



Newsletter

Franco-Arabe

LETTRE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE FRANCO-ARABE - N° 170 - JUILLET 2026

« Etourdissant »



SOMMAIRE

- **Edito du Président :**
« Etourdissant » p 1-2
- **Décès de Son Altesse le Cheikh Hamad ben Khalifa Al Thani**
p 2
- **Décès de Monsieur Pierre Habib-Deloncle**
p 2
- **M. Jean-Baptiste Chauvel : Crise Iran-USA : fin d'un modèle de développement ou nouvelle dynamique dans le Golfe ?** p 3-4
- **Une délégation d'hommes d'affaires saoudiens à la CCFA.**
p 5-7
- **Sommet économique et bancaire Euro-Arabe 2026.**
p 8-12
- **Les échanges entre la France et les pays arabes.**
p 13-15
- **Vision Golfe 2026.**
p 16-20
- **UBAF : entretien avec M. Youssef ben Henda.**
p 21-23
- **Annonce Suez.**
p 24

S'il fallait résumer les six premiers mois de l'année 2026 en un seul mot, ce serait sans hésitation : étourdissant.

Une nouvelle fois, l'actualité internationale a connu une incroyable accélération avec le conflit avec l'Iran, déclenché le 28 février dernier, conflit qui a profondément bouleversé les équilibres régionaux et mondiaux.

La fermeture du détroit d'Ormuz a immédiatement rappelé la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement mondiales. Au-delà des États du Conseil de Coopération du Golfe, c'est l'ensemble de l'économie mondiale qui a été confronté à une nouvelle flambée des prix. Inflation persistante, ralentissement de la croissance, révisions à la baisse des prévisions du FMI, de la Banque mondiale et de l'OCDE : les conséquences se font sentir bien au-delà de la région.

En France, cette séquence a ravivé des débats qui rappellent étrangement ceux du début de la guerre en Ukraine. Même vocabulaire, mêmes interrogations sur la sécurité, la souveraineté énergétique, les dépendances stratégiques et les capacités de résilience de nos économies.

Certes, le protocole d'accord récemment signé entre les États-Unis et l'Iran, ainsi que la reprise des négociations, ont permis de desserrer quelque peu l'étau. Faut-il pour autant y voir un véritable tournant ? Rien n'est moins sûr.

Car cette crise s'inscrit dans une instabilité plus profonde. Les conflits au Liban, au Soudan, au Yémen ou en Palestine continuent de faire des ravages, souvent loin des projecteurs. Les tensions com-

merciales se multiplient, la rivalité entre les États-Unis, la Chine et l'Europe s'intensifie, tandis que les événements climatiques extrêmes rappellent régulièrement la fragilité de nos modèles de développement.

La France elle-même n'a pas échappé à cette succession de turbulences. Là encore, le début de l'année n'a rien d'un long fleuve tranquille.

Dans cet environnement mouvant, une conviction s'impose : la véritable force d'un individu, d'un pays, d'une institution ou d'une entreprise ne réside plus seulement dans sa capacité à anticiper, mais surtout dans son aptitude à s'adapter, à résister et à agir dans la durée.

C'est précisément le choix qu'a fait la Chambre de Commerce Franco Arabe.

Au cours de ce premier semestre, la CCFA a poursuivi son action sans relâche : accueils de délégations économiques, organisations de réunions d'information, renforcement de ses partenariats, avec notamment la signature d'un accord de coopération avec la Chambre de Commerce Franco-Libanais, ou encore les éditions 2026 de Vision Golfe à Bercy et du Sommet de l'Union des Banques Arabes.

Mais poursuivre ne suffit plus ; il faut également savoir évoluer.

C'est dans cet esprit que la **Septième édition de notre Sommet économique France-Pays Arabes, qui se tiendra les 9 et 10 décembre, sous le haut patronage, pour la quatrième année consécutive, du Président de la République,**

**Nos
partenaires
2026**

Stratégiques

VEOLIA

transdev
the mobility company

Gold

anteagroup

Silver

Cabinet MERLIN
Groupe MERLIN

**TV5
MONDE**

Monsieur Emmanuel Macron, a été repensée.

Parce que le monde change, notre réflexion collective doit évoluer elle aussi.

Nous aborderons les défis de la reconstruction au Liban, en Palestine et en Syrie ; nous analyserons les nouvelles stratégies économiques des pays du Golfe ; nous nous interrogerons sur la résilience des infrastructures, sur les nouveaux équilibres ainsi que sur les mécanismes financiers indispensables à la transformation des économies de la région et au partenariat avec la France.

La présence de notre **Grand invité d'honneur, Monsieur Rodolphe Saadé**, auquel j'adresse une nouvelle fois mes remerciements pour avoir accepté notre invitation, constituera un temps fort de ces échanges. Son expérience d'en-

trepreneur et sa vision des grands mouvements économiques internationaux apporteront un éclairage particulièrement précieux.

D'ici là, formons le vœu que les mois à venir soient plus sereins.

Je vous souhaite, entretemps, à toutes et à tous, de très belles vacances. Nous aurons le plaisir de vous retrouver dès le mois de septembre, notamment autour d'un petit-déjeuner d'entreprises avec Madame l'Ambassadrice de Palestine en France. Une rentrée qui s'annonce donc, une nouvelle fois, particulièrement riche en rencontres et en projets.

Raoul Delamare

La Chambre de Commerce Franco Arabe a appris avec une profonde tristesse le décès de Son Altesse le Cheikh Hamad ben Khalifa Al Thani, ancien Emir de l'Etat du Qatar, survenu à l'âge de 74 ans.

Visionnaire et artisan du développement moderne du Qatar, Son Altesse a marqué durablement l'histoire de son pays et contribué à son rayonnement sur la scène régionale et internationale durant son règne de 1995 à 2013.

En cette période de deuil national décrétée par les autorités qatariennes, la Chambre de Commerce Franco Arabe adresse ses plus sincères et respectueuses condoléances à Sa Majesté l'Émir Tamim ben Hamad Al Thani, à la famille régnante, au gouvernement et au peuple de l'État du Qatar.

Elle exprime également sa solidarité et son soutien à Son Excellence l'Ambassadeur de l'État du Qatar en France, à l'ensemble des collaborateurs de l'Ambassade ainsi qu'aux membres des services consulaires.

La Chambre de Commerce Franco Arabe s'associe au deuil qui frappe la nation qatarienne et présente ses pensées les plus sincères à toutes les personnes touchées par cette disparition.



« Décès de Monsieur Pierre Habib-Deloncle »

La Chambre de Commerce Franco Arabe (CCFA) a la profonde tristesse d'annoncer le décès de Monsieur Pierre Habib-Deloncle.

Fils de Michel Habib-Deloncle, fondateur de la Chambre de Commerce Franco-Arabe en 1970, il appartenait à une famille qui a durablement marqué le développement des relations économiques entre la France et le monde arabe, et il a toujours été d'une grande fidélité aux actions et aux orientations de la CCFA.

Le Président, le Conseil d'Administration, les collaborateurs et les membres de la CCFA adressent à sa famille, à ses proches et à tous ceux qui l'ont connu leurs plus sincères condoléances et les assurent de leur profonde sympathie en cette douloureuse circonstance.

La Chambre de Commerce Franco Arabe s'associe à leur peine et rend hommage à la mémoire de Monsieur Pierre Habib-Deloncle ainsi qu'à l'héritage laissé par son père, dont la vision continue d'inspirer l'action de la CCFA ».

Crise Iran-USA : fin d'un modèle de développement ou nouvelle dynamique dans le Golfe ?



Face à la crise qui secoue le Moyen-Orient, la Chambre de Commerce Franco Arabe a invité, lors d'un webinaire organisé le jeudi 9 juillet, M. Jean-Baptiste Chauvel, chef du service économique régional pour la péninsule Arabique de la DG Trésor, en résidence à l'ambassade de France à Abou Dhabi, afin de livrer son analyse des conséquences de cette crise sur les modèles économiques des pays de la région.

Pour M. Chauvel, les événements actuels agissent moins comme une rupture déclenchant de Nouvelles dynamiques, que comme un puissant révélateur des vulnérabilités structurelles des économies du Golfe, tout en accélérant des transformations déjà engagées.

Face au choc : l'inégalité des amortisseurs

Tous les États du Golfe n'abondent pas cette période d'instabilité avec les mêmes atouts. Reprenant la célèbre métaphore du Lièvre et de la Tortue de Jean de La Fontaine, M. Chauvel dresse une cartographie contrastée de la résilience régionale.

D'un côté, les Émirats arabes unis incarnent un modèle de solidité économique. Grâce à une croissance soutenue et à des excédents budgétaires confortables, le pays parvient à financer sereinement sa transition post-hydrocarbures. À l'autre extrémité du spectre, Bahreïn illustre la fragilité des trajectoires les plus exposées, avec un déficit public dépassant 10 % du PIB et une dette avoisinant les 150 %. Pour Manama, la crise actuelle constitue bien davantage qu'un simple ralentissement conjoncturel : elle représente un facteur majeur d'aggravation économique.

Cette asymétrie apparaît également dans la « guerre des réserves ». Alors que le Koweït - dont le fonds souverain KIA représente près de six fois le PIB national - ainsi que le Qatar disposent de marges financières considérables, Bahreïn et son fonds souverain Mumtalakat se retrouvent confrontés à des capacités d'intervention beaucoup plus limitées.

L'impact direct : croissance en berne et fracture logistique

Les tensions régionales ont conduit le FMI et la Banque mondiale à revoir sensiblement leurs prévisions de croissance. Le cas de l'Arabie saoudite apparaît particulièrement révélateur : les projections pour l'année en cours ont été ramenées à 1,7 %, contre 4,5 % initialement attendus.

Au-delà des chiffres, cette crise redessine également la géo-

graphie des flux économiques et logistiques dans la région. Les pays fortement dépendants du détroit d'Ormuz se retrouvent particulièrement vulnérables face à ce goulet d'étranglement stratégique. Le Qatar en subit directement les conséquences, avec 17 % de ses capacités de liquéfaction de gaz affectées par les frappes. Le Koweït et Bahreïn se retrouvent eux aussi fortement pénalisés.

À l'inverse, le sultanat d'Oman bénéficie d'une situation géographique plus favorable. Épargné par les attaques et ouvert sur l'océan Indien, il exporte son pétrole dans un contexte de prix de crise avoisinant 130 dollars le baril, alors que son budget prévisionnel reposait sur une hypothèse de 60 dollars.

Aux Émirats arabes unis, la crise met également en évidence une dualité économique interne. Si le modèle régalien d'Abou Dhabi - fondé sur le pétrole, la défense et les technologies de pointe - résiste relativement bien, Dubaï apparaît beaucoup plus exposé. Son industrie touristique, qui représente plus de 13 % du PIB national, subit de plein fouet les conséquences du blocage du détroit : chaque mois de perturbation amputerait la croissance nationale d'environ 1,3 point compte tenu de l'inactivité touristique les deux mois d'été.

Même si une contraction économique, qui pourrait selon lui être supérieure à 6 %, menace les Émirats sur l'exercice en cours, les perspectives laissent envisager un rebond significatif dès l'année prochaine.

L'après-crise : le triptyque « souveraineté, sécurité, stabilité »

Dans l'hypothèse d'un futur accord entre Washington et Téhéran, l'analyse prospective de M. Chauvel demeure nuancée. Selon lui, le régime iranien pourrait paradoxalement

ment sortir renforcé de cette séquence, notamment grâce à l'institutionnalisation de son rôle de contrôle de facto du détroit d'Ormuz.

Face à cette menace durable, les capitales du Conseil de coopération du Golfe (CCG) sont contraintes d'opérer un profond repositionnement stratégique dans l'allocation de leurs capitaux. Les priorités deviennent désormais les "3S", souveraineté, sécurité et stabilité.

Dans cette perspective, les mégaprojets saoudiens devront probablement faire l'objet d'une sélection budgétaire plus rigoureuse. Les investissements devraient davantage se concentrer sur la transition énergétique, les technologies et la sécurisation des voies de communication.

L'accélération du développement du port émirati de Fujairah, situé hors du Golfe arabo-persique et ouvert sur l'océan Indien, illustre cette volonté d'autonomisation logistique.

Parallèlement, certains fonds souverains orientent de plus en plus leurs investissements vers le développement d'une industrie locale, notamment dans le secteur de la défense, fondée sur des partenariats technologiques avec des acteurs européens et américains.

Le défi de l'innovation et de la coopération

Pour réussir leur transformation économique, les pays du Golfe doivent plus que jamais relever un défi historique : celui de l'innovation endogène. La crise actuelle marque les limites d'un modèle fondé essentiellement sur l'importation de technologies et de talents.

Le nouveau mot d'ordre pourrait se résumer ainsi : « acheter moins, produire davantage ». Cela suppose un effort massif en matière de recherche et développement ainsi que dans l'enseignement supérieur.

