mobilisé nos ressources financières, en grande partie issues de nos richesses énergétiques, pour garantir la disponibilité des denrées alimentaires en les important du monde entier. Nous avons également mis en place des systèmes de subventions afin de préserver leur accessibilité financière, notamment à travers des dispositifs tels que les cartes alimentaires qui, en Égypte seulement, bénéficient à plusieurs dizaines de millions de personnes. Mais l'histoire nous a montré à maintes reprises que l'alimentation n'est pas seulement une question économique ; c'est aussi un facteur déterminant de stabilité sociale. Nombre des épisodes de troubles qu'a connus notre région trouvent leur origine dans les difficultés d'accès à une alimentation abordable, des émeutes du pain sous la présidence de Sadate jusqu'au Printemps arabe.

Trump, dans sa stratégie de sécurité nationale, dans sa fameuse doctrine "Donroe", et dans tout ce qu'il dit et fait, veut véritablement marginaliser la présence de la Chine en Amérique latine. Or, la réalité est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Premièrement, parce que l'Amérique latine, en tant que telle, n'existe pas d'un point de vue géopolitique. Il y a le bassin des Caraïbes et l'Amérique du Sud. Les pays du bassin des Caraïbes – le Mexique, l'Amérique centrale et les îles caribéennes – font partie depuis très longtemps de la sphère d'influence économique des États-Unis. Le commerce, le tourisme et les finances y sont entièrement polarisés sur les États-Unis, tandis que l'Amérique du Sud oriente de plus en plus ses échanges et ses financements vers la Chine. La Chine est le principal partenaire commercial du Brésil, de l'Argentine, du Chili, du Pérou, de la Bolivie et de l'Équateur, ainsi que le premier investisseur au Brésil, en Argentine, au Chili et au Pérou. Dans le bassin des Caraïbes, Trump n'a pas besoin de déployer de grands efforts : la Chine n'y est pas vraiment présente et ne le sera pas. En revanche, évincer la Chine du Brésil est particulièrement ardu parce que le Brésil vend son soja et son minerai de fer directement aux Chinois. L'Argentine fait de même avec son soja. Il est en fait très compliqué d'écarter la Chine de ces pays sud-américains où les liens commerciaux, financiers, technologiques et, de plus en plus, militaires, sont profondément enracinés. Les Brésiliens, de par leur poids démographique et économique, la solidité de leurs institutions et la diversité de leurs partenariats mondiaux, peuvent probablement résister aux pressions. Les autres nations, en revanche, se voient souvent contraintes d'accepter à peu près tout ce que Trump exige. Si Trump estime que cela lui rapportera des gains électoraux en novembre, ainsi qu'à son successeur en 2028, il n'hésitera pas à agir sur le dossier cubain. On ne sait pas précisément ce qu'il va faire, mais il agira ; il ne laissera pas la situation s'enliser indéfiniment.



Débat final



Philippe Chalmin
Fondateur du Cercle Cyclope, professeur émérite à Paris-Dauphine



Haïm Korsia
Grand Rabbín de France



Yim Sung-Joon
Conseiller chez Lee International IP & Law Group, ancien vice-ministre des Affaires étrangères de la République de Corée, ancien conseiller pour la sécurité nationale auprès du président Kim Dae-Jung

Je vais vous parler de mes chères matières premières. Il y a eu la guerre, il y a eu le blocage d'Ormuz, 50 % du commerce mondial du soufre passait par le détroit d'Ormuz, tout comme 40 % du méthanol, 37 % du naphta, 34 % de l'urée. L'urée est un engrais azoté très important. On a découvert qu'il y avait quelque chose qui s'appelait l'hélium, et que l'hélium jouait un rôle très important dans l'imagerie médicale, ainsi que dans les semi-conducteurs. On a parlé d'ammoniaque et même de polyéthylène pour vos sacs-poubelle. [...] Par ailleurs, toujours dans ce champ des commodités, je voudrais vous rappeler simplement que le Golfe n'était pas simplement un importateur et un exportateur de matières premières, il était aussi une matière première essentielle, qui est la finance. Dubaï était devenu un *hub* majeur du négoce international des commodités. La plupart des négociants russes trouvaient Dubaï plus agréable aujourd'hui que Genève. Dubaï était aussi l'un des *hubs* majeurs du négoce de l'or. L'or ne passait pas par Ormuz, mais malgré tout, 20 % de l'or mondial était traité à Dubaï. Tout cela risque quand même d'être remis en cause. Qu'est-ce qui peut arriver maintenant ? Si la guerre s'arrête, bien entendu, il faudra du temps pour que tout reprenne. Nous vivons un choc énergétique. Je ne crois personnellement pas que nous vivions un choc alimentaire. N'oubliez pas que la faim dans le monde, c'est une réalité, mais ce n'est pas une réalité liée à l'absence d'alimentation, c'est une réalité liée à la folie des hommes. Et le lieu où la folie est peut-être la pire aujourd'hui, bien au-delà, c'est incontestablement le Soudan.

L'espérance est présentée comme moteur de l'action humaine, du dialogue entre les peuples et de la gouvernance mondiale. On y distingue deux conceptions de la paix : être « dans la paix » ou aller « vers la paix ». S'appuyant sur l'étymologie de la liturgie chrétienne et sur la tradition talmudique, il en ressort que la paix n'est jamais un état acquis, mais un horizon à poursuivre sans cesse. L'espérance apparaît également comme la capacité de ne pas se résigner au réel. Elle consiste à imaginer des solutions nouvelles et réalisables, à refuser le fatalisme du « c'est comme ça » ou du « à quoi bon ? ». À ses yeux, ce renoncement est la négation même de l'espérance. Citant Bernanos, il rappelle que l'espérance est un risque, peut-être « le risque des risques », mais aussi la seule réponse à la désespérance. Cette force de transformation est illustrée par l'exemple du concile Vatican II et de la déclaration *Nostra Aetate*. Ce tournant historique, qui a profondément renouvelé les relations entre judaïsme et christianisme, est né de la conviction de quelques hommes qu'un changement était possible malgré les résistances. L'espérance a alors permis à l'Eglise de se réconcilier avec une part essentielle de son héritage. Appliquée à la gouvernance mondiale, cette vision implique que les institutions ne peuvent se limiter à des outils techniques. Elles doivent être guidées par un sens et une direction. Sans espérance, la gouvernance devient technocratique ou cynique ; avec elle, elle peut contribuer à transformer les conflits, les rivalités et les inégalités. Il convient donc de conjuguer réalisme politique et idéal afin de construire un avenir à la fois possible, désirable et orienté vers la paix, toujours à conquérir.

Comment, dès lors, construire un « lendemain » stable ? La réponse tient à un changement fondamental de notre manière de concevoir l'ordre. L'ordre régional ne s'impose pas : il se construit à travers des réseaux, des institutions et des coalitions. Nous devons passer d'une posture passive à une posture active, en nous appuyant sur des cadres comme l'APEC, le CPTPP et le format IP4 avec l'OTAN. Les puissances intermédiaires — la Corée, le Japon, l'Australie et le Canada — s'emploient déjà à façonner les bases institutionnelles et normatives d'un nouvel ordre émergent. Nous ne nous contentons pas d'attendre l'issue de la rivalité entre les États-Unis et la Chine : nous participons à redéfinir les règles du jeu. Cela nous conduit à la question centrale : comment gérer les alliances existantes avec les États-Unis ? Qu'il s'agisse de l'OTAN en Europe ou de nos alliances bilatérales avec la Corée et le Japon, nous devons adopter une approche lucide. Un découplage total de notre sécurité vis-à-vis des États-Unis n'est pas réaliste : nos économies et nos architectures de sécurité sont trop profondément imbriquées. Mais ne pas se découpler ne signifie pas non plus accepter une dépendance passive. Notre stratégie doit être de rendre notre sécurité plus résiliente, plus « à l'épreuve des chocs ». Cela implique de renforcer nos capacités économiques stratégiques et de développer des réseaux horizontaux entre puissances intermédiaires. Nous restons engagés dans le dialogue avec les États-Unis, tout en veillant à ne plus être cantonnés à un rôle passif : nous devons désormais être des acteurs à part entière dans la définition de l'architecture de la stabilité régionale. La rupture de 2026 est un appel à l'action. Nous ne pouvons pas revenir à l'ancien ordre, mais nous pouvons éviter une dérive vers le chaos. Il nous appartient de prendre l'initiative, en avançant grâce à une géométrie variable et en construisant des coalitions souples dans les domaines du commerce, de la technologie et de la sécurité. Nous devons démontrer que l'Indo-Pacifique n'est pas le théâtre d'une confrontation hégémonique, mais un espace de paix constructive et résiliente, porté par ceux qui ont le plus à perdre dans l'instabilité. L'ordre de demain sera façonné par les réseaux que nous mettons en place aujourd'hui.



Samedi 25 Avril – Saturday, April 25

Economie et finance Economy and Finance

Président - Chair
Yann Coatanlem
Président du Club Paris et coordinateur pour l'Initiative Coatanlem, ancien Managing Director et responsable de l'analyse quantitative multi-pays chez Citigroup • President of Club Paris and Initiative Coatanlem, former Managing Director and Head of Multi-Country Quantitative Analysis at Citigroup

Intervenants - Speakers

Daniel Driessens
Président du Conseil Supérieur et conseiller au gouvernement des affaires de la zone euro, ancien membre du conseil d'administration de la Banque Nationale de Belgique • President of the Fiscal Council and Advisor to the Government (zone euro), former member of the Board of Directors of the National Bank of Belgium

Jeffrey Frieden
Professeur d'affaires internationales et politiques et de sciences politiques à l'Université Columbia, professeur émérite en études gouvernementales à l'Université de Harvard • Professor of International and Public Affairs and Political Science at Columbia University, Professor of Government Studies at Harvard University

Alexis Hori
Conseiller spécial et membre du conseil d'administration du Centre Institute for Global Studies • Special Advisor and member of the Board of Directors of the Centre Institute for Global Studies

John Lipsky
Senior Fellow au Foreign Policy Institute de la Paul H. Nitze School of Advanced International Studies de l'Université Johns Hopkins, ancien premier directeur général adjoint du FMI • Senior Fellow at the Foreign Policy Institute of Johns Hopkins University, former general director general adjoint du FMI

Jean-Claude Meyer
Vice-président international de Rothschild & Co (IS) • Vice-Chairman International of Rothschild & Co (IS)

Nicolas Veron
Senior Fellow - Asia Strategy et au Peterson Institute for International Economics • Senior Fellow at Strategy and the Peterson Institute for International Economics

World Policy Conference | www.worldpolicyconference.com | #WorldPolicyConf

WORLD POLICY CONFERENCE
Jean-Claude TRICHET

WORLD POLICY CONFERENCE
Yann COATANLEM



1. Économie et finance



PRÉSIDENT :

Jean-Claude Trichet

Ancien président de la Banque centrale européenne,
gouverneur honoraire de la Banque de France

A l'heure actuelle, l'incertitude est devenue la norme. Nous ne nous attendions pas à la guerre au Moyen-Orient, mais elle a éclaté et ses répercussions mondiales semblent, jusqu'à maintenant, importantes, pour ne pas dire graves mais, bien évidemment, c'est la manifestation d'une incertitude sous-jacente. La politique de la puissance qui marque le contexte géopolitique actuel ajoute au climat d'incertitude. À cet égard, il me semble qu'un message essentiel doit être adressé : la résilience constitue désormais un impératif pour l'ensemble des acteurs à l'échelle mondiale, qu'il s'agisse, bien entendu, du secteur privé, du secteur public ou, plus largement, de tous ceux qui sont amenés à prendre des décisions dans l'environnement actuel. L'omniprésence de cette résilience a donc pris une ampleur considérable à cause de l'incertitude fondamentale qui règne actuellement. Pour finir sur une note plus positive, je souhaite préciser que malgré les divisions que nous constatons à l'échelle mondiale entre les pays, les continents, le Nord et le Sud notamment, je suis frappé de constater que ce qu'on appelle le système de la BRI et le Conseil de stabilité financière poursuivent leur travail. Je dirais qu'il existe un dialogue et des discussions dans ce domaine entre professionnels et que des rapports sont réalisés et communiqués par ce système au G20. De même, malgré les nombreuses prédictions annonçant la disparition prochaine du G20 ou son remplacement par d'autres instances, les évolutions récentes — y compris le changement au sein de l'administration américaine, les tensions extrêmes entre plusieurs de ses membres, ainsi que l'émergence d'instances se considérant comme des alternatives ou des compléments au G20 — n'ont pas empêché ce dernier de recevoir ce rapport et d'en approuver les principales composantes. Cet élément est positif et efforçons-nous d'entretenir cette flamme tant que cela est possible dans le contexte actuel. C'est un point qui devait être noté. Le fait que la BRI et d'autres instances similaires soient au cœur de ce système est, en tenant compte de tout ça, plutôt rassurant, selon moi.



John Lipsky

Senior Fellow au Foreign Policy Institute de la Paul H. Nitze
School of Advanced International Studies de l'Université
Johns Hopkins, ancien premier directeur général adjoint du
FMI

L'accent est mis aujourd'hui sur les risques qui pèsent sur les perspectives économiques, en raison de la guerre et des incertitudes entourant sa durée, son ampleur et l'étendue de ses ramifications. Comme l'a expliqué Kristalina Georgieva, la dernière édition des Perspectives de l'économie mondiale dont la publication était prévue avant la guerre au Moyen-Orient devrait rehausser les prévisions de croissance mondiale sans relever le risque d'inflation perçu. La situation a depuis évolué, comme chacun a pu le constater : les perspectives de croissance ont été revues à la baisse, avec un risque croissant de dommages plus importants encore, tandis que les perspectives d'inflation se sont dégradées, l'inflation devant désormais s'établir à un niveau supérieur aux anticipations initiales. Le risque perçu se manifeste tout particulièrement par des inquiétudes concernant les pays émergents importateurs d'énergie, qui pourraient voir leurs termes de l'échange se dégrader, la demande extérieure pour leurs exportations reculer et leurs besoins de financement augmenter, dans un contexte où les financements privés pourraient se raréfier. Dans le même temps, comme Jean-Claude l'a également indiqué, l'inquiétude grandit quant au niveau de la dette et des déficits publics avant la guerre et que ce conflit ne fera qu'exacerber. Bien entendu, cela se vérifie tout particulièrement pour les États-Unis, où, à toutes fins utiles, il serait facile de dire que l'économie est au niveau du plein-emploi alors même que le déficit fédéral devrait atteindre environ 6 % du PIB. Dans ce contexte, nul ne saurait dire ce qu'est une politique efficace. La déception née de la dernière réunion des ministres de l'Organisation mondiale du commerce et la menace de nouvelles tensions commerciales au cours de l'année qui vient constituent un autre risque. Il va de soi que si les prix de l'énergie, à l'instar de ceux d'autres matières premières, restent très éloignés des niveaux anticipés, le risque de nouvelles tensions commerciales s'en trouvera accru.



1. Économie et finance



Yann Coatanlem

Président du Club Praxis et contributeur pour l'Atlantic Council, ancien Managing Director et responsable de l'analyse quantitative multi-assets chez Citigroup

Le chiffre indiqué dans le titre est sans équivoque : les États-Unis consacrent 3,5 % de leur PIB à la R&D, loin devant l'UE, la Chine occupant d'ores et déjà une position intermédiaire. Dans les 6 secteurs les plus stratégiques en matière d'innovation et de défense, les dépenses de R&D du secteur privé aux États-Unis sont cinq fois supérieures à celles de l'Europe. La Chine se situe entre les deux, mais cette présentation tend même à avantager l'Europe car la Commission sous-estime systématiquement les dépenses chinoises dans ce domaine. Si l'on utilise les chiffres fournis par le bureau des statistiques chinois, l'écart est encore plus grand. Il est possible de s'interroger sur ce qu'englobe le terme « privé » pour Pékin mais personne ne peut mettre en doute l'ampleur de ces dépenses. Les indicateurs qualitatifs dressent le même constat. Le Technology Tracker de l'ASPI montre que la Chine occupe une position de leader dans les principales technologies critiques, tandis que l'Europe est absente du classement, un constat corroboré par les données de l'OMPI sur les brevets. Un élément est particulièrement révélateur à cet égard : lors de son premier mandat, le président Donald Trump avait découragé les chercheurs américains de cosigner des publications avec des universitaires chinois, et la qualité des publications scientifiques chinoises s'est alors nettement dégradée après 2018. La science en Chine reste encore fortement tributaire de la collaboration avec l'Occident. Le problème de l'Europe est qu'elle est de plus en plus absente des débats. La différence réside non pas dans la création d'un nouveau cadre mais dans le coût de la restructuration. Lorsqu'il est peu coûteux de réaffecter les capitaux et le personnel, la R&D prospère, à savoir aux États-Unis, en Suisse et au Danemark. Lorsque l'économie de la restructuration est punitive, les investissements dans la technologie sont proches de 0, comme cela est le cas en Italie et en Espagne. L'Europe doit rendre les licenciements moins onéreux. Tout le reste n'est que conjectures. Dans le domaine de l'IA, les rendements anticipés sont, pour l'instant, relativement faibles. Plusieurs modèles (Wharton, Goldman Sachs, EY) annoncent continuellement le même ordre de grandeur : environ 0,3 % de croissance supplémentaire par an, soit 3 % sur une décennie, principalement au sein d'un dixième de l'économie peut-être. Pourtant, ces gains relativement faibles ne justifient pas de retarder la mise en œuvre des solutions structurelles dont l'Europe a besoin pour protéger son économie et renforcer son importance géopolitique.



Daniel Dăianu

Président du Conseil budgétaire et conseiller du gouverneur (affaires de la zone euro), ancien membre du conseil d'administration de la Banque nationale de Roumanie

La fragmentation se poursuit, les institutions de Bretton Woods sont remises en cause, ou tout du moins par certains acteurs de premier plan, et la relation transatlantique est en bien piètre état dans un monde multipolaire. L'Union européenne tente de sauver le multilatéralisme, le G7 et le G20 sont affaiblis mais conservent leur pertinence. Les profonds déséquilibres internationaux constituent une menace et les instruments financiers sont de plus en plus souvent utilisés comme des armes. Droits de douane, sanctions, change de devises, cryptoactifs : tous sont utilisés dans une sortie de guerre financière géopolitique. Les questions de sécurité prévalent. Il est question d'une bataille entre résilience et efficacité. Les dépenses de défense augmentent plutôt rapidement et nous devrions réfléchir aux déficits et à la dette publique à ce titre. C'est le vieux dilemme du canon ou du beurre. La domination budgétaire est en plein essor. Je pense qu'avec les immenses avantages qu'elle procure, l'IA représente une plus grande menace, en plus de la menace existentielle. Je suis particulièrement préoccupé par une nouvelle vague de dérégulation financière et il me semble que les enseignements tirés de la grande récession sont ignorés. Je suis convaincu que chaque type de finance doit être réglementé parce que toutes les composantes du système financier peuvent être à l'origine d'une contagion. La prolifération des stablecoins s'apparente à un retour à la banque libre. Pour que l'euro soit une monnaie de réserve forte, la zone euro a besoin de l'EDIS, un actif sûr, à savoir une intégration fiscale commune plus grande au sein de l'UE.



Jeffry Frieden

Professeur d'affaires internationales et publiques et de sciences politiques à l'université Columbia, professeur émérite en études gouvernementales à l'Université d'Harvard

L'élasticité de substitution est au cœur de la politique géoéconomique. Les politiques géoéconomiques se concentrent sur les activités dans lesquelles l'offre est inélastique ; le terme qui a été utilisé au cours de certains panels est « nécessité ». Si on l'analyse plus strictement du point de vue économique, il est réellement question de l'inélasticité de substitution, qu'il s'agisse de biens ou d'autres activités. Le problème de l'utilisation de politiques géoéconomiques sur des biens et des activités commerciales dont l'offre est inélastique est que, lorsque l'offre est inélastique, les revenus perçus par les fabricants sont démesurés, donc le fait de contrôler la fourniture de biens dont l'offre est inélastique signifie renoncer à des bénéfices considérables. Nous avons vu le lobbying de certaines entreprises qui risquaient une interruption de l'offre qui ont immédiatement répondu que si elles ne pouvaient pas vendre à la Chine, elles mettraient la clé sous la porte. De manière subite et attendue, les législateurs ont, dans bien des cas, renoncé à utiliser les biens soumis à une offre inélastique à des fins géoéconomiques. Cela nous laisse les outils financiers, ce qui a engendré une recherche de vulnérabilités financières à la fois de la part des décideurs et des cibles. En d'autres termes, les pays qui souhaitent utiliser des instruments financiers à des fins géoéconomiques recherchent les vulnérabilités de leurs cibles qui, à leur tour, cherchent leurs propres vulnérabilités afin d'empêcher toute utilisation de la finance à cette fin. L'implication évidente de ce schéma est une intervention notable et, plus ou moins, en augmentation constante dans les flux de capitaux internationaux. Il est compréhensible que des pays ne souhaitent pas être visés par des restrictions financières lorsqu'ils entament un conflit de plus grande ampleur avec d'autres pays. Il est compréhensible que des pays qui ont des objectifs géopolitiques préfèrent utiliser des politiques économiques pour les atteindre plutôt que des moyens cinétiques, c'est-à-dire militaires. Toutefois, dans les discussions sur cette question, le fait que, malgré les avantages, ces politiques ont un coût considérable, surtout du point de vue économique, est souvent passé sous silence.



1. Économie et finance



Akinari Horii

Conseiller spécial et membre du conseil d'administration du Canon Institute for Global Studies

Deux guerres aux portes de l'Europe, et l'AI ont déjà été évoqués mais permettez-moi de replacer ces deux éléments dans un cadre macroéconomique. Ces guerres engendrent des augmentations massives de la demande globale tout en limitant l'offre mondiale. Pour ce qui est de l'IA, sa révolution s'accélère et elle s'étend à tous les aspects du monde des affaires et de notre vie quotidienne. Globalement, la demande cumulée augmente plus rapidement que l'offre et, au moins pour l'instant, cela exerce des pressions à la hausse sur les prix. Une demande élevée et une offre limitée donneront lieu à un ralentissement de la croissance économique, ainsi qu'à une hausse de l'inflation et, dans de telles circonstances, l'épargne passera d'une situation d'excédent à une situation de pénurie. Dans ce contexte, les taux d'intérêt du marché resteront élevés ou augmenteront encore, ce qui pourrait engendrer la réévaluation des actifs financiers dans tous les secteurs. Malgré ces inquiétudes, le marché semble moins prudent, ou devrais-je dire plus optimiste concernant l'économie mondiale. L'actuel optimisme des marchés semble principalement nourri par l'anticipation que la révolution portée par l'IA prévaudra sur les retombées négatives de la guerre. Autrement dit, d'un point de vue économique, la hausse de la demande induite à la fois par la guerre et par l'IA serait absorbée par des gains de productivité plus importants et par une augmentation de l'offre. J'espère que ce scénario finira par se matérialiser, mais le marché semble en anticiper la concrétisation sur un horizon temporel bien plus court que celui retenu par les économistes. Pour l'instant, l'absence d'excès majeurs dans le secteur privé, surtout dans les pans fondamentaux de nos systèmes financiers, c'est-à-dire les banques, constitue un fait encourageant qui contribue à l'optimisme quant à la poursuite de la croissance économique associée à une hausse de l'inflation.



Jean-Claude Meyer

Vice-président international de Rothschild & Cie (H.)

La crise affectera davantage l'Europe que les États-Unis. Cette situation se soldera probablement par des politiques monétaires divergentes, même si les deux économies seront confrontées au même dilemme : arbitrer entre une hausse de l'inflation et un risque accru pour la croissance. Cette situation pourrait alimenter une dynamique de stagflation et un cercle vicieux dans lequel les autorités seraient contraintes de privilégier le resserrement monétaire - c'est-à-dire des hausses de taux d'intérêt - au lieu de baisses des taux. En Europe, nous tablons sur une croissance faible, inférieure à 1 %, et sur une inflation de l'ordre de 3 % - 4 %, si bien que nous pourrions assister à deux ou trois relèvements des taux par la BCE cette année. Aux États-Unis, avec des taux d'intérêt compris entre 3,5 et 3,75 %, un taux de chômage à 4,3 %, une inflation persistante à 3 % (bien qu'elle ne soit pas trop affectée par l'augmentation des droits de douane) et une croissance proche de 3 %, la Fed pourrait adopter une position attentiste, même après le départ de Jerome Powell à la mi-mai. Elle éviterait ainsi les baisses de taux demandées par le président Trump. En revanche, une hausse des taux motivée par la hausse de l'inflation ne peut être exclue cette année, si l'inflation repart à la hausse. La dernière réunion du Comité de politique monétaire de la Fed avait déjà mis en évidence de profondes divergences, avec 7 membres opposés à une quelconque baisse des taux et 7 favorables à une seule et unique baisse de 25 points de base. Mais, la mise en place d'une politique monétaire visant à lutter contre une rupture d'approvisionnement, ce qui est maintenant le cas, n'est pas une solution adéquate, puisqu'elle sert à lutter contre une demande excessive. Cela pèsera de fait sur le financement d'un endettement déjà élevé, qui devient inquiétant à cause des investissements réalisés dans la défense, et portera préjudice aux pays émergents. [...] Pour conclure, nous allons probablement mener une vie particulièrement dangereuse et marquée par l'incertitude dans les années à venir et nous devrions faire preuve d'une vigilance extrême. Si la paix règne bientôt dans la région surtout, la stagflation fera son apparition et, pour paraphraser le président Hoover, la crise est au coin de la rue. Je prononce cette phrase en espérant avoir tort et voir une paix solide s'installer très rapidement.



Nicolas Véron

Senior Fellow chez Bruegel et au Peterson Institute for International Economics

Il est évident que le marché a fait preuve d'une résilience incroyable compte tenu de l'ampleur des chocs qu'il a subis ces 18 derniers mois. J'aimerais surtout évoquer les doutes concernant les institutions américaines. Je voudrais avancer l'argument selon lequel le régime politique américain a changé. Nous avons donc vécu un changement de régime aux États-Unis l'année dernière et mon propos ici concerne uniquement le fait que le cœur du régime politique américain est sa Constitution et qu'elle n'est pas respectée. La Cour suprême souffle le chaud et le froid mais laisse l'exécutif prendre des décisions qui sont clairement contraires à la Constitution. Et peut-être plus important encore, le Congrès ne joue pas son rôle de principal contre-pouvoir de l'exécutif en vertu de la Constitution. Dans ce contexte, la sérénité, voire l'optimisme, dont ont fait preuve les marchés financiers est remarquable. J'ai analysé l'évolution des actions allemandes entre 1933 et, cinq années plus tard, en 1938, et leur cours a progressé de 50 %. Donc, nous n'aurions peut-être pas dû anticiper une réaction négative du marché des actions à ce changement de régime politique. Je ne dis pas que les États-Unis actuels peuvent être comparés à l'Allemagne des années 1930, pas le moins du monde, ce n'est pas ce que je veux dire et je n'ai pas le sentiment, pas plus que la conviction, que c'est dans cette direction politique qu'ils se dirigent. J'ai le sentiment que la situation ne redeviendra pas celle qu'elle était il y a 18 mois mais cela ne signifie pas que les pires scénarios vont se concrétiser, c'est donc juste du point de vue de la résilience des marchés vis-à-vis de la politique américaine. [...] Au sein de l'UE elle-même, jusqu'à maintenant, la politique a tenu bon face au lobbying incessant du secteur bancaire qui est déterminé et, franchement, il trouve un écho au sein de la classe politique. Bien sûr, les banques disposent d'un immense accès aux responsables politiques et, à ce stade, les banquiers centraux technocrates, les responsables de la stabilité financière au sein de l'Union européenne, jouent en défense face à la pression exercée par le secteur bancaire afin que les exigences de capital soient abaissées. Nous aurons probablement une indication, d'ici la fin de l'année, de la façon dont les choses vont évoluer au final mais cela ne s'annonce pas très prometteur.



2. Le nouvel ordre énergétique : risques et opportunités



PRÉSIDENTE:

Valérie Ducrot

Directrice exécutive du Global Gas Centre

Le conflit actuel impliquant l'Iran a mis en lumière la vulnérabilité structurelle du système énergétique mondial. Malgré les avancées de la transition énergétique, les événements récents rappellent que le monde reste largement tributaire d'un nombre restreint de voies d'approvisionnement et de régions productrices clés. Le détroit d'Ormuz est au cœur de la crise actuelle. Cette voie maritime stratégique assure normalement le transit d'environ 20 % du pétrole mondial ainsi que de volumes significatifs de gaz naturel liquéfié. Les perturbations qui l'affectent ont engendré des conséquences immédiates et d'une ampleur exceptionnelle. Sa fermeture partielle, voire quasi totale, a donné lieu à ce que l'Agence internationale de l'énergie considère comme l'une des plus importantes ruptures d'approvisionnement jamais observées sur les marchés énergétiques mondiaux. Cette situation a provoqué une forte poussée de volatilité. Les prix du pétrole ont connu une envolée spectaculaire, atteignant par moments des seuils critiques, tandis que les marchés gaziers, déjà fragilisés, ont été soumis à des tensions accrues. Au-delà des mouvements de prix, le conflit a révélé la fragilité des infrastructures énergétiques. Les attaques contre les sites de production et les terminaux d'exportation, combinées aux perturbations du transport maritime, ont entraîné l'interruption d'une part importante des approvisionnements mondiaux en pétrole et en gaz. Dans plusieurs cas, les réductions de production n'ont pas été dictées par les mécanismes du marché, mais imposées par des contraintes matérielles.



Olivier Appert

Membre de l'Académie des Technologies, conseiller scientifique du Centre Énergie et Climat de l'Ifri, ancien président de France Brevets, ancien président du Conseil français de l'énergie

La crise iranienne nous rappelle que la géopolitique demeurera un facteur déterminant pour le secteur de l'énergie dans les années à venir, tout comme elle l'a été au cours des quarante ou cinquante dernières années. Il est donc essentiel d'intégrer pleinement cette dimension dans l'élaboration des politiques énergétiques de demain.



Dario Liguti

Directeur de l'énergie durable à la Commission économique des Nations unies pour l'Europe (CEE-ONU)

La part de l'électricité dans la demande énergétique mondiale s'est accrue pour atteindre environ 20 à 25 %, contre près de 15 % il y a deux décennies. Elle connaît par ailleurs une croissance rapide, de l'ordre de 4 à 5 % par an, portée par de nouveaux usages tels que les centres de données et les besoins de refroidissement, ainsi que par l'électrification progressive des transports, du chauffage et de l'industrie. Cette évolution repose principalement sur deux facteurs. D'une part, le rendement élevé de l'électricité (proche de 90 %, contre environ 30 % pour les combustibles fossiles). D'autre part, la baisse spectaculaire des coûts des énergies renouvelables, avec une diminution d'environ 80 % pour le solaire et de 65 à 75 % pour l'éolien, ce qui en fait, dans de nombreux cas, les sources de production les plus compétitives au niveau d'une installation individuelle. Le degré d'électrification varie toutefois selon les régions, avec des niveaux plus élevés en Asie, autour de 27 à 32 %, et plus faibles dans les marchés émergents, souvent inférieurs à 20 %. Néanmoins, les infrastructures n'ont pas suivi ce rythme de croissance. Si la production d'électricité s'est fortement développée, les réseaux de transport et de distribution demeurent, dans de nombreux cas, obsolètes, ce qui engendre des tensions sur la stabilité des systèmes électriques et complique l'intégration des énergies renouvelables. Les systèmes énergétiques modernes nécessitent en effet des réseaux davantage décentralisés et bidirectionnels. Enfin, l'électrification se heurte à plusieurs limites structurelles. Certains secteurs restent difficiles à électrifier, les capacités de stockage sont limitées (généralement de l'ordre de quatre heures), les capacités de transport sont limitées, et les tensions sur les matières premières critiques, notamment le cuivre, constituent un risque supplémentaire pour le déploiement des infrastructures. La hausse de la demande émanant des grands consommateurs, en particulier des centres de données, exerce des pressions croissantes sur les prix locaux, sollicite davantage les réseaux électriques et favorise une intégration verticale accrue des entreprises technologiques. Pour répondre à ces défis, des investissements importants sont nécessaires dans les réseaux de transport et de distribution, dans les interconnexions transfrontalières, ainsi que dans la diversification des capacités de production électrique, parallèlement au développement de marchés régionaux de l'électricité.



2. Le nouvel ordre énergétique : risques et opportunités



Olivier Hahn
Directeur Stratégie et Marchés chez TotalEnergies

L'énergie est un facteur essentiel du développement et de la croissance économiques. La bonne nouvelle, c'est que depuis 2015 et l'Accord de Paris, nous observons les premiers signes d'un découplage entre les émissions et la demande énergétique. Toutefois, il faut reconnaître que la demande d'énergie continuera d'augmenter, sous l'effet conjugué de la croissance démographique — la population mondiale devant atteindre environ 10 milliards d'habitants à l'horizon 2050 — et de l'amélioration progressive des niveaux de vie. Aujourd'hui encore, 4,6 milliards de personnes n'ont pas accès à une énergie moderne, ce qui constitue un défi majeur qu'il nous faut collectivement relever. En matière d'énergie, nous faisons face au traditionnel trilemme énergétique. Nous devons d'abord garantir une énergie fiable — la sécurité d'approvisionnement étant devenue une priorité centrale. Nous devons également assurer une énergie abordable, car son accessibilité est essentielle et, comme cela a été rappelé, l'énergie irrigue l'ensemble de l'économie, ce qui explique l'impact déterminant de son prix. À cet égard, la hausse des prix de l'énergie devrait se traduire par une pression inflationniste accrue dans les mois à venir. Enfin, nous devons assurer une énergie durable, dans la mesure où les objectifs climatiques sont partagés. La durabilité ne s'oppose pas nécessairement aux deux autres dimensions du trilemme ; elle peut également en constituer une composante essentielle de la solution. Les énergies renouvelables sont, par nature, des énergies locales, et le développement durable n'est pas nécessairement incompatible avec l'accessibilité financière ni avec la fiabilité du système énergétique.



Nicolas Piau
Co-fondateur et PDG de Tilt Capital

Il me semble que cette crise illustre également un retour en force des grands acteurs, et, d'une certaine manière, une forme de reconnaissance de la concentration et du poids des entreprises intégrées dans le secteur énergétique. Ce point est d'autant plus significatif qu'il y a vingt ans, le développement des énergies renouvelables était souvent associé à une dynamique de décentralisation, non seulement de la production, mais aussi du pouvoir au sein du système énergétique. Ce que vous décrivez aujourd'hui semble indiquer que les acteurs qui sortiront renforcés de cette crise sont précisément ceux qui disposent de modèles intégrés et diversifiés, comme vous l'avez mentionné. Qui est réellement en mesure de mettre en œuvre de tels modèles ? Ceux qui disposent de bilans solides. Cela présente indéniablement des avantages pour des acteurs comme Total et d'autres groupes de taille comparable, mais cela pourrait en revanche fragiliser l'émergence et la survie d'acteurs plus petits, notamment les PME du secteur. Il reste d'ailleurs difficile d'évaluer pleinement l'impact de cette évolution sur ces entreprises. J'ai travaillé pour ENGIE, une entreprise plus petite que Total, mais néanmoins plus importante que celles dans lesquelles j'investis aujourd'hui. Lorsque je les observe désormais, je constate qu'elles sont en difficulté : il s'agit d'entreprises réalisant entre 15 et 20 millions d'euros de chiffre d'affaires. Elles ne disposent pas des moyens nécessaires pour sécuriser de nouveaux contrats d'approvisionnement et se retrouvent entièrement exposées aux fluctuations des prix, dépendantes de stratégies énergétiques qui dépassent largement leur champ de compétences. Je pense qu'il faut prendre conscience que ce à quoi nous assistons actuellement correspond à une nouvelle concentration des rapports de force dans le secteur de l'énergie. Je n'ai certes pas de position définitive sur l'issue de cette évolution, mais il me semble que le changement en cours est plus profond que ce que nous pouvons, à ce stade, pleinement mesurer.



Nicholas Kairis
Directeur juridique de Sagint Inc.

En résumé, notre capacité à vérifier en temps réel la manière dont l'énergie et les ressources nécessaires sont produites, transformées et allouées demeure extrêmement limitée, voire inexistante. Il ne s'agit pas uniquement d'un enjeu de données, mais bien d'une contrainte systémique. Les systèmes énergétiques, les chaînes d'approvisionnement en minéraux critiques, et même les mécanismes de comptabilisation des émissions reposent encore largement sur des informations fragmentées, des rapports différés et des représentations institutionnelles plutôt que sur des données vérifiables en continu. Cela se traduit par une formation des prix incertaine, une allocation contestée des ressources et une coordination globale fragile. Les marchés ne peuvent pas évaluer avec précision ce qu'ils ne sont pas en mesure de vérifier. C'est là un enjeu central de la crise que nous traversons actuellement. Il s'agit moins d'une crise de l'innovation ou d'un échec de la régulation que d'une crise de conception institutionnelle. Les systèmes actuels ont été construits dans un contexte où l'information était rare, la vérification coûteuse et où l'intermédiation constituait une nécessité. Or, le monde a profondément évolué, alors même que les systèmes sur lesquels nous nous appuyons n'ont, eux, que très peu changé. La tokenisation s'inscrit précisément dans cette perspective : elle consiste à transformer l'activité économique physique en données programmables et vérifiables en continu, permettant ainsi aux systèmes de fonctionner non plus sur la base de représentations fragmentées et différées, mais sur celle d'une réalité vérifiable en temps réel. Son impact peut être observé sur les trois dimensions évoquées précédemment. En matière de prix, la tokenisation permet aux marchés de s'appuyer sur des données en temps réel et vérifiables, plutôt que sur des informations publiées avec décalage. En matière d'allocation, elle permet de définir clairement les droits et les créances, de les tracer et de les rendre exécutoires directement au sein du système, notamment grâce aux contrats intelligents. Enfin, en matière de coordination, elle agit comme un registre partagé entre les différents acteurs, dans lequel les événements de production, de transformation et de transfert sont simultanément visibles pour l'ensemble des parties autorisées. Cela permet une synchronisation beaucoup plus fine entre les différents maillons de la chaîne — producteurs, raffineurs, logisticiens, transporteurs, acteurs financiers et régulateurs — qui peuvent ainsi aligner leurs décisions sur une même base d'information, reflétant une réalité commune et vérifiable.





2. Le nouvel ordre énergétique : risques et opportunités



Jean Abiteboul

Président du GIIGNL (Groupement international des importateurs de gaz naturel liquéfié), administrateur indépendant de Tellurian, Inc. (AMEX: TELL), fondateur et PDG de JA Energy Consulting

Aujourd'hui, le gaz représente environ 23 % du mix énergétique mondial, et le GNL environ 50 % du commerce international de gaz. Il occupe donc une place centrale dans le paysage énergétique. Il existe aujourd'hui trois principaux fournisseurs : les États-Unis, qui représentent environ 25 % du marché, le Qatar autour de 18 %, et l'Australie également autour de 18 %. La carte montre que la production américaine est principalement destinée à l'Europe (environ 50 %) et à l'Asie (30 %). Jusqu'à 75 % de la production du Qatar est dirigée vers l'Asie : environ 20 % vers la Chine, 15 % vers l'Inde, 10 % vers la Corée du Sud et 30 % vers le reste de l'Asie. La production australienne est elle aussi essentiellement destinée aux marchés asiatiques. Enfin, il existe trois fournisseurs de second rang : la Russie, la Malaisie et le Nigeria. Ce qu'il faut surtout retenir concernant les conséquences de la crise du détroit d'Ormuz, c'est qu'une augmentation considérable des capacités de liquéfaction est attendue d'ici 2030. Elles devraient passer de 515 millions de tonnes en 2025 à 717 millions de tonnes en 2030, soit une hausse d'environ 40 % en cinq ans — un niveau de croissance particulièrement élevé et sans précédent. L'année dernière, et encore au début de cette année, le principal sujet des conférences portait d'ailleurs sur la manière dont le marché pourrait absorber ces volumes supplémentaires d'énergie. Cette augmentation proviendra principalement des États-Unis, avec près de 100 millions de tonnes supplémentaires, puis du Qatar avec environ 50 millions de tonnes, ainsi que d'autres régions du monde. Les capacités de liquéfaction actuellement en construction entreront progressivement en service, principalement à partir de 2026, 2027 et 2028. [...] Il faut garder à l'esprit la manière dont les pays asiatiques ont adapté leur consommation énergétique à la situation. Pour faire simple, ils ont principalement eu recours à la mise en service de centrales à charbon. Il existe donc un risque non négligeable de basculement du gaz vers le charbon en Inde, au Bangladesh, à Taiwan, au Japon, en Corée du Sud et aux Philippines, ainsi que possiblement en Allemagne, en Pologne et dans d'autres pays européens, voire en France, qui dispose encore d'une centrale à charbon. Cette capacité de substitution entre gaz et charbon constitue une flexibilité supplémentaire permettant de faire face à une crise.



Christophe Poinssot

Directeur général délégué du Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM), membre de l'Académie des Technologies

Nous faisons face à un choc d'offre sur le pétrole et le gaz, qui n'est peut-être pas aussi brutal qu'on pourrait le craindre, mais qui risque de s'inscrire dans la durée, avec des effets en cascade sur l'industrie manufacturière et l'ensemble des économies. Mais cette discussion met aussi en évidence un point tout aussi important : la pression croissante sur la fabrication d'un certain nombre de composants d'électronique de puissance, de matières premières, etc., qui constituent de véritables goulots d'étranglement pour l'accélération de l'électrification, le développement des réseaux, etc. Je pense que nous traversons une période très difficile. Lorsque j'observe l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur des réseaux électriques, de l'électronique de puissance, etc., je constate de manière récurrente la présence d'oligopoles. Dans le secteur des turbines à gaz, trois ou quatre entreprises concentrent environ 70 % du marché, et la situation est comparable pour les transformateurs ; elle est sans doute encore plus marquée pour les onduleurs. Du côté des matières premières, les différentes sources dressent un constat globalement similaire. Les réserves de cuivre sont concentrées dans 5 pays, et la situation est comparable pour les câbles. Dans ce contexte, il est probable que ces structures oligopolistiques deviennent les principaux bénéficiaires de la situation et s'orientent principalement vers des logiques de rente, ce qui n'est pas souhaitable au regard des besoins actuels. Nous avons besoin d'acteurs capables de déployer des capacités de production beaucoup plus rapidement et à plus grande échelle. La question fondamentale est donc de savoir comment orienter ces chaînes de valeur vers une logique de déploiement industriel accéléré, plutôt que vers une simple optimisation de la rente existante. Pour donner un exemple concret, les trois meilleures performances du DAX l'année dernière ont été, dans l'ordre, Rheinmetall, Siemens Energy et Saft. Ce qui me paraît le plus révélateur, c'est que, pour des acteurs comme Siemens Energy, la stratégie optimale n'est pas nécessairement de doubler immédiatement la production pour répondre à la demande, mais plutôt de prolonger une dynamique déjà très favorable. Autrement dit, la rareté actuelle crée une situation où certains acteurs bénéficient mécaniquement de la structure du marché, ce qui, à mon sens, cela constitue un problème majeur.



Marc-Antoine Eyl-Mazzega

Directeur du Centre énergie et climat de l'Ifri

Je vais me limiter à quatre métaux pour illustrer mon propos, même si la liste est en réalité beaucoup plus large. Selon les dernières projections de l'Agence internationale de l'énergie, les besoins en cuivre, lithium, nickel et terres rares d'ici 2040, par rapport à 2023, devraient connaître des hausses très importantes, allant d'environ 150 % pour le cuivre jusqu'à près de 900 % pour le lithium. Si l'on distingue la part de cette croissance directement liée à la transition énergétique, c'est le lithium qui apparaît comme le principal moteur de cette augmentation. On comprend donc aisément que sans une capacité suffisante d'approvisionnement en ces métaux, la transition énergétique risque de se heurter à des contraintes physiques majeures, et pourrait ne pas se réaliser dans les délais attendus. [...] En conclusion, les technologies et les économies bas carbone vont mécaniquement entraîner une forte augmentation de nos besoins en certaines matières premières critiques. Autrement dit, nous passons progressivement d'une dépendance aux combustibles fossiles à une nouvelle forme de dépendance, cette fois vis-à-vis des chaînes d'approvisionnement en métaux et des pays capables de les fournir. D'une certaine manière, on assiste ainsi à un retour aux fondements historiques du commerce international, qui s'est longtemps structuré autour de l'accès aux ressources et de leur échange entre régions du monde. Or, malgré les ressources disponibles, l'industrie ne sera probablement pas en mesure de répondre à la croissance de la demande dans les délais nécessaires, c'est-à-dire à l'horizon 2030 ou même 2035. Le délai est insuffisant pour développer les nouvelles mines nécessaires à l'approvisionnement en matériaux. Il en résulte que les tensions sur les marchés des matières critiques ne sont pas conjoncturelles, mais structurelles et durables. Cela implique que nous devons réfléchir dès maintenant à l'adaptation et à la diversification de nos trajectoires de premières transition énergétique et industrielle. Enfin, la position dominante de certains acteurs, en particulier la Chine, ainsi que notre forte dépendance aux importations, constituent un risque systémique majeur pour nos économies, nos industries et, plus largement, pour notre souveraineté. Ce facteur doit être pleinement intégré dans nos choix stratégiques à venir.



3. IA : luttes de pouvoir et enjeux sociétaux

8th EDITION
GLOBAL GOVERNANCE
April 24-26, 2026 • Chantilly



PRÉSIDENT :

Patrick Nicolet

Président exécutif de Linebreak SA, ancien directeur des technologies de Capgemini

Cet atelier a délibérément été conçu comme un passage en revue ascendant de la pile technologique, de l'infrastructure physique et de la puissance de calcul aux données, à la cybersécurité, à la gouvernance et à l'impact sociétal. Le but n'est pas de débattre du caractère dystopique ou utopique de l'IA, l'idée de départ étant qu'elle sera les deux à la fois et que la question pertinente tient à la gestion de ses conséquences. L'ensemble de la conversation s'articule autour de quatre défis structurels. Le premier est d'ordre physique. L'infrastructure nécessaire à la poursuite de la croissance de l'IA se heurte à des limites dures que le capital ne peut à lui seul vaincre du jour au lendemain. Les infrastructures de calcul, d'énergie et de réseau électrique sont sous pression, l'offre étant structurellement incapable de satisfaire la demande. Le problème n'est pas qu'informatique, parce qu'il touche à l'énergie, à la géopolitique et à la politique industrielle. Le deuxième défi concerne les données. La qualité, l'accessibilité et la gouvernance des données restent des contraintes cachées entravant l'impact concret de l'IA. De vastes réserves d'informations précieuses sont verrouillées dans des silos institutionnels. Une IA fiable ne vaut que par les données sur lesquelles elle repose, et la plupart ne sont pas encore exploitables pour cet usage. Le troisième défi est celui de la sécurité. L'IA introduit un comportement non déterministe dans des environnements bâtis sur le déterminisme. Dans les domaines de la cybersécurité et des conflits militaires, les cadres fondamentaux d'attribution, de réponse proportionnée et de dissuasion deviennent inopérants. L'opacité des systèmes d'IA constitue une vulnérabilité stratégique pour laquelle aucune réponse adéquate n'est encore disponible. Quatrième et dernier défi, celui de la concentration. Un nombre restreint d'entreprises capture la grande majorité de la valeur économique de l'IA, créant un fossé voué à grandir de manière exponentielle. À cela s'ajoutent une gouvernance mondiale fragmentée et la marginalisation persistante du Sud global. Les risques structurels sont dès lors importants et cumulatifs. Une conclusion se dégage de l'ensemble de la problématique : les mécanismes de gouvernance échouent systématiquement à tenir le rythme du déploiement. Le levier le plus exploitable à court terme est un soutien continu aux personnes et organisations qui développent une IA fondée sur des principes éthiques et responsables, tout en travaillant à un consensus plus large. Nous ne sommes qu'au début de cette révolution. L'urgence est réelle.



Pauline Thomson

Managing Director Infrastructure et Responsable Data Science chez Ardian

Une contrainte supplémentaire tient au fait que les centres de données sont habituellement déployés dans des pôles régionaux et que de nombreux réseaux électriques régionaux n'ont pas été conçus pour répondre à de telles charges concentrées et à grande échelle. Dans les marchés clés, comme la Virginie du Nord, le principal pôle de centres de données du monde, ou même l'Europe, par exemple Dublin, Amsterdam et certaines régions d'Allemagne, les capacités du réseau sont déjà saturées. Cela entraîne avant tout des retards, mais également, dans certains cas, l'incapacité totale à bâtir de nouveaux centres. En Irlande, la demande énergétique des centres de données représente aujourd'hui 20 % de la demande totale du pays, ce qui est énorme. Mettre à niveau et étendre l'infrastructure de réseau (y compris les sous-stations, les lignes de transmission et les transformateurs) nécessite d'autre part des dépenses d'investissement considérables et de longs délais de déploiement. L'expansion du réseau ne suit donc pas le rythme de la croissance de la demande de centres de données. D'après une projection très récente de l'Agence internationale de l'énergie, la consommation d'électricité des centres de données a crû de 17 % au cours de la seule année 2025 et devrait d'ici 2035 plus que tripler par rapport à son niveau de 2020. [...] En conclusion, des milliers de milliards de dollars vont être dépensés pour créer des infrastructures vouées à transformer de fond en comble les systèmes énergétiques, l'immobilier et les marchés des infrastructures numériques. Ces infrastructures numériques et énergétiques vont donc nécessiter des investissements à grande échelle, ce qui impose de combler le fossé entre infrastructures technologiques, production électrique et durabilité.



3. IA : luttes de pouvoir et enjeux sociétaux



Christine Choirat

Chef de la science des données et de l'intelligence artificielle à l'Office fédéral de la statistique (OFS)

L'intervention de Christine Choirat aborde le défi critique de l'exploitation des données détenues par les gouvernements pour le bien public, tout en garantissant une stricte confidentialité. Elle articule son argument autour d'un principe fondateur : une IA fiable doit reposer sur des données fiables, et cette fiabilité doit être assurée sans interruption depuis la collecte des données jusqu'à leur stockage, leurs déplacements au sein des infrastructures publiques et à leur divulgation finale dans le cadre des statistiques officielles ou de résultats de recherche restreints. Elle identifie deux priorités distinctes pour surmonter les obstacles actuels. Tout d'abord, pour combattre la fragmentation des données et le recours à de nombreuses sources non officielles par les moteurs de recherche et les LLM, elle présente le Trusted Data Observatory. Hébergée à Genève avec le concours de partenaires tels que la Banque mondiale et l'OCDE, cette initiative de découvrabilité des métadonnées catalogue non pas les données elles-mêmes, mais des données sur les données, y compris leur origine, leur méthodologie et leur fiabilité. L'objectif est de dégager le signal du bruit, pour permettre aux décideurs politiques et aux chercheurs de localiser des ensembles de données officiels prêts pour l'IA sans compromettre la sécurité.

Ensuite, Christine Choirat s'attaque aux dark data, c.-à-d. les informations précieuses, mais cloisonnées au sein d'organisations en raison d'impératifs légaux ou de confidentialité. Elle présente une approche analytique « aveugle » basée sur la confidentialité différentielle, dans laquelle les données sensibles sont traitées par des algorithmes sans jamais être consultées par les chercheurs. Une faible composante aléatoire est ajoutée aux résultats (outputs) afin que les dossiers sur des individus ou entreprises restent protégés tout en préservant la validité des informations agrégées. Ces outils sont développés en tant que biens publics destinés à une collaboration transsectorielle ne nécessitant pas le partage de données brutes. Elle qualifie le procédé de « paradoxe de Saint Thomas inversé », où la confiance est établie non pas en examinant les données, mais en examinant les métadonnées, la méthode et l'infrastructure. Concluant par un appel à passer de l'accumulation à l'utilisation des données, elle incite la communauté à mesurer l'effet tangible de l'usage des données au lieu de se contenter d'amasser des actifs.



Toby Simon

Fondateur et président de Synergia

À cause de l'IA, les cyberattaques ne sont plus de simples nuisances, mais des actes de guerre potentiels, et les dynamiques d'escalade sont dangereusement sous-contrôlées. L'ironie, c'est que l'IA peut identifier les vulnérabilités logicielles et écrire des codes d'exploitation à la vitesse d'une machine. L'IA ne dort pas, ne prend pas de pause déjeuner et peut tenter, pour quelques centaines de dollars, des dizaines de milliers de variantes algorithmiques d'attaque qui auraient naguère pris un an à une équipe de chercheurs. L'asymétrie est alarmante : contrairement aux défenseurs, les attaquants ne connaissent pas de contraintes. En cas de dysfonctionnement d'un outil d'IA dans un environnement de production, des gens perdent leur emploi. En cas de dysfonctionnement d'un outil d'IA offensif, l'attaquant change simplement de tactique et essaye une autre approche. Voici un autre avertissement, un signal d'alarme : les analystes des cyberattaques prédisent que d'ici à 2026-2027, nous assisterons à l'émergence d'un code malveillant autodidacte capable de modifier son comportement en temps réel, en fonction de la défense rencontrée, et de s'adapter comme un organisme vivant. Quel est le problème ? Le problème dans tout cela, c'est que l'attribution est pratiquement impossible. Dans le domaine de la cybersécurité, la probabilité d'identifier et de poursuivre avec succès un attaquant étatique est d'environ 0,5 %. Il s'ensuit une crise fondamentale de la dissuasion. La théorie de la dissuasion traditionnelle repose sur deux piliers : l'aptitude à attribuer une attaque à sa source, et la crédibilité et la proportionnalité de la réponse. Si vous ne pouvez pas prouver l'identité de l'attaquant, vous ne pouvez pas répondre de manière proportionnée, auquel cas la dissuasion s'effondre. Les cyberopérations gérées par l'IA ont fondamentalement sapé ces deux piliers.