Cette transition met également en lumière le découplage croissant entre les deux grandes puissances économiques régionales :

- **L'Arabie saoudite**, dont le prix d'équilibre budgétaire du baril se situe entre 95 et 110 dollars, voit ses finances publiques sous pression, ce qui pourrait l'amener à envisager de nouvelles réformes fiscales ou une réduction des subventions.

- **Les Émirats arabes unis**, qui conservent une forte capacité d'accumulation de capital, même en cas de baisse de leurs exportations.

Quel horizon pour l'intégration régionale ?

Si la logique économique et les incitations sécuritaires plaident en faveur d'une intégration accrue du Golfe, la réalité politique demeure plus complexe.

Avec un marché régional d'environ 60 millions d'habitants - dont le PIB cumulé reste inférieur d'un tiers à celui de la France - la concurrence entre les différents hubs régionaux demeure particulièrement forte.

Dans ce contexte, la logique du « winner takes all » (« le gagnant rafle tout ») pourrait accentuer la polarisation entre les économies les plus avancées dans leur diversification et celles qui restent à la traîne.

En définitive, cette crise agit comme un catalyseur de maturation économique et stratégique. Elle contraint les gouver-

nements du Golfe à s'éloigner d'une gestion de court terme au profit des investissements de long terme, plus patients et relevant d'une planification plus stratégique.

Selon M. Jean-Baptiste Chauvel, cette discipline pourrait paradoxalement jeter les bases d'une croissance plus saine, plus résiliente et plus durable pour la décennie à venir.

Réponses aux questions des participants

Répondant aux nombreuses questions des participants, M. Jean-Baptiste Chauvel a notamment précisé les points suivants :

1. Secteurs prioritaires : la logistique liée au contournement d'Ormuz, l'industrie manufacturière locale - notamment aux Émirats arabes unis - ainsi que l'agro-industrie en milieu aride devraient concentrer l'essentiel des investissements.

2. Révision des "Visions" nationales : les États du Golfe s'orientent vers une plus grande sélectivité budgétaire. Les mégaprojets sont progressivement relégués au second plan au profit des technologies et de la transition énergétique.

3. Impact des frappes États-Unis / Iran : même un incident limité peut suffire à déstabiliser la confiance des investisseurs et à retarder durablement la reprise économique.

4. Projet IMEC : le corridor Inde-Moyen-Orient-Europe apparaît comme un projet d'avenir, appelé à évoluer vers un réseau logistique et numérique plus sophistiqué.

5. Offensive de l'Inde, de la Turquie et de la Chine : ces puissances maintiennent une présence économique très offensive, particulièrement dans les domaines technologiques et industriels.

6. Retour à la normale aux Émirats arabes unis : en cas d'accord politique, un rebond rapide demeure envisageable dès 2027, ce qui n'enlèvera en rien la nécessité d'accélérer le développement d'un modèle d'innovation locale inspiré par exemple de la Corée du Sud.

7. Agriculture et agro-industrie : ces secteurs deviennent des priorités stratégiques absolues dans une logique de souveraineté alimentaire, ouvrant des perspectives importantes pour les start-up françaises spécialisées dans les technologies adaptées aux milieux arides.

8. Salons reportés à Dubaï : la présence des entreprises françaises demeure essentielle afin de maintenir leur visibilité et de saisir les opportunités d'affaires futures.

9. Tensions entre les Émirats arabes unis et l'Arabie saoudite : selon M. Chauvel, il s'agit d'un bas de cycle, mais les relations au sein de cette région peuvent être volatiles et l'intérêt des pays du GCC est d'opter pour une meilleure coopération économique régionale.

10. Coût d'une fermeture du détroit d'Ormuz : à long terme, les surcoûts logistiques resteraient limités une fois les infrastructures alternatives amorties. Une éventuelle taxe de passage aurait dans ce contexte un effet inflationniste modéré.

La CCFA reçoit une délégation d'hommes d'affaires Saoudiens



Le 17 juin dernier, la Chambre de Commerce Franco Arabe (CCFA) a accueilli à la Maison de l'Amérique latine, une importante délégation d'hommes d'affaires saoudiens menée par le Dr. Mohamed Ben Laden, Président du Conseil d'Affaires Franco-Saoudien (CAFS).

Organisée en amont du sommet « Vision Golfe 2026 » - qui s'est ouvert les deux jours suivants au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique à Bercy cette rencontre stratégique a permis de dresser un état des lieux des relations économiques bilatérales entre la France et le Royaume d'Arabie saoudite.

Au cours des échanges, les intervenants ont notamment mis en avant l'attractivité de la France et de la région Île-de-France, détaillant les nombreuses opportunités d'investissements disponibles. Les discussions ont également mis en lumière le rôle clé de CCI France et son action synergique aux côtés de la Team France Export, ainsi que la dynamique de croissance enclenchée par la CCFA pour promouvoir les flux commerciaux entre la France et les pays arabes, avec un accent tout particulier porté sur le Royaume d'Arabie saoudite.

Intervenant en ouverture de cette rencontre, le Dr Mohamed Ben Laden, Président du Conseil d'Affaires Franco-Saoudien (CAFS), a mis en avant le lancement d'une nouvelle dynamique de coopération, portée par la nouvelle direction de la Fédération des Chambres saoudiennes. Il a souligné la résilience remarquable de son pays face aux turbulences qui secouent la région, mettant en relief la poursuite normale des activités économiques (business as usual), sans perturbation majeure.

Cette solidité de l'économie s'explique notamment par la vaste superficie du Royaume, doté d'infrastructures portuaires majeures sur ses côtes Est et Ouest, ainsi que d'un pipeline stratégique acheminant le pétrole jusqu'à Yanbu. Sur le plan financier, la hausse des cours du brut, passés de 60 à près de 120 dollars le baril, a largement compensé le fléchissement de 20 à 30 % des volumes d'exportation.

Pour bâtir l'avenir, le Royaume s'appuie sur sa plus grande richesse : sa jeunesse, les moins de 30 ans représentant 70 % d'une population de plus de 20 millions de citoyens saoudiens. Enfin, afin de faciliter l'implantation des entreprises françaises, le Dr Ben Laden a rappelé l'existence d'incitations financières majeures, de structures de simplification administrative comme les Saudi Business Centers (guichet unique), ainsi que le déploiement imminent d'un service de conciergerie dédié aux investisseurs étrangers.

Intervenant à son tour, M. Raoul Delamare, Président de la

CCFA, a chaleureusement salué la délégation et rappelé que malgré la période difficile traversée par la région depuis le début de l'année, la tenue de cette rencontre envoie un signal fort : celui d'acteurs économiques déterminés à tracer de nouvelles voies en dépit des crises.

À l'aube du centenaire des relations bilatérales avec l'Arabie saoudite initiées dès 1932, le Président de la CCFA a rappelé la solidité de ce partenariat historique, la France s'imposant aujourd'hui comme le troisième plus grand investisseur étranger dans le Royaume avec un volume d'échanges de 7,6 milliards d'euros en 2024. Cette coopération se matérialise déjà concrètement sur le terrain à travers des projets majeurs tels que le métro de Riyad (Alstom, Eiffage, RATP Dev), les hôtels du groupe Accor, les infrastructures de traitement de l'eau ou les laboratoires d'Aramco.

M. Delamare a, par ailleurs, rappelé que la signature, en décembre 2024, du protocole d'accord établissant le Conseil du partenariat stratégique franco-saoudien avait donné un cadre encore plus ambitieux à cette relation de confiance réciproque. Affirmant que les deux économies ont structurellement besoin l'une de l'autre - la France pour ses marchés, ses capitaux et son énergie, l'Arabie saoudite pour l'expertise et les technologies françaises, il a réaffirmé la mission de la CCFA, unique instance paritaire active depuis 1970 avec l'Union des Chambres Arabes : transformer les déclarations d'intention en contrats et investissements productifs. Pour clore son allocution, il a invité la

délégation saoudienne à poursuivre cette dynamique opérationnelle lors du 7ième Sommet économique France-pays Arabes, prévu les 9 et 10 décembre prochains.

S'exprimant à son tour, M. Sultan al-Musallam, Secrétaire Général de la Fédération des Chambres saoudiennes, a confirmé les propos du Dr Ben Laden sur les conséquences de la crise. Il a rappelé que cette situation a magistralement prouvé la résilience de l'économie saoudienne, l'activité dans les rues et les entreprises se poursuivant tout à fait normalement avec des avancées notables dans le secteur de la logistique. Pour exposer la gestion de cette crise par le gouvernement et le secteur privé, il a invité l'assistance à parti-

l'Hexagone, réaffirmant le rôle de la France en tant que plateforme stratégique mondiale pour les investisseurs saoudiens. Il a rappelé que la CCFA, fondée en 1970 et forte de ses 56 ans d'expertise, s'appuie sur quatre missions fondamentales pour transformer les relations économiques et culturelles en contrats concrets, et qu'elle collabore avec Business France et le réseau des Chambres de commerce pour guider les flux d'affaires vers les 22 pays de la Ligue arabe.

Abordant le cadre macroéconomique, M. Brunin a indiqué qu'il positionne solidement la France dans le top 10 des plus grandes économies mondiales. Il a rappelé le record histori-



ciper à un séminaire spécifique prévu en juillet en coordination avec le CAFS.

Par ailleurs, le Secrétaire Général a rappelé que la mise en œuvre de la stratégie « Vision 2030 » depuis 2016 a permis d'adopter un record de 1 000 réformes réglementaires dans différents secteurs, il a précisé que des réunions bimensuelles entre le gouvernement et le secteur privé permettent de résoudre les défis et de leur trouver les solutions adéquates. Par ailleurs, il a annoncé que la période 2026-2030 marque officiellement l'entrée dans la phase 3 de « Vision 2030 », caractérisée par le passage de relais du gouvernement au secteur privé afin que ce dernier pilote les étapes suivantes. Affirmant, sur la foi des données du FMI et de la Banque mondiale, que l'Arabie saoudite offre des opportunités de croissance supérieures à n'importe quelle autre région du monde, il a salué l'action du CAFS et annoncé le lancement en septembre et octobre prochains, de l'IBC (International Business Concierge), un service d'affaires international destiné à faciliter l'installation des entreprises françaises et à enlever les barrières commerciales. Concluant sur une note d'ouverture, il a promis que cette première visite de la nouvelle direction ne serait pas la dernière et que ce pont économique restera connecté en permanence.

M. Dominique Brunin, Conseiller du Président de la CCFA et Directeur du développement, a pris la parole pour dresser un panorama complet et chiffré de l'attractivité de

que enregistré lors du récent sommet Choose France, où 93 milliards d'euros d'investissements directs étrangers (IDE) ont été annoncés pour l'année 2026. Une performance qui consolide la position de la France, classée pour la septième année consécutive comme le premier territoire européen le plus attractif pour les capitaux internationaux.

Par ailleurs, M. Brunin a indiqué que cette compétitivité structurelle s'appuie également sur des indicateurs fiscaux de premier plan. La France applique un taux d'imposition des sociétés compétitif à 25 %, complété par un réseau de 130 conventions fiscales internationales. Le pays se classe au 2e rang de l'Union européenne pour le dépôt de brevets, soutenu par des dispositifs phares comme le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI). Enfin, la France consacre 2,2 % de son PIB à la recherche et au développement (R&D) et s'affirme comme une véritable « start-up nation », revendiquant un écosystème de plus d'une vingtaine de licornes.

Sur le plan industriel et logistique, M. Brunin a précisé que l'attractivité de la France repose sur la compétitivité d'une électricité produite à plus de 95 % sous forme décarbonée grâce au nucléaire et aux énergies renouvelables, sur l'un des réseaux ferroviaires les plus développés d'Europe, et sur son positionnement au cœur des flux mondiaux, notamment à travers le projet de corridor stratégique IMEC (Inde-Moyen-Orient-Europe).

Enfin, il a indiqué que les opportunités de partenariats "gagnant-gagnant" s'articulent autour d'une convergence méthodologique entre le plan national France 2030 et la stratégie saoudienne Vision 2030. Il a ainsi appelé à la création de coentreprises (joint-ventures) non seulement pour les marchés nationaux, mais aussi pour co-investir vers des pays tiers, en ciblant particulièrement l'Afrique subsaharienne francophone.

Détaillant l'attractivité de la Région Île-de-France, Mme Céline Dailly, Directrice du développement mondial pour Choose Paris Region, a présenté les atouts maîtres de la région en tant que porte d'entrée incontournable pour les

comme un connecteur stratégique, l'agence met à disposition ses experts sectoriels pour faciliter les introductions d'affaires et propose une plateforme de mise en relation avec des spécialistes externes (juridiques, fiscaux et réglementaires). Elle a enfin invité la délégation à s'appuyer sur leurs guides méthodologiques d'implantation, leurs newsletters sectorielles mensuelles, ainsi que sur les grands événements de l'année 2026, à l'instar du salon VivaTech, pour concrétiser leurs projets d'implantation.

Complétant les présentations sur l'écosystème d'accueil français, M. Florent Belleteste, Directeur en charge de l'internationalisation des entreprises au sein de CCI France, a exposé la puissance de frappe du réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI). Institutionnellement ancré dans les territoires, ce réseau compte 121 chambres locales dont chaque entreprise française est légalement membre. Cette force de frappe repose sur l'engagement de 9 000 chefs d'entreprise élus et non rémunérés, épaulés au quotidien par près de 14 000 salariés. L'activité de CCI France s'articule autour de trois missions clés, à commencer par la gestion d'infrastructures puisque le réseau administre un parc massif de 600 installations à travers l'Hexagone, comprenant des sites d'accueil, des installations sportives, des parcs d'activités, des aéroports, des aéroports et deux ponts stratégiques.

Le second pilier repose sur la formation, à travers laquelle les CCI forment chaque année plus de 500 000 jeunes et adultes, s'affirmant ainsi comme un acteur majeur de la montée en compétences. Enfin, le réseau se dédie au soutien aux entreprises en ayant accueilli, orienté ou accompagné, rien que l'année dernière, près de 500 projets allant de la création à la transmission d'entreprises, tout en intégrant les enjeux de financement, d'innovation et de digitalisation.

Au cœur du volet international, une équipe dédiée de 400 experts opère quotidiennement en France pour sensibiliser les PME aux marchés étrangers. La France compte actuellement 150 000 entreprises exportatrices, et les CCI ambitionnent de faire progresser ce chiffre en s'orientant vers les standards de la stratégie saoudienne Vision 2030 (qui vise les 200 000 exportateurs). Pour y parvenir, le réseau identifie et prépare chaque année environ 10 000 entreprises à l'aventure internationale.

Pour conclure, M. Belleteste a rappelé l'importance du dispositif unifié Team France Export mis en place en 2019 par le gouvernement français, associant étroitement les régions, les CCI, Business France, Bpifrance, les Douanes et les Conseillers du Commerce Extérieur (CCE). Enfin, pour assurer le relais de cette dynamique sur le terrain mondial, le réseau s'appuie sur le maillage puissant des Chambres de commerce françaises à l'étranger, implantées dans 95 pays, qui constituent le premier point de contact opérationnel pour le commerce tricolore.

entreprises saoudiennes. Elle a rappelé que la centralisation structurelle de la France concentre les grands écosystèmes décisionnels au cœur de la capitale, permettant à l'Île-de-France d'accueillir les sièges sociaux de 23 entreprises du classement Fortune 500. Par ailleurs, elle a rappelé que la région s'affirme comme le premier écosystème technologique et d'affaires en Europe, et s'appuie sur le dynamisme de près de 10 000 start-ups, qui ont levé plus de 8,2 milliards d'euros auprès du capital-risque sur la seule année 2025.

Sur le plan de l'accessibilité logistique, elle a souligné la connectivité exceptionnelle de Paris, qui place les investisseurs à seulement deux heures de voyage des principales métropoles européennes, ouvrant un accès direct à un marché unique de près de 450 millions de consommateurs. Cet écosystème d'infrastructures est actuellement propulsé par le Grand Paris Express, l'un des projets de transport en commun les plus massifs d'Europe, conçu pour relier rapidement l'ensemble des territoires franciliens. De plus, l'Île-de-France se positionne en tête à l'échelle continentale pour les investissements en recherche et développement (R&D), grâce à une synergie unique entre grands groupes, centres de recherche et universités d'excellence.

Mme Dailly a conclu en détaillant l'accompagnement opérationnel proposé par Choose Paris Region, dont l'intégralité des services est gratuite et confidentielle. Agissant



Sommet Économique et Bancaire Euro-Arabe 2026

Vers un nouvel équilibre économique et financier mondial



Les 4 et 5 juin derniers, Paris accueillait l'édition 2026 du Sommet Économique et Bancaire Euro-Arabe, organisé par l'Union des Banques Arabes en partenariat avec la Fédération Bancaire Française et plusieurs institutions régionales et internationales, dont la Chambre de Commerce Franco Arabe (CCFA).

Placé sous le haut patronage du Président de la République Emmanuel Macron, ce Sommet a réuni plus de 150 représentants de 21 pays. Il a vu la participation de plusieurs ministres, de gouverneurs de Banques centrales et d'experts d'organisations internationales venus échanger sur les nouveaux repères de stabilité et d'équilibre, dans une période de tensions politiques et de conflits qui perturbent l'ordre économique établi depuis la Seconde Guerre mondiale.

Lors de cette réunion, l'Union des Banques Arabes a décerné le prix du Leadership 2026 à Son Excellence M. Ali bin Ahmed Al Kuwari, ministre qatari de l'Économie, ainsi que le prix du Meilleur Gouverneur à M. Naji Mohammed Issa Belgasem, gouverneur de la Banque centrale de Libye.

À la clôture de ce Sommet, plutôt que de multiplier les directives complexes, les organisateurs ont formulé des recommandations sous forme d'actions directes axées sur la coopération arabo-européenne et la maturité économique du monde arabe. Parmi ces résolutions, citons notamment : la valorisation du projet IMEC avec la création d'un « label IMEC », l'échange de bonnes pratiques à travers le dialogue et le partenariat, l'harmonisation de la réglementation sur l'IA, ainsi que le renforcement de la coopération sur la conformité bancaire régionale.

La coopération euro-arabe au cœur des transitions mondiales

La séance plénière a permis aux différents intervenants de dresser un constat lucide sur la période actuelle et de proposer des initiatives d'envergure pour garantir un meilleur équilibre économique et financier. Face à ce que M. El-Hadi Chaibainou (Secrétaire général de l'Union des banques francophones) qualifie d'« ère de polycrises permanentes et interconnectées », les intervenants ont partagé la même analyse et confirmé que les chocs géopolitiques, climatiques et technologiques ébranlent profondément la croissance mondiale. C'est tout particulièrement le cas au Moyen-Orient, où les tensions militaires affectent lourdement la production pétrolière. Selon M. Raoul Delamare (Président de la CCFA), ces perturbations ont provoqué une flambée des prix de l'énergie ainsi que « l'émergence d'une

dynamique de dé-dollarisation des échanges au profit du Yuan ou des cryptomonnaies, remettant en cause l'équilibre financier cinquantenaire des pétrodollars ».

Cette instabilité nourrit, par ailleurs, une « fragmentation géoéconomique et l'émergence de blocs rivaux qui pénalisent l'innovation », un risque majeur dénoncé par le Dr. Mohamed Maait (Directeur exécutif du FMI). Pour y répondre, ce dernier exhorte la communauté internationale à réagir, rappelant que « seule une coopération multilatérale renouvelée permettra de relever les défis partagés ». Dans cette optique, la Méditerranée et le monde arabe ne doivent plus être considérés comme de simples zones de turbulences, mais des espaces à valoriser grâce à des partenariats stratégiques de premier plan. C'est tout le sens du message de S.E. M. Yassine Jaber (Ministre libanais des Finances), qui appelle à faire de la région « un pont logistique et finan-

cier plutôt qu'une ligne de fracture ».

Cette résilience régionale est particulièrement incarnée par le Liban, dont la situation a été longuement débattue. Refusant que son pays soit réduit à une crise purement humanitaire, le Dr. Salim Sfeir (Président de l'Association des banques au Liban) le présente au contraire comme une « plateforme d'intermédiation porteuse d'opportunités » et plaide pour des partenariats de long terme afin de rebâtir un modèle bancaire plus solide, appuyé sur les forces du secteur privé.

Par ailleurs, face à l'incertitude et à la nécessité de sécuriser les approvisionnements mondiaux, M. Gérard Mestrallet (Envoyé spécial du Président Macron) a présenté le projet IMEC. Il a souligné qu'intensifier les flux interconnectés était « une nécessité absolue pour assurer la sécurité des approvisionnements ». En unissant l'Europe, le monde arabe et l'Inde, cette initiative fait émerger « un bloc médian puissant face à la bipolarité USA-Chine ».

Dans ce nouvel ordre économique qui se dessine, le secteur financier opère un véritable changement de paradigme. Comme le rappelle M. Mohamed El Etreby (Président de l'Union des Banques Arabes), « le secteur bancaire ne se limite plus à garantir la stabilité financière, mais s'impose comme le moteur du financement des transitions verte et numérique », avec pour ambition de « consolider le dialogue euro-méditerranéen afin de transformer ces crises en opportunités ». Allant encore plus loin, M. Nasser Kamel (Secrétaire général de l'Union pour la Méditerranée) affirme que les banques, dans la nouvelle architecture mondiale, sont devenues les « véritables architectes de cette transformation ». Il les invite donc à passer « d'une logique de dialogue de proximité à celle de co-investissements stratégiques à long terme », notamment via le levier des financements mixtes.

Cet engagement est déjà une réalité concrète pour certains acteurs, comme le souligne Madame Maya Atig (Directrice générale de la Fédération française des banques). Elle rappelle que le partenariat est historique et solide puisque «

Mot de remerciement de M. Ali bin Ahmed Al Kuwary
Dans son mot de remerciement, M. Ali bin Ahmed Al Kuwary, ministre des Finances du Qatar, a exprimé son honneur et sa gratitude de recevoir la distinction de « Visionnaire de l'année 2026 ». Il a rappelé que ce sommet intervient dans une période difficile, marquée par la multiplication des défis économiques, financiers, géopolitiques et technologiques. Dans ce contexte, il a souligné que la coopération entre le monde arabe et l'Europe devient une nécessité stratégique pour soutenir le développement, préserver la croissance et renforcer la stabilité.

Dans son mot de remerciement, M. Belgasem a exprimé sa gratitude pour cette distinction, qu'il a dédiée à l'ensemble des employés de la Banque centrale de Libye et, plus largement, aux institutions libyennes engagées dans la stabilité financière du pays.

le monde arabe représente près de 20 % de l'activité internationale des banques françaises hors Europe ». Pour elle, la « confiance » demeure le pilier du métier de banquier, et les institutions financières doivent s'impliquer activement sur le terrain pour faire pleinement « partie de la solution ».

Enfin, l'ensemble des intervenants a affirmé que les défis technologiques imposent une vigilance accrue. La transformation numérique et l'essor d'une intelligence artificielle, qualifiée par M. Chaibainou de « devenue "agentique" », exigent le respect d'impératifs stricts de cybersécurité. L'enjeu est crucial pour éviter, comme le craint M. Kamel, de « voir la révolution numérique et l'intelligence artificielle creuser un nouveau fossé entre le Nord et le Sud ».

En somme, face aux crises systémiques de 2026, la réponse ne réside pas dans le repli sur soi, mais dans l'audace stratégique d'un partenariat euro-arabe renouvelé, capable de transformer la Méditerranée en une plateforme de convergence et de prospérité partagée.



Deux tables rondes ont rythmé la première journée du sommet. La première était consacrée aux « bouleversements géopolitiques mondiaux et à leur impact sur les économies euro-arabes », tandis que la seconde portait sur « la sécurité énergétique mondiale et son impact sur la stabilité des marchés financiers ».

En ouverture de la première table ronde, M. Dominique Brunin, Conseiller auprès du Président de la CCFA et modérateur des débats, a souligné que les conflits actuels redéfinissent l'autonomie stratégique de l'Europe et remettent en question l'hégémonie du dollar au Moyen-Orient. Il a également rappelé le rôle central du secteur bancaire comme pilier de stabilité et acteur clé de la reconstruction dans la région, évoquant notamment la levée historique des sanctions contre la Syrie et l'émancipation des banques privées en Irak, tout en attirant l'attention sur les défis liés aux risques climatiques et géopolitiques.

Avant de donner la parole aux panélistes, il a invité deux grands témoins, M. Gérard Mestrallet, Envoyé spécial pour le corridor IMEC, et M. Matthias Fekl, Président de l'ICC France, à introduire les échanges à travers deux keynotes.

Retour sur les analyses détaillées des intervenants.

M. Mestrallet : l'IMEC, un corridor mondial redessiné face aux crises géopolitiques

Conçu en 2023, le grand projet de corridor multimodal (IMEC) se métamorphose pour ne plus dépendre d'un tracé unique face aux tensions géopolitiques majeures. Conservant sa triple ambition - doubler les flux de marchandises en dix ans, acheminer les énergies vertes et fossiles et déployer des câbles numériques -, le mégaprojet intègre désormais de nouvelles options. Pour contourner les détroits stratégiques et dangereux d'Ormuz et de Bab-el-Mandeb, l'IMEC s'ouvre au sultanat d'Oman comme départ

Abordant la mission de CCI France, il a indiqué quelle s'appuie sur son réseau mondial, et déploie des outils concrets pour sécuriser et fluidifier l'économie globale. Alors que 10 000 milliards de dollars d'échanges utilisent déjà ses Incoterms, l'ICC promeut l'arbitrage et la médiation confidentielle pour résoudre les litiges sans destruction de valeur. Enfin, elle accélère la numérisation du financement du commerce via sa Digital Standards Initiative (DSI). Ce projet vise à éliminer le papier pour bâtir un écosystème douanier et logistique interopérable, réaffirmant le rôle essentiel du secteur privé pour garantir la prospérité.



d'une route ferroviaire, ainsi qu'à l'Égypte et au Liban pour offrir des débouchés portuaires alternatifs en Méditerranée.