François Barrault

Fondateur et président de FDB Partners, président de l'IDATE DigiWorld

L'intelligence artificielle est soudainement au cœur de toutes les discussions, alors que la technologie n'a rien d'inédit. Travaillant dans le domaine de l'IA depuis 1982, je rappelle souvent à mes interlocuteurs la vraie révolution n'est pas l'IA en soi, mais l'accélération extraordinaire de la puissance de calcul, du traitement des données et de l'adoption, sous l'impulsion d'outils tels que ChatGPT. Pour compliqués qu'ils paraissent, les grands modèles de langage reproduisent bon nombre des mécanismes que les êtres humains utilisent depuis l'enfance : prédire des mots, reconnaître des schémas et compléter des séquences. Ce qui a changé, c'est l'échelle, la vitesse et l'accessibilité de ces systèmes. La course mondiale à l'IA repose sur trois piliers : matériel, télécommunications et logiciels. Dans chacun de ces domaines, les États-Unis et, de plus en plus, l'Asie investissent des montants actuellement hors de portée de l'Europe. Les énormes investissements consentis par les fournisseurs à grande échelle (hyperscalers) dans les puces, les centres de données, l'infrastructure cloud et les modèles d'IA creusent un fossé difficile à combler.

Cette réalité soulève une importante question : s'il est peu probable que l'Europe sorte gagnante de la course à l'infrastructure d'IA, où peut-elle créer de la valeur ? La principale opportunité de l'Europe réside dans le déploiement intelligent de l'IA, plutôt que dans l'imitation du modèle de la Silicon Valley. Notre force, c'est notre aptitude à appliquer la technologie pour améliorer la vie des citoyens à travers la santé, l'éducation, la mobilité, les services publics et l'innovation industrielle. La prochaine percée significative ira au-delà des grands modèles de langage pour passer aux grands modèles quantitatifs, combinant l'IA à la physique, la chimie, la biologie et la finance. Ces systèmes pourraient transformer des secteurs tels que la découverte de médicaments, les soins de santé préventifs, les services financiers et la fabrication de pointe. En définitive, le futur de l'IA ne doit pas être mesuré uniquement en termes de performance technologique ou de rendement financier. Le vrai défi est de veiller à ce que l'innovation soit mise au service des populations. L'Europe ne mène pas la course mondiale aux plateformes d'IA, mais peut encore devenir un leader planétaire dans l'utilisation de la technologie pour bâtir une société plus inclusive, plus efficiente et plus centrée sur l'humain.



3. IA : luttes de pouvoir et enjeux sociétaux



Daniel Andler
Professeur émérite de Sorbonne Université, membre de l'Académie des sciences morales et politiques, philosophe

J'affirme qu'il n'y a pas d'IA. Pour commencer, l'IA est mal définie: la littérature en fournit des dizaines de conceptions et définitions. Il y a par exemple cette notion générale que l'IA peut faire tout ce dont l'être humain est capable. En réalité, il est peu probable qu'un algorithme parvienne à faire ce dont l'être humain est capable. D'ailleurs, que signifie « faire » ? Parfois, la définition met davantage l'accent sur l'idée que l'IA peut faire tout ce dont l'être humain est capable et possède une valeur économique, ou qu'elle peut remplacer un être humain dans toutes ses activités cognitives. Mais qu'est-ce qu'une activité cognitive ? Toutes ces questions sont intéressantes, mais les réponses apportées par ceux qui les posent ne me satisfont pas personnellement. J'affirme également, que l'IA interprétée comme une intelligence humaine réelle, authentique ou complète brille par son absence. Elle ne se profile pas à l'horizon, il s'agit au mieux d'un vague espoir. Certains des créateurs de l'apprentissage profond et des LLM ne disent d'ailleurs pas autre chose. Selon eux, ces technologies sont formidables, mais si nous voulons atteindre l'intelligence humaine – comprise comme synonyme d'IA, bien que la capture de l'intelligence humaine dans un algorithme soit une idée bizarre –, nous aurons besoin d'autre chose. L'essence de ce que disaient ces gens il y a quelques années, c'est que pour prétendre réellement à l'intelligence humaine, nous avons besoin d'une nouvelle idée. Pour certaines personnes, il reste à voir si cette nouvelle idée émergera effectivement, tandis que d'autres croient dur comme fer à son inévitabilité. [...] Pourquoi l'absence d'IA est-elle importante ? Tout d'abord, parce qu'elle atténue l'angoisse qu'elle suscite, il n'y a pas de dragon à abattre et nous ne sommes pas sous la menace de systèmes d'IA maléfiques. La notion d'IA est le veau d'or de la communauté de l'IA. Elle menace l'IA en la mettant sur une fausse piste. Une fois le veau réduit en poudre, comme il l'est dans la Bible, la communauté de l'IA pourra se focaliser sur les possibilités réelles, qui sont d'augmenter plutôt que de remplacer.



Arthur Stril
Directeur financier de Collectis

Mon entreprise de biotechnologie exploite le pouvoir de l'édition génique afin de développer des thérapies cellulaires et géniques pour le cancer et d'autres indications. Je suis donc bien placé pour constater l'impact de l'IA sur la recherche médicale et le développement de médicaments. Il faut toutefois se méfier de l'engouement excessif. De grands progrès ont été réalisés dans certains domaines, mais nous sommes encore loin d'une révolution transformatrice. Pour vous donner un peu de contexte, le développement de médicaments est l'aventure humaine la plus lente, la plus chère et la plus incertaine, mais aussi la plus personnelle. Investiriez-vous 1 milliard USD sur dix ans pour un candidat-médicament dont la probabilité d'échec est de 90 % ? Votre réponse changerait-elle si un membre de votre famille pouvait un jour en tirer un bénéfice ? Au cours de ces dernières décennies, la recherche a permis de guérir ou de soulager grandement certaines maladies. Pour beaucoup d'autres, notamment des affections neurologiques et psychiatriques, des sous-types de cancers, des maladies rares et des pathologies chroniques complexes, nous manquons cependant toujours de traitements efficaces. L'IA commence à améliorer certaines parties du système, mais ne transforme pas encore les résultats à grande échelle. Quels problèmes reste-t-il à résoudre pour que l'IA génère des traitements curatifs à grande échelle ? Le premier goulot est celui de la fragmentation des données. Les données de santé sont le parfait exemple de données extraordinairement compartimentées, mal structurées et difficiles à intégrer. Qui dans cette salle a accès à une version numérique de l'ensemble de son dossier médical depuis sa naissance ? Si une telle personne existe, j'aimerais faire sa connaissance. Il est évident que l'IA n'est pas encore l'arme ultime pour guérir les maladies. Je reste enthousiasmé par son potentiel – la technologie et la puissance de calcul sont là –, mais nous avons besoin de structures de données, de cadres réglementaires innovants et de modèles économiques novateurs. Ce n'est qu'une fois ces conditions réunies que nous pourrions, je l'espère, transformer notre approche de la maladie.



Jay Truesdale
Directeur général de TD International

Je suis directeur général d'une entreprise spécialisée dans le renseignement sur les risques basée à Washington D.C., fondée il y a 27 ans par d'ex-membres du gouvernement des États-Unis. Leur ambition était d'appliquer au monde des affaires les méthodes de collecte et d'analyse des données qu'ils avaient apprises et utilisées au sein du gouvernement, pour aider les clients à mieux comprendre leur paysage concurrentiel, identifier les opportunités et atténuer le risque. Mon entreprise relève du secteur des services professionnels au sens large, qui est l'une des industries les plus bouleversées par les avancées de l'IA. Les services professionnels représentent une part significative de l'activité économique dans les pays de l'OCDE. Étant donné que ces entreprises conseillent des organisations appartenant à pratiquement toutes les industries, leur influence va bien au-delà de leur contribution économique directe. C'est pour cette raison que notre secteur est à la fois très exposé aux perturbations et parfaitement positionné pour profiter de l'IA générative. [...] C'est en fin de compte ainsi que nous envisageons l'IA. Nous restons tout d'abord inflexibles sur la gouvernance, en garantissant la confidentialité des données des clients et en veillant à ce que nos modèles dépassent les limites des données d'entraînement publiques. Ensuite, nous faisons appel à l'expertise humaine, pas pour entrer en concurrence avec l'IA, mais pour la structurer, la superviser et l'améliorer en continu. Enfin, nous utilisons l'IA non seulement pour analyser l'environnement actuel, mais aussi pour aider les clients à se préparer au futur.





Paul Kagame
Président de la République du Rwanda

Pendant plusieurs décennies, « l'âge d'or » de la mondialisation a reposé sur l'idée que l'interdépendance économique contribuerait à rendre les conflits plus coûteux et à favoriser l'avènement d'un monde plus pacifique. Toutefois, les réseaux mondiaux qui étaient autrefois perçus comme des vecteurs de rapprochement sont aujourd'hui devenus des sources potentielles de vulnérabilité. L'intégration économique mondiale continue de produire des bénéfices largement partagés, mais elle peut également, en période de crise, engendrer des goulots d'étranglement. La pandémie de Covid-19 a constitué un véritable signal d'alerte. Elle a d'abord rappelé que les crises contemporaines dépassent les frontières nationales. Qu'elles se propagent facilement. Elle a également révélé les limites d'un modèle privilégiant l'efficacité immédiate au détriment de la résilience. Lorsque la production de biens essentiels est concentrée entre les mains d'un nombre limité de pays, ces derniers sont naturellement incités à répondre en priorité aux besoins de leur propre population en cas de pénurie. Les conflits actuels mettent en lumière une vulnérabilité comparable au sein du système international. Les chaînes d'approvisionnement mondiales peuvent être perturbées par un seul point de rupture, avec des conséquences qui se répercutent sur l'ensemble de la communauté internationale. Les spécialistes des relations internationales désignent ce phénomène sous le terme d'« interdépendance militarisée ». [...] Face à la fragmentation croissante que nous observons dans le monde, un repli sur soi plus marqué ne saurait constituer une solution. Au contraire, il risquerait d'accentuer les rivalités et d'approfondir les divisions. Si nous considérons le développement comme un processus générateur de bénéfices partagés, plutôt que comme une compétition, nous pouvons contribuer à restaurer la prévisibilité et la stabilité dont le système international a aujourd'hui profondément besoin. La question essentielle n'est pas de savoir si nous sommes capables de bâtir un monde dépourvu de déséquilibres, mais plutôt de déterminer si nous pouvons apprendre à coexister malgré nos différences et continuer à progresser ensemble.





DINER DE GALA • SAMEDI 25 AVRIL • 19 :30



Guy Savoy s'invite
aux Fontaines

Mesdames, Messieurs, Bonsoir à tous,

C'est un immense plaisir de vous adresser ces quelques mots à l'occasion de cette soirée exceptionnelle de la World Policy Conference. Je regrette de ne pouvoir être parmi vous, mais je suis très heureux que ma cuisine puisse l'être grâce à l'engagement des équipes du Campus des Fontaines. Permettez-moi d'avoir une pensée amicale pour Thierry de Montbrial, dont je salue ici l'immense contribution au dialogue international. Thierry, vous êtes depuis longtemps une figure essentielle de l'Institut de France au sein de l'Académie des sciences morales et politiques. Et je me réjouis que nos chemins se croisent désormais. Cette coïncidence crée entre nous une forme de connivence confraternelle qui me touche profondément. Elle dit quelque chose de très beau : que la cuisine comme la pensée participe à ce qui relie les femmes et les hommes, à ce qui éclaire, apaise, et rassemble. Lorsqu'on m'a proposé de signer le menu de ce dîner, j'y ai vu bien plus qu'un hommage, j'y ai vu une façon de faire dialoguer nos univers. Car la gastronomie comme la diplomatie ou les sciences humaines est un art du lien, de l'attention et de la transmission. Elle raconte une histoire, elle invite au partage, elle ouvre des portes, parfois bien plus efficacement qu'un long discours. Ce soir, à travers ces plats préparés pour vous, j'ai voulu offrir un moment de gourmandise, de sérénité et de convivialité, fidèle à cette idée que la table reste un lieu où l'on se rencontre pleinement.

Je vous souhaite une très belle soirée, riche en échanges, en idées et, je l'espère, en sensations gourmandes.

Bien sincèrement















Gérard Larcher

Il n'est pas si facile, dans la tradition française, de transformer en rendez-vous incontournable une conférence qui traite des enjeux internationaux, lorsqu'elle n'émane pas du pouvoir exécutif. C'est pourtant ce que vous avez réussi: l'audience acquise parle d'elle-même ! Il s'agit d'un résultat d'autant plus remarquable que je suis frappé par la déperdition générale de contenus, d'analyses et de nuances en matière de politique étrangère, comme dans bien d'autres domaines d'ailleurs qui ont trait à l'exercice de l'esprit. Or, il existe un besoin impérieux de renouer avec une haute exigence intellectuelle pour mieux saisir la portée des enjeux complexes qui se présentent à nous. La World Policy Conference répond parfaitement à ce besoin. Parce qu'elle ambitionne de comprendre le monde tel qu'il est, et non de décrire un monde tel qu'il devrait être, et ne sera pas, la World Policy Conference décille le regard et contribue à construire une gouvernance du possible.

Nialé Kaba

Je voudrais vous en rendre hommage d'avoir eu la clairvoyance, édition après édition, de maintenir vivant un espace où ces conversations si utiles restent possibles. Le thème que vous avez retenu - « Entre fragmentation et interdépendance: repenser la gouvernance mondiale » - n'est pas un sujet académique. C'est le diagnostic de la gouvernance mondiale de notre époque, posé avec une précision chirurgicale.

Paul Kagame

Permettez-moi, pour commencer, de vous féliciter pour votre engagement constant à favoriser un débat de qualité sur les enjeux de la gouvernance mondiale. Vous avez réussi à réunir des points de vue différents et à créer un espace de dialogue constructif, ce dont je tiens à vous féliciter.

Emmanuel Macron

C'est un honneur pour notre pays d'accueillir la World Policy Conference à Chantilly. À l'heure où le principe même de coopération internationale est remis en cause par certains, votre mission, qui consiste à penser un monde plus ouvert, plus prospère et plus juste, dans le respect de chaque nation, est une nécessité absolue.

Aleksandar Vučić

J'ai écouté très attentivement l'ensemble des intervenants et invités, et j'ai beaucoup appris, notamment grâce à certaines données présentées et aux idées nouvelles qui ont été évoquées.

Andreas Schaal

Un grand merci à la WPC, à toutes vos équipes pour l'organisation de cette conférence, qui ne pourrait pas être plus ciblée qu'elle ne l'est.

Kim Chang-Beom

C'est un immense plaisir d'être de retour à la WPC ici à Chantilly au cœur de cette forêt empreinte de sérénité mais je pense qu'à l'extérieur des murs de ce château, nous faisons face à des incendies sur tous les fronts, dans la partie orientale de l'Ukraine et au Moyen-Orient.

Yuichi Hosoya

Je souhaite remercier les organisateurs de cette conférence qui se tient dans ce magnifique château en présence d'autant d'éminentes personnalités. C'est à chaque fois un plaisir de se retrouver au sein de la communauté de la WPC.

Juliette Tuakli

Merci de m'avoir de nouveau invitée à cette importante conférence. C'est un véritable plaisir d'être ici, et comme toujours, un moment très enrichissant.

Jean-Claude Gruffat

Comme tous les participants, nous avons énormément apprécié cette session, les précédentes ainsi que le programme d'hier soir. Je souhaite donc remercier l'équipe de la WPC pour leur accueil. C'est toujours un immense plaisir d'être ici, qui plus est dans un cadre aussi exceptionnel.

Kamel Abdallah

L'une des grandes qualités de cette conférence, à laquelle j'ai le privilège de participer depuis plusieurs années, tient au fait qu'à chaque édition, j'y arrive avec mon propre regard sur le monde et j'en repars, trois jours plus tard, avec une perception transformée. Là où je voyais un « O », je vois désormais un « P » ou un « Q », simplement parce que j'ai eu la possibilité de regarder le monde à travers les yeux de quelqu'un d'autre.

Haïm Korsia

Je crois qu'il faut remercier la WPC de nous permettre de débattre, d'échanger et de construire des possibles. C'est cette force qui, peu importe le lieu, met ensemble des personnes capables de rêver, mais de rêver le possible.

Nicholas Kairis

C'est à moi de vous remercier pour cette magnifique expérience et pour m'avoir offert l'occasion de devenir membre de cette formidable communauté qu'ont su créer la WPC. Ce fut également un privilège de pouvoir bénéficier de la sagesse collective, de la clairvoyance des participants et, plus particulièrement, de celle du professeur de Montbrial. Ce fut un véritable plaisir et un immense honneur.

Bruno Weymuller

Au retour de ce week-end passionnant à la 18ème WPC à Chantilly, nous tenons à vous féliciter d'avoir réussi une excellente cuvée dans un cadre tout à fait agréable et adapté. Un grand merci pour nous avoir invités à ces échanges instructifs et nous avoir permis de retrouver tant d'amis et de connaissances.

Jeremy Fain

Bravo pour cette magnifique édition de la WPC ! Le lieu était très bucolique, la nourriture délicieuse, les participants décontractés et heureux, les contenus des conférences particulièrement remis au goût du jour, et votre équipe formidable.

Vincent Koen

Merci beaucoup pour une conférence hors pair avec de très nombreux beaux moments !

Jean-Claude Trichet

Bravo pour le remarquable succès de cette édition de la WPC, encore plus éclatant que d'habitude, sur le fond comme sur la forme.

Olivier Appert

Félicitations pour cette WPC qui est une grande réussite. Elle a collé à une actualité particulièrement chargée. Comme d'habitude les débats ont été animés avec des intervenants de qualité. Le cadre était grandiose.

Jean-David Levitte

Je ne peux pas laisser cette journée s'achever sans un immense bravo pour cette réussite parfaite : sur le fond comme dans la forme, la WPC a été parfaite ! Un grand moment de dialogues et d'amitié !

Jean Michel Severino

Mes chaleureuses félicitations pour l'impressionnante réussite de cette édition. Vous déployez des efforts immenses pour faire flotter ce remarquable paquebot de port en port chaque année, avec talent impressionnant. Outre la qualité enthousiasmante des débats, la convivialité et la beauté comme le confort et la qualité du site et de l'événement étaient aussi au rendez-vous. Les invités que vous m'aviez proposé d'amener ont été ravis et impressionnés. Je souhaite le meilleur pour le chemin vers la prochaine édition.

Roman Vassilenko

Un grand merci à vous et à toute votre équipe pour votre immense travail. Je garde un souvenir très vif des échanges riches et stimulants que nous avons eus à Chantilly.

Christine Choirat

Ce fut un véritable privilège de contribuer à une discussion aussi stimulante. L'ensemble de l'événement était formidable !

François Barrault

J'ai beaucoup apprécié nos échanges, et la composition du panel était particulièrement judicieuse. Mes plus sincères remerciements à toute l'équipe de la WPC 2026 pour l'immense travail accompli en coulisses, qui a fait de cette édition un si grand succès.

Abdulaziz Othman Sager

Ce fut un privilège de prendre part à un rassemblement d'une telle importance, et j'ai particulièrement apprécié l'occasion d'échanger avec d'éminents collègues et de partager nos points de vue. J'ai énormément apprécié ma participation à cette conférence et me réjouis de poursuivre notre collaboration et de travailler de nouveau aux côtés de mes collègues dans le cadre de futures initiatives.

Michel Foucher

Merci beaucoup vraiment de cette magnifique « rencontre » à Chantilly. Grâce à vous, notre pays a incarné son sens de l'hospitalité.

Hiroyuki Akita

Ce fut un véritable plaisir de participer à la WPC. Comme toujours, la conférence était tout à fait remarquable, et j'en suis revenu avec de nombreuses réflexions et enseignements précieux. Merci encore d'avoir fait de cet événement un si grand succès.

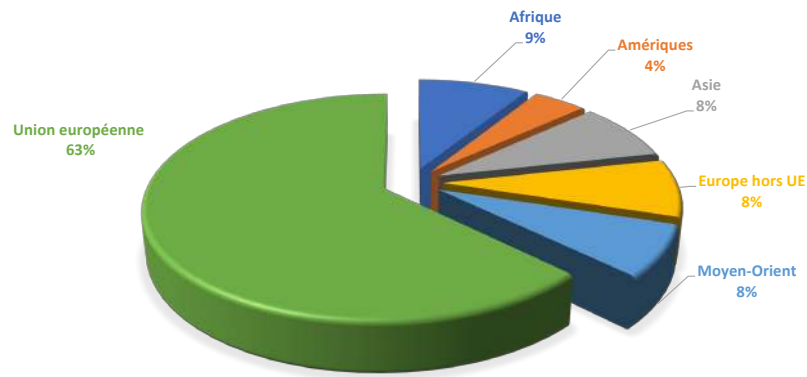
Jay Truesdale

Ce fut une excellente conférence, qui restera pour nous tous un merveilleux souvenir. J'y ai pris un immense plaisir, et je vous remercie très sincèrement pour la qualité exceptionnelle de votre organisation.

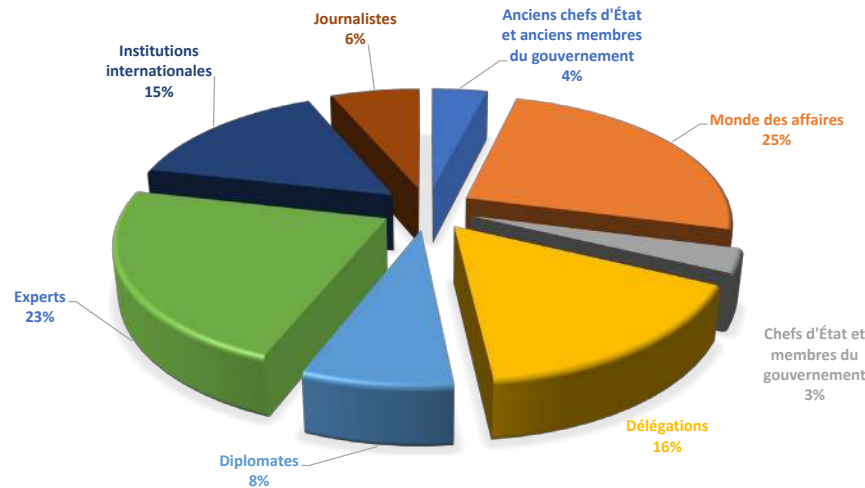




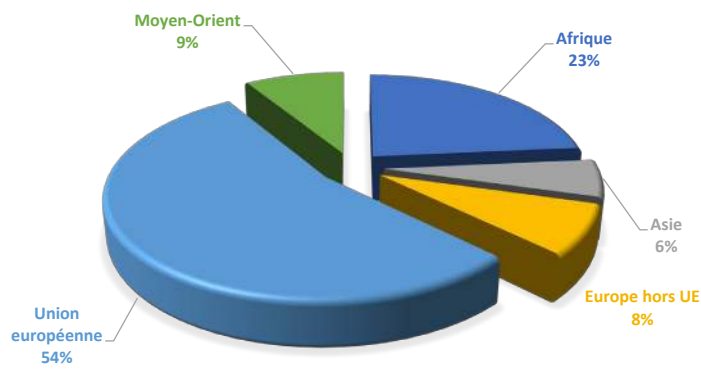
CHIFFRES CLÉS



Participants – Répartition géographique
(325 participants de 51 pays)



Participants – Répartition par fonction
(325 participants de 51 pays)



Répartition géographique des principaux articles
(total: 102 articles)

INVITÉS





Abdallah, Kamel

Directeur général de Canal Sugar, un groupe industriel agricole émirien et égyptien qui vise à assurer l'autosuffisance de l'Égypte en matière de sucre. Il est un expert national en sécurité alimentaire, spécialisé dans la gestion du redressement et la direction de grands groupes industriels agricoles dans la région.

Abdelatif, Soumeya

Médecin, directrice de sociétés. Première vice-présidente de l'institut Robert Schuman pour l'Europe, ancienne auditrice de l'Institut des hautes études de défense nationale ainsi que du Centre d'études diplomatique et stratégique.

Abed, Majdi

Directeur pour les Affaires publiques internationales de TotalEnergies. Avant de rejoindre TotalEnergies en 2019, il a exercé différentes responsabilités au sein du ministère des Affaires étrangères dont Consul général à Dubaï, conseiller politique à la représentation française auprès de l'OTAN et n°2 à l'ambassade de France au Qatar.

Abiteboul, Jean

Président du Groupement International des Importateurs de Gaz Naturel Liquéfié (GIIGNL), membre du Conseil d'administration de Tellurian Inc. Ancien vice-président exécutif de l'approvisionnement, du trading et du marketing chez Gaz de France, il a été président de Gaselys, vice-président exécutif de l'international, conseiller du PDG et secrétaire du conseil d'administration.

Adamakis, Emmanuel

Métropolit de Chalcédoine. Ancien vice-président et président de la Conférence des Églises européennes, il a également été directeur de la représentation de l'Église Orthodoxe auprès de l'Union européenne à Bruxelles. Après avoir été nommé Métropolit de France, il a servi en tant que coprésident du Conseil des Églises chrétiennes de France.

Aguiar, Nuno

Chief of Staff du Président-Directeur Général chez Jerónimo Martins, l'un des principaux acteurs européens de la distribution alimentaire. Il possède une vaste expérience dans le secteur de la distribution et du commerce de détail, en particulier au sein du groupe Jerónimo Martins.

Ahmed, Masood

Président émérite du Center for Global Development depuis janvier 2017. Au cours de sa carrière, il a été à la tête d'initiatives de politiques de développement économique dans les principales institutions internationales, notamment le FMI, la Banque mondiale et le département du Développement international (DfID) du gouvernement britannique.

Akita, Hiroyuki

Chroniqueur pour *Nikkei*. Il écrit des commentaires, chroniques et analyses sur les affaires étrangères et la sécurité internationale. Ancien correspondant à Pékin et correspondant principal à Washington, il a été rédacteur en chef et a travaillé au sein de la « Leader Writing Team » du *Financial Times*.

Alaux-Lorain, Jean

Investisseur dans la division Large Cap de Bpifrance, la banque publique d'investissement française, il accompagne des groupes et des entreprises innovantes dans l'industrie, la technologie et l'aéronautique. Auparavant, il a travaillé au sein de BNP Paribas à Singapour et de la division Life Sciences du groupe Dassault Systèmes en France.

Amabile, Arno

Membre du comité fondateur de CurrentAI et conseiller de l'envoyée spéciale pour l'IA. Il a été rapporteur général du Comité national français sur l'intelligence artificielle générative et adjoint au DRH du Corps des mines, et a travaillé pour le ministère de la Justice à l'élaboration du nouveau plan de transformation numérique.

Andler, Daniel

Professeur émérite de Sorbonne Université. Membre de l'Académie française des sciences morales et politiques, il a fondé et dirigé le Département d'études cognitives de l'École normale supérieure. Il s'intéresse particulièrement aux sciences cognitives et à l'intelligence artificielle ainsi qu'à leurs retombées dans l'éducation, la décision collective et les politiques publiques.

Antil, Alain

Directeur du Centre Afrique subsaharienne de l'Ifri. Il est notamment spécialiste de la Mauritanie et des questions de sécurité au Sahel. Il enseigne à l'Institut d'études politiques (IEP) de Lille et à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne. Il a obtenu sa thèse de doctorat en géographie politique à l'université de Rouen.

Appert, Olivier

Membre de l'Académie des Technologies et conseiller de l'Ifri, il a présidé France Brevets, le Conseil français de l'énergie, et a été président-directeur général d'IFP Energies Nouvelles. Il a été directeur de la direction de la coopération à long terme et de l'analyse des politiques de l'Agence internationale de l'énergie.