De nouveaux oléoducs sécurisés sont également à l'étude pour évacuer le pétrole saoudien loin des zones de conflit. Cette refonte s'appuie sur un financement partagé entre les États pour les ports, des armateurs privés comme CMA CGM pour les terminaux, et l'Union européenne pour le ferroviaire.

Pour l'Europe, l'enjeu est immense : disposer d'une alternative géostratégique face à la Chine et ouvrir ses industries au marché de 1,5 milliard d'habitants de l'Inde. Alors qu'une dizaine de nouveaux pays souhaitent rejoindre les huit signataires initiaux, les premiers chantiers concrets sont attendus d'ici deux ans.

M. Mathias Fekl : Paris et l'ICC plaident pour un multilatéralisme économique fort

Devenant la quatrième place financière mondiale, Paris accueille ce sommet dans un contexte d'incertitudes géopolitiques, de guerres, d'inflation et de paralysie des instances multilatérales. Face au protectionnisme, au contrôle des investissements et à la complexité des sanctions internationales, M. Mathias Fekl souligne que les acteurs économiques subissent des risques contractuels et bancaires majeurs. Pour y répondre, l'ICC défend fermement le multilatéralisme à travers des solutions pragmatiques, comme la diversification des monnaies d'échange ou le recours à des coalitions de pays volontaires pour façonner le commerce de demain.

Financer l'autonomie stratégique

M. Sébastien de Brouwer, de la Fédération bancaire européenne qui regroupe 3 500 banques, positionne son institution comme un trait d'union essentiel entre le secteur financier et les décideurs politiques mondiaux. Il a rappelé que les crises (Moyen-Orient, Ukraine) imposent des chocs inflationnistes et des ajustements. Il affirme que les banques sont « stables et résilientes », disposant de 600 milliards d'euros de capital de plus qu'en 2006. Selon lui, un ajustement réglementaire doit permettre d'utiliser ce capital pour financer ces « projets existentiels ». Il plaide également pour des accords de libre-échange avec l'UE et la création d'une structure de dialogue réglementaire interconnectée entre l'Europe et la région MENA.

Vers une émancipation du secteur privé irakien.

M. Tayeb, représentant M. Wadee Nouri Al-Handal (Président de l'Association des banques privées irakiennes) a brossé le portrait d'un Irak en pleine rupture avec son passé d'isolement, fort d'une population de 45 millions d'habitants (dont 60 % de jeunes) et de solides revenus pétroliers. Sur le plan bancaire, l'Irak affiche une mise en conformité aux standards internationaux, notamment sur les procédures "KYC" (Know Your Customer). Interpellé sur les difficultés de paiement que rencontrent les entreprises françaises en Irak, M. Tayeb a formulé un diagnostic sans concession : il faut cesser de dépendre de la seule banque publique Trade Bank of Iraq (TBI) et « se tourner vers les banques privées ». Côté monétaire, il confirme que la

Banque centrale travaille activement à réintroduire l'euro et d'autres devises selon des instructions claires de coopération.

La Syrie : un marché « open for business » à recapitaliser.

M. Shami (PDG d'Alpha Capital, Syrie) membre du Conseil d'affaires franco-syrien et du conseil d'administration de la Qatar National Bank de Syrie, a indiqué que son pays bénéficie désormais d'un calendrier juridique marqué par la levée des sanctions de l'UE, de Londres, et l'abrogation du Caesar Act américain. Cependant, face à un besoin de reconstruction estimé à 216 milliards de dollars par le FMI, le défi du secteur bancaire local est immense. Il a besoin d'une restructuration dans sa grande majorité [...] « Nous nous attendons à ce que les six banques publiques fusionnent ou se consolident [...] et la mise aux normes internationales en termes de gouvernance afin que le secteur bancaire puisse jouer son rôle vital ». Par ailleurs, il a indiqué que la Syrie se positionne désormais comme un carrefour stratégique pour le transfert de données (l'épine dorsale du siècle)

Sécuriser les investissements face aux crises et au climat
La gestion des risques a été apporté par M. Élie Geahchan, entrepreneur, investisseur et directeur général d'ADH Levant. Il a d'abord alerté sur l'immense déficit de couverture face aux crises récentes : sur 10 à 15 milliards de dollars de pertes estimées, 70 à 80 % ne sont pas assurées, car les polices traditionnelles n'intègrent pas les risques de conflits. Il conseille aux banques de s'entourer de consultants spécialisés, et estime que les tarifs de ces couvertures spécifiques peuvent atteindre 10 à 15 % de l'exposition réelle.

Mais le grand chantier de demain reste climatique, dans une région MENA qui se réchauffe deux fois plus vite que la moyenne mondiale. M. Geahchan articule ce défi en deux volets : la législation (pour prendre en charge le dommage matériel en cas de vague de chaleur) et le financement vert, qui reste encore embryonnaire.

Les discussions de la deuxième table ronde, modérée par M. Osman Ahmed Ben Saleh Bukhari, ont révélé une forte convergence de vues parmi les intervenants. Ces derniers ont souligné que le conflit en cours au Moyen-Orient agit

comme un puissant révélateur des fragilités économiques mondiales, faisant de l'année 2026 un véritable test de résilience.

La première idée forte du débat réside dans la menace d'un effet de ciseau économique mondial, caractérisé par le spectre de la stagflation et une asymétrie géographique des impacts. Cette analyse soutenue par M. Marwan Barakat (Bank Audi Group) affirme que le conflit exerce une « double pression sur l'économie mondiale : un ralentissement de la croissance, alimenté par l'incertitude et le recul des investissements, et une hausse de l'inflation, provoquée par la flambée des prix du pétrole et de l'énergie ». Il précise que si les exportateurs de fossiles en profitent, les pays importateurs voient leurs perspectives de croissance s'assombrir en même temps que leurs finances publiques se détériorent.

La deuxième idée force appelle à ne pas relâcher la vigilance malgré des fondations bancaires solides, car l'accumulation de fragilités successives peut générer des risques systémiques majeurs. Pour étayer ce constat, M. Philippe Mongars (Banque de France) rappelle que si les banques affichent de meilleurs niveaux de capital et de liquidité, l'équilibre reste fragile. Il identifie ainsi trois vulnérabilités clés : « des valorisations élevées sur les marchés financiers, un endettement croissant des États et des entreprises, et une possible dégradation de la qualité des actifs bancaires », avertissant que leur matérialisation simultanée amplifierait dangereusement les tensions.

Enfin, la troisième idée force montre que cette crise agit paradoxalement comme un puissant accélérateur de mutation vers la finance durable et la diversification logistique. C'est ce que soutient M. Philippe Pakotovao (UBAF), en expliquant que la contrainte énergétique va forcer les pays dépendants des énergies fossiles à muter, stimulant à long terme « une augmentation des investissements dans les énergies renouvelables, le développement des obligations vertes et de la finance durable, ainsi que l'émergence de nouvelles routes commerciales et chaînes d'approvisionnement ». En somme, face aux risques sur l'inflation, la solidité des bilans, le virage vert et la diversification ne sont plus des options, mais les leviers de survie indispensables pour transformer ce choc géopolitique en opportunité.

Au deuxième jour du sommet, les travaux ont repris avec deux interventions clés : celle du Cheikh Ibrahim Ben Khalifa Al Khalifa (président de l'AAOIFI) et celle de M. Khaled Hanafi (Secrétaire Général de l'Union des Chambres Arabes).

Cheikh Ibrahim Ben Khalifa Al Khalifa : réancrer le capital dans l'économie réelle

Cheikh Ibrahim Ben Khalifa Al Khalifa a dénoncé dans son intervention l'inadaptation d'un système financier mondial déconnecté de l'économie productive et incapable de combler le déficit de financement de 8 000 milliards des PME. Pour corriger ce déséquilibre structurel où l'argent s'auto-alimente au détriment de la création de valeur, le président de l'AAOIFI préconise l'adossement des transactions à des



actifs réels (asset backing) et le partage des risques contractuels (risk sharing). Cette approche éthique peut être incarnée par la finance islamique qui devrait atteindre 8 460 milliards de dollars d'ici 2030. Afin de concrétiser ce modèle, le Cheikh appelle l'axe euro-méditerranéen à s'unir autour de projets tangibles et un mécanisme d'investissement conjoint dédié aux infrastructures et au développement des petites entreprises.

Table ronde sur l'IA

La dernière table ronde de cette rencontre a traité les défis et les avantages de l'IA. M. Ali Zbeeb, modérateur a d'emblée posé le problème : L'intelligence artificielle a définitivement brisé les horloges du monde bancaire. Si l'IA offre des outils de résilience inédits capables de traquer la fraude en quelques secondes, elle offre également aux cybercriminels



Dr Khaled Hanafi : financer la résilience face à l'incertitude mondiale

Pour le Dr Khaled Hanafi (Secrétaire général de l'Union des chambres arabes), l'économie mondiale traverse une mutation historique, basculant d'une mondialisation de l'efficacité vers une ère de dé-mondialisation axée sur la résilience. Il a exhorté les banques à ne plus être de simples intermédiaires de croissance, mais à s'ériger en gardiennes de la confiance.

Dans un paysage fracturé par la volatilité financière et le raccourcissement des chaînes d'approvisionnement (nearshoring), il prévient qu'il est désormais impossible de planifier l'avenir avec les logiques du passé, notamment face au choc de l'IA et de la cybercriminalité, dont le coût mondial est estimé à 10 000 milliards de dollars pour la décennie actuelle.

Pour relever ces défis, le Secrétaire général de l'Union des chambres arabes propose l'initiative « ARISE » (Alliance euro-arabe pour la résilience économique stratégique). Ce plan d'action s'articule autour de quatre piliers : un guichet de financement d'infrastructures (numériques, vertes, sécurité alimentaire), un bouclier pour les PME, un corridor de commerce digital et un observatoire économique. Ce projet, porté par l'Union des chambres arabes cible stratégiquement la région arabe et ses 22 pays et doit être intégré à la dynamique des grands corridors mondiaux comme l'IMEC. En conclusion, il a souligné que l'avenir appartient désormais aux économies les plus agiles et capables de s'adapter rapidement.

nels des capacités offensives qui dépassent la vitesse de réaction des régulateurs. Face à cette asymétrie, la question n'est plus de savoir s'il faut adopter l'IA, mais comment orchestrer une riposte collective et humaine avant que la faille d'un système ne devienne un séisme macroéconomique.

S.E. M. Mohammed bin Omar (Directeur de l'AICTO) a estimé que face à des menaces transfrontalières, la réponse doit être collective, éthique et basée sur la confiance. Selon lui, « l'avenir de l'IA dans la finance doit reposer sur un équilibre strict entre l'innovation et la confiance, entre l'avancée technologique et la supervision humaine. »

M. Naame Tawaf (PDG de Valooris Group) apporte une solution technologique concrète. Pour lui, l'IA doit être un outil d'élite pour traiter en un temps record les flux de directives bancaires. « Notre moteur d'IA analyse la sémantique textuelle et la connecte automatiquement au système. Le processus passe ainsi de 4 mois à seulement 3 minutes, avec un taux de précision vérifié de 99,5 % », a-t-il notamment dit.

Enfin, la Dre Hajar Haddawi (Directrice générale de la DCO) complète le tableau en rappelant que la performance technique ne vaut rien sans une infrastructure commune ultra-sécurisée. Elle chiffre la menace et alerte sur l'effet domino de l'interconnexion des réseaux : « le partage de fournisseurs de cloud communs [...] signifie qu'une seule faille peut contaminer des dizaines d'institutions en quelques heures, transformant un simple incident informatique en un choc macroéconomique. »

Commerce extérieur : La France réduit son déficit en 2025

La France respire un peu sur le front du commerce extérieur. En 2025, le déficit des échanges de biens se réduit à - 69,2 milliards d'euros, après - 79,3 milliards en 2024 et - 98,4 milliards en 2023. L'amélioration est nette, même si le déficit demeure supérieur à celui de 2019, où il s'élevait à -58,1 milliards d'euros. Les services restent, eux, un point d'appui majeur : leur excédent atteint + 55,5 milliards d'euros, presque stable par rapport à 2024, grâce notamment au tourisme (+ 20,1 milliards d'euros) et aux services financiers (+ 13 milliards d'euros). Au total, le solde courant ressort à - 13,1 milliards d'euros en 2025.

En 2025, les échanges extérieurs de la France continuent de progresser. Les exportations augmentent de 2,5 %, pour atteindre 614,7 milliards d'euros, tandis que les importations progressent plus lentement, de 0,7 %, à 683,9 milliards d'euros. Ce différentiel contribue en partie à la réduction du déficit commercial.