Araújo, Luís

Directeur général de la chaîne Biedronka. Sa carrière est associée au groupe Jerónimo Martins, qu'il a rejoint en 1995. Il a débuté comme directeur adjoint de magasin chez Recheio Cash & Carry, puis a évolué à travers toutes les étapes de carrière au sein du groupe.

Arystankulova, Gulsara

Ambassadrice extraordinaire et plénipotentiaire de la République du Kazakhstan auprès de la République française. Elle a entamé sa carrière professionnelle en qualité de rédactrice au sein de publications culturelles en République de Moldova.

Augé, Benjamin

Chercheur associé à l'Ifri, docteur en géographie de l'Institut Français de géopolitique et chef d'enquête à Africa Intelligence. Il enseigne la géopolitique du pétrole et du gaz en Afrique, les politiques africaines comparées des membres du P5 et les relations entre l'Afrique et le Golfe à HEC et Sciences Po Paris.

Aureau, Tristan

Directeur du Centre d'analyse, de prévision et de stratégie du ministère de l'Europe et des affaires étrangères. Membre du Conseil d'État. Il dispose d'une vaste expérience des affaires internationales et européennes. Il a été directeur de Cabinet du ministre chargé de l'Europe et sherpa adjoint du président du Conseil européen.

Avital, David

Directeur d'AEye Strategic Solutions. Entrepreneur, investisseur en capital-risque et philanthrope à l'origine de grandes réussites dans l'immobilier, les parkings, la biotechnologie et d'autres domaines grâce à de solides valeurs et principes acquis au cours de sa longue carrière militaire. Il siège au conseil d'administration de plusieurs sociétés.

Azour, Jihad

Directeur du département Moyen-Orient et Asie centrale au Fonds monétaire international depuis 2017. Il a été ministre des Finances du Liban. Il a effectué des recherches sur les pays émergents et leur intégration dans l'économie mondiale à l'université de Harvard dans le cadre de son post-doctorat.

Badré, Bertrand

Associé gérant et fondateur de Blue like an Orange Sustainable Capital. Ancien directeur général et directeur financier du Groupe de la Banque mondiale, il a également été directeur financier de la Société Générale après avoir occupé le même poste au sein du Crédit Agricole.

Bălteanu, Lorina

Ambassadrice extraordinaire et plénipotentiaire de la République de Moldova auprès de la République française. Elle a entamé sa carrière professionnelle en qualité de rédactrice au sein de publications culturelles en République de Moldova.

Barbosa, Jean-André

Vice-président Affaires Publiques du Groupe Renault. Il débute sa carrière à la Commission européenne, au sein des Directions Générales commerce et énergie, notamment en participant aux négociations du Doha Round à l'OMC et à différentes négociations avec des pays tiers sur l'énergie. Il est ingénieur en chef du Corps des mines.

Bark, Tae-Ho

Président du Seoul Forum for International Affairs (SFIA). Il est président du comité coréen de la Commission trilatérale et professeur émérite à la Graduate School of International Studies (GSIS) de l'université nationale de Séoul. Ancien ministre du Commerce de Corée, il a dirigé le Lee & Ko Global Commerce Institute.

Barrault, François

Président et fondateur de FDB Partners. Président de l'IDATE DigiWorld, il a eu des expériences professionnelles variées dans le domaine technologique. Il a été PDG de Lucent EMEA puis directeur général International, et administrateur ainsi que PDG de BT Global Services.

SS Bartholomée Ier

Archevêque de Constantinople - Nouvelle Rome et Patriarche Œcuménique. Ordonné diacre en 1961 et prêtre en 1969, Sa Sainteté a été doyen auxiliaire à l'École Théologique de Halki, puis secrétaire personnel de son prédécesseur, le Patriarche Dimitrios Ier.

Bas, Jean-Christophe

Vice-président de l'Aspen Institute France. Il est le fondateur et directeur général de The Global Compass et professeur à l'IRIS. Il a été responsable du dialogue stratégique à la Banque mondiale, responsable du développement stratégique et des partenariats au sein de l'Alliance des civilisations des Nations unies à New York.

Bébéar, Isabelle

Directrice des Affaires Internationales et Européennes de Bpifrance depuis 2019. Elle supervise également EuroQuity, la plateforme digitale qui met en relation des entreprises innovantes avec des investisseurs internationaux et des opportunités d'affaires. Elle est la fondatrice d'Averroès Africa, le premier fonds de fonds européen dédié à l'Afrique.

Behanzin, Francis

Président co-fondateur du Réseau mondial des professionnels de sécurité et de défense pour la prévention et la lutte contre le terrorisme. Ancien commissaire aux Affaires politiques, paix et sécurité de la CEDEAO, il est également membre fondateur de la Commission béninoise des droits de l'Homme du Bénin.

Belais, Alain

Secrétaire du Fonds de dotation de la Garde républicaine et consultant indépendant. Il a auparavant été conseiller du président et directeur du développement chez Iris Finance, directeur général de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE), et a occupé différentes fonctions au sein des institutions françaises et européennes.

Benmira, Sephora

Analyste à la Présidence de la République française, elle exerce ses fonctions au sein du Centre d'analyse, de prévision et de stratégie. Parallèlement à ses fonctions institutionnelles, elle occupe le poste de responsable de la communication du Sommet de la Jeunesse du G7 (Y7) 2026, organisé par l'Open Diplomacy Institute.

Besnainou, Pierre

Vice-président du Congrès juif mondial. Président d'honneur de la Fondation du Judaïsme Français. Ancien président du Congrès Juif Européen et du Fonds Social Juif Unifié de France, il est également membre du conseil des gouverneurs du Centre Shimon Peres pour la Paix et du conseil d'administration de l'Institut Weisman France.

Biloa, Marie-Roger

Présidente de The Africa International Media Group et MRB Productions. Éditorialiste et consultante sur les questions de politiques publiques et d'intelligence économique en Afrique, elle commente régulièrement sur des questions africaines dans les médias internationaux tels que TV5Monde, France24, BBC, Aljazeera, RFI, i-Télé, ARD, ZDF.

Biot, Jacques

Administrateur de sociétés, enseignant et consultant senior dans le domaine de l'IA et de la transformation numérique. Ancien président exécutif de l'École polytechnique de Paris, il est également membre du conseil de plusieurs institutions académiques internationales et président non-exécutif du Conseil d'administration de Huawei Technologies France.

Biruta, Vincent

Ministre de l'Intérieur de la République du Rwanda. Ancien ministre des Affaires étrangères et de la Coopération internationale, il a occupé plusieurs postes ministériels. Il a été le président du Sénat au parlement de la République du Rwanda et président de l'Assemblée nationale de Transition.

Bodin-Guittard, Nicolas

PDG et cofondateur de Label4.ai, deeptech française spécialisée dans l'identification des contenus générés ou manipulés par IA. L'entreprise est engagée auprès de la Commission européenne sur la mise en œuvre de l'article 50-2 de l'AI Act. Il est juriste de formation, ancien DPO et directeur juridique.

Boubacar, Sidi Mohamed

Ancien Premier ministre de la République Islamique de Mauritanie, fonction qu'il a exercée à deux reprises. Il a été ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire de la Mauritanie en Espagne, en Égypte et en France, ainsi que comme représentant permanent auprès des Nations Unies.

Bouttes, Jean-Paul

Ingénieur et économiste, membre du Conseil Scientifique du Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan. Il a été Chef Économiste et Directeur de la Stratégie, de la Prospective et des Relations Internationales du Groupe EDF (Électricité de France), après avoir été Délégué à la Stratégie Industrielle de la Branche Production.

Breitman, Arthur

Directeur de Trilitech et cofondateur de Tezos, une plateforme blockchain décentralisée et open source. Il a travaillé chez X et Waymo sur les voitures autonomes. Plus tôt dans sa carrière, il a occupé le poste d'analyste quantitatif chez Goldman Sachs et Morgan Stanley.

Bromberg, Gidon

Co-fondateur et co-directeur d'EcoPeace Middle East. Il est engagé dans le domaine de la paix environnementale depuis plus de trente ans et a beaucoup écrit sur la corrélation entre les problèmes liés à l'eau et la paix au Moyen Orient. Il s'est exprimé sur ces sujets devant de nombreuses instances internationales.

Browne, Miranda

Responsable du développement de l'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC. Elle a auparavant participé à des projets stratégiques au sein des équipes marketing et commerciales de grandes entreprises internationales, notamment Chanel et Google. Elle a rejoint l'Open Diplomacy Institute en qualité de Fellow en 2025.

Burgess, Niall

Ambassadeur d'Irlande en France et à Monaco. Il occupait auparavant la fonction de Secrétaire général du ministère irlandais des Affaires étrangères. Diplomate de carrière, il a consacré une part importante de son parcours aux relations entre l'Irlande et le Royaume-Uni, en particulier à la coopération avec l'Irlande du Nord.

Cabestan, Jean-Pierre

Directeur de recherche émérite au CNRS et professeur émérite à l'Université baptiste de Hong Kong. Il est rattaché à l'Institut de recherche français sur l'Asie de l'Est (IFRAE) de l'INALCO. Il est chercheur associé à l'Asia Centre, Paris ainsi qu'au Centre d'étude français sur la Chine contemporaine de Hong Kong.

Caboche, Thierry

Directeur des Affaires publiques internationales chez Ardian. Ancien diplomate au ministère français des Affaires étrangères, il a occupé divers postes en ambassades au Moyen-Orient et a été Chef de cabinet et porte-parole de l'ambassadeur à la Représentation permanente de la France auprès des Nations unies à New York.

Callonico, Guillaume

Vice-Président, Risques thématiques et émergents des portefeuilles à la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ). Politologue et gestionnaire de risques spécialisé dans les relations internationales, le processus de démocratisation et le risque géopolitique, il enseigne également la gestion des risques politiques et géopolitiques à l'Université de Montréal.

Campos, Eric

Directeur général de la Fondation Armée de Terre. Dirigeant de banques et d'établissements financiers depuis 35 ans, il a créé et dirigé une société de production d'énergies renouvelables et de conseil en transitions, et dirigé une Fondation microfinance et Social Business intervenant dans plus de trente-cinq pays, et trois continents.





Canonne, Raphaël

Fellow de l'Open Diplomacy Institute, il a été nommé délégué français chargé des questions de santé mondiale et de sécurité alimentaire au Sommet de la jeunesse du G20 (Y20) 2026. Il a fait partie de l'équipe internationale de la Fédération internationale des associations d'étudiants en médecine (IFMSA).

Castañeda, Jorge

Ancien ministre des Affaires étrangères du Mexique. Intellectuel public reconnu, politologue et auteur prolifique, il s'intéresse à la politique mexicaine et latino-américaine, à la politique comparée ainsi qu'aux relations entre les États-Unis et le Mexique et, plus largement, l'Amérique latine.

Chalmin, Philippe

Fondateur du Cercle Cyclope, professeur à Paris-Dauphine, consultant pour plusieurs organisations internationales (OCDE, CNUCED). Président fondateur de Cyclope, le principal institut de recherche européen sur les marchés des matières premières, il a été membre du Conseil d'analyse économique auprès du Premier ministre.

Chan, Margaret

Directrice générale émérite de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et doyenne de la Vanke School of Public Health de l'Université Tsinghua. En 1994, elle devient la première femme directrice du Département de la santé de Hong Kong.

Charafeddine, Raed

Président exécutif du conseil d'administration d'Al Makeen, banquier central et commercial. Ancien premier vice-gouverneur de la Banque du Liban, il est un professionnel de la finance de haut niveau, doté d'une expertise des secteurs public et privé au Moyen-Orient et en Afrique.

Chesneau-Daumas, Thomas

Fellow de l'Open Diplomacy Institute, il a été nommé délégué français au Sommet de la jeunesse du G20 (Y20) 2026 à Washington. Il a exercé les fonctions d'analyste en stratégie d'entreprise à Bpifrance. Il a travaillé chez Thales ainsi qu'au ministère français de l'Économie et des Finances.

Chevalier, Fabrice

Directeur Délégué aux Affaires Publiques Internationales de TotalEnergies. Avant de rejoindre les affaires publiques, il a effectué toute sa carrière au sein de l'exploration-production de TotalEnergies, d'abord dans la finance, le business, puis la négociation de nouveaux contrats pétroliers et gaziers, en Europe de l'Est et en Asie.

Choirat, Christine

Chef de la science des données et de l'intelligence artificielle à l'OFS. Elle été Chief Innovation Officer au Swiss Data Science Center et professeur invité à l'Université de Genève. Auparavant, à Harvard, elle a conçu des plateformes de données à grande échelle influencé les réglementations en matière d'environnement et de santé.

Coatanlem, Yann

Économiste et Président du Club Praxis. Co-fondateur de GlassView, une plateforme de Neuro-Powered Media™, et membre du conseil d'administration de l'École d'économie de Paris. En 2026, il a cosigné une publication stratégique pour l'Atlantic Council proposant des cadres originaux pour le Club Climat afin de catalyser le financement vert.

Cohen-Tanugi, Laurent

Avocat international, membre des barreaux de Paris et de New York et fondateur du cabinet-boutique Cohen-Tanugi Avocats. Il a été précédemment associé des cabinets juridiques internationaux Cleary Gottlieb et Skadden et VP et General Counsel du groupe Sanofi.

Cotte, Basile

Adjoint au chef du bureau Affaires bancaires à la Direction générale du Trésor. Il a précédemment exercé à la Commission européenne (DG COMP) sur le contrôle des concentrations, ainsi que chez Euronext et Morgan Stanley. Il dispose d'expériences en banque d'investissement, marchés financiers, énergie et régulation.

Courbe, Thomas

Directeur général des entreprises au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. Il a auparavant été directeur général adjoint de la Direction générale du Trésor. Ingénieur général de l'Armement, il a construit une carrière au croisement des politiques industrielles, économiques et internationales.

Cozon, Stanislas

Vice-président exécutif de Capgemini. Ancien directeur général en charge des secteurs globaux de Capgemini, il a débuté sa carrière à l'Inspection Générale des Finances.

Da Cunha, Pauline

Fellow de l'Open Diplomacy Institute, elle a été nommée Secrétaire générale adjointe du Sommet de la jeunesse du G7 (Y7) 2026. Elle est chargée de mission à la Direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS) du ministère français des Armées et des Anciens combattants.

Daele (van), Frans

Ministre d'Etat de Belgique. Ancien chef de cabinet du président du Conseil européen Herman Van Rompuy et sherpa de l'UE au G8. Il a notamment occupé les fonctions de représentant permanent auprès de l'UE, ambassadeur à Washington et représentant permanent de la Belgique auprès de l'OTAN.

Dăianu, Daniel

Président du Conseil fiscal et conseiller du gouverneur (affaires de la zone euro), ancien membre du conseil d'administration de la Banque nationale de Roumanie. Il est membre de l'Académie roumaine. Il a été ministre des Finances de la Roumanie et économiste en chef de la Banque Nationale de Roumanie.

Daly, Elena

Fondatrice et gérante d'EM Conseil, un cabinet de conseil indépendant. Elle a été avocate générale et a occupé des postes de responsable en stratégie et gestion des risques pour des fonds d'investissement alternatifs chez Citigroup, Fortress Group et Nomura International PLC.

Darsalia, Lasha

Premier vice-ministre des Affaires étrangères de Géorgie. Ancien premier vice-ministre au ministère d'État pour la réconciliation et l'équité civique, il est le négociateur en chef de la Géorgie auprès de la Fédération de Russie dans le cadre des Discussions internationales de Genève (GID).

David, Dominique

Conseiller du président de l'Ifri, rédacteur en chef de *Politique étrangère* et co-directeur du rapport annuel *Ramses*. Président du Centre franco-autrichien pour le rapprochement en Europe, il a été directeur-adjoint de l'Institut français de polémologie, puis secrétaire général de la Fondation pour les études de défense nationale (FEDN).

Desouches, Christine

Maître de conférences honoraire de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Experte-consultante auprès d'organisations internationales et membre du Conseil stratégique de l'Ifri, elle a occupé diverses fonctions au sein de l'Organisation internationale de la Francophonie et est devenue spécialiste des processus de démocratisation, de crise et de consolidation de la paix, notamment en Afrique.

Draghiciu, Beatrice

Fondatrice de BFD Private Diplomacy, un cabinet de conseil spécialisé dans les politiques publiques, la gouvernance, les stratégies de négociation et les relations institutionnelles. Elle a été conseillère auprès de trois ministres roumains successifs de la Justice et conseillère d'État au sein du Cabinet du vice-Premier ministre de Roumanie.

Drouin, François

Président d'ETI FINANCE (financement de PME et ETI, Asset based lending). Il a occupé de nombreux postes de direction, dont celui de président de la Caisse d'épargne de Midi-Pyrénées et du Crédit Foncier de France, ainsi que vice-président de Bpifrance.

Drouin, Nathalie G.

Avocate émérite et Ambassadrice du Canada en France depuis mars 2026. Elle prendra également prochainement ses fonctions auprès de la principauté de Monaco. Elle était auparavant sous-greffière du Conseil privé et conseillère à la sécurité nationale et au renseignement auprès du premier ministre, ainsi que sous-ministre de la Justice.

Duchêne, Aurélien

Fellow de l'Open Diplomacy Institute, il a été nommé délégué français au Sommet de la jeunesse du G20 (Y20) 2025 et coprésident du Sommet de la jeunesse du G7 (Y7) 2026. Consultant indépendant en géopolitique et en défense, il est également chercheur au sein du think tank Euro Créativ.

Dučka, Dorian

Fondateur et dirigeant d'Alpha Strategy Consulting. Il a été vice-ministre de l'Industrie et de l'Energie d'Albanie. Il a été directeur de l'Intégration européenne et des Projets internationaux au ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Energie, ainsi que responsable du département des projets du Gazoduc Trans-Adriatique.

Ducrot, Valérie

Directrice exécutive du Global Gas Centre (GGC). Ancienne responsable du Centre du gaz de la CEE-ONU (la Commission économique pour l'Europe des Nations unies), elle a également occupé plusieurs postes au sein du groupe industriel énergétique français ENGIE.

Elia, Roula

Avocate internationale et juriste, chroniqueuse politique à la télévision. Elle est PDG de la fondation Echo for Peace et de Rased Lebanon (coalition de plusieurs ONG), membre de l'association du barreau de Beyrouth et Observateur électoral international.

Emilsson, Peje

Fondateur et propriétaire de Kreab Worldwide et de Kunskapsskolan Education. Membre de l'Académie royale suédoise des sciences de l'ingénieur (IVA), il a été membre du conseil d'administration de Nobel Prize Outreach, chef de cabinet de l'ICC, l'organisation mondiale des entreprises, et président de la Chambre de commerce de Stockholm.

Etienne, Philippe

Ambassadeur de France et professeur en affaires publiques et internationales à l'université de Columbia. Il fut également sherpa du G7 et du G20. Il a occupé le poste d'ambassadeur de France aux États-Unis, en Allemagne et en Roumanie, ambassadeur et représentant permanent de la France auprès de l'Union européenne.

Eyl-Mazzega, Marc-Antoine

Directeur du Centre Énergie et Climat de l'Ifri. Auparavant, il a travaillé à l'Agence internationale de l'énergie, où il a été en charge de la Russie et de l'Afrique subsaharienne. Il a également animé un observatoire sur l'Ukraine à la Fondation Robert Schuman.

Eyre, Wayne

Ancien chef d'état-major de la défense du Canada. En 40 ans de carrière, il a dirigé de nombreuses opérations nationales et a servi à l'étranger – à Chypre, en Croatie, en Bosnie, en Afghanistan et en Corée du Sud, où il fut le plus haut gradé canadien de la région Asie-Pacifique.

Fahmy, Nabil

Secrétaire général de la Ligue arabe et doyen émérite à l'American University au Caire. Il a fondé la School of Global Affairs and Public Policy. Ancien ministre des Affaires étrangères d'Égypte, il a également été ambassadeur aux États-Unis et au Japon.

Fain, Jeremy

Directeur général de Blue Water Intelligence. Animé par une passion pour l'impact de la technologie, il a cofondé Verteego en 2007 et a été directeur général chez Welcomr.

Felbermayr, Gabriel

Directeur de l'Institut autrichien de recherche économique (WIFO). Professeur à l'université d'économie et de commerce de Vienne, il a été président de l'Institut de Kiel pour l'économie mondiale (Institut für Weltwirtschaft – IfW) et a travaillé en tant que consultant associé chez McKinsey & Co à Vienne.

Férey, Amélie

Directrice des projets data et des relations institutionnelles à l'Institut de recherche stratégique de l'École militaire (IRSEM), où elle pilote des initiatives à l'interface entre recherche, données et décision publique. Elle est également directrice scientifique des Chaires pour les Hautes études de la souveraineté.

Flahault, Antoine

Professeur de santé mondiale à l'Université Paris Cité, Hôpital Bichat, Inserme (France). Ancien directeur de l'Institut de santé globale à l'Université de Genève. Il a également été co-directeur de l'European Academic Global Health Alliance et directeur de l'École des hautes études en santé publique (EHESP).

Foucher, Michel

Intervenant et membre du Conseil d'orientation du Cycle des hautes études européennes (Institut national du service public) et conseiller études au MEDEF. Il a été ambassadeur de France en Lettonie chargé de mission sur les questions politico-stratégiques au cabinet du ministre des Affaires étrangères, envoyé spécial dans les Balkans et le Caucase.

Frenzel, Catherine

Directrice au sein de la Direction des Affaires Internationales et Européennes de Bpifrance, après y avoir les fonctions d'Inspectrice générale et membre du Comité exécutif. Elle est également, entre autres, membre du Comité d'audit du Conseil de l'Europe et membre du Comité d'audit du ministère de la Justice.

Friang, Thomas

Directeur exécutif de l'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC. Il a auparavant exercé les fonctions de conseiller auprès du ministre français chargé du Développement et des Partenariats internationaux. Il est également fondateur et directeur général de l'Open Diplomacy Institute.

Frieden, Jeffry A.

Professeur émérite en études gouvernementales à l'Université d'Harvard et professeur d'affaires internationales et publiques et de science politique à l'Université Columbia. Il se spécialise dans la politique des relations économiques internationales. Il est co-auteur et co-éditeur de plus d'une douzaine d'œuvres.

Frossard, Thibaud

Vice-président et responsable des activités Aéronautique, Défense et Sécurité chez Capgemini, il a été directeur de cabinet du directeur général. Ancien conseiller industrie au ministère de l'Économie et des Finances, il a également occupé diverses fonctions à l'Agence des Participations de l'État et à la Direction du Budget.

Furlain, Carla

Responsable des partenariats internationaux et des affaires publiques chez HDF Energy. Son expertise se situe à l'intersection des enjeux réglementaires, industriels et géopolitiques. Parallèlement à ses responsabilités professionnelles, elle préside la délégation française au Sommet de la jeunesse du G20 (Y20) 2026.

Galas, Godefroy

Directeur adjoint du cabinet du DG de la direction générale des entreprises, administration française rattachée au ministère de l'Économie et des Finances. Il était précédemment analyste technique au sein de la Sous-Direction Opérations de l'ANSSI, l'agence nationale française de cybersécurité. Il a travaillé pour General Electric, Alstom et TotalEnergies.

Gargash, Anwar

Conseiller diplomatique du président des Émirats arabes unis. Membre du conseil d'administration de l'Anwar Gargash Diplomatic Academy, il a occupé les fonctions de ministre d'État aux Affaires étrangères et ministre d'État aux affaires du Conseil national.

Germay (de), Nicolas

Vice-président de la WPC. Ancien Vice-président de la Chambre de Commerce Franco indienne, il est PDG et fondateur du fonds de retournement Alandia Industries.

Girard, Renaud

Grand reporter et correspondant de guerre du *Figaro*. Il couvre les grandes crises politiques et les principaux conflits armés mondiaux depuis plus de quarante ans. Il est aussi professeur de stratégie à l'Institut d'études politiques de Paris et membre du comité de rédaction de la *Revue des deux Mondes*.





Gomart, Thomas

Directeur de l'Institut français des relations internationales (Ifri). Il est membre du conseil scientifique de l'IHEDN et du comité de rédaction des revues *Politique étrangère*, *Revue des deux Mondes* et *Etudes*. Ses travaux portent sur la Russie, la gouvernance numérique, la politique étrangère française, le risque géopolitique et les *think tanks*.

Grass, Etienne

Global Chief AI Officer de Capgemini Invent, essayiste, ancien haut fonctionnaire français. Il est chroniqueur pour le journal *Les Échos*. Spécialiste des questions de santé et des transformations organisationnelles liées à l'IA, il enseigne à l'Institut d'Études Politiques de Paris.

Gruffat, Jean-Claude

Managing Director de Weild & Co à New York, et membre du conseil d'administration et du comité exécutif d'Atlas Network. Gouverneur de l'Hôpital Américain et vice-président de la Fondation de l'Hôpital américain de Paris. Il a été Managing Director au sein du groupe Galileo ainsi que chez Citigroup.

Haines, Andrew

Professeur de changement environnemental et de santé publique à la London School of Hygiene & Tropical Medicine, il est un expert de premier plan des questions de santé et de changement climatique. Il a également exercé des fonctions de conseil et de direction auprès de l'Organisation mondiale de la santé.

Halalai, Traian

Président exécutif d'Exim Banca Romaneasca. Président du conseil d'administration de Banca Românească SA, il possède une vaste expérience dans des postes de direction dans le secteur bancaire roumain. Il est également professeur associé à l'Académie des études économiques de Bucarest.

Halferty Hardy, Kerry

Conseillère stratégique, consultante et entrepreneure opérant à la croisée de la politique mondiale, des soins de santé, de l'innovation agricole et des technologies émergentes. Elle siège au conseil d'administration de plusieurs organisations internationales spécialisées dans la politique et l'économie, et écrit et intervient régulièrement sur la géopolitique et la gouvernance mondiale.

Hecker, Marc

Directeur exécutif de l'Ifri et rédacteur en chef de la revue *Politique étrangère*. Docteur en science politique de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, il a enseigné plusieurs années à Sciences Po. Il a écrit différents livres dont *La Guerre de vingt ans* (Robert Laffont, 2021 avec Elie Tenenbaum).

Horii, Akinari

Conseiller spécial et membre du Conseil d'administration du Canon Institute for Global Studies, pour lequel il écrit régulièrement. Il est également membre du *Keizai Doyukai* (Association japonaise des cadres d'entreprise) et de la Commission trilatérale. Il a auparavant été gouverneur adjoint de la Banque du Japon.

Hosoya, Yuichi

Professeur de politique internationale à l'Université Keio. Directeur général et directeur de recherche à l'Asia-Pacific Initiative, il est également chercheur principal à l'Institut Nakasone pour la paix (NPI), Senior Fellow à la Fondation de Tokyo pour la recherche politique et Senior Adjunct Fellow à l'Institut japonais des affaires internationales (JIIA).

Inozemtsev, Vladislav

Directeur du Centre d'études postindustrielles de Moscou, conseiller spécial pour le Russia Media Studies Project de MEMRI à Washington, DC. Économiste et politologue, il est fondateur et directeur du Centre d'études postindustrielles à Moscou ainsi que professeur à l'Université d'État de Moscou et à l'École supérieure d'économie.

Jansen, Sabine

Professeure de relations internationales au Conservatoire national des arts et métiers à Paris et chercheuse au Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action, elle est vice-présidente du Comité d'histoire parlementaire et politique ainsi que présidente déléguée de la Société d'histoire de la Ve République.

Jean, Sébastien

Directeur associé de l'Initiative géoéconomie et géofinance de l'Ifri, professeur au Conservatoire national des arts et métiers, titulaire de la chaire Jean-Baptiste Say d'économie industrielle. Membre du Conseil national de la productivité, il a été directeur du CEPPI après avoir occupé d'autres fonctions à l'INRAE et à l'OCDE.

Jeremić, Vuk

Président du Center for International Relations and Sustainable Development et co-fondateur de la Global Preventive Diplomacy Initiative. Ancien ministre des Affaires étrangères de la Serbie, il est également rédacteur en chef du magazine Horizons – Journal of International Relations and Sustainable Development et professeur à l'école d'affaires internationales de Sciences Po Paris.

Kaba, Nialé

Ministre d'État, ministre des Affaires étrangères de la Côte d'Ivoire et députée de Bouna, elle a été la première femme ministre de l'Économie et des Finances du pays. Ancienne ministre du Plan et du Développement, elle a conduit d'importantes réformes économiques et présidé le Conseil des gouverneurs de la Banque africaine de développement.

Kagame, Paul

Président de la République du Rwanda. Élu président de la Communauté d'Afrique de l'Est, il mène la réforme institutionnelle de l'Union africaine (UA) depuis 2016. Il est président du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique de l'Agence de développement de l'UA et leader de l'Union africaine pour le financement domestique de la santé.

Kairis, Nicholas

Chief Legal Officer chez Sagint Inc. et Directeur des affaires juridiques internationales du Mohammed Omar bin Haider Holding Group, il supervise des investissements transfrontaliers dans les secteurs de l'énergie, de l'immobilier et des infrastructures. Expert en réglementation financière et actifs numériques, il est membre du barreau d'Athènes.

Karakullukçu, Memduh

Membre fondateur du conseil exécutif du Global Relations Forum, partenaire fondateur de Kanunum, président de Kroton Consulting. Ancien président du Global Relations Forum, il est spécialisé dans la technologie et le développement économique, la technologie et la sécurité, la dynamique énergétique mondiale et la gouvernance économique et financière mondiale.

Kassis, Elias

Vice-président Stratégie et Développement durable de TotalEnergies depuis septembre 2023. Il était auparavant président de TotalEnergies E&P UAE et Country Chair de TotalEnergies aux Émirats arabes unis. Avant cette nomination, il a occupé plusieurs fonctions de direction au sein de la branche Exploration & Production de TotalEnergies.

Kazatchkine, Michel

Professeur de médecine émérite et diplomate, ancien directeur exécutif du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Il a été ambassadeur chargé du VIH/sida et des maladies transmissibles, et envoyé spécial du Secrétaire Général des Nations Unies pour le VIH/sida en Europe de l'Est et en Asie centrale.

Keller, Daniel

Président de « Servir en Entreprise » et ancien membre du Conseil économique, social et environnemental en tant que personne qualifiée, il est directeur chargé des missions transverses à la direction de la Retraite complémentaire et de l'Action sociale de Malakoff-Humanis.

Khachatryan, Arman

Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire de la République d'Arménie en France depuis 2024. Diplomate de carrière, il a auparavant été Représentant permanent de l'Arménie auprès du Conseil de l'Europe entre 2021 et 2024, après avoir occupé plusieurs fonctions au ministère des Affaires étrangères.

Kim, Chang-Beom

Vice-président et directeur général de la Federation of Korean Industries. Avant de rejoindre FKI, il a été conseiller mondial pour le groupe Hyundai Motor. Il a été ambassadeur de Corée en Indonésie. Il a également travaillé à Bruxelles en tant qu'ambassadeur de Corée auprès de l'Union européenne et de la Belgique.

Kim, Gunn

Député de l'Assemblée nationale de la République de Corée représentant le Parti du Pouvoir du Peuple, il est vice-président de la Commission des Affaires étrangères et de la Réunification nationale et membre de la Commission du Renseignement. Il a précédemment occupé plusieurs postes clés au sein du ministère des Affaires étrangères.

Kingston, Brian

Président-directeur général de l'Association canadienne des constructeurs de véhicules (CVMA), il a précédemment occupé des fonctions de direction au Business Council of Canada et au sein de plusieurs ministères du gouvernement fédéral canadien (ministère des Finances, Affaires mondiales Canada et au ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique).

Koen, Vincent

Consultant senior auprès de l'OCDE et de la Banque Asiatique de Développement. Ancien Directeur adjoint au département Économie de l'OCDE, il a supervisé les travaux sur une cinquantaine de pays. Il fut également Conseiller économique, auteur principal des Perspectives économiques de l'OCDE et Secrétaire OCDE du G10.

Korsia, Haïm

Grand Rabbin de France. Membre de l'Académie des sciences morales et politiques, il a été membre du Conseil consultatif national d'éthique, aumônier général israélite de l'Armée de l'air et de l'École Polytechnique, aumônier général israélite des Armées ainsi que Secrétaire général de l'Association des Rabbins de France.

Kostanyan, Vahan

Vice-ministre des Affaires étrangères de la République d'Arménie depuis janvier 2023. Il a auparavant occupé plusieurs fonctions de conseiller au sein de l'Assemblée nationale et du ministère des Affaires étrangères, notamment comme conseiller du ministre des Affaires étrangères et du président de l'Assemblée nationale.

Kotti, Randy

Adjoint au chef du bureau « Épargne et marchés financiers » à la Direction Générale du Trésor, il a auparavant été chef du service économique de l'État en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Il a également été consultant pour la Banque mondiale sur des sujets d'inclusion financière et de stabilité bancaire au Moyen-Orient.

Kowal, Pawel

Professeur à l'Institut d'études politiques de l'Académie polonaise des sciences. Ancien député européen, il a été président du Comité de coopération parlementaire Ukraine-UE, secrétaire d'État au ministère des Affaires étrangères de Pologne et membre du Conseil de sécurité national.

Kuleba, Dmytro

Ancien ministre des Affaires étrangères de l'Ukraine. Représentant permanent de l'Ukraine au Conseil de l'Europe, il a été Premier ministre adjoint pour l'Intégration européenne et euro-atlantique de l'Ukraine, ambassadeur itinérant au ministère des Affaires étrangères et a travaillé à la Représentation permanente de l'Ukraine auprès de l'OSCE.

La Chapelle (de), Bertrand

Directeur Exécutif du réseau Internet & Jurisdiction (I&JPN), une organisation qu'il a cofondée en 2012. Expert internationalement reconnu des enjeux technologiques et de gouvernance liés à l'Internet et à l'IA depuis 25 ans.

Laidi, Zaki

Ancien conseiller personnel du haut représentant et vice-président de la Commission SEAE. Il est professeur à Sciences Po depuis plus de 20 ans.

Landau, Jean-Pierre

Professeur associé d'économie à Sciences Po. Il a occupé les fonctions de Sous-gouverneur de la Banque de France (2006 à 2011), d'Administrateur pour la France auprès du FMI, du Groupe de la Banque mondiale et de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement.

Larcher, Gérard

Président du Sénat français depuis 2014.

Lee, Hye-Min

Conseiller chez KIM & CHANG et professeur invité à l'Université Hankuk des études étrangères de Séoul. Ancien ministre du Commerce adjoint de Corée, il a également été sherpa du G20, négociateur en chef pour l'accord de libre-échange entre la Corée du Sud et l'UE et ambassadeur aux Philippines et en France.

Legendre, Anne-Claire

Présidente de l'Institut du monde arabe depuis février 2026, elle a été conseillère Afrique du Nord et Moyen-Orient du Président de la République française (2023 - 2026). Elle a également été Ambassadrice de France auprès de l'État du Koweït (2020-2021) et Consule générale de France à New York (2016 - 2020).

Legrand, Domitille

Directrice de projets économie de la donnée à la Direction générale des entreprises. Elle a travaillé dans diverses organisations, entreprises et think tanks en Europe (Allemagne, Angleterre), en Asie du Sud-Est (Singapour) et en Nouvelle Calédonie, sur des thématiques énergétiques, industrielles, de ressources et numériques.

Lehman, Adrien

Professeur affilié à l'École d'affaires publiques de Sciences Po et vice-président du conseil d'administration de l'Open Diplomacy Institute. Il a été nommé délégué français au Sommet de la jeunesse du G8 à Washington D.C.

Lepercq, Thierry

Président des Cercles de l'ICDM qui rassemblent des CEO, dirigeants de comex et membres de gouvernance de groupes internationaux sur l'évolution du risque géopolitique. Il anime également le Cercle Thucydide qui rassemble des diplomates, généraux d'armée, hauts fonctionnaires et géopoliticiens.

Letourneur, Charles

Cofondateur et DG de Alven, un des principaux fonds d'investissement français et européens dans les technologies digitales (software, intelligence artificielle, fintech). Charles Letourneur a débuté sa carrière chez LAZARD à New York en Fusions & Acquisitions, puis à Paris. Il devient gérant de LAZARD en 1999.

Levitte, Jean-David

Membre de l'Institut de France et président du Conseil de fondation du Centre de politique de sécurité de Genève (GCSP). Ambassadeur de France, il a été le conseiller diplomatique et sherpa du Président Sarkozy entre 2007 et 2012. Il a également été ambassadeur auprès des États-Unis (2003-2007).

Lévy, Pierre

Ambassadeur de France, est président du conseil d'administration de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN). Diplomate de carrière, il a consacré l'essentiel de son parcours aux affaires européennes et aux enjeux liés à l'Europe centrale et orientale.

Lévy-Lang, André

Président fondateur de l'Institut Louis Bachelier. Membre du conseil d'administration de l'Ifri, il est également professeur associé émérite à Dauphine, président du conseil de surveillance des *Échos*, président-fondateur de la Fondation du Risque et de l'Institut Louis Bachelier.





Liguti, Dario

Directeur de l'énergie durable à la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU), il supervise une région de 56 États membres répartis en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

Lipsky, John

Senior Fellow au Foreign Policy Institute de la Paul H. Nitze School of Advanced International Studies (SAIS) de l'Université Johns Hopkins. Précédemment, il était premier directeur général adjoint du Fonds monétaire international de 2006 à 2011 et directeur général intérimaire de mai à juillet 2011.

Litman, Gary

Vice-président des initiatives mondiales à la Chambre de commerce américaine. Il est responsable de la défense par la Chambre des politiques du programme de réforme économique du G20, du G7 et des institutions internationales et dirige sa participation aux coalitions d'entreprises mondiales et aux sommets d'entreprises axés sur des politiques économiques durables.

Lô, Moubarack

Ancien conseiller spécial du Premier ministre du Sénégal. Président de l'Institut Emergence, spécialisé dans les études économiques et statistiques ainsi que dans la planification stratégique. Il est également directeur général du Bureau de Prospective Économique.

Louiba, Amélia

Analyste marketing chez Thales Cybersecurity & Identity. Elle a rejoint le Fellowship de l'Open Diplomacy Institute lorsqu'elle a été nommée membre de la délégation française au Sommet de la jeunesse du G7 2025 à Ottawa.

Maier, Moritz

PDG de Synera, une entreprise de logiciels d'intelligence artificielle pionnière dans le développement d'agents d'IA pour l'ingénierie.

Maïla, Joseph

Professeur de géopolitique et de relations internationales et Senior fellow à l'ESSEC Business School. Il a été doyen de la Faculté de sciences sociales et économiques de l'Institut Catholique de Paris, avant d'en devenir le recteur. Il a été directeur de la Prospective (CAPS) au ministère des Affaires étrangères.

Mallikarjun, Manu

Entrepreneur social spécialisé dans les relations internationales et le développement. Il travaille actuellement sur une série de films dans le but d'explorer les voies potentielles vers un monde pacifique, juste et durable.

Malloch-Brown, Mark

Professeur invité à la London School of Economics (LSE) et Distinguished Visiting Fellow au Perry World House de l'Université de Pennsylvanie. En tant qu'Administrateur du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), il a dirigé la promotion mondiale des Objectifs du Millénaire pour le développement.

Mariton, Hervé

Président de la Fédération des entreprises des Outre-Mer (Fedom), président du Conseil Franco-Britannique. Il a occupé les postes de député, ministre de l'Outre-Mer et porte-parole du groupe républicain à la Commission des finances.

Martin, Terry

Journaliste et présentateur de journal télévisé. Ancien présentateur pour CNN International, il est désormais présentateur chez DW News. Il est aussi le fondateur et le directeur de SPIA. Il a couvert en direct des sommets du G7, des conférences sur le climat de l'ONU, et plusieurs élections nationales.

Martin de Lagarde, Raphaël

Directeur délégué aux affaires publiques internationales de TotalEnergies depuis 2025. Il a exercé auparavant différentes responsabilités au sein du ministère français des affaires étrangères, travaillant sur l'Europe orientale, le Moyen Orient, l'Asie centrale et méridionale.

Maurice, Paul

Secrétaire général du Comité d'études des relations franco-allemandes (Cerfa) depuis 2024. Il a été chef de la Mission de l'Allemagne, de l'Europe alpine et adriatique à la Direction de l'Union européenne du ministère de l'Europe et des affaires étrangères.

Meyer, Jean-Claude

Vice-président international de Rotschild & Cie. Administrateur de l'Ifri, il a été assistant-gérant de Rothschild, chargé de mission à la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR) et gérant de Lazard Frères & Cie.

Monteiller, Pierre

Chef du service risques à la Direction régionale à l'environnement de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Il est ingénieur du Corps des mines et diplômé l'École normale supérieure de Paris en mathématiques.

Morel, Pierre

Directeur de l'Observatoire Pharos du pluralisme des cultures et des religions, et coordinateur du groupe politique du Processus de Minsk de l'OSCE sur l'Ukraine. Il a été ambassadeur en République populaire de Chine, puis auprès du Saint-Siège. Il est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.

Mourre, Marc

Conseiller auprès de Mohamed Kallala, directeur général de Natixis, depuis 2025. Il a plus de 37 ans d'expérience bancaire, principalement auprès de Morgan Stanley et Natixis. Il a été directeur général, vice-président de la division des produits de base et président des activités africaines de l'entreprise de Morgan Stanley.

Mushikiwabo, Louise

Secrétaire générale de l'Organisation internationale de la Francophonie depuis 2019. Elle a occupé les fonctions de ministre de l'Information du gouvernement du Rwanda. Elle a précédemment travaillé au sein de la direction de la communication de la Banque africaine de développement en Tunisie.

Musso, Alexandre

Vice-président du Développement durable pour l'Europe et l'Afrique du Nord chez Accor, l'un des principaux groupes hôteliers mondiaux. Il est membre de l'Open Diplomacy Institute depuis 2026 et s'intéresse particulièrement aux enjeux liés à la transition durable.

Nardon, Laurence

Directrice du Programme Amériques de l'Institut Français des Relations Internationales (Ifri). Avant de rejoindre l'Ifri, elle a été chargée de recherches à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), puis *Visiting Fellow* au *Center for Strategic and International Studies* (CSIS) à Washington.

Nasr, Samir

Président d'ECE Consultants SAL. Président de Phoenician Funds Holding (Liban), et directeur exécutif de Moufton Fund à Chypre, il a été consultant à l'OCDE et professeur d'économie. Il a été président du National Investment Guarantee Corporation et conseiller économique et financier dans divers pays de GCC.

Nicolet, Patrick

Fondateur et PDG de Linebreak SA. Il a travaillé à Capgemini, occupant successivement différentes fonctions à hautes responsabilités. En 2020, il conclut son dernier mandat en tant que directeur des technologies en charge de l'agenda Technologie, Innovation et Ventures du groupe, ainsi que des fonctions Cybersécurité et IT.

Nkulikiyimfura, François

Ambassadeur de la République du Rwanda en France depuis 2022, avec accréditation auprès de l'Espagne, du Portugal, ainsi qu'Ambassadeur désigné auprès de l'Italie et de Monaco. Il est également Délégué permanent auprès de plusieurs organisations internationales, dont l'UNESCO, l'OIF et l'OCDE.

Noland, Marcus

Vice-président exécutif et directeur d'études au Peterson Institute for International Economics. Senior Fellow au East-West Center, il a été économiste au Council of Economic Advisers du Bureau exécutif du président des États-Unis.

Nordmann, François

Ancien ambassadeur de Suisse en France. Ancien ambassadeur au Royaume-Uni, au Guatemala et dans plusieurs États d'Amérique centrale, il a également été chef de la délégation suisse à l'UNESCO et de la mission permanente de la Suisse auprès des organisations internationales à Genève ainsi que président de FN Conseil.

Okwulehie, Sam

PDG de LATC Group. Membre du conseil consultatif mondial du Commonwealth Enterprise & Investment Council (CW/EIC) à Londres, il est également conseiller principal chez Boston Consulting Group (BCG) et a travaillé au sein d'Air France/KLM et de Kenya Airways.

Orlowski, Tomasz

Actuel ambassadeur de Pologne au Maroc. Ancien Ambassadeur de la République de Pologne en France, puis en Italie. Il dirige actuellement l'ambassade de Pologne au Maroc. Il est membre correspondant de l'Académie des sciences morales et politiques.

Paal, Douglas

Distinguished Fellow à la Carnegie Endowment for International Peace. Ancien vice-président de JPMorgan Chase International, il a été représentant non officiel des États-Unis à Taïwan en tant que directeur de l'Institut américain à Taïwan et travaillé en tant qu'analyste pour la CIA et dans les ambassades américaines de Singapour et Beijing.

Piau, Nicolas

Co-fondateur et PDG de TiLT Capital Partners. First Mover Fellow de l'Aspen Institute, il travaille dans le domaine de l'énergie et du développement de projets / fusions-acquisitions. Nicolas était Senior Vice President en charge des fusions-acquisitions et du développement de l'entreprise pour Engie.

Ploquin, Xavier

Directeur d'investissement et directeur de cabinet du PDG de Meridiam, société d'investissement spécialisée dans les infrastructures durables. Ancien conseiller en charge de l'énergie, de l'industrie et de l'innovation au sein du cabinet du ministre d'État, ministre de la Transition écologique et solidaire. Il a occupé par le passé diverses fonctions au sein du ministère de l'Économie et des Finances.

Poinssot, Christophe

Directeur général délégué et directeur scientifique du service géologique national BRGM. Ancien président élu de l'association EuroGeoSurveys, il a travaillé au Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) et a été conseiller nucléaire à l'ambassade de France en Chine (Beijing) et représentant du CEA dans ce pays.

Poterszman, Baptiste

Adjoint à la cheffe du service prévention des risques à la direction régionale de l'environnement d'Île-de-France, il contribue à la mise en œuvre des politiques de prévention des pollutions et risques industriels. Avant cela, il a travaillé pour Neoen, un producteur d'énergies renouvelables, en Suède, ainsi que pour la compagnie ferroviaire Eurostar.

Pouzet, Hugo

Haut fonctionnaire français, adjoint chef du bureau Finance durable, droit des sociétés, comptabilité et gouvernance d'entreprise à la Direction générale du Trésor, au ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle, énergétique et numérique.

Pouyanné, Patrick

Président-Directeur Général de TotalEnergies SE. Il est Chevalier de la Légion d'honneur.

Predoiu, Cătălin

Vice-Premier ministre et ministre des Affaires intérieures de la Roumanie. Son action s'est notamment concentrée sur le renforcement des capacités institutionnelles face à la criminalité organisée, à la traite des êtres humains, à la migration irrégulière et aux menaces cybernétiques, tout en consolidant la coopération avec les partenaires européens et transatlantiques.

Prieto, Angel

Chef du bureau en charge de la décarbonation de l'industrie au ministère de l'Économie. Il y pilote la définition et la mise en œuvre des politiques publiques visant à décarboner l'industrie française.

Prieux, Pierre

Président du Groupe Alcen, constitué de sociétés de haute technologie actives dans les domaines de la Défense et Sécurité, de l'Energie, du Médical et de la Santé, de l'Aéronautique et du Spatial, des Grands Instruments Scientifiques.

Qiao, Yide

Vice-président et secrétaire général de la Shanghai Development Research Foundation (SDRF), une institution à but non lucratif dont l'objectif est de promouvoir la recherche sur les questions de développement. Il est également expert détaché en finances et économie internationales au ministère des Finances chinois.

Rabinovich, Itamar

Vice-président de l'Institut d'études de sécurité nationale (INSS) à Tel Aviv, ancien ambassadeur d'Israël aux États-Unis, ancien négociateur en chef avec la Syrie. Distinguished Fellow à la Brookings Institution, il est professeur émérite en histoire du Moyen-Orient à l'université de Tel Aviv et président émérite et conseiller de l'Israel Institute.

Révillon D'Apréval, Dorian

Conseiller au sein du cabinet du directeur de l'Environnement de l'OCDE. Auparavant chargé de mission au ministère français de la Transition écologique, il a piloté la coordination des positions françaises dans les négociations environnementales multilatérales, au sein des Nations unies, du G7, du G20, de l'Organisation mondiale du commerce et de l'OCDE.

Rivoalen, Inès

Cheffe de projet chez ArianeGroup. Inès travaille sur le développement d'un banc d'essai destiné à un moteur de fusée réutilisable. Elle a rejoint le Fellowship de l'Open Diplomacy Institute lorsqu'elle a été nommée membre de la délégation française au Sommet de la jeunesse du G7 2026.

Robert, Virginie

Cheffe du service International du quotidien *Les Échos*. Elle a été correspondante du journal à New York. Vice-présidente du European-American Press Club, elle est aussi membre de l'Association française de la presse diplomatique.

Rogé, Arthur

Responsable de la modélisation et de l'analyse sur l'accès à l'énergie à l'Agence internationale de l'énergie (AIE). Il a rejoint le Fellowship de l'Open Diplomacy Institute lorsqu'il a été nommé membre de la délégation française au Sommet de la jeunesse du G7 2026.

Röttgen, Norbert

Membre du Deutscher Bundestag et membre de la Commission des affaires étrangères. Ancien ministre fédéral de l'Environnement, de la Protection de la nature et de la Sécurité nucléaire, il est coprésident du Conseil européen pour les relations internationales (ECFR) et membre du conseil d'administration de diverses institutions.

Sager, Abdulaziz Othman

Expert saoudien de la politique et des problèmes stratégiques du Golfe. Il est le fondateur et président du Gulf Research Center, un think tank mondial basé en Arabie saoudite avec une présence bien établie et un réseau mondial de partenaires et de bureaux dans la région du Golfe et en Europe.

Salomé, Bernard

Conseiller international senior et économiste, le Dr Bernard Salomé possède plus de 40 ans d'expérience auprès d'organisations internationales et de présidences. Spécialiste du développement et des finances publiques, il travaille aujourd'hui sur l'IA appliquée à l'élargissement de l'assiette fiscale en Afrique.

Sano, Tadakatsu

Avocat chez Jones Day. Ancien directeur général du Bureau des politiques commerciales et vice-ministre des Affaires internationales, il a également exercé au ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie du Japon et en tant que chef de cabinet du Premier ministre Yukio Hatoyama.

Schaal, Andreas

Directeur des relations mondiales et de la coopération de l'OCDE ainsi que sherpa de l'OCDE auprès du G7, du G20 et de l'APEC.





Schmid, Dorothee

Responsable du programme Turquie / Moyen-Orient à l'Institut français des relations internationales (Ifri). Elle a fondé le programme « Turquie contemporaine », qui suit l'émergence de la Turquie comme puissance. Ses intérêts de recherche présents se concentrent sur la diplomatie turque, les nouveaux conflits du Moyen-Orient et leurs effets sur l'économie régionale.

Schweitzer, Gauthier

Co-fondateur et Chief Technology Officer (CTO) de la société française Sahar, il développe des solutions capables de transformer d'importants volumes de données open source en informations stratégiques exploitables. Il accompagne des États et de grandes entreprises dans des secteurs clés tels que la défense, l'énergie et la finance.

Senequier, Dominique

Présidente et fondatrice d'Ardian, l'un des leaders mondiaux de l'investissement privé. Dominique Senequier est une figure pionnière du capital-investissement. Promue Officier de la Légion d'Honneur en 2021, elle a été élue membre de l'Académie des Sciences Morales et Politiques en 2023.

Severino, Jean-Michel

Président du conseil de surveillance d'Investisseurs & Partenaires (I&P), inspecteur général des finances, membre de l'Académie des technologies. Précédemment, il a été notamment directeur du développement au ministère français de la Coopération, vice-président pour l'Asie à la Banque mondiale, et directeur général de l'Agence française de développement.

Shek, Daniel

Ancien ambassadeur d'Israël en France. Ancien directeur des Affaires européennes et porte-parole du ministère des Affaires étrangères, il est considéré comme expert en diplomatie publique. Cofondateur de NEXUS Elite Task Force, il enseigne la diplomatie à l'université de Tel Aviv. Il est membre du directoire du « Track II Environmental Forum ».

Simon, Jean-Marc

Ambassadeur de France et président d'Eurafric Stratégies SAS. Ancien conseiller au ministère des Affaires étrangères et au ministère de la Coopération, il a exercé dans plusieurs ambassades, notamment en tant que conseiller ou consul général avant d'être nommé ambassadeur en République Centrafricaine, au Nigeria, au Gabon et en Côte d'Ivoire.

Simon, Toby

Fondateur et président de Synergia Foundation, think tank stratégique. Membre de la Commission mondiale pour la gouvernance d'Internet (GCIG) et membre de la Commission trilatérale, il a également été membre du conseil consultatif du Center for New American Security (CNAS) et conseiller auprès de plusieurs organisations telles que l'OMS.

Sinapi-Thomas, Lucia

Directrice exécutive de Capgemini Ventures. Elle a occupé plusieurs fonctions au sein de Capgemini, notamment celles de directrice financière adjointe et directrice exécutive Business Platforms de Capgemini Group. Elle est membre des conseils d'administration de Capgemini SE, du Bureau Véritas et de Dassault Aviation.

Sollogoub, Tania

Responsable de la recherche sur les pays émergents et la géopolitique à la Direction des Etudes Economiques du Groupe Crédit Agricole. Ancienne directrice du master Finance et Stratégie de Sciences Po Paris, elle y enseigne l'économie et l'analyse des risques pays.

Šoth, Ján

Ambassadeur de la République slovaque en France depuis 2023. Il a auparavant dirigé l'unité d'analyse stratégique au ministère des Affaires étrangères à Bratislava (2021-2023), après avoir été ambassadeur de la République slovaque en Italie, à Malte et en République de Saint-Marin (2015 - 2021).

Stoian, Marius

Président du Club România. Ancien sous-secrétaire d'État pour le Commerce extérieur, il a aussi été conseiller personnel du secrétaire d'État pour les Roumains de l'étranger ainsi que du ministre du Tourisme. Il est membre de la Chatham House et de l'Aspen Institute Romania.

Stril, Arthur

Directeur financier et membre du comité exécutif de Collectis. Il a été à la direction générale de la concurrence de la Commission européenne et responsable du bureau chargé du financement des hôpitaux au sein du ministère de la Santé.