L'amélioration repose d'abord sur la baisse de la facture énergétique, qui recule de 11,2 milliards d'euros pour s'établir à 44,2 milliards d'euros. Elle est également soutenue par les bonnes performances de certains secteurs industriels. L'aéronautique et le spatial affichent ainsi un excédent record de + 32,6 milliards d'euros, tandis que le secteur automobile voit son solde s'améliorer de + 2,2 milliards d'euros.

Le tableau reste toutefois contrasté. L'agri-agroalimentaire atteint un point bas historique, avec un excédent presque nul de +0,2 milliard d'euros. La chimie et les produits pharmaceutiques voient également leur excédent diminuer. Les services, de leur côté, restent globalement stables. La bonne tenue du tourisme compense la dégradation des services de transport ainsi que celle des services de télécommunications, d'informatique et d'information.

Au total, malgré la réduction du déficit commercial, la contribution du commerce extérieur à la croissance devient négative en 2025, à - 0,5 point, alors qu'elle était positive en 2024, à + 1,3 point.

L'Europe tire le solde vers le haut

Avec l'Union européenne, le solde commercial français s'améliore de + 11,6 milliards d'euros et atteint - 23,4 milliards, son meilleur niveau depuis 2006.

Cette progression est portée par plusieurs partenaires majeurs : la Belgique (+ 7,5 milliards d'euros), l'Espagne (+ 3,2 milliards) et l'Allemagne (+ 3 milliards). L'Italie fait exception, avec une dégradation de - 3,6 milliards d'euros. L'amélioration avec l'Allemagne mérite d'être soulignée. Premier partenaire commercial de la France, elle reste une source de déficit, mais celui-ci se réduit fortement. Les exportations françaises vers l'Allemagne passent de 77,9 milliards d'euros en 2024 à 81,4 milliards en 2025, soit une hausse d'environ + 3,5 milliards. Les importations allemandes progressent beaucoup moins, de 86,5 milliards à 86,9 milliards. Résultat : le déficit bilatéral se réduit de - 8,5 milliards à - 5,5 milliards d'euros.

L'Europe hors Union européenne contribue également positivement. Les exportations françaises vers cette zone atteignent 85,4 milliards d'euros, contre 71,8 milliards

d'importations, soit un excédent de + 13,5 milliards d'euros.

L'Amérique et surtout l'Asie restent des points faibles

À l'inverse, les échanges avec l'Amérique se détériorent. Le solde commercial français y recule de 5,8 milliards d'euros pour atteindre - 7,4 milliards en 2025. Les États-Unis expliquent une grande partie de cette dégradation, avec un recul de - 3,5 milliards, lié notamment à la hausse des importations de matériels de transport et d'hydrocarbures naturels. Le Mexique pèse également sur le résultat, avec une baisse de - 1,1 milliard.

La situation est encore plus défavorable avec l'Asie, qui demeure la principale zone de déficit commercial pour la France. Le solde y recule de 8 milliards d'euros et atteint -61,3 milliards. La Chine et Hong Kong concentrent une part importante de cette dégradation, avec un recul de - 3,9 milliards, sous l'effet d'importations plus élevées de produits pharmaceutiques, de matériels de transport, de textile, d'équipements électriques et de machines.



Une amélioration réelle, mais pas un retournement complet. L'année 2025 marque donc une amélioration réelle du commerce extérieur français. Le déficit se réduit, l'énergie pèse moins lourd, l'aéronautique reste un pilier solide et l'Europe contribue positivement.

Mais cette amélioration reste fragile. Le déficit demeure supérieur à son niveau de 2019, plusieurs secteurs industriels reculent, et les échanges avec l'Asie et l'Amérique continuent de peser lourdement. La France réduit son déficit, mais elle ne s'est pas encore libérée de ses déséquilibres structurels.

Quid des échanges avec les pays arabes ?

Avec les pays arabes, le volume des échanges progresse de 7 % pour atteindre 67,7 milliards d'euros, avec un solde positif de près de 7 milliards d'euros. Les importations reculent de 7 %, à 30,4 milliards d'euros, tandis que les exportations progressent de 22 %, à 37,3 milliards d'euros.

Avec les pays du Maghreb, le volume des échanges recule de 2 %, à 35,9 milliards d'euros, contre 36,5 milliards d'euros en 2024. Les exportations françaises vers les pays du Maghreb progressent de 1 %, à près de 16 milliards d'euros, tandis que les importations diminuent de 4 %, à 19,9 milliards d'euros. Le bilan de ces échanges fait ressortir un solde négatif pour la France de près de 4 milliards d'euros. Les importations françaises en provenance d'Algérie reculent de 18 %, alors qu'elles progressent depuis la Tunisie

Pays	VAL EXP ANNÉE 2024	VAL EXP ANNÉE 2025	VAL IMP ANNÉE 2024	VAL IMP ANNÉE 2025
Algérie	4 787 344	4 219 028	6 222 763	5 096 144
Libye	295 042	444 824	2 068 120	2 146 513
Maroc	7 079 213	7 558 691	7 358 474	7 346 540
Tunisie	3 383 570	3 530 226	5 035 623	5 305 251
Mauritanie	277 249	237 753	59 621	60 284
Total UMA	15 822 418	15 990 522	20 744 601	19 954 732

(+ 5 %), la Libye (+ 4 %) et la Mauritanie (+ 1 %). Elles stagnent en provenance du Maroc, à 7,3 milliards d'euros.

Du côté des exportations, les ventes françaises vers l'Algérie suivent également une tendance baissière, avec un recul de 12 %, à 4,2 milliards d'euros en 2025, contre 4,7 milliards d'euros un an auparavant. Elles diminuent aussi vers la Mauritanie, de 14 %, à 237,753 millions d'euros, contre 277,249 millions d'euros en 2024.

À l'inverse, les exportations françaises bondissent vers la Libye, avec une hausse de 51 %, à 444,824 millions d'euros en 2025, contre 295,042 millions d'euros en 2024. La même tendance haussière est observée vers le Maroc (+ 7 %) et la Tunisie (+ 4 %).

Avec les pays du Conseil de coopération du Golfe - CCG, le volume des échanges bondit de 20 %, à 24,5 milliards d'euros, contre 20,3 milliards d'euros en 2024.

Les importations françaises en provenance de cette région reculent de 15 %, à 7,3 milliards d'euros, contre 8,7 milliards d'euros en 2024. À l'inverse, les exportations progressent fortement, de 47 %, pour atteindre 17,1 milliards d'euros, après 11,6 milliards d'euros en 2024. Le bilan de ces échanges fait ressortir un solde positif pour la

France de près de 10 milliards d'euros.

Les importations françaises baissent en provenance de l'Arabie saoudite (- 6 %), à 3,6 milliards d'euros. Elles

Pays	VAL EXP ANNÉE 2024	VAL EXP ANNÉE 2025	VAL IMP ANNÉE 2024	VAL IMP ANNÉE 2025
A saoudite	3 467 266	4 412 249	3 905 861	3 668 778
Bahreïn	196 582	388 663	225 827	95 340
E Arabes unis	6 273 796	9 486 178	2 003 150	1 150 648
Koweït	620 139	1 050 752	1 955 850	2 228 575
Oman	382 298	276 650	311 533	122 711
Qatar	730 479	1 500 835	299 770	129 655
Total CCG	11 670 560	17 115 327	8 701 991	7 395 707

diminuent également depuis Bahreïn (- 58 %), les Émirats arabes unis (- 43 %), Oman (- 61 %) et le Qatar (- 57 %). En revanche, elles progressent de 14 % en provenance du Koweït.

Du côté des exportations françaises vers les pays de la zone, la tendance est nettement haussière. Elles progressent de 27 % vers l'Arabie saoudite, de 98 % vers Bahreïn et de 51 % vers les Émirats arabes unis, pour atteindre 9,4 milliards d'euros, contre 6,2 milliards d'euros en 2024.

La même dynamique est observée vers le Qatar, où les exportations françaises s'établissent à 1,5 milliard d'euros en 2025, contre 730,479 millions d'euros en 2024, soit une progression de 105 %. Elles augmentent également vers le Koweït, de 69 %, à 1,05 milliard d'euros, contre 620,139 millions d'euros en 2024.

En revanche, les exportations françaises vers Oman reculent de 28 %, à 276,650 millions d'euros en 2025, contre 382,298 millions d'euros en 2024.

Avec le groupe des pays tiers, qui comprend l'Égypte, l'Irak, la Jordanie, le Liban, la Syrie, le Yémen, les Comores, le Soudan, Djibouti et la Palestine, le volume des échanges progresse de 11 %, à 7,2 milliards d'euros, contre 6,5 milliards d'euros en 2024. Les exportations françaises vers ce groupe de pays affichent un bond de 32 %, à 4,22 milliards d'euros en 2025, contre 3,18 milliards d'euros en 2024. À l'inverse, les importations françaises en provenance de ce groupe reculent de 9 %, à 3,04 milliards d'euros, contre 3,36 milliards d'euros en 2024. Le bilan de ces échanges fait ressortir un solde positif de 1,1 milliard d'euros.

Les exportations françaises progressent vers l'Égypte (+3 %) et surtout vers la Jordanie (+303 %), pour atteindre 1,1 milliard d'euros en 2025, contre 296,577 millions d'euros

Pays	VAL EXP ANNÉE 2024	VAL EXP ANNÉE 2025	VAL IMP ANNÉE 2024	VAL IMP ANNÉE 2025
Égypte	1 786 312	1 838 064	1 155 108	1 215 578
Irak	420 956	412 521	1 971 084	1 594 046
Jordanie	296 577	1 195 490	42 994	59 574
Liban	417 326	540 275	92 216	92 834
Syrie	28 902	26 986	5 747	4 268
T Palestiniens	0	0	0	0
Yemen	73 154	49 134	3 261	2 188
Comores	38 182	39 238	4 626	4 277
Djibouti	103 689	98 100	1 848	2 057
Soudan	22 484	22 932	87 093	74 844
Total Autres	3 187 582	4 222 740	3 363 977	3 049 666

ros en 2024. Elles augmentent également vers le Liban (+ 29 %), les Comores (+ 3 %) et le Soudan (+ 2 %). En revanche, elles reculent vers Djibouti (- 5 %), le Yémen (- 33 %), la Syrie (-7 %) et l'Irak (- 2 %).

Du côté des importations, des hausses sont observées en provenance de l'Égypte (+ 4 %), de la Jordanie (+ 270 %), du Liban (+ 24 %) et des Comores (+ 2 %). Elles diminuent en revanche en provenance de la Syrie (- 10 %), du Yémen (- 33 %), de l'Irak (- 16 %), de Djibouti (- 5 %) et du Soudan (- 11 %). Le bilan de ces échanges fait ressortir des soldes positifs avec presque tous les pays de ce groupe, à l'exception de l'Irak (- 1,1 milliard d'euros) et du Soudan (-50,912 millions d'euros).

Les exportations françaises vers les pays arabes sont dominées par les produits aéronautiques et spatiaux, les produits automobiles, le matériel électrique, les machines et équipements, les produits pharmaceutiques, les parfums et cosmétiques, ainsi que les produits chimiques et agricoles. Les données du Kiosque sont présentées en données brutes, en CAF à l'importation et FAB à l'exportation, hors matériel militaire.

Dans les échanges avec les pays du Maghreb, le profil varie selon les partenaires. Vers le Maroc, les exportations françaises portent notamment sur le matériel électrique, les produits aéronautiques et spatiaux, les produits agricoles, les machines et équipements, ainsi que les équipements automobiles. En sens inverse, la France importe surtout du Maroc des produits agricoles, des produits de la construction automobile, des articles d'habillement, des équipements automobiles et du matériel électrique. Vers l'Algérie, les ventes françaises sont tirées par les produits de la construction automobile, les machines et équipements, l'aéronautique, les produits pharmaceutiques et les produits chimiques. Les importations françaises en provenance d'Algérie restent, elles, très concentrées autour des hydrocarbures naturels et des produits pétroliers raffinés.

Avec les pays du CCG, l'aéronautique ressort très nettement. Les Émirats arabes unis constituent l'exemple le plus marquant : les exportations françaises y sont dominées par les produits aéronautiques et spatiaux, suivis par les parfums, cosmétiques et produits d'entretien, les articles de cuir, bagages et chaussures, les produits chimiques divers et les machines. À l'importation, les flux depuis les Émirats sont d'abord composés de produits pétroliers raffinés, puis d'hydrocarbures naturels, de produits aéronautiques et de métaux non ferreux. L'Arabie saoudite présente un profil proche : les exportations françaises y sont dominées par l'aéronautique, les produits pharmaceutiques, les machines, le matériel électrique et les produits agricoles, tandis que les importations françaises sont très majoritairement composées de produits pétroliers raffinés et d'hydrocarbures naturels.

Dans le groupe des autres pays arabes - Égypte, Irak, Jordanie, Liban, Syrie, Yémen, Comores, Soudan, Djibouti et Palestine - les profils sont plus contrastés. Vers l'Égypte, les exportations françaises reposent notamment sur les produits aéronautiques et spatiaux, les produits pharmaceutiques, les produits automobiles, les produits chimiques

divers, les produits agricoles et les machines. Les importations françaises depuis l'Égypte sont dominées par les produits chimiques de base, les articles d'habillement, le matériel électrique et les produits agricoles. Avec l'Irak, le contraste est net : la France exporte surtout des produits pharmaceutiques, des produits chimiques, des machines et équipements, des produits alimentaires et du matériel électrique, alors que les importations françaises en provenance d'Irak sont quasiment exclusivement constituées d'hydrocarbures naturels.

À l'importation, la structure des échanges de la France avec les pays arabes reste très marquée par l'énergie, mais elle varie fortement selon les zones. Les hydrocarbures naturels et les produits pétroliers raffinés dominent les achats français auprès de plusieurs pays producteurs, tandis que les pays du Maghreb, notamment le Maroc et la Tunisie, se distinguent davantage par les produits agricoles, l'habillement, le matériel électrique, les équipements automobiles et certains produits industriels.

Dans les échanges avec les pays du Maghreb, les importations françaises en provenance du Maroc sont relativement diversifiées. Elles portent d'abord sur les produits de la culture et de l'élevage, les produits de la construction automobile, les articles d'habillement, les équipements automobiles, le matériel électrique et les produits aéronautiques. Depuis la Tunisie, les premiers postes sont les articles d'habillement, le matériel électrique, les équipements automobiles, les produits en plastique, les appareils de mesure et de navigation ainsi que les produits aéronautiques. En revanche, les importations en provenance d'Algérie restent très concentrées sur l'énergie : les hydrocarbures naturels représentent 3,5 milliards d'euros, soit 72,3 % du total, devant les produits pétroliers raffinés et les produits chimiques de base.

Avec les pays du CCG, les importations françaises sont également dominées par les produits énergétiques. Depuis l'Arabie saoudite, les produits pétroliers raffinés constituent le premier poste, avec 3,17 milliards d'euros, soit 80,2 % des importations françaises depuis ce pays. Ils sont suivis par les hydrocarbures naturels, les produits aéronautiques et les produits chimiques de base. Le profil est proche pour les Émirats arabes unis, où les importations françaises sont d'abord composées de produits pétroliers raffinés, devant les hydrocarbures naturels, les produits aéronautiques, les métaux non ferreux et les parfums-cosmétiques.

Dans le groupe des autres pays arabes, les situations sont plus contrastées. L'Égypte présente une structure d'importation plus diversifiée : les achats français sont dominés par les produits chimiques de base, devant les articles d'habillement, les produits agricoles, le matériel électrique, les appareils ménagers, les équipements automobiles et les hydrocarbures naturels. À l'inverse, les importations françaises en provenance d'Irak sont presque exclusivement constituées d'hydrocarbures naturels, qui représentent 1,3 milliard d'euros, soit quasiment 100 % du total importé depuis ce pays.

« De la coopération à la transformation »



VISION GOLFE 2026

C'est dans un contexte international marqué par de fortes tensions, notamment au Moyen-Orient, que s'est ouverte la quatrième édition du sommet Vision Golfe 2026, placé sous le haut patronage du Président de la République. Devant un parterre exceptionnel de ministres, d'ambassadeurs, de chefs d'entreprise et d'investisseurs, le ton n'était pas au repli, mais à l'offensive diplomatique et commerciale.

La résilience stratégique s'est imposée comme le thème central de cette rencontre, invitant à explorer de nouvelles perspectives de coopération dans un environnement mondial de plus en plus complexe.

Placée sous la devise « De la coopération à la transformation », cette nouvelle édition a mis en avant une ambition commune : dépasser les relations économiques traditionnelles pour construire des partenariats profonds, capables de soutenir la compétitivité à long terme, d'assurer une croissance durable et de renforcer la souveraineté économique.

L'ouverture de ce sommet est demeurée indissociable d'une actualité diplomatique majeure : l'annonce de la signature, au Château de Versailles, d'un accord de paix entre les États-Unis et l'Iran. Cet accord insufflé une dynamique nouvelle aux échanges et laisse entrevoir une baisse rapide des tensions, ainsi que la réouverture totale et imminente du détroit d'Ormuz, véritable « bouffée d'oxygène » pour la croissance mondiale.

Transformer la confiance mutuelle en réalités concrètes

M. Louis Margueritte, Directeur général de Business France, a d'emblée affirmé le positionnement ferme de la France aux côtés des six pays du Conseil de coopération du Golfe (CCG). Dans un contexte international marqué par l'incertitude et l'instabilité, il a rappelé que le commerce et la coopération partagée restent de puissants moteurs de stabilité, de prospérité et de paix. Son intervention a posé les bases opérationnelles du forum : traduire la confiance mutuelle en projets concrets. Face aux transformations ambitieuses du Golfe, Business France trace une ligne claire : passer du dialogue aux résultats et de la coopération à la transformation structurelle.

Le pari des technologies d'avenir

Le ministre français de l'Économie, M. Roland Lescure, a pour sa part mis en avant l'extrême intégration des économies respectives. Rappelant la solidarité concrète de la France sur le terrain pour protéger ses alliés du Golfe, il a

salué la résilience et l'agilité logistique des pays du CCG, qui ont su adapter la circulation du pétrole malgré la crise. Pour la décennie à venir, le ministre appelle à dépasser les protocoles pour accélérer les investissements financiers croisés. La France, forte de ses ingénieurs, propose d'unir ses forces à celles du Golfe dans les secteurs de pointe : l'industrie verte, l'énergie durable, l'intelligence artificielle, le calcul quantique et la réinvention durable des infrastructures urbaines.

La dynamique des échanges de pointe

M. Nicolas Forissier, ministre délégué chargé du Commerce extérieur et de l'Attractivité, a validé la dynamique des relations économiques. Il a indiqué que les échanges commerciaux entre la France et le CCG ont atteint près de 25 milliards d'euros en 2025 (contre 21 milliards en 2024), portés par l'innovation, le partage d'expertise et les investissements créateurs d'emplois. Rappelant les atouts de l'Hexagone, il a indiqué que la France s'impose, pour la septième année consécutive, comme la première destination des investissements internationaux en Europe, portée par le

bilan record du sommet Choose France (93 milliards d'euros d'investissements annoncés). Enfin, soulignant les opportunités d'investissements en France, notamment dans les infrastructures, la transition énergétique et l'IA, le ministre a invité les partenaires du Golfe et Bpifrance à saisir ces options pour renforcer la souveraineté de leurs économies.

La mutation souveraine du modèle saoudien

Khalid bin Saleh Al-Mudaifer, vice-ministre saoudien de l'Industrie et des Ressources minérales chargé des affaires minières, a exposé la profondeur de la stratégie « Vision 2030 », qui a positionné le Royaume au premier rang des industries émergentes. L'économie saoudienne affiche des résultats concrets : une hausse de 24 % des flux d'investissements directs étrangers (IDE), une contribution du secteur privé à hauteur de 47 % du PIB, et un taux de chômage tombé à 7 %. « Vision 2030 » a atteint ses objectifs avec six ans d'avance.



Par ailleurs, le vice-ministre de l'Industrie a souligné que grâce au Programme national de développement industriel et logistique (NIDLP), le Royaume s'est transformé en un hub logistique mondial connectant trois continents. Au-delà du phosphate (dont il est le premier exportateur mondial d'engrais) et de l'aluminium, l'Arabie saoudite a fait du secteur minier le troisième pilier de son économie industrielle, débloquant un potentiel de 2 500 milliards de dollars en minéraux critiques (or, cuivre, zinc, terres rares). Enfin, en modernisant ses lois et en numérisant ses données, le pays s'est hissé dans le top 10 mondial du classement du Fraser Institute pour l'attractivité minière.

Le droit, le multi-alignement et la confiance : l'éclairage géopolitique

M. Jean-Yves Le Drian, ancien ministre français et envoyé spécial du Président de la République pour le Liban, a apporté un décryptage politique de la situation à travers une analyse de fond structurée. Il a d'abord rappelé que la question palestinienne, bien qu'oubliée temporairement, reste incontournable et que sa résolution équitable par la solution

à deux États demeure indispensable à la sécurité à long terme. Abordant ensuite les dynamiques militaires, il a mis en lumière les limites de la force en démontrant que le slogan de la « paix par la force » ne fonctionnait pas. Troisième point important de son analyse, la transition vers l'ère de la négociation qui s'illustre parfaitement dans l'évolution de la crise : l'accord annoncé à la veille de ce sommet ouvre enfin une voie diplomatique concrète. Enfin, dans cette nouvelle configuration, Jean-Yves Le Drian a souligné l'émergence d'un nouveau rôle pour le Golfe.



Les États-Unis ne pouvant plus agir comme médiateurs de par leur statut d'acteurs directs du conflit, ce sont les pays de la région, notamment en relation avec le Pakistan, qui ont endossé avec succès le rôle de puissance médiatrice.

Sur le plan économique, il a constaté que malgré le choc sur la mer Rouge, le système énergétique mondial a résisté et s'est adapté. Cette crise a été le révélateur et l'accélérateur des transformations structurelles du Golfe, validant leurs choix fondamentaux : une transition énergétique ordonnée, des investissements de pointe, et une doctrine géopolitique de multi-alignement refusant toute inféodation étrangère.

Après cette séance plénière, plusieurs tables rondes ont mis en lumière les opportunités de coopération et d'investissements croisés entre la France et les pays du Conseil de coopération du Golfe (CCG). Elles ont également souligné la nécessité de structurer ces échanges autour de partenariats à long terme, afin de construire une autonomie stratégique pour les pays de la région.

Nous reproduisons ici quelques idées fortes issues des débats.

Partenariats stratégiques France-Golfe

Face aux risques de blocage du détroit d'Ormuz, par lequel transite 20 % du commerce mondial de brut, les pays de la région œuvrent au développement de nouveaux corridors et rappellent l'importance de leurs infrastructures ferroviaires, routières et aéroportuaires. Dans cette logique, le CCG s'impose comme un hub entre l'Afrique, l'Europe et l'Asie. Les secteurs clés pour l'avenir sont l'énergie, conventionnelle et renouvelable, l'économie numérique - data centers, IA, blockchain -, la logistique, notamment les réseaux ferroviaires, l'hôtellerie, l'immobilier et les projets de smart cities, en particulier au Koweït. Par ailleurs, dans ce contexte régional troublé, l'engagement des entreprises françaises reste entier. Le groupe TotalEnergies a ainsi fait le choix de « maintenir l'intégralité de ses équipes sur le terrain - Arabie saoudite, Émirats, Qatar - durant la crise, afin d'honorer ses partenariats à long terme ». De son côté, la First Abu Dhabi Bank a transformé sa succursale parisienne en filiale européenne complète.

Des stratégies intégrées pour la gestion de l'eau

Dans le domaine de l'eau, les partenariats public-privé du CCG, portés par des cadres

transparents, intègrent désormais la durabilité et le contenu local. Cette rigueur a été saluée au Sommet mondial de l'eau à Madrid, où les entreprises du CCG ont remporté 8 des 14 distinctions mondiales.

Dans cette logique, les opérateurs internationaux apportent leur expertise et les groupes locaux développent leurs compétences. Le groupe français SAUR intègre l'intelligence artificielle à ses solutions et innove à travers des « obligations bleues » - blue bonds. De son côté, Marafiq utilise l'IA pour la gestion à distance, évitant toute interruption durant les crises, et développe avec Veolia un projet de recyclage des effluents dans le cadre du projet Amiral, porté par TotalEnergies et Aramco. Enfin, face à la vulnérabilité des infrastructures côtières, la start-up Cumulus Water propose une solution de rupture décentralisée : produire de l'eau potable à partir de l'eau condensée dans l'air.

Le corridor de l'innovation : IA, deep tech et quantique

Dans le domaine technologique numérique, la course ne se limite plus aux algorithmes : elle s'étend désormais aux écosystèmes. Si la France dispose d'une R&D d'excellence - à l'image de l'INRIA, inventeur du Gaussian Splatting -, elle peine encore à assurer le passage « du labo au marché ». Les partenariats financiers avec le CCG permettent de combler ce chaînon manquant. Cette alliance repose sur une complémentarité claire : la France apporte ses ingénieurs, tandis que le CCG mobilise ses capitaux massifs et sa puissance d'exécution.

Les défis dans la région restent toutefois industriels. L'IA se heurte à la rareté des infrastructures, ainsi qu'aux besoins en énergie et en eau nécessaires au refroidissement. Des initiatives comme Campus AI, soutenues par le fonds émirati NGX et Bpifrance, visent précisément à sécuriser ces besoins.