Stuewe, James

Directeur de la division des affaires réglementaires, Ressources naturelles Canada. Il a auparavant travaillé au sein de la fonction publique fédérale canadienne au Bureau du Conseil privé et au Secrétariat du Conseil du Trésor. Il a commencé sa carrière en gestion-conseil chez Deloitte, puis à la Banque Royale du Canada à Toronto.

Sur, Serge

Membre de l'Académie des Sciences morales et politiques. Agrégé de droit public, il est professeur émérite de droit public à l'Université Panthéon-Assas, où il a créé le master en relations internationales. Il a été directeur adjoint de l'UNIDIR (1986-1996) et juge *ad hoc* à la Cour internationale de justice de La Haye (2009-2012).

Suzuki, Kazuto

Professeur à l'École supérieure de politique publique de l'université de Tokyo et directeur de l'Institut de géoéconomie de la Maison internationale du Japon. Il a notamment été membre du groupe d'experts du Comité des sanctions contre l'Iran du Conseil de sécurité de l'ONU et professeur de politique internationale à l'université d'Hokkaido.

Tabet, Riad

Président de Berit International Holding SA, président de Batiliban-France Consortium franco-arabe pour le développement. Administrateur et membre du bureau exécutif de la Chambre de commerce franco-arabe à Paris, il est administrateur et membre fondateur de la Chambre de commerce libano-américaine à Beyrouth.

Tarka, Wiesław

Chargé d'affaires a.i. et Ambassadeur titulaire de la République de Pologne en France. Il a occupé de hautes fonctions au sein du ministère des Affaires étrangères et à l'étranger. Il a été ambassadeur de Pologne en Croatie (2008 - 2012) puis en Suède (2015 - 2018).

Tenenbaum, Elie

Directeur du Centre des études de sécurité de l'Institut français des relations internationales. Agrégé et docteur en histoire, diplômé de Sciences Po, il a été Visiting Fellow à l'Université de Columbia et enseigne aujourd'hui la sécurité internationale à Sciences Po.

Thomson, Pauline

Head of Data Science et Managing Director au sein de l'équipe Infrastructure d'Ardian. Depuis son arrivée en 2011, elle joue un rôle clé dans l'intégration de la data science au cœur des stratégies d'investissement et de création de valeur.

Touraine, Agnès

Présidente et fondatrice d'Act III Consultants, un cabinet de conseil dédié aux transformations numériques. Consiillère principale de McKinsey, elle est également aux conseils de différentes organisations à but non lucratif telles que l'IDATE ou la French-American Foundation. Elle a été présidente de l'Institut français des administrateurs.

Trichet, Jean-Claude

Ancien président de l'Académie des Sciences Morales et Politiques. Il est président honoraire du Conseil d'Administration de l'Institut Bruegel, président honoraire du Groupe des 30 et président européen honoraire de la Commission trilatérale. Il a été président de la Banque centrale européenne, gouverneur de la Banque de France et directeur du Trésor.

Tromler, Miklós

Ambassadeur agréé de Hongrie en France depuis décembre 2025, il possède une solide expérience diplomatique. Il a exercé en tant qu'ambassadeur auprès du Royaume du Maroc et de la République islamique de Mauritanie. Il a également été doyen du groupe européen du corps diplomatique au Maroc.

Truesdale, Jay

Directeur général de TD International, société internationale de stratégie en matière de risques géopolitiques, d'intelligence économique et de conformité des risques. Ancien directeur général de Veracity Worldwide, il a également travaillé chez McKinsey & Company et occupé les fonctions de diplomate, notamment en Russie et en Ukraine.

Tuakli, Juliette M.

Ambassadrice diplomatique de Mercy Ships International pour l'Afrique depuis 2022. Elle supervise les partenariats avec les gouvernements et les entités et communautés diplomatiques pour soutenir la mission de Mercy Ships consistant à fournir des soins médicaux et chirurgicaux gratuits à celles et ceux dans le besoin à travers le continent africain.

Vassilenko, Roman

Vice-ministre des Affaires étrangères de la République du Kazakhstan. Ancien assistant du chef de cabinet du Premier ministre du Kazakhstan, il a été inspecteur-chef du secrétaire d'État du Kazakhstan, conseiller à la chancellerie du président et directeur adjoint du cabinet du secrétaire d'État.

Védrine, Hubert

Fondateur d'Hubert Védrine Conseil, société de conseil spécialisée dans les problématiques internationales, économiques et géopolitiques. Il a été président de l'Institut François Mitterrand. Avant cela, il a assumé les fonctions de ministre des Affaires étrangères sous le gouvernement de Lionel Jospin et a été associé au cabinet d'avocats Jeantet et Associés.

Véron, Nicolas

Economiste à Bruegel, à Bruxelles, et au Peterson Institute for International Economics à Washington, sa recherche porte sur la régulation financière, les politiques industrielles, et les transformations des systèmes financiers et des entreprises dans la mondialisation. Son parcours mêle des expériences dans l'administration publique et le monde de l'entreprise, principalement en France.

Vincent-Rostowski, Jan

Ambassadeur, représentant permanent de la République de Pologne auprès de l'OCDE. Il est également membre du Conseil d'administration de Katalyst Education, organisation de référence dans le domaine de l'éducation numérique en Pologne et en Ukraine. Il a été ministre des Finances de la Pologne de 2007 à 2013.

Vučić, Aleksandar

Président de la République de Serbie depuis 2017. En qualité de chef d'État, il œuvre à renforcer le positionnement de la Serbie comme acteur clé en Europe du Sud-Est, en promouvant la modernisation économique, la stabilité politique et le rapprochement avec l'Union européenne.

Wang, Jisi

Président fondateur de l'Institut des études stratégiques et internationales de l'Université de Pékin et professeur à l'École des études internationales. Il est professeur titulaire de la chaire Boya à l'Université de Pékin depuis 2017. Il est président d'honneur de l'Association chinoise d'études américaines.

Weymuller, Bruno

Membre de Total Professeurs Associés et du conseil d'administration du Conseil français de l'énergie. Il a été directeur de la stratégie et de l'évaluation des risques de Total et directeur financier d'Elf Aquitaine. Il a commencé sa carrière au ministère de l'Industrie, avant de rejoindre le cabinet du Premier ministre, Raymond Barre.

Yaha, Mohamed Abdellahi

PDG de Maurinvest Group. Fondateur et PDG de MAUILOG, une société mauritanienne de transport et de services logistiques pour les projets industriels, pétrole & gaz et activités minières, au sein de laquelle il est chargé de promouvoir l'investissement privé.

Yasseen, Fareed

Ancien ambassadeur de la République d'Irak en France puis aux États-Unis. Ancien envoyé pour le climat de l'Irak, il a travaillé et conseillé plusieurs agences des Nations Unies et *think tanks*. Ancien chef du département de la Prospective au ministère des Affaires étrangères, il a été conseiller diplomatique du vice-président Adil Abd al-Mahdi.

Montbrial (de), Thierry

Thierry de Montbrial est le président exécutif de l'Institut français des relations internationales qu'il a fondé en 1979. Il est professeur émérite au Conservatoire National des Arts et Métiers. En 2008, il a lancé la World Policy Conference. Il est membre de l'Académie des Sciences Morales et Politiques de l'Institut de France depuis 1992 et membre associé de nombreuses académies étrangères. Thierry de Montbrial a dirigé le département de sciences économiques de l'École polytechnique entre 1974 et 1992. Il a été le premier président de la Fondation de la recherche stratégique (1993-2001). Il a mis sur pied le Centre d'analyse et de prévision (actuellement Centre d'analyse et de prévision stratégique) du ministère des Affaires étrangères et en a été le premier directeur (1973-1979). Il est l'auteur de plus de vingt livres, certains traduits en plusieurs langues. Le dernier paru est *L'ère des affrontements, Les grands tournants géopolitiques*, (Dunod, 2025). Il est Grand Officier de la Légion d'honneur, Grand Officier de l'Ordre national du Mérite et titulaire de nombreuses autres décorations françaises et étrangères. Thierry de Montbrial est ancien élève de l'École polytechnique, docteur en économie mathématique de l'Université de Berkeley (Californie) et ancien ingénieur général au Corps des mines.





18^e EDITION
GOUVERNANCE MONDIALE
24-26 avril 2026 • Chantilly



18th EDITION
GLOBAL GOVERNANCE
April 24-26, 2026 • Chantilly



18^e EDITION
GOUVERNANCE MONDIALE
24-26 avril 2026 • Chantilly





Emmanuel Macron

Président de la République française

Mesdames et Messieurs, cher Thierry, c'est un honneur pour notre pays d'accueillir la World Policy Conference à Chantilly. À l'heure où le principe même de coopération internationale est remis en cause par certains, votre mission, qui consiste à penser un monde plus ouvert, plus prospère et plus juste, dans le respect de chaque nation, est une nécessité absolue. Je ne peux pas être à vos côtés aujourd'hui, mais je tenais à vous dire quelques mots sur les grands axes diplomatiques de notre action.

Nous vivons un moment de bascule, c'est une platitude de le dire, et beaucoup de ce qui relevait de l'évidence est remis en cause. Nous l'avions vu avec les guerres impérialistes menées par des membres permanents du Conseil de sécurité, et la guerre d'agression russe en Ukraine. Nous l'avions vu à travers un commerce international bousculé. Nous le voyons aujourd'hui avec la guerre lancée en Iran.

La fragmentation, la multiplication des crises, le retour décomplexé des logiques de puissance et des empires redéfinissent une grande part de cet ordre international et le fondent sur une forme d'anomie. Face à ce désordre qui est autour de nous, la France refuse d'être simplement commentatrice. Nous tentons d'agir avec une ambition claire que je déploie et que j'ai essayé d'expliquer à nos ambassadrices et ambassadeurs depuis le premier discours que j'ai pu leur adresser, en parlant de ce concept d'être une puissance d'équilibre qui contribue à la paix et à la stabilité.

C'est-à-dire une puissance qui refuse l'alignement systématique, qui prône son indépendance, l'indépendance d'une voie française et européenne, ce qui suppose une souveraineté, une autonomie stratégique et beaucoup de choses qui relèvent de la technologie, de l'industrie, de la défense, mais qui cherche aussi à composer une troisième voie avec des solutions coopératives là où d'autres imposent des blocs. Une troisième voie qui repose sur les intérêts bien compris de chacun, mais qui est au service aussi du droit international et qui refuse donc les doubles standards.

Je crois que cette voie est cohérente et qu'elle est en train de révéler sa force. Par les petites touches que nous avons apportées ces dernières années – une Europe plus forte, une politique indo-pacifique qui incarne cette troisième voie, une politique avec l'Afrique reposant sur un partenariat nouveau, une politique de réengagement avec les puissances émergentes, une politique de respect et de développement de partenariats d'avenir avec nos grands partenaires historiques, du Japon au Canada –, tout cela dessine la carte de ce qu'est la coalition des indépendants à laquelle nous croyons. Et je crois que c'est cela qui doit peser dans l'ordre international tel que nous le vivons. Cette coalition des indépendants, c'est celle qui veut bâtir ensemble des solutions face à ces crises, au moment même où ceux qui devraient être les garants en dernier ressort de l'ordre international ne jouent plus leur rôle.

Je vais prendre à cet égard trois exemples très simples. En Ukraine, nous avons constaté début 2025 que nous n'étions plus totalement sûrs de savoir si les États-Unis d'Amérique allaient continuer d'aider l'Ukraine durablement, ou s'ils n'allaient pas pousser à la capitulation.

L'initiative que nous avons prise dès le mois de février à Paris, puis que nous avons structurée au niveau franco-britannique, a permis de construire cette coalition des volontaires pour l'Ukraine, assurant les garanties de sécurité de celle-ci le jour où une paix sera signée, pour que cette paix soit durable.

Cette coalition des volontaires rassemble les Européens – quand je dis les Européens, je parle également des Britanniques, et des Norvégiens qui sont de très grands contributeurs –, les Canadiens, les Balkans, mais également la Nouvelle-Zélande, le Japon et l'Australie qui sont à nos côtés. Cet axe permet véritablement de produire des solutions utiles. Pour la première fois, nous avons planifié ensemble des opérations pour apporter ces garanties de sécurité. Nous avons pesé dans les discussions, à coup sûr, durant cette année 2025 et au début de cette année 2026 pour éviter le détricotage. Nous avons su, début 2026, réengager les Américains pour apporter leur contribution, c'est-à-dire un soutien, mais sans être en première ligne. Nous avons agrégé cette réponse diplomatique au volet militaire.

Deuxième exemple que je voudrais prendre, c'est ce que nous sommes en train de faire au Moyen-Orient, avec la réunion qui s'est tenue il y a quelques jours à Paris pour l'ouverture du détroit d'Ormuz. Depuis le premier jour, la France a une position très simple et très claire sur l'Iran. Nous sommes pour le respect du droit international, et pour le retour à la paix le plus rapidement possible. Nous sommes pour la reprise des négociations traitant de la question du nucléaire, du programme balistique, et des déstabilisations régionales, pour intégrer aussi un cadre international et respectueux qui soit maintenu sur Ormuz, et donc la liberté de navigation.

Nous défendons ce cadre depuis le début, en même temps que nous sommes allés aux côtés des États du Golfe avec lesquels nous avons des accords de défense pour les aider à se protéger. Ce cadre-là est le bon. Sur Ormuz, nous avons réuni 49 États, qui étaient là aussi sous pilotage franco-britannique, avec l'Union européenne, et avec l'Organisation maritime internationale. L'objectif a été de bâtir le cadre diplomatique, militaire – mais strictement défensif, en déconflictant avec l'Iran si le cas se présentait –, mais aussi technique, financier, et d'assurance pour pouvoir assurer une reprise du trafic à travers cet axe. C'est une avancée importante. C'est aussi ce cadre-là que nous voulons promouvoir pour continuer à soutenir le Liban, et défendre son intégrité territoriale et sa souveraineté.

Cependant, je veux ici souligner que cette mission ad hoc, cette réunion que nous avons tenue, vient bousculer toutes les fausses évidences que l'on voulait nous présenter. Un Sud global qui serait face

au Nord ? Pas du tout. Il y a des gens qui veulent continuer à croire au droit international, à la paix, et qui veulent remettre en place les routes maritimes pour leurs économies, souvent parce qu'ils sont très impactés. De l'Asie du Sud-Est à l'Afrique, en passant par le Pacifique, l'Europe, le Canada, une fois encore, ou le continent latino-américain, tout le monde était là. Et c'est là aussi une avancée. C'est exactement la même chose à laquelle je crois sur les questions commerciales. Je pense que beaucoup de pays, et en particulier l'Union européenne, et cette alliance qu'est le CPTPP – j'associerai aussi volontiers l'Inde à une telle initiative –, croient dans un commerce ouvert, libre, équitable, respectueux du droit international, et qui correspond à la plateforme qu'est l'OMC, sans doute améliorée et plus efficace.

Nous devons essayer d'avancer là-dessus sur un agenda commercial, mais aussi un agenda stratégique, un agenda sur les minerais critiques, et les terres rares, au sein de cette coalition des indépendants, parce que si nous savons bâtir des règles communes pour avancer, nous saurons trouver des solutions. En quelque sorte, nous sommes dans une position, à ce moment-là, beaucoup plus confortable à l'égard des États-Unis et des Chinois. Nous ne sommes les vassaux de personne. Nous ne voulons l'hégémonie de personne. Nous avançons. Voilà la ligne qui est la nôtre et que nous poursuivons.

J'aurais pu vous parler des initiatives que nous avons prises sur Gaza, et de ce que nous voulons continuer à faire au Proche et Moyen-Orient. J'aurais pu vous parler aussi de notre politique africaine. J'aurai l'occasion dans quelques semaines de la défendre lors du sommet Africa Forward à Nairobi, puisque là-dessus, nous avons vraiment voulu porter un nouveau partenariat avec le continent africain.

Je crois que depuis 2017 et le discours de Ouagadougou, en passant par notre politique qui était assez atypique en lien avec l'Union africaine pendant la période du Covid, de coproduction vaccinale ou l'initiative FARM que nous avons prise pour la sécurité alimentaire pendant la guerre, on a montré que, là aussi, l'Afrique était pour nous un partenaire et que l'on l'intègre dans cette coalition des indépendants, parce que l'on veut que l'Afrique gagne en souveraineté.

Le message principal que je voulais partager avec vous pour vos travaux, c'est de vous dire que nous vivons dans un moment de vérité, pour que notre France soit plus indépendante. Diplomatiquement, nous le sommes. Militairement, nous le sommes par un modèle complet d'armée, parce que nous avons pris nos responsabilités depuis dix ans. Nous aurons doublé le budget de nos armées, par notre dissuasion et par notre souveraineté technologique militaire. Nous devons consolider notre souveraineté sur le plan industriel, alimentaire, technologique et de la recherche. C'est vital.

Ce rôle dont je parle, cette capacité de traction que nous avons, nous ne pourrions la préserver que si nous savons faire ces efforts. Ensuite, c'est au niveau européen qu'il faut continuer d'avancer pour une Europe plus souveraine. C'est ce que je défends depuis 2017. Je vois l'aggiornamento idéologique qui est maintenant à l'œuvre assez clairement depuis 2022, et le doute qui s'est installé sur la fiabilité du partenaire américain conduit beaucoup de monde, y compris les plus transatlantistes, à s'engager plus résolument vers une politique plus européenne.

Là aussi, le diable est dans le détail et il nous faut, dans tous les domaines du jeu, assumer et assurer la préférence européenne, la production européenne, et les opérations communes. C'est fondamental. Nous sommes à un moment de sortie de minorité géopolitique pour les Européens et de pratique d'une politique de puissance. Elle est indispensable.

Puis, nous devons bâtir des partenariats nouveaux. C'est cette coalition des indépendants à laquelle nous croyons. C'est aussi pour cela que lorsque, dans quelques semaines, nous aurons à organiser le sommet du G7 à Evian, nous avons décidé de réunir autour du G7, dans son format classique, quelques puissances démocratiques émergentes qui participent de cette philosophie : l'Inde, la Corée du Sud, le Kenya, au titre du sommet commun que nous menons à Nairobi et qui rassemblera, si je puis dire, la voix africaine, et le Brésil. Ce n'est pas exhaustif, mais ce sont des partenaires importants pour avancer et consolider cette coalition des indépendants à laquelle nous croyons. Une France puissance d'équilibre, une France plus indépendante dans une Europe plus forte et plus indépendante, qui est prête à bâtir avec d'autres démocraties et d'autres puissances respectueuses une politique commune qui aura des accords et des désaccords, mais qui nous permettra de défendre nos intérêts, de consolider le droit international et de réduire la volatilité et le désordre. C'est cela qui nous permettra de mettre en œuvre un multilatéralisme efficace, celui que nous défendons sur chacune de ces questions, celui que nous défendons aussi sur les questions climatiques ou les questions de santé, comme nous l'avons montré il y a quelques semaines encore à Lyon.

J'ai sans doute été trop long, pardonnez-moi, mais c'étaient les quelques convictions que je voulais partager avec vous. Je serai heureux d'avoir le retour de vos travaux et de vos propres réflexions. Bon courage à tous et à très bientôt. Merci beaucoup.

Gérard Larcher

Président du Sénat de France

Toute-Sainteté,

Madame la Ministre d'État, Ministre des Affaires étrangères, Envoyée spéciale du Président de la République de Côte d'Ivoire que je tiens à saluer à travers vous, Monsieur le Président exécutif de l'Institut français des relations internationales et de la World Policy Conference, Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs, Mesdames et Messieurs,



Je suis honoré de votre invitation, cher Thierry de Montbrial, à prononcer l'un des discours d'ouverture de cette conférence, d'autant que je crois savoir qu'elle ne s'est tenue, en dix-huit ans, que trois fois en France.

Il n'est pas si facile, dans la tradition française, de transformer en rendez-vous incontournable une conférence qui traite des enjeux internationaux, lorsqu'elle n'émane pas du pouvoir exécutif. C'est pourtant ce que vous avez réussi : l'audience acquise parle d'elle-même !

Il s'agit d'un résultat d'autant plus remarquable que je suis frappé par la déperdition générale de contenus, d'analyses et de nuances en matière de politique étrangère, comme dans bien d'autres domaines d'ailleurs qui ont trait à l'exercice de l'esprit.

Or, il existe un besoin impérieux de renouer avec une haute exigence intellectuelle pour mieux saisir la portée des enjeux complexes qui se présentent à nous. La World Policy Conference répond parfaitement à ce besoin.

Parce qu'elle ambitionne de comprendre le monde tel qu'il est, et non de décrire un monde tel qu'il devrait être, et ne sera pas, la World Policy Conference décille le regard et contribue à construire une gouvernance du possible. C'est dans ses pas, dans vos pas, que je vais essayer de m'inscrire, en vous parlant de la France dans le monde, et de ce qui me semble pour elle réaliste et atteignable.

1 - Il est des prophéties qui résonnent avec force plus d'un siècle après avoir été énoncées : dans La Crise de l'esprit, deux modestes lettres rédigées en avril et mai 1919, Paul Valéry écrit : « L'Europe deviendra-t-elle ce qu'elle est en réalité, c'est-à-dire un petit cap du continent asiatique ? Ou bien l'Europe restera-t-elle ce qu'elle paraît, c'est-à-dire : la perle de la sphère, le cerveau d'un vaste corps ? ». Et Paul Valéry de rassembler en quelques mots célèbres sa pensée : "Nous autres, civilisations, nous savons maintenant que nous sommes mortelles".

Mais le propre de la prophétie, selon Paul Valéry lui-même, n'est pas d'écrire de façon inéluctable le destin. Elle n'est que le futur le plus probable, si le libre arbitre qui guide les hommes et conduit les sociétés n'opère pas.

Et, de fait, la vision prophétique de Paul Valéry, qu'il appliquait à l'Europe sans la limiter au continent européen, ne s'est pas réalisée. En 1939, l'Europe a sombré, puis s'est relevée, a réussi à surmonter la partition en deux blocs que la guerre sur son sol avait engendrée, et à construire une Union européenne lorsque l'un de ces blocs a volé en éclats.

Mais aujourd'hui, alors que la Chine accomplit des prouesses dans les champs technologiques et économiques, à une vitesse inégalée, et que la primauté de l'Occident est remise en question malgré la supériorité militaire américaine, peut-être son ultime avatar ; aujourd'hui, en effet, il est légitime de se demander si la prophétie de Paul Valéry n'est pas en train de prendre forme sous nos yeux, comme en leurs temps la chute de l'Empire romain consacra une nouvelle équation de la puissance au détriment de l'Europe du Sud, et à l'avantage de l'Europe des barbares venus du Nord ; comme la Renaissance s'ouvrit par un glissement du monde méditerranéen au monde atlantique.

2 - La réflexion de Paul Valéry en 1919 demeure également féconde car elle pose la question de la puissance, non à partir de ses déterminants traditionnels - la population, l'économie, la politique, la force militaire -, mais avant tout en termes de « civilisation ». Rien « dans la réalité » ne prédestinait l'Europe, un « petit cap du continent asiatique », à la puissance. Et pourtant, cette puissance, l'Europe l'a accomplie, en se rendant plus maîtresse de son destin que d'autres parties du monde. Or, la maîtrise de leur destin, les pays européens sont progressivement en train de la laisser leur échapper.

Pour la France aujourd'hui, le réveil est d'autant plus brutal qu'elle occupait en Europe le premier rôle en matière de politique étrangère. Il s'agissait d'une anomalie si on mesurait ce rôle à ses performances économiques, même pendant les Trente Glorieuses, ou à ses capacités réelles de projection. On doit au génie d'un homme, le général de Gaulle, d'avoir permis à la France vaincue en 1940 de siéger parmi les vainqueurs, après 1945 !

Une équation intérieure singulière, à un moment donné, est capable, en politique étrangère, de dépasser des fragilités de fait.

Et je voudrais insister sur ce point. Ce n'est pas tant aujourd'hui la montée en puissance du Sud global ou de nouvelles puissances qui affaiblit le poids relatif de la France ; c'est au premier chef sa situation intérieure.

Et si nous devons contester les éléments idéologiques et les solutions présentées dans le discours du Vice-président américain à la conférence de Munich le 14 février 2025, ainsi que la stratégie de sécurité nationale américaine de janvier 2026, au moins pouvons-nous poser le même diagnostic général : jamais la corrélation entre politique étrangère et situation intérieure n'a été aussi étroite et d'une portée si décisive.

Pour la France, ce constat est de l'acuité la plus vive.

Il est inutile ici de s'appesantir sur les déterminants structurels qui affaiblissent le rôle de la France : sa situation budgétaire, qui ne lui laisse guère de marge de manœuvre ; le poids de la fiscalité ; ses difficultés à créer un climat propice à l'innovation ou à l'entreprise ; la perte de maîtrise de son territoire, face à une immigration illégale qu'elle ne parvient pas à contrôler ; sa situation politique, en l'absence de majorité, et du fait d'un 2^e mandat présidentiel qui s'achève sans perspectives claires ; oui, une « crise de l'esprit », comme la nommait Paul Valéry, qui nous fait douter de notre passé et nous entretient dans l'illusion de vouloir, tel un démiurge, le réécrire, à coup de comités de repentance et de lois de restitutions.

Il n'est pas de pays puissants qui n'aient d'identité heureuse dans les démocraties.

La France connaîtra en 2027 des échéances électorales capitales. Je sais que ces échéances pré-occupent nos partenaires qui craignent leurs résultats ou la paralysie liée, à nouveau, à l'absence de majorité.

Mais je veux m'efforcer de les rassurer. Je crois au volontarisme en politique. Une nouvelle chance nous est donnée, afin de remédier à la décorrélation excessive entre le rôle que la France ambi-

tionne sur la scène internationale et sa situation intérieure. Je fais partie de ceux qui, dans les mois à venir, travailleront à faire prévaloir un programme ambitieux de réformes, en prévenant les voies sans issue.

La souveraineté populaire, dans sa sagesse, devra écarter un écueil : celui de porter à la magistrature suprême un dirigeant politique n'ayant pas eu l'occasion de se frotter aux enjeux diplomatiques. La Ve République est ainsi faite que le Président de la République, dès son investiture, est tout-puissant en matière de politique étrangère. Et la politique étrangère ne s'improvise pas une fois parvenu au sommet de l'Etat.

3 - Outre ses faiblesses internes, la France doit répondre à des défis stratégiques qui nécessitent des réévaluations. Je m'en tiendrai à trois de ses défis.

3-1 La relation avec l'Afrique tout d'abord. Depuis la fin du XIX^e siècle et jusqu'à la fin des années 2010, la puissance de la France fut indissociable de sa relation avec nombre de pays africains. Il ne s'agit pas d'exprimer une quelconque nostalgie à l'égard d'un Empire colonial depuis longtemps évanoui ou d'une « France-Afrique » obsolète. Mais de souligner le caractère saugrenu, à mes yeux, de l'affirmation – c'était en 2017 -, qu'il ne devait plus y avoir de « politique africaine de la France ». Tout en prolongeant, ce n'est pas le moindre des paradoxes, des interventions militaires qui avaient déjà beaucoup duré, sans perspectives claires.

Nous en mesurons aujourd'hui le résultat :

une France concurrencée partout - la concurrence est légitime, mais pas de la part d'Etats étrangers à l'Afrique, dont la politique réunit tous les ingrédients d'un néo-colonialisme justement décrié ; une France mise à la porte dans certains cas ; une France qui a introduit de la distance avec des dirigeants comptant, pourtant, parmi ses principaux soutiens ; une France qui n'a pas toujours été capable de soutenir ses partenaires.