Sur le terrain du quantique, l'entreprise française Quandela se distingue grâce à la technologie photonique, qui utilise la lumière et se révèle moins gourmande en énergie. Elle officialise ainsi un partenariat stratégique avec la région - VARA / Qatar. Un autre exemple concret est déjà opérationnel : l'installation du premier ordinateur quantique de la région, conçu par la pépite française Pasqal, au sein des installations de Saudi Aramco.

Coopération spatiale, défense et souveraineté fonctionnelle

Dans les domaines de la défense, les relations dépassent désormais les simples contrats d'exportation pour entrer dans une ère de co-développement. Face à l'instabilité régionale au Moyen-Orient, l'espace est devenu une infrastructure critique et vulnérable, exposée au brouillage et aux

cyberattaques. Par ailleurs, se méfiant de la capacité d'acteurs privés à couper unilatéralement un service du jour au lendemain, les pays du Golfe développent leurs propres constellations souveraines. C'est le cas de l'initiative Altair, portée par Orbitworks aux Émirats arabes unis, en partenariat avec le CNES et Loft Orbital.

Enfin, pour assurer la résilience spatiale, Thales Alenia Space mise sur l'autoprotection des satellites et la diversification des orbites. La souveraineté spatiale étant coûteuse, la France doit s'associer aux capitaux du CCG pour financer ses ambitions, dans le cadre d'un écosystème d'interdépendance mutuelle.

Évolution industrielle et développement du capital humain

Le secteur industriel pivote lui aussi vers la « souveraineté fonctionnelle ». Les pays du Golfe exigent désormais le transfert de savoir-faire et l'autonomie des fonctions critiques. Pour rester compétitive face à la Chine, aux États-Unis ou à l'Inde, la France « doit impérativement cesser de vendre uniquement de l'excellence technique pure ou des produits isolés. Elle doit apprendre à packager ses offres, incluant support, formation et intégration de la valeur locale - ICV ». Des structures comme Invest Qatar ou Modon, en Arabie saoudite, soutiennent cette co-crédation grâce à des subventions massives destinées à la R&D et aux talents.

Enfin, cette transformation repose sur le capital humain. Les universités du CCG basculent vers un trépied « Recherche-Capacité-Innovation », axé sur les micro-certifications, comme le souligne le Professeur Omar de KAUST. La Sorbonne Abou Dhabi illustre cet ancrage local depuis 20 ans. Devenue une institution pluridisciplinaire - sciences, IA avec le centre SCAI, physique quantique, elle accueille 50 % d'Émiriens et 50 % d'internationaux.

Pour accompagner l'autonomie de ces pays, certaines entreprises françaises ont franchi le pas. Airbus a mis en place une stratégie qui consiste à « former les formateurs et certifier les certificateurs », permettant notamment la fabrication locale d'aéro-structures critiques aux Émirats ou la maintenance militaire en Arabie saoudite avec l'IDC. Et APAVE a introduit en Arabie saoudite l'assurance contre les vices cachés, permettant de recruter 100 ingénieurs sur place, dont 95 % de citoyens saoudiens.

La course aux technologies se prolonge également dans les universités : KAUST étudie la création d'une fonderie quantique, tandis que la Sorbonne Abou Dhabi lance le premier Bachelor en physique et sciences quantiques de la région.

Au deuxième jour de cette rencontre bilatérale, la séance plénière a été marquée par la volonté commune de dépasser le simple dialogue pour entrer de plain-pied dans une ère de réalisations majeures. Face aux défis contemporains, les officiels français ont tracé les contours d'un partenariat profondément renouvelé, articulé autour de la co-innovation et de la résilience à long terme.

Dès l'ouverture des débats, la priorité a été donnée à l'impact opérationnel. Didier Boulogne, Directeur opérationnel de la division Export chez Business France, a immédiatement fixé le cap de cette session en insistant sur la complémentarité des forces en présence : « le partenariat entre la France et le CCG consiste à travailler ensemble et à délivrer des résultats concrets. Le Golfe apporte l'ambition, la rapidité et l'échelle. La France apporte l'industrie, l'innovation et le rayonnement mondial. [...] En résumé, aujourd'hui, il s'agit de transformer les idées en projets, et les projets en résultats. »

Cette ambition pragmatique s'appuie sur un engagement sans faille de l'appareil d'État français, venu garantir aux entreprises les outils nécessaires à leur déploiement. Paul Teboul, pour le Trésor français (ministère de l'Économie et des Finances), a lancé un appel clair aux acteurs économiques en réaffirmant le soutien total des institutions : « Si j'avais un seul message aujourd'hui pour les entreprises françaises, ce serait : développez votre partenariat avec le Golfe. Vous pouvez compter sur nos financements, vous pouvez compter sur notre soutien diplomatique, et nous vous accompagnerons dans cette démarche. »

Au-delà des simples flux commerciaux, la plénière a mis en lumière une convergence de visions face à un ordre mondial

en pleine mutation. Dans un contexte de tensions internationales, la recherche de stabilité est devenue un impératif partagé. Damien Loras, Directeur de la Diplomatie économique au ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, a rappelé la dimension profondément stratégique de cet axe bilatéral : « ...nous pensons que la véritable souveraineté réside dans la capacité à construire des coopérations équilibrées avec des partenaires de confiance. C'est ce que les pays du Golfe représentent pour la France, et ce que la France représente pour vous ».

Enfin, cette dynamique trouve sa validation la plus éclatante sur le terrain, là où les entreprises naviguent au quotidien. Fort de l'expérience du réseau des 4 500 chefs d'entreprise à l'étranger, Alexandre Ratle, Vice-président et président de la commission Proche et Moyen-Orient des Conseillers du commerce extérieur de la France (CCE), a témoigné de la robustesse exceptionnelle des marchés locaux face aux crises passagères : « L'essentiel, c'est que nous ne parlons pas d'un simple marché de consommation lorsque nous parlons de coopération. Nous parlons de partenaires en co-investissement, en co-industrialisation et en co-innovation. [...] »

C'est cela, la vision stratégique de nos partenaires du Golfe : la capacité de décider pour le long terme au milieu des turbulences du court terme. »

FOCUS

Des alliances stratégiques, culturelles et économiques unissent la France aux pays du Golfe.

H.E Mohammed Abdulrahman AL HAWI, sous-secrétaire au ministère des Investissements aux UAE a détaillé l'avancement concret du protocole d'accord d'investissement des Émirats arabes unis vers la France, estimé entre 30 et 50 milliards de dollars, ciblant prioritairement l'intelligence artificielle, l'énergie et les infrastructures. Face aux tensions géopolitiques régionales, il rappelle la résilience historique de son pays et met en avant 140 projets de résilience opérationnels pour sécuriser l'environnement des affaires. Il a expliqué également que son ministère simplifie l'accès aux 45 zones franches pour garantir la viabilité et la croissance des entreprises françaises. La philosophie de son Ministère articule investissements entrants et sortants pour stimuler la diversité économique sans évincer le secteur privé.

Partenariat franco-saoudien : une ère d'opportunités sans précédent

sur le territoire, grandement facilitées par l'introduction historique de 1 000 réformes. Le marché saoudien se distingue également par sa stabilité politique absolue et un dividende démographique exceptionnel, avec 70 % de sa population âgée de moins de 35 ans. De plus, les chantiers colossaux liés à l'Exposition Universelle 2030 et à la Coupe du Monde de football ouvrent des perspectives majeures pour l'expertise en infrastructures des acteurs français. En parallèle, le pays vit une transformation sociétale profonde : l'entrepreneuriat féminin y explose, les femmes détenant désormais 47 % des entreprises et totalisant 70 % des diplômés universitaires. Face à ces réalités concrètes, les deux dirigeants invitent chaleureusement les investisseurs français hésitants à dépasser les filtres médiatiques pour échanger directement avec le réseau de leurs pairs solidement ancrés et ravis de leur implantation sur place.

Les débats des tables rondes ont mis en lumière une transformation profonde des échanges entre la France et les pays du Conseil de coopération du Golfe (CCG). L'époque où l'Europe exportait simplement ses produits finis et ses concepts vers un marché d'importation est révolue. L'idée centrale qui a traversé l'ensemble des panels est celle d'un partenariat de co-crédation équilibré, exigeant des acteurs français de « s'impliquer et s'adapter » à une région devenue un hub mondial d'innovation, de souveraineté et de soft power. Qu'il s'agisse de nourrir les populations, de bâtir les cités de demain, de soigner ou de faire rêver, la formule est désormais la même : l'excellence française doit s'allier à la vision locale pour générer de la valeur partagée.

Tour d'horizon des dynamiques fortes qui redessinent cet axe stratégique.

Agriculture : de la dépendance aux hubs de résilience

Face aux crises géopolitiques et climatiques qui ont replacé la sécurité alimentaire au sommet des priorités, le Golfe ne cherche plus l'autonomie totale - illusoire sous ces latitudes - mais la viabilité et la résilience. L'idée forte réside dans la mutation de la région en un hub logistique et de fabrication mondial, illustré par le projet Abu Dhabi Food Hub. Les intervenants ont exhorté les entreprises françaises à délocaliser leur production directement dans le Golfe. Pour réussir, l'adaptation est culturelle autant que technique, allant de la création de macarons aux saveurs de café arabe à l'usage de la lyophilisation pour transporter les fromages par mer afin de réduire l'empreinte carbone.

Villes intelligentes : l'intégration « Smart by Design »

Face au défi d'une urbanisation fulgurante sous des climats extrêmes, la tech isolée ne suffit plus. Les experts ont défendu un modèle intégré et flexible, où la gestion de l'énergie, des transports et du bâti fusionne sur des plateformes uniques de « Jumeaux Numériques » (Digital Twins). Cette résilience urbaine se traduit par des projets d'envergure comme le futur méga-aéroport King Salman de Riyadh, conçu comme une véritable « ville aéroportuaire » diversifiée pour ne pas dépendre d'une seule activité économique.

Santé : exigence de souveraineté et co-investissement

Le marché de la santé du CCG, qui pèse près de 109 milliards de dollars par an, a opéré un saut technologique spectaculaire. À l'image de la stratégie de LifeAira (filiale du

fonds souverain saoudien PIF), la région exige désormais que ses partenaires internationaux aient de la « peau dans le jeu » (skin in the game). Il ne s'agit plus de vendre des médicaments, mais de co-développer des thérapies cellulaires, de la génomique et des usines locales. Le défi majeur est désormais humain : former les talents locaux aussi vite que se construisent les infrastructures hospitalières.

Luxe : le triomphe de l'authenticité et de l'humilité

Dans le secteur du luxe, le paradigme a radicalement changé : le client du Golfe est hyper-éduqué, ultra-exigeant sur la traçabilité des matériaux et hermétique aux simples coups de marketing d'autrefois. La table ronde a envoyé un message clair aux maisons françaises : il faut faire preuve d'humilité culturelle. Le succès n'est plus dans l'imposition d'une marque, mais dans un équilibre subtil entre l'ADN de la griffe et une connexion profonde avec la communauté locale, notamment à travers des politiques événementielles de terrain.

Culture et Art : le Soft Power comme moteur économique

La culture a été consacrée lors des débats comme un véritable « cœur », un pont entre les peuples, mais aussi comme un business hautement rentable. S'inspirant du modèle français - où la culture représente 5 % du PIB, les pays du Golfe déploient aujourd'hui un storytelling puissant pour transformer leur patrimoine en produit économique et en influence. La maîtrise de ce soft power s'appuie à la fois sur l'apprentissage des grands événements (comme l'expertise française lors de la Coupe du Monde) et sur la création de mythes contemporains capables de faire rayonner la région à l'international.

HE Mr. Khalid Ebrahim Humaidan : la mutualisation des ressources régionales rend le Golfe plus intégré et solidaire.

Le Gouverneur de la Banque centrale de Bahreïn a mis en lumière la force historique des liens et des valeurs communes unissant la France et le Golfe, notamment l'ambition partagée et la recherche permanente de stabilité économique. Il a souligné qu'en dépit des crises soudaines privant parfois un pays de ses importations ou de ses infrastructures aéroportuaires, la mutualisation des ressources régionales rend le Golfe plus intégré et solidaire.

Face aux difficultés économiques, son institution a conçu un plan de soutien équilibré visant à maximiser l'impact tout en contenant l'inflation, via un mécanisme de report volontaire des échéances de trois mois, adossé à un apport de liquidités pour les banques. Fort de la résilience démontrée par son pays depuis la crise de la Covid 19, il a cité le partenariat technologique mondial d'Aluminium Bahrain (Alba) comme un modèle de réussite industrielle basé sur l'alliance des forces franco-bahreïnes, tout en rappelant le rôle clé des chambres de commerce pour identifier les projets porteurs. Enfin, il a présenté les services financiers - premier secteur économique de Bahreïn et pôle majeur pour la création d'emplois et les investissements directs étrangers - comme un terrain d'opportunités d'avenir exceptionnel.