L'influence de la France a été détricotée, en partie, par la France elle-même, sans rien rebâtir de solide, en faisant le pari des sociétés civiles au détriment des responsables politiques ; ou alors en voulant prendre pied dans des pays africains où personne ne l'attendait.

Aujourd'hui, la France en est réduite à compter ses soutiens en Afrique ! Or, par ses attermoissements, la France a perdu plus que sa relation avec tel ou tel partenaire africain. Elle a perdu ce que, collectivement, ils lui apportaient sur la scène internationale : une part essentielle de son rayonnement.

Afin de retisser la confiance, le prochain Chef de l'Etat aura pour responsabilité première, à mon sens, la reformulation de la politique française à l'égard des pays africains, dans un dialogue direct avec leurs dirigeants :

privilégier nos partenaires traditionnels - la Côte d'Ivoire est un pilier -et leurs responsables politiques ; revoir notre aide publique au développement, en concentrant ses moyens sur nos alliés traditionnels et non en élargissant son champ, a fortiori en période de restrictions budgétaires ; et nous préparer à retrouver le chemin de l'Afrique sahélo-saharienne, sur le fondement d'intérêts réciproques bien compris.

Ambitieux programme !

3-2 Le second défi stratégique qui se pose à la France est celui de son influence au Proche-Orient. On assiste ces dernières années à un effacement accéléré du rôle et de l'influence de la France, devenue au mieux une puissance comme une autre, au pire un acteur indésirable.

Cet effacement est la conséquence d'une sous-estimation de la portée des Accords d'Abraham et de la recomposition qui les anime. Ce n'est plus Israël que craignent les pays arabes ; mais au premier chef l'Iran et ses affidés, du Hamas au Hezbollah, avec le programme nucléaire du régime des Mollahs, ses capacités balistiques et son pouvoir de déstabilisation.

Il s'en suit un retournement de perspectives. Le déluge de bombes qui s'est abattu sur les Palestiniens de la bande de Gaza, la crise humanitaire qui l'accompagne, ont été perçus de façon plus aiguë encore dans les pays européens que dans les pays arabes. La question palestinienne n'est plus la mère de toutes les crises. Elle n'a rien perdu, bien entendu, de son acuité. La situation en Cisjordanie inquiète tout autant que celle dans la bande de Gaza, pour d'autres raisons.

Mais la crainte inspirée par l'Iran cantonne la question palestinienne à une crise consécutive des tensions arabo-iraniennes et israélo-iraniennes. La question palestinienne ne retrouvera une part de sa centralité qu'une fois le péril iranien jugulé, sinon écarté.

Or, la France n'a pas suffisamment révisé sa grille de lecture, et de ce fait est remise à un rôle « d'outsider ». Elle a pris la décision, justifiée, de reconnaître l'Etat palestinien, mais trop tard ou trop tôt pour que cette reconnaissance ait une quelconque incidence diplomatique ! Pour la première fois de son histoire, la diplomatie française ne figure pas parmi les « parrains » internationaux de discussions ayant trait au Liban, à ce stade au moins. C'était impensable il y a quelques années encore ! Notre effacement au Proche-Orient fragilise aussi nos amis, au premier chef nos amis libanais. Dans le monde arabe, la conviction est désormais installée que pour modérer le gouvernement israélien, la voie de Washington est la seule viable : tout le reste serait vain.

Renverser la tendance sera ardue. Notre pays conserve toutefois des atouts indéniables, dont le moindre n'est pas d'être en mesure de parler, sinon à tous, au moins à une grande variété d'acteurs. Nous devrions retrouver un rôle lorsque le moment sera moins à une guerre dont nous ne voulions pas, et que viendra le temps de reconstruire et de panser les plaies.

Au Liban, le renforcement de l'Etat et de l'armée, le désarmement du Hezbollah, l'intégrité territoriale du pays, auront autant de chances de s'accomplir que la France sera partie prenante. Il faudra aussi, d'une façon ou d'autre, trouver le trou d'aiguille permettant de restaurer un « modus vivendi » avec le gouvernement israélien. Et ce serait déjà beaucoup !

3-3 Le troisième défi stratégique est celui de la défense et de la sécurité de l'Europe. Europe de la défense, souveraineté européenne, pilier européen de défense : les pays européens ont beaucoup enrichi le débat sémantique ! Mais ils ont moins contribué à faire progresser la défense de l'Europe !



Un constat suffira : presque dix ans après le discours de La Sorbonne promettant une Europe de la défense, et alors que l'agression de la Russie contre l'Ukraine entre dans sa cinquième année, on chercherait en vain une Union européenne capable de suppléer le désengagement américain. Plus encore : nécessité faisant loi, au prix de sacrifices et d'un courage qui forcent l'admiration, l'Ukraine a davantage progressé, en matière de production d'armements et d'innovation, que l'Union européenne elle-même !

Cette situation est sans doute l'héritière d'une croyance éperdue de certains Etats membres dans le caractère prétendument « éternel » du lien transatlantique à travers l'OTAN, et d'une minimisation du péril sécuritaire constitué par la Russie. Si la France était vaccinée contre le premier travers, elle n'a pas échappé au second. Elle peine à convaincre ses partenaires que la prise de distance des États-Unis à l'égard de l'Europe n'est pas un épiphénomène lié au « trumpisme », mais correspond à un mouvement de fond et à la fermeture progressive d'une parenthèse ouverte en 1941.

Comment répondre au défi sécuritaire européen ?

Le soutien à l'Ukraine m'apparaît incontournable. Naturellement, la géographie est ce qu'elle est : la Russie et l'Union européenne seront toujours voisines. Mais une Russie reconnue dans ses ambitions territoriales hégémoniques, récoltant le fruit de son agression militaire de 2022, est une tout autre Russie que celle qui serait amenée à une table de négociations, acceptant des concessions et des garanties de sécurité pour l'Ukraine. Je préfère nettement cette 2nde Russie à la 1ère !

Une question se pose alors : l'Ukraine et les Européens ont-ils les moyens, dans la durée, de contrer l'aventure impériale du gouvernement russe ?

Je le pense. Dans le fond, que connaissons-nous de l'état réel de la Russie ? A la chute de l'URSS, les observations occidentaux ont été surpris de mesurer à quel point ils avaient surévalué les capacités soviétiques…

Certes, les faillès de nos efforts de défense restent nombreuses, et l'argent, le nerf de la guerre, fait parfois défaut : nous ne le mesurons que trop en France. L'appareil militaire des Etats européens produit peu les armements les plus recherchés : comme Sparte, qui dut se doter d'une flotte pour vaincre Athènes et l'emporter dans la guerre du Péloponnèse, la France et l'Union européenne vont devoir combler leur retard considérable en matière de défense sol-air et de production de drones, l'une des clefs des combats aujourd'hui.

Mais si les prises de conscience requièrent du temps, trop de temps, l'accélération se fait sentir et le mouvement est général au sein de l'Union européenne. Le pragmatisme finit par l'emporter : les coopérations militaires entre Etats européens, les accords industriels dans le domaine de la défense, les exercices conjoints, les missions de réassurance militaires dans le cadre de l'OTAN, les coalitions ad hoc entre Etats européens lorsque l'OTAN peine à s'engager, se multiplient. Jusqu'à l'Allemagne qui se dote d'une stratégie militaire, la première depuis la seconde guerre mondiale ! Vous l'aurez compris, je suis davantage un adepte de la défense de l'Europe que d'une Europe de la défense, qui m'apparaît assez chimérique à un horizon de vie d'homme !

4 - Mesdames et Messieurs, si Paul Valéry dans La crise de l'esprit nous éclaire, c'est bien sur le fait que la fin de l'histoire, un temps proclamée par M. Fukuyama, n'est qu'une parenthèse de l'histoire elle-même, et que l'histoire est mouvement perpétuel : aucune position n'est acquise indéfiniment ou par anticipation.

Je m'adresse à nos amis africains, moyen-orientaux, latino-américains ou asiatiques : l'effacement progressif de l'Europe et de la France ne concerne pas que l'Europe et la France. Il devrait préoc-cuper tout pays dont l'ambition n'est pas d'être réduit à l'état de puissance relais ou satellite de pays plus puissants. Oui, il devrait préoccuper tout pays soucieux de l'exercice de sa pleine souveraineté. Cet effacement n'est cependant pas inéluctable : dans un monde de moins en moins globalisé, il existe autant de signes de structuration des enjeux internationaux autour de superpuissances comme la Chine ou les États-Unis que de mouvements centrifuges et de résistances à ces ten-dances, en Europe ou ailleurs.

Le temps des puissances moyennes et émergentes est peut-être venu.

Par puissances moyennes, il ne faut pas entendre des puissances en mode mineur, opérant dans les interstices laissés libres par des puissances majeures, mais une voie alternative d'affirmation de la souveraineté par rapport à une structuration en blocs ou des relations de stricte inféodation. La puissance moyenne est celle qui veut maîtriser son destin, sans se limiter à son environnement proche, et refuse de dépendre de vus puissants qu'elle.

Ne redoutons pas de l'affirmer : la France a toutes les caractéristiques de la puissance moyenne, même si elle éprouve des difficultés à se percevoir comme telle. Je suis convaincu qu'il ne s'agit pas pour mon pays d'un déclin mais d'une opportunité, s'il veut retrouver une voix et une action plus crédibles. Lorsqu'un pays s'exprime, il doit disposer des moyens de transformer ses paroles en actes : cette règle première de la diplomatie a trop souvent été oubliée.

L'Union européenne est l'exemple même de l'alliance de puissances moyennes. Mais elle peine à se concevoir en tant qu puissance sur la scène extérieure car elle s'est refusée, pendant trop d'années, à se doter de certains instruments de la puissance, au nom d'un néo-libéralisme sans bornes. Des divergences internes l'ont par ailleurs paralysée.

Les pays européens qui veulent aller plus avant devraient, selon moi, constituer, au sein de l'Union, des « regroupements ad hoc pionniers ».

Un changement de focale s'impose donc.

La relation transatlantique ne peut être seulement le nom, pour la France et l'Union européenne, de la relation avec les États-Unis, mais se doit d'inclure plus étroitement le Canada et les pays d'Amérique latine.

La politique méditerranéenne, grande orpheline de notre diplomatie, doit être « remise sur le métier ». Avec le Maroc dès à présent, et souhaitons-le avec l'Algérie demain, nous pouvons bâtir un pôle de sécurité et de croissance en Méditerranée occidentale.

Et l'on pourrait multiplier les exemples, du Proche-Orient à l'Asie, en passant par l'Afrique, où le développement de relations avec les puissances moyennes de ces régions constitue un horizon à bénéfices partagés, de partenaires à partenaires, aux effets potentiellement stabilisateurs.

Il existe d'ailleurs un espace entre, d'une part, le Sud global, les Brics et autre Organisation de coo-pération de Shangai, sur lesquels la Chine et dans une moindre mesure la Russie ont mené une OPA réussie et, d'autre part, le G7, par définition élitiste, ou le G20, aux habits trop étroits.

Cet espace est celui qui regrouperait les puissances moyennes ou émergentes de plusieurs régions du monde, recherchant à emprunter une « tangente diplomatique », à s'extraire de partenariats trop exclusifs et à échapper à des clivages Nord-Sud ou Est-Ouest réducteurs, instrumentalisés à des fins hégémoniques par quelques puissances.

La diplomatie des puissances moyennes, c'est l'affranchissement en action de telles barrières.

Je livre à la sagacité de votre Conférence cette réflexion sur le regroupement de puissances moyennes et émergentes affinitaires, en dehors du cadre des puissances dominantes.

Mesdames et Messieurs, chers Amis,

Je me suis efforcé de faire preuve de lucidité.

- La lucidité, c'est d'affirmer que l'affaïssement de l'influence de la France dans le champ interna-tional est l'autre nom de ses difficultés sur la scène intérieure, de sa souveraineté éprouvée dans plusieurs domaines, de son questionnement identitaire. Toutes ces interrogations seront sur la table à l'approche des échéances électorales françaises de 2027 et je m'emploierai, avec d'autres, à essayer d'apporter des propositions de réponses viables.

- La lucidité, en examinant les enjeux stratégiques auxquels nous devons faire face, c'est d'opérer les réorientations nécessaires lorsque des erreurs d'appréciation ont été commises - je pense en particulier à la relation avec les pays africains et à la nécessité de se renforcer plus vite afin de répondre aux périls sécuritaires venus de l'Est.

- La lucidité, c'est d'occuper une juste place, d'accorder le discours à l'action, de nouer des parte-nariats qui n'écraient pas, pour faire émerger une « nouvelle grammaire » des relations internatio-nales, autour de puissances moyennes. Et pourquoi ne pas les rassembler, par affinités, dans une nouvelle enceinte ?

Oui, la France est une puissance moyenne, et c'est sa chance !

Un poète français, René Char, a écrit, pendant les heures sombres de l'Occupation, alors qu'il était résistant : « La lucidité est la blessure qui nous rapproche le plus du soleil » (Feuillets d'Hypnos). Il considérerait la lucidité comme une catharsis qui, à partir d'un regard sans complaisance, mais jamais pessimiste ou négatif, permet d'atteindre une forme de dépassement, de libération des contraintes et de vérité.

La guerre, la brutalité, la domination violente, ne sont pas un horizon inéluctable. La France, l'Europe, et nombre de pays dans toutes les régions du monde, aspirent à un cadre international civilisé, qui soit fonctionnel, les protège et multiplie les pôles de stabilité.

La civilité dans les relations internationales, soit le contraire du règne de la brutalité : voilà me semble-t-il, une réflexion supplémentaire pour vos travaux !

Nialé Kaba

Représentante spéciale du Président de la République de Côte d'Ivoire, ministre d'État, ministre des Affaires étrangères et de la Coopération internationale de la Côte d'Ivoire

Monsieur le Président du Sénat de la République française :

Sa Sainteté le Patriarche œcuménique Bartholomée 1^{er} ;

Monsieur le Président de la World Policy Conference, cher Thierry de Montbrial ;

Excellences, Mesdames, Messieurs, les Chefs d'État et de Gouvernement,

Excellences, Mesdames et Messieurs les Ministres,

Excellences, Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs,

Chers panélistes et intervenants,

Mesdames et Messieurs, Représentants des institutions financières et économiques internationales, Académiciens et Experts,

Distingués participants tous en vos rangs et titres respectifs,

Mesdames et Messieurs,

Je voudrais tout d'abord exprimer les regrets de Son Excellence Monsieur Alassane Ouattara, Pré-sident de la République de Côte d'Ivoire, qui n'a pu prendre part à cette importante rencontre, car retenu à Abidjan par les obligations de sa charge. Il m'a demandé de le représenter C'est donc avec un grand honneur et une fierté légitime, que je prends la parole devant cette auguste assemblée en son nom.

Permettez-moi de saluer Monsieur le Président Larcher, qui a rappelé avec justesse l'attachement de la France au dialogue multilatéral, position que partage mon pays. Sa Sainteté le Patriarche Bartholomée Ier, votre présence nous rappelle, que la gouvernance des affaires humaines ne peut se passer d'une boussole morale. Et vous, cher Thierry de Montbrial, Je voudrais vous en rendre hommage d'avoir eu la clairvoyance, édition après édition, de maintenir vivant un espace où ces conversations si utiles restent possibles.

Le thème que vous avez retenu — « Entre fragmentation et interdépendance : repenser la gouver-nance mondiale » — n'est pas un sujet académique. C'est le diagnostic de la gouvernance mondiale de notre époque, posé avec une précision chirurgicale. Eminentes personnalités, Mesdames et Messieurs,

L'ordre mondial que nos aînés ont patiemment bâti au lendemain de la Seconde Guerre mondiale — cet édifice de règles, de normes partagées et d'institutions multilatérales — est aujourd'hui ébranlé dans ses fondements.

Nous assistons à une triple fracture.

Fracture géopolitique : la compétition entre grandes puissances est revenue au premier plan, remet-tant en cause des décennies de coopération multilatérale. Les logiques de blocs, que l'on croyait révolues, ressurgissent sous des formes nouvelles.

Fracture technologique : la révolution numérique, au lieu de constituer un bien commun universel, amplifie les inégalités et creuse un fossé inédit entre les nations.

Fracture climatique et humanitaire : les dérèglements environnementaux menacent de déstabiliser des régions entières, d'accélérer les migrations forcées et d'exacerber des tensions qui alimentent déjà les conflits.

Ces fractures conduisent à des inégalités économiques, qui loin de se résorber, se creusent entre pays développés et pays en développement, érodant la légitimité des institutions censées les réduire.

Pour l'Afrique cette fragmentation n'est pas une abstraction théorique. Elle est vécue au quotidien : dans l'instabilité de régions entières, dans la volatilité des marchés financiers mondiaux, dans la difficulté à financer la transformation structurelle des économies, dans les flux migratoires qui témoignent des profondes inégalités de développement, dans la marginalisation persistante du continent africain dans les centres de décision mondiale.

Mesdames et Messieurs,

Pourtant, aussi paradoxal que cela paraisse, jamais les chaines de valeur, les flux financiers, les enjeux climatiques et les préoccupations sécuritaires ou encore la gouvernance des ressources naturelles partagées n'ont été autant liés. Cette imbrication nous rappelle que nous formons, au-delà de nos différences, une véritable communauté de destin, où les choix des uns engagent inévitablement l'avenir de tous.

Depuis Abidjan, nous mesurons chaque jour l'ampleur de cette interdépendance. La Côte d'Ivoire, premier producteur mondial de cacao, subit les effets des fluctuations des marchés mondiaux, des politiques commerciales des pays importateurs, des règles de l'OMC, ou encore des accords climatiques signés à des milliers de kilomètres de nos frontières ayant des répercussions directes la vie de millions de nos compatriotes.

Face à ce constat, « Repenser la gouvernance mondiale » est devenue un impératif.

Le Président Alassane Ouattara disait, déjà à la 5^e édition de la WPC en décembre 2012 à Cannes et je cite « il est nécessaire de renforcer la gouvernance mondiale, afin qu'elle reflète la réalité du monde et réponde aux aspirations des peuples ».

La gouvernance mondiale réformée devrait reposer, à nos yeux, sur quelques piliers indissociables. Le premier pilier est la représentativité. La Côte d'Ivoire, en cohérence avec les positions de l'Union Africaine, renouvelle son appel à une réforme profonde et inclusive des Nations Unies et de l'Orga-nisation Mondiale du Commerce. Cette réforme doit consacrer la représentation permanente du continent africain au Conseil de Sécurité.

Le deuxième pilier concerne la réforme en profondeur de l'architecture financière internationale, afin qu'elle permette de garantir aux pays en développement l'accès à des financements suffisants pour assurer la transformation structurelle des économies, et l'atteinte les Objectifs de Dévelop-pement Durable.

À cet égard, les pays en développement, qui contribuent marginalement aux émissions mondiales de gaz à effet de serre, demandent que le financement de la transition climatique ne pèse plus sur leurs dettes souveraines, mais que ce financement devienne un investissement pour la stabilité de la planète.

Enfin, la révolution numérique qui est un moteur de développement en Afrique, se vit chaque jour avec son lot de nouveaux défis et de nouvelles faiblesses : désinformation massive, cyberattaques contre les infrastructures critiques naissantes, et utilisation d'outils autonomes par des groupes armés non-étatiques, etc.

L'Afrique et le Sud global ne peuvent plus se contenter de consommer, de subir les conséquences de ces technologies sans pouvoir intervenir sur leur régulation.

Mesdames et Messieurs,

En Afrique de l'Ouest, la Côte d'Ivoire est un hub de stabilité et de développement humain et se veut une terre de dialogue, une économie ouverte pleine d'opportunités et un partenaire fiable pour tous ceux et celles qui pensent que le destin de l'humanité doit converger plutôt que diverger. Face aux crises régionales persistantes, aux menaces terroristes qui pressent nos frontières sep-entrionales, et aux flux migratoires que notre pays accueille dans le respect de ses engagements internationaux, la réponse ivoirienne n'a pas consisté à un repli nationaliste, ni à un alignement forcé sur un bloc contre un autre, mais elle a reposé sur une coopération ou une interdépendance assumée, structurée autour de projets concrets.

Le Président Alassane Ouattara est convaincu, et nous le sommes avec lui, que la paix du XXI siècle ne se proclamera pas seulement dans des traités. Elle se bâtira dans des actes concrets, des projets partagés, la quête des intérêts réciproques.

Ce planteur de cacao, cette mère, ce jeune diplômé : c'est à eux que nous rendrons compte. Pas dans les communiqués. Dans les résultats.

C'est sur cette note d'espoir que je vous souhaite, au nom du Président de la République, S.E. Mon-sieur Alassane Ouattara, des travaux productifs, audacieux et surtout utiles pour notre humanité.

Je vous remercie pour votre aimable attention.

SS Bartholomée Ier

Archevêque de Constantinople – Nouvelle Rome et patriarche œcuménique

Éminences,

Excellences,

Cher Thierry de Montbrial,

Honorables participants,

Mesdames et Messieurs,

Chers amis,

La communauté mondiale se trouve aujourd'hui à un tournant décisif de son histoire. La construc-tion d'une paix véritable ne peut plus se limiter aux instruments traditionnels de la diplomatie : elle devient une condition absolue de la survie même de notre monde. La question qui nous réunit — celle de la recherche d'un cadre stable et durable de gouvernance mondiale — dépasse largement les arrangements provisoires et les équilibres géopolitiques fluctuants. Elle touche au cœur même de la coexistence humaine.

Car la paix n'est pas simplement un objectif politique parmi d'autres. Elle est l'expression la plus profonde de la communion entre les personnes. Elle est aussi la condition ultime de la préservation de la création face aux forces de fragmentation qui la menacent. Depuis l'origine, l'être humain est habité par une nostalgie irréductible de l'unité.

Et pourtant, la réalité contemporaine semble contredire cette aspiration. Le monde dans lequel nous vivons est marqué par une tension constante entre rapprochement et division. D'un côté, les avancées technologiques et l'interconnexion économique nous ont rapprochés comme jamais auparavant. D'un autre côté, nous assistons à une fragmentation croissante, à la fois géopolitique et géoéconomique se manifestant concrètement par une vulnérabilité accrue des échanges interna-tionaux, par une instabilité des marchés, et par une diminution progressive de la prospérité globale. Le système commercial international, qui pourrait être un instrument de coopération pacifique, tend à se transformer en un ensemble de blocs régionaux parfois antagonistes, structurés autour de puissances dominantes. Dans ce contexte, l'universalité du droit est fragilisée, et le sentiment d'injustice s'accroît.

L'expérience de l'histoire nous enseigne pourtant une vérité fondamentale : seule une cohésion institutionnelle solide peut contenir les forces de désintégration. Après des décennies d'intégration économique mondiale, souvent perçue comme inévitable, nous entrons aujourd'hui dans une phase d'incertitude et de recomposition.

Mais cette crise dépasse largement les dimensions économiques et techniques. Elle révèle une crise plus profonde, une crise spirituelle. Elle met en lumière notre difficulté à reconnaître, dans l'autre — qu'il soit individu ou nation — notre prochain, un partenaire de destinée.

Dans cette perspective, la gouvernance mondiale ne peut être réduite à la gestion des rapports de force. Elle doit être comprise comme un service rendu à l'humanité. Il nous appartient de repenser notre responsabilité envers les générations futures, en concevant la paix non pas comme une simple absence de guerre, mais comme une plénitude de vie.

Le message évangélique demeure, à cet égard, d'une actualité saisissante : « Je vous laisse la paix, je vous donne ma paix » (Jn 24, 17). Ce don ne peut rester une abstraction. Il appelle une traduction concrète dans nos institutions, dans nos politiques publiques, dans notre manière d'organiser la vie commune.

Or, le système actuel de gouvernance mondiale apparaît profondément fragilisé. Malgré la mul-tiplication des organisations internationales, nous ne constatons pas une plus grande unité, mais plutôt une complexification croissante, parfois proche de la fragmentation. Ce réseau d'institutions, s'il n'est pas porté par une vision morale commune, risque de devenir une nouvelle Tour de Babel : une pluralité de voix sans véritable harmonie.

Dès lors, il devient légitime de s'interroger : la diplomatie traditionnelle suffit-elle encore à répondre aux défis contemporains ? Tout semble indiquer qu'un changement de paradigme est nécessaire. La réforme des institutions internationales s'impose aujourd'hui comme une urgence. En Europe, par exemple, la stabilité économique et sociale exige une adaptation des cadres budgétaires et financiers. À l'échelle globale, les puissances émergentes sont appelées à jouer un rôle plus actif et plus responsable, en dépassant les logiques strictement nationales pour contribuer à une gou-vernance plus coopérative.

Mais aucune réforme institutionnelle ne sera véritablement efficace sans une transformation inté-rieure. L'économie et la politique ne peuvent être dissociées de la condition spirituelle de l'humanité. À cet égard, l'expérience de l'Église orthodoxe offre une perspective précieuse.

À travers la synodalité, l'Église témoigne d'un mode de gouvernance fondé non sur l'imposition, mais sur la communion. Le Saint et Grand Concile réuni en Crète en 2016 a rappelé avec force que l'unité de l'humanité constitue à la fois un don de Dieu et une responsabilité historique. Cette expérience montre qu'il est possible de concilier unité et diversité, autorité et dialogue.

Ce modèle, sans être transposé mécaniquement, peut inspirer une réflexion renouvelée sur la gouvernance mondiale. Car la paix, dans sa réalité la plus profonde, n'est pas un simple accord juridique. Elle est un mode d'existence. Elle suppose un regard transformé, capable de reconnaître en chaque personne l'image de Dieu.

Cependant, les limites du système international actuel restent évidentes. Le Conseil de sécurité des Nations Unies, en particulier, demeure marqué par des équilibres hérités d'un autre temps. Une





réforme de ses structures apparaît nécessaire afin de refléter plus justement les réalités contemporaines. Sans une représentation équitable, le sentiment d'injustice ne peut que croître — et l'injustice est toujours un terreau de conflit.

Par ailleurs, de nouveaux défis émergent, qui dépassent les cadres traditionnels de la souveraineté. Le développement de l'intelligence artificielle en est un exemple frappant. Cette technologie ouvre des perspectives considérables, mais elle soulève également des questions éthiques majeures. En l'absence d'un cadre de gouvernance global, le risque est grand de voir s'accroître les déséquilibres et les dérives.

La crise environnementale constitue sans doute l'un des signes les plus alarmants de notre fragmentation. La dégradation de notre planète, notre « maison commune », engendre des injustices croissantes et alimente des tensions nouvelles. Pollution, dérèglement climatique, épuisement des ressources : ces phénomènes affectent directement les populations les plus vulnérables et provoquent des déplacements massifs.

Depuis plusieurs décennies, le Patriarcat œcuménique ne cesse de rappeler que la protection de l'environnement est indissociable de la paix. L'homme n'est pas le propriétaire absolu de la création, mais son intendant. Il est appelé à en prendre soin avec responsabilité, à la recevoir comme un don, et à la restituer dans une attitude de gratitude.

Mesdames et Messieurs, chers amis,

Face à ces défis, il serait illusoire de se réfugier dans des approches purement technocratiques. Derrière les statistiques et les analyses économiques, il y a des réalités humaines : des vies brisées, des souffrances silencieuses, des peuples déracinés. La fragmentation du monde n'est pas seulement une question de structures. Elle est le reflet d'une crise anthropologique.

Nous sommes ainsi placés devant un choix décisif. Soit nous acceptons la division comme une fatalité, soit nous nous engageons résolument dans la construction d'un ordre mondial fondé sur la solidarité. La conscience de notre interdépendance devient alors essentielle.

La tradition théologique orthodoxe exprime cette réalité à travers le concept de « péricorèse », qui désigne une communion dynamique, une interdépendance vivante. Nul ne peut exister seul. Nul ne peut être sauvé seul. La paix suppose donc un dépassement de l'égoïsme, qu'il soit individuel ou collectif.

L'histoire des nations a trop souvent été marquée par la domination, l'exclusion et la violence. Il est temps d'envisager une autre voie : celle d'une gouvernance inspirée par la justice, la vérité et l'amour. Une gouvernance qui ne soit pas un simple mécanisme de régulation, mais un organisme vivant, au service de la dignité humaine.

Car l'histoire n'est pas déterminée uniquement par les forces économiques ou les rapports de puissance. Elle est aussi façonnée par la liberté humaine : la capacité de choisir, de se convertir, de pardonner et de coopérer.

En ce sens, l'espérance demeure possible. Elle ne repose pas sur une naïveté, mais sur la conviction que l'homme est capable de transformation. Que la division n'est pas une fatalité. Que la paix peut être construite.

Permettez-nous, pour conclure, d'exprimer un souhait. Que nos travaux ne se limitent pas à des analyses, aussi pertinentes soient-elles, mais qu'ils ouvrent des chemins concrets. Que nos réflexions se traduisent en engagements réels. Que notre recherche de la paix devienne une responsabilité partagée.

Que le Dieu de paix et de réconciliation éclaire nos esprits et guide nos décisions. Qu'Il nous donne la sagesse de dépasser nos divisions et le courage d'œuvrer ensemble pour le bien commun.

« Recherchez la charité » (1 Co 14, 1), nous dit le saint apôtre Paul. Que cette exhortation devienne notre boussole, dans un monde appelé à redécouvrir, au cœur de ses fractures, la vocation profonde à l'unité.

Je vous remercie de votre attention.

Thierry de Montbrial

Fondateur et président de l'Ifri et de la WPC

Les prémices de la mondialisation libérale s'étaient annoncées dès le début des années 80 du siècle dernier, par-delà les ultimes rebonds de la guerre froide, avec la crise des euromissiles, et dans ce qu'on appelait encore le Tiers-monde. De même, le premier accroc politique de cette mondialisation également qualifiée d'heureuse est-il apparu en 2004-2005, avec le retour de la défiance réciproque entre la communauté euro-atlantique et la Russie post-communiste, principalement autour de l'Ukraine. Au fil des ans, cette défiance devait s'élargir en affrontement idéologique entre l'« Occident » et le soi-disant « Sud global ». Le premier accroc économique majeur a surgi avec la crise financière de 2007-2008 et ses suites. Cet épisode a rabattu les prétentions de maints théoriciens convaincus d'avoir résolu à jamais le quadrilatère de la croissance, du plein emploi, de la stabilité des prix et de l'équilibre extérieur. En tant que magicien, Keynes n'a pas eu de successeur. Puis en 2011, il y a eu le très mal nommé « printemps arabe », dont nous n'avons pas fini de subir les conséquences. Tout cela avec, en arrière-plan, la montée de la Chine avec ses fulgurances surprenantes, et l'anxiété croissante qu'elle a suscitée principalement aux États-Unis. Aux États-Unis dont la société, comme ailleurs, se transforme à grande vitesse. C'est dans le contexte de l'apparition de doutes sur la mondialisation que la première édition de la World Policy Conference s'est tenue à Evian du 6 au 8 octobre 2008, dans l'ambiance de la faillite de Lehman-Brothers. Trois

idées simples continuent de nous animer aujourd'hui, alors que nous nous interrogeons tous sur la pérennité d'un monde « raisonnablement ouvert ».

La première idée est l'importance de la gouvernance mondiale en tant qu'ensemble de règles du jeu acceptables et acceptées par l'essentiel des États pour résoudre leurs conflits au mieux de leurs intérêts communs. Cela dans le cadre de la Charte des Nations Unies. Par règles du jeu, entendons la combinaison du multilatéralisme et du droit international. Nous connaissons tous les limites inhérentes à ce droit, mais une expérience de plus de trois quarts de siècle nous enseigne que les gouvernements des États même les plus puissants ne peuvent pas s'en affranchir sans inconvénients vis-à-vis des opinions publiques. Cela peut changer.

La deuxième idée-force de la WPC consiste à mettre en valeur les « puissances moyennes » c'est-à-dire des pays qui, sans prétendre rivaliser avec les grandes puissances, ont la volonté et se donnent les moyens de contribuer constructivement à certains aspects de la gouvernance mondiale.

La troisième idée, également simple en apparence, souligne la nécessité de travailler à la recherche, au sein du système international, d'un équilibre entre deux extrêmes : d'un côté, la mondialisation ouverte à tous vents, comme si le fait national était aboli ; et de l'autre, le retour à des formes dures de protectionnisme dans le cadre de sphères d'influence dominées par des puissances impériales, dont certaines font ou feraient reposer leur légitimité sur le rejet de l'Occident. Un rejet auquel, paradoxalement, certains idéologues occidentaux contribuent. Des sphères d'influence ou des blocs en tous cas en compétition pour l'accès aux ressources planétaires ou potentiellement extra-planétaires. L'équilibre à trouver, c'est ce que j'ai appelé un monde « raisonnablement ouvert ».

Depuis le début de la présente décennie et la pandémie de Covid 19, tout s'est passé comme si nous étions effectivement entrés dans un engrenage que certains interprètent comme un « retour des empires », avec un risque non nul de dérapage vers une troisième guerre mondiale. Ce phénomène est adossé à une compétition acharnée pour la domination technologique, finalement monétaire et financière, dans des directions et avec des conséquences largement imprévisibles. L'enjeu principal est l'intelligence artificielle. Elle imprègne déjà l'ensemble des activités économiques, à commencer par celles liées à la guerre. Depuis le début des années 2020, les guerres dites de haute intensité sont de retour, dans le mépris du droit international et du multilatéralisme.

D'ailleurs, il y a longtemps que les guerres ne se déclarent plus et ne se concluent plus par des traités. La guerre d'Ukraine a débuté avec l'agression russe du 24 février 2022 et, plus de quatre années depuis son commencement, elle semble durablement enlisée. Au moins un million de personnes ont été tuées ou blessées dans les combats. Sur un autre théâtre, les États-Unis et Israël ont lancé deux guerres contre l'Iran : celle des « douze jours » en juin 2025, dont les objectifs étaient clairement définis ; et l'autre apparemment d'inspiration vénézuélienne si j'ose dire, commencée fin février 2026, encore plus la main dans la main entre les deux attaquants, qui, selon la volonté du Premier ministre Netanyahu, frappe aussi tragiquement le Liban. Qu'il s'agisse de l'Ukraine ou de l'Iran et de ses proxies, les choses ne se sont pas déroulées comme prévu. Dans le premier cas, c'est toute la géopolitique et la géoéconomie européennes qui sont irréversiblement bouleversées au détriment de toutes les parties directement concernées. Dans le second cas, Israéliens et Américains avaient sans doute parié sur la chute de la République islamique. Les États-Unis n'avaient manifestement pas prévu qu'en se concentrant sur le détroit d'Ormuz, cette guerre provoquerait un séisme dont les effets sont déjà considérables. Il faut se féliciter de ce que, pendant ces quatre années de folie, la Chine se soit gardée de jeter de l'huile sur le feu. Mais tout cela ne peut qu'intensifier ses efforts en matière technologique et la course aux armements, ainsi que sa détermination sur Taïwan. La géopolitique de l'Asie de l'Est dans son ensemble se trouve affectée par ces développements. Ainsi la désinhibition et le réarmement du Japon sont-ils probables.

J'ajouterai encore deux remarques. Depuis notre première édition à Evian en 2008, nous nous réunissons en France pour la troisième fois seulement. Nous aurons ainsi une occasion naturelle de parler de l'Union européenne davantage que de coutume. C'est que, mis bout à bout, le cours des événements depuis la chute du communisme en 1989-1991 a profondément transformé cette Union qui est aujourd'hui en péril. Sa structure, son efficacité et sa légitimité sont fragiles. L'UE résisterait-elle à un amollissement de l'OTAN ou, ce qui reviendrait au même, à un éloignement durable des États-Unis ? Comment peut-elle conduire les réformes économiques et les coopérations internes nécessaires pour devenir une vraie puissance d'équilibres à l'écart de toute velléité impériale ? Une telle ambition est-elle légitime et réaliste ? C'est les yeux ouverts que nous devons réfléchir ensemble à son avenir.

Pour conclure, comment ne pas rappeler que les êtres humains ne vivent pas seulement de pain ? La question de la véritable nature de la paix est trop sérieuse pour être laissée aux seuls experts en économie ou en politique. Le retour du spirituel dans les affaires du monde doit nous interroger. En Russie, l'héritier du communisme s'appuie sur l'orthodoxie ; en Turquie, l'héritier de Mustapha Kemal Atatürk s'appuie sur l'islam ; en Inde, l'héritier de Nehru s'appuie sur l'hindouisme ; en Chine, l'héritier de Mao ne dédaigne pas Confucius. Mais ceux-là même qui sont animés par la quête spirituelle n'ont pas que des raisons de se réjouir. Dans certaines circonstances, rien n'est plus facile hélas que de manipuler les masses, surtout quand des chefs spirituels ou religieux se montrent complices de régimes autoritaires. En ces temps de grand désarroi, la quête de la paix ne va pas sans une réflexion approfondie sur le sens de ce concept, qui a nécessairement une dimension spirituelle. Voilà, Mesdames et Messieurs, l'esprit dans lequel nous avons élaboré pour cette 18^e édition de notre WPC un programme visant à aborder les principaux aspects économiques, technologiques et politiques d'un système international une fois de plus en pleine mutation, aspects que l'on doit essayer de saisir dans la position et le mouvement d'un moment. Je suis convaincu que seule une compréhension partagée de la réalité peut permettre d'identifier les problèmes à surmonter ainsi que des réponses pour éviter le retour de catastrophes mondiales et redonner enfin aux jeunes générations des raisons d'espérer et d'agir dans le sens du bien commun de l'humanité.



France – Le Monde – 24/05/2026

Le patron de TotalEnergies, Patrick Pouyanné, a estimé vendredi, lors d'une intervention à la World Policy Conference organisée par l'Institut français des relations internationales (IFRI) à Chantilly, près de Paris, que si le blocage du détroit d'Ormuz, dans le Golfe, perdurait « encore deux ou trois mois » la France entrerait « dans une ère de pénurie énergétique ».

France – Le Figaro – 27/04/2026

« L'affrontement entre Israël et l'Iran, l'acmé du conflit au Moyen-Orient, se préparait depuis des décennies. Mais il a élargi le champ de bataille. On a ouvert une boîte de Pandore qu'on n'arrive pas à refermer. La question iranienne est en train de remodeler la région », analyse la spécialiste de l'Ifrri Dorothee Schmid à l'occasion de la « World Policy Conference », dont la 18e édition s'est tenue à Chantilly.

France – Les Echos – 05/05/2026

Le ciment reste la méfiance vis-à-vis de l'Iran : « 10 % de leurs missiles ont visé des installations militaires, 89 % ont ciblé des infrastructures énergétiques et civiles. Ce n'était pas des attaques sur les installations américaines. C'était une stratégie prédéfinie parce qu'ils ne sont pas capables de se confronter aux Américains et qu'ils ont vu la région comme un ventre mou. Ils ne s'attendaient pas à ce qu'on arrête 96 % de leurs tirs », a commenté Anwar Gargash, le conseiller diplomatique de MBZ, lors de la World Policy Conference (WPC) à Chantilly.

France – Mediapart – 25/04/2026

« Nous croyons, à tort, avoir une sorte de supériorité morale et démocratique sur les autres, ce qui est totalement faux. Je pense que c'est comme pour l'Empire romain d'Occident qui ne comprenait pas ce qui se passait à ses frontières, ne voulait pas le reconnaître et a fini par s'effondrer », a déclaré le président serbe Aleksandar Vucic lors d'une intervention à la World Policy Conference organisée par l'Institut français des relations internationales (Ifri) à Chantilly (Oise), près de Paris.

Suisse – Le Temps – 27/04/2026

L'incertitude, le désarroi et la crainte d'une aggravation de la situation internationale caractérisent l'état des lieux auquel s'est livrée le week-end dernier la dix-huitième édition de la Conférence annuelle de politique mondiale organisée par Thierry de Montbrial, son président fondateur.

Côte d'Ivoire – L'Intelligent d'Abidjan – 27/04/2026

Créée en 2008 par Thierry de Montbrial, la World Policy Conférence réunit chaque année chefs d'État, ministres, experts et dirigeants autour des grands enjeux planétaires. Représentant le chef de l'Etat Alassane Ouattara, la Ministre d'État a, dans son intervention, évoqué une triple fracture mondiale : géopolitique, avec le retour des rivalités entre puissances ; technologique, qui accentue les inégalités ; et climatique et humanitaire, source d'instabilité et de migrations forcées.

Côte d'Ivoire – Abidjan.net – 25/04/2026

Fondée en 2008 par Thierry de Montbrial, éminent diplomate et intellectuel français, fondateur et président de l'Institut Français des Relations Internationales (Ifri), la World Policy Conference est bien plus qu'un forum annuel. Elle est, depuis plus de quinze ans, l'un des rares espaces au monde où se rencontrent, dans la liberté du dialogue authentique, des chefs d'État, des ministres, des décideurs économiques, des académiciens et des experts pour débattre des grandes questions qui façonnent l'ordre mondial.

Rwanda – Rwanda News Agency – 24/04/2026

President Kagame is in Chantilly for the 2026 World Policy Conference (WPC), joining founder and Chairperson of the WPC and the French Institute of International Relations (Ifri), Thierry de Montbrial, and other high-level political and business leaders, academics and opinion leaders, for the eighteenth edition of the forum.

France – Mediapart – 24/04/2026

« Rétablir la confiance est illusoire (...). On ne peut pas être attaqué avec 2 800 missiles et drones et ensuite parler de confiance. Cela prendra une éternité », a affirmé l'influent conseiller diplomatique émirati, Anwar Gargash, lors d'une intervention en visioconférence à la World Policy Conference organisée par l'Institut français des relations internationales (IFRI) à Chantilly, près de Paris.

France – Le Nouvel Obs – 25/04/2026

Invité à la World Policy Conference organisée par l'Institut français des relations internationales (Ifri) à Chantilly, près de Paris, Patrick Pouyanné a appelé à la « résilience » face au blocage du détroit d'Ormuz, évoquant des investissements « probablement dans de nouveaux pipelines » afin de réduire la dépendance à ce passage maritime stratégique.

Belgique – La Libre – 24/04/2026

Affirmant qu'il sera difficile de se passer du pétrole issu du Golfe, « très bon marché », M. Pouyanné a plaidé pour l'émergence d'alternatives au détroit d'Ormuz. « Ce qui est sûr - et nous n'avons pas été très bons dans ce domaine - c'est que si nous investissons au Moyen-Orient, nous devons investir dans la résilience du système », a-t-il affirmé lors d'une intervention à la World Policy Conference organisée par l'Institut français des relations internationales (Ifri) à Chantilly, près de Paris.

Grèce – The Orthodox Times – 25/04/2026

Τη σημασία διαφύλαξης της ειρήνης και της κοινωνικής δικαιοσύνης στο σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον που κλονίζεται, υπογράμμισε ο Οικουμενικός Πατριάρχης κ. Βαρθολομαίος την Παρασκευή, 24 Απριλίου 2026, στην επίσημη ομιλία του στον 18ο κύκλο του Διεθνούς Συνεδρίου “World Policy Conference”, που πραγματοποιείται στην πόλη Chantilly της Γαλλίας.

Ukraine - Union of Orthodox Journalists – 26/04/2026

Serbie – Kosovo Online 1 – 25/04/2026

Mislim da sam na relativno dobar način, u nejednostavniom uslovima, govorio o tome kako su gažena prava Srbije i srpskog naroda, posebno vezano za situaciju na Kosovu i Metohiji. Govorio sam i o principijelnoj poziciji Srbije, koliko uspešno - bolje da vi procenite, nego da ja o tome govorim", kazao je Vučić u izjavi medijima nakon učešća na WPC u Francuskoj.

Roumanie - Adevarul.ro – 28/04/2026

Vicepremierul Cătălin Predoiu, ministru al Afacerilor Interne, a participat între 24 și 26 aprilie la World Policy Conference 2026, desfășurată la Chantilly, Franța, unde a susținut o intervenție în cadrul panelului dedicat viitorului Uniunii Europene. Evenimentul, considerat unul dintre cele mai importante forumuri internaționale de dezbattere pe teme de guvernanta globală, a reunit lideri politici, economici și academici din întreaga lume.

Arménie – Armenpress – 27/04/2026

Համաշխարհային քաղաքականության համաժողովի շրջանակում ՄԵՄ-ն որպես ռազմավարական գործընկեր՝ թեմայով պանելային քննարկման ընթացքում ՀՀ ԱԳ նախարարի տեղակալ Վահան Կոստանյանն անդրադարձել է Հայաստան-ԵՄ հարաբերություններին և որանց զարգացման հեռանկարներին:

Corée du Sud – MAEIL BUSINESS NEWSPAPER – 29/04/2026

알렉산다르 부치치 세르비아 대통령은 제18회 세계정책포럼(WPC) 이틀째인 지난 25일 유럽에 반성을 촉구했다. 프랑스 샹티이 도멘 레 풍텐에서 열린 티에리 드 몽브리알 프랑스 국제관계연구소(IFRI) 소장과의 대담 세션에서 그는 유럽이 현실을 직시해야 한다고 강조했다.

Japon – Nikkei – 02/05/2026

At the World Policy Conference, held in Chantilly near Paris from April 24 to April 26, the accelerating transformation of warfare through AI emerged as an urgent theme. Gen. Wayne Eyre, Canada's former chief of the defense staff, warned that modern conflict is speeding up the military "adaptation cycle" -- the process by which forces recognize a threat, formulate a policy and execute a response.

Kurdistan – K24 – 26/04/2026

"If it lasts two, three months more, we are entering in a world of scarcity of energy, which Asian countries have already suffered," Pouyanne said on Friday at the World Policy Conference in Chantilly. "You cannot have 20% of the oil and gas of the planet being stranded and not accessible without major consequences."

Israël - l24 news – 24/04/2026

Le conseiller diplomatique du président des Émirats arabes unis, Anwar Gargash, a dressé un constat sévère des relations avec Téhéran, affirmant que « rétablir la confiance est illusoire » après les frappes iraniennes contre son pays. « On ne peut pas être attaqué avec 2.800 missiles et drones et ensuite parler de confiance. Cela prendra une éternité », a-t-il déclaré lors d'une intervention en visioconférence à la World Policy Conference organisée par l'IFRI.

Qatar – The New Arab – 24/04/2026

Rebuilding trust between Abu Dhabi and Tehran will take "ages and ages", UAE presidential advisor Anwar Gargash said Friday, after Iran targeted the United Arab Emirates during the Middle East conflict.

"You can't be attacked with 2,800 missiles and drones and then talk to me about trust. That will take ages and ages," Gargash said at a World Policy Conference in the town of Chantilly north of Paris.

Arabie Saoudite – Arab News – 25/04/2026

"If it lasts two, three months more, we are entering in a world of scarcity of energy, which Asian countries have already suffered," Pouyanné told the World Policy Conference in Chantilly, outside Paris.



Pakistan – Dawn – 25/04/2026

"You can't be attacked with 2,800 missiles and drones and then talk to me about trust. That will take ages and ages," Anwar Gargash said at a World Policy Conference in the town of Chantilly, north of Paris. The top official said that 89 per cent of the Iranian attacks targeted "civilians, civilian infrastructure, energy infrastructure".

Philippines - Malaya Business Insight – 27/04/2026

"If it lasts two, three months more, we are entering in a world of scarcity of energy, which Asian countries have already suffered," Pouyanne told the World Policy Conference in Chantilly, outside Paris. "You cannot have 20 percent of the oil and gas of the planet being stranded and not accessible without major consequences."

Rwanda – Afrik.com – 30/04/2026

« L'ordre mondial que beaucoup pensaient stable n'a jamais vraiment été stable pour tout le monde ». La formule de Paul Kagame, prononcée devant un parterre de dirigeants internationaux réunis en France au château de Chantilly lors de la 18ème édition de la World Policy Conférence, résume une conviction portée depuis des années par le président rwandais: l'Afrique n'a pas subi les crises récentes, il les a anticipées, parce qu'il en a longtemps payé le prix. Ce que l'Occident vit aujourd'hui comme une rupture, l'Afrique l'a vécue comme une condition ordinaire.

Kazakhstan – Enbekshi QazaQ – 24/04/2026

Қазақстан Республикасының Еуропалық Одақ жанындағы Елшісі Роман Василенко шақырылған спикер ретінде Франция халықаралық қатынастар институты (IFRI) ұйымдастырған «Фрагментация мен өзара тәуелділік арасында: жаһандық басқаруды қайта пайымдау» тақырыбындағы 18-ші жыл сайынғы «Әлемдік саясат конференциясының» (World Policy Conference).



WORLD
POLICY
CONFERENCE



www.worldpolicyconference.com
#worldpolicyconf



NOS PARTENAIRES

PARTENAIRES DE LA FONDATION WPC



ARDIAN



FKI

PONGS&N



PARTENAIRES MÉDIAS

TIME



LE MONDE

LE MONDE



AVEC LE SOUTIEN DE
FINANCIÈRE L'ÉLÉ - JEAN-CLAUDE MEYER

WORLD
POLICY
CONFERENCE

18^e ÉDITION
GOUVERNANCE MONDIALE
24-26 avril 2026 • Chantilly



PARTENAIRES

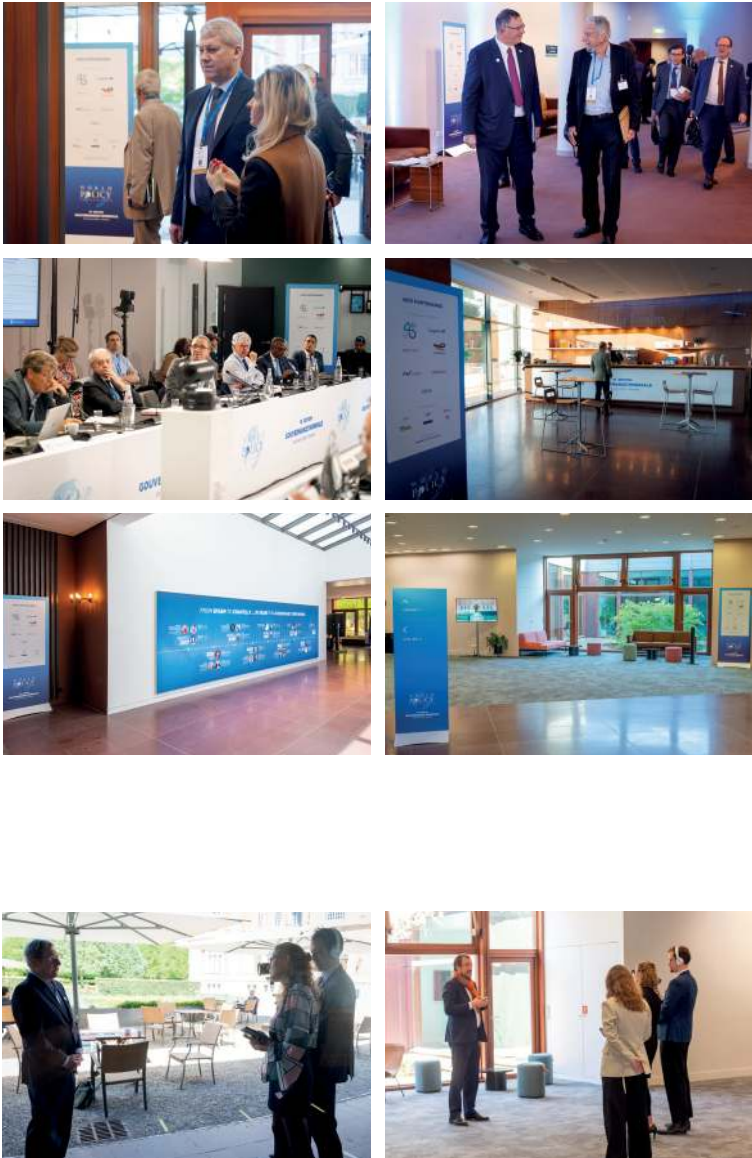
Partenaires

- Ifri
- Capgemini
- Ardian
- TotalÉnergies
- The Federation of Korean Industries
- Poongsan
- EximBank

Médias

- Time France
- An-Nahar
- Maekyung Media Group
- Mister Geopolitix
- Diplomatie
- RFI
- Les Échos
- La Croix
- Le Figaro
- Le Nouvel Obs
- Le Monde
- La Tribune
- Nikkei

Avec le soutien de
Financière de l'Île
Jean-Claude Meyer



PARTENAIRES DE LA FONDATION WPC



MÉDIAS



AVEC LE SOUTIEN DE
FINANCIÈRE L'ÎLE - JEAN-CLAUDE MEYER



L'Institut français des relations internationales

Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est en France, le principal institut de recherche et de débat indépendant consacré à l'analyse des questions internationales et de gouvernance mondiale.

L'Ifri a pour mission d'éclairer et de mettre en perspective les grands événements internationaux à travers une recherche *policy oriented*, de favoriser le dialogue et de produire une vision d'avenir des dynamiques géopolitiques et géoéconomiques.

Il s'adresse prioritairement aux experts, leaders d'opinion, décideurs des secteurs privé et public et représentants de la société civile.

La gouvernance de l'Ifri, la diversité de ses financements et son cadre déontologique, ainsi que la qualité de ses travaux, garantissent son indépendance et le respect des valeurs qui l'animent.



WPC

Thierry de Montbrial
Fondateur et président

Nicolas de Germay
Vice-président

Song-Nim Kwon
Directeur exécutif

Florent de Chantérac
Producteur exécutif

Guillaume Foucault
Directeur de la communication

Contact:
Dr Song-Nim Kwon: +33 (0)1 40 61 72 81
E-mail: kwon@worldpolicyconference.com

Pour plus d'informations:
www.worldpolicyconference.com
www.worldpolicyconferencetv.com



Crédits

Direction artistique et éditoriale
Song-Nim Kwon

Traitement de données et relecture
Elsa Merle
Angélique Ferreira Nangbo

Réalisation graphique et mise en page
Studio RBN

Crédits photos
©**Christophe PEUS**
©**Fabrice DE SILANS**

Imprimé en France - Août 2026

Tous droits réservés
ISBN : 979-10-373-1240-2





www.ifri.org

www.worldpolicyconferencetv.com

www.worldpolicyconference.com