Il a invité les entreprises technologiques françaises, reconnues parmi les plus innovantes au monde, à prendre part à la transformation numérique du pays, axée sur les systèmes de paiement sans friction pour une population fortement expatriée, la supervision réglementaire (SupTech) automatisée en temps réel pour détecter les risques, et l'évolution globale de la monnaie.

L'UBAF nous livre son analyse sur l'impact des tensions régionales sur la géographie des échanges du Moyen-Orient

Entretien avec M. Youssef Ben Henda



Au-delà de leurs dimensions politique et sécuritaire, les guerres et les tensions régionales ont aujourd'hui des effets directs sur les échanges, les routes commerciales et le financement du commerce.

Acteur majeur du financement du commerce entre le Moyen-Orient, l'Europe, l'Afrique et l'Asie, l'UBAF observe au plus près comment les tensions régionales redessinent la géographie des échanges, déplacent les flux et transforment les besoins de financement des opérateurs économiques.

M. Youssef Ben Henda, Senior Regional Officer for Arab World & Turkey - Representative Offices and Islamic Banking nous a livré son analyse sur ces questions.

Pour commencer, pouvez-vous nous présenter l'UBAF ?

L'UBAF est une banque spécialisée dans le financement du commerce international, notamment dans le trade finance. Créée à l'origine pour établir un pont entre la France et le Monde Arabe, elle conserve aujourd'hui cet ADN historique et l'élargit pour relier l'Europe, le Monde Arabe, l'Afrique et une partie de l'Asie. Elle accompagne notamment des flux commerciaux entre le monde arabe et des pays où l'UBAF est présente comme le Japon, la Corée ou Singapour.

Son capital reflète cette double identité : 47.01 % sont détenus par le Crédit Agricole et 52.99 % par des entités issues de pays arabes.

Par ailleurs, la banque a également développé une expertise forte sur les pays émergents, souvent confrontés à des contextes économiques, politiques ou réglementaires complexes. Présente historiquement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, elle accompagne aujourd'hui une trentaine de pays africains, ainsi que plusieurs économies asiatiques comme le Sri Lanka, le Pakistan ou le Bangladesh. L'UBAF reste donc fidèle à sa mission d'origine sur le Monde Arabe tout en devenant un acteur plus large du commerce international.

Quelle place occupe aujourd'hui la France dans cette activité ?

Le monde arabe demeure le cœur de métier de l'UBAF.

Après plus de cinquante-cinq ans d'activité, il représente encore environ 50 % de l'activité de la succursale parisienne et reste la zone autour de laquelle son identité s'est construite.

La place de la France, elle, a suivi la transformation de l'industrie française. Les exportations se concentrent désormais davantage sur des secteurs à très forte valeur ajoutée, comme l'industrie pharmaceutique, la mobilité et l'automobile, l'ingénierie des grands projets, les équipements spécialisés et certaines technologies avancées. Les industries à plus faible valeur ajoutée ont progressivement été remplacées par d'autres pays exportateurs, notamment asiatiques. Aujourd'hui, l'activité directement liée à la France représente environ 8 à 12 % de l'activité de l'UBAF, tandis que l'Europe pèse pour environ de 25 %. Le reste concerne les échanges avec le monde arabe, l'Afrique, l'Asie et d'autres régions. L'UBAF reste donc liée à son origine franco-arabe, mais son activité s'inscrit désormais dans une géographie beaucoup plus large.

Qui sont vos clients et quels secteurs couvrez-vous ?

L'UBAF est avant tout une banque de banques. Ses principaux clients, dans le monde arabe comme en Afrique, sont des institutions financières avec lesquelles elle travaille pour sécuriser les opérations commerciales dont les besoins énergétiques et couvrir les risques de non-paiement dans les pays émergents.

La banque accompagne également des exportateurs fran-

çais, européens, américains ou asiatiques lorsqu'ils vendent leurs produits vers ces marchés. Son activité couvre plusieurs secteurs essentiels, notamment l'Energie et les matières premières agricoles et agroalimentaires - blé, sucre, riz, céréales.

L'UBAF est réputée très sélective dans le choix de ses clients. La crise a-t-elle fait évoluer cette approche ?

L'UBAF reste sélective dans le choix de ses clients, mais cette sélectivité s'explique par la nature même de son activité. La banque intervient dans des zones complexes, exposées à des risques économiques, politiques, sécuritaires et réglementaires.

Face à la crise, la stratégie ne consiste pas à se retirer, mais à mieux analyser, encadrer et maîtriser les risques afin de continuer à accompagner les flux essentiels. La crise impose donc davantage de vigilance, sans remettre en cause la mission de la banque.

Dans ces périodes de tension, le rôle de l'UBAF devient même plus important pour nos pays et clients : sécuriser les paiements, soutenir les exportateurs et permettre aux pays concernés de continuer à importer les biens dont ils ont besoin.

Comment l'UBAF aborde-t-elle la crise actuelle ?

L'UBAF a traversé de nombreuses périodes de turbulence qu'pu connaître le Monde Arabe le long de la moitié du siècle dernier. À chaque fois, elle a su s'adapter pour continuer à servir ses clients et les pays avec lesquels elle travaille.

Aujourd'hui, elle fait face à deux grands types de contraintes. Les premières sont économiques, politiques et sécuritaires : certains marchés présentent des fragilités budgétaires, des tensions internes ou des risques géopolitiques importants.

Les secondes sont réglementaires, avec des exigences françaises, européennes, américaines et parfois asiatiques de plus en plus strictes.

Face à ces contraintes, certaines banques choisissent de réduire leur exposition ou de se retirer complètement de certains marchés. L'UBAF, elle, privilégie l'adaptation : continuer à accompagner ses clients tout en renforçant ses dispositifs de contrôle et en respectant les nouvelles exigences réglementaires.

L'UBAF adapte son approche à chaque pays. Son métier consiste précisément à comprendre ces différences, à encadrer les risques et à continuer à répondre aux besoins essentiels des économies qu'elle accompagne.

Certains pays, comme l'Irak, la Libye ou la Syrie, traversent ou sortent de périodes de transition difficiles. Quelle est la position de l'UBAF à leur égard ?

L'UBAF continue de travailler dans l'ensemble des pays du

Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, sauf dans les pays encore soumis à des sanctions. Pour la Syrie, nous observons les évolutions récentes dans le pays avec une veille réglementaire et juridique de la situation. Pour l'Irak, le pays dispose désormais de perspectives plus claires et de stratégies plus structurées, ce qui rend l'UBAF confiante sur son avenir. Quant à la Libye, elle représente probablement le potentiel le plus important. Malgré une décennie difficile, le pays cherche à relancer sa production pétrolière. Cette hausse des volumes, combinée à l'effet prix, pourrait renforcer les recettes de l'État.

Dans ces pays, l'UBAF reste prudente mais active. Elle ne se limite pas à une posture d'observation : elle continue d'accompagner les flux lorsque les conditions le permettent, en tenant compte des risques, des réglementations ainsi que des besoins économiques réels.

Les projections de l'OMC et du FMI annoncent une baisse du commerce international. Le ressentez-vous aussi à votre niveau ?

L'UBAF observe bien un ralentissement du commerce international, lié à deux facteurs principaux : les difficultés logistiques et l'attentisme des acteurs économiques. Les retards de livraison, les tensions sur le transport et les changements de calendriers perturbent les flux, tandis que de nombreuses entreprises préfèrent attendre avant de prendre des décisions.

Cependant, cette baisse ne peut pas concerner tous les échanges de la même manière. Les besoins essentiels - en alimentaire, en énergie, en matières premières et produits de première nécessité - doivent continuer à être importés, et ce indépendamment des obstacles ou des prix.

Dans le même temps, plusieurs institutions financières réduisent leur exposition au risque. L'UBAF, au contraire, continue d'accompagner ses clients et reçoit davantage de demandes qu'auparavant.

La situation est donc paradoxale : les volumes du commerce international ralentissent, mais le besoin de sécurisation augmente. Les exportateurs, les banques locales et les acteurs économiques recherchent davantage d'intermédiaires capables de garantir les paiements, d'encadrer les risques et de maintenir les flux essentiels. Dans ce contexte, le rôle de l'UBAF devient plus central.

La crise au Proche-Orient reconfigure-t-elle les échanges commerciaux avec la région ? Observe-t-on déjà un déplacement des flux vers d'autres pôles économiques ?

La crise au Proche-Orient ne provoque pas encore une reconfiguration structurelle du commerce avec la région, mais elle modifie clairement les priorités. Les pays privilégiés désormais de répondre aux besoins immédiats - alimentation, énergie, électricité, matières premières, produits

de première nécessité - tandis que les grands projets d'infrastructures ou d'investissement à moyen et long terme sont souvent mis en attente.

Dans ce contexte, les produits et services français à forte valeur ajoutée, conservent une position importante car ils sont difficiles à remplacer rapidement. En revanche, certains pays aux budgets plus contraints et dont les niveaux de réserves en devises sont stressées pourraient arbitrer davantage entre leurs importations, en reportant par exemple des achats moins essentiels.

Il est possible que la crise favorise certains fournisseurs moins chers, notamment asiatiques, mais il est encore trop tôt pour savoir si ce mouvement restera marginal ou deviendra durable. À ce stade, l'UBAF ne constate pas de transformation profonde des flux commerciaux avec le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.

À plus long terme, la crise pourrait toutefois représenter une opportunité pour les entreprises françaises. Plusieurs pays de la région cherchent à renforcer leur autonomie économique et industrielle, notamment dans le Golfe, au Maroc, en Algérie ou en Irak. Cela pourrait créer des besoins en partenariats, transferts de technologie, équipements et savoir-faire français, dans des secteurs divers dans l'agriculture, l'agroalimentaire, les industries légères, le packaging et les technologies de production.

La crise peut donc devenir un accélérateur. À court terme, la priorité reste la gestion de l'urgence : nourrir la population, maintenir la production d'électricité, sécuriser les importations essentielles. Mais une fois cette phase passée, de nombreux pays devraient relancer leurs projets de transformation de leurs économies.

Les secteurs concernés sont nombreux : agriculture, transformation agroalimentaire, industries légères, équipements, packaging, technologies de production. Dans ces domaines, les entreprises françaises peuvent avoir un rôle important à jouer.

Fitch attribue à l'UBAF une note A- lorsqu'elle prend en compte le soutien de son actionnaire de référence, et bb- sur la base de son profil intrinsèque. Cette différence signifie-t-elle que le financement du commerce international est aujourd'hui une activité particulièrement risquée ?

L'UBAF bénéficie d'une solide notation, cette dernière est une marque de qualité et de solidité. Elle ne reflète pas seulement son activité propre, mais aussi la solidité de son actionnariat. La banque bénéficie du soutien du Crédit Agricole et d'actionnaires issus du monde arabe, ce qui renforce sa position et lui apporte une connaissance fine des marchés où elle intervient.

Son activité peut paraître risquée, car l'UBAF travaille dans une zone large et complexe pour le Monde Arabe, allant de

la Mauritanie à l'Irak, avec des pays parfois fragilisés par des tensions économiques, politiques ou sécuritaires. Pourtant, les statistiques du trade finance montrent des taux de défaut historiquement très faibles, presque nuls dans le cas de l'UBAF et ce sur longue période.

Le risque existe donc, mais il est encadré par l'expertise de la banque, sa connaissance des pays, sa proximité avec les marchés et la structuration des opérations.

Aujourd'hui, le métier est toutefois perçu comme plus risqué par les exportateurs et les entreprises. L'UBAF est davantage sollicitée, car de nombreux acteurs cherchent à sécuriser leurs paiements et leurs opérations dans un contexte marqué par l'inflation, l'incertitude politique, les tensions sur les devises, les difficultés logistiques et la fragilité des notations souveraines des pays émergents.

Dans ce contexte, le rôle d'une banque spécialisée comme l'UBAF prend tout son sens : elle permet de sécuriser les flux commerciaux dans des marchés où les besoins et potentiels restent importants, mais où la perception du risque ne cesse d'augmenter.

À court terme, êtes-vous plutôt pessimiste ou optimiste ?

À court terme, l'analyse se doit d'être prudente, car l'évolution de la crise demeure incertaine. Les investissements à moyen et long terme sont aujourd'hui largement mis en attente, tandis que les gouvernements, les entreprises et les banques concentrent leurs efforts sur les besoins immédiats : alimentation, énergie, matières premières et produits de première nécessité.

Les capacités bancaires, notamment occidentales, sont donc davantage mobilisées pour répondre à ces urgences. Mais cette suspension des grands projets peut aussi ouvrir une phase de réflexion sur les priorités

économiques, les infrastructures et les modèles de développement des pays concernés.

La crise pourrait ainsi devenir un accélérateur de transformation. Dans un monde arabe très hétérogène, chaque pays réagira selon ses contraintes et ses ressources, mais beaucoup devraient renforcer leur recherche d'autonomie future dans l'agriculture, l'agroalimentaire, l'industrie locale, l'énergie, la sécurité alimentaire et les infrastructures.

Les pays du Golfe, déjà avancés sur plusieurs thématiques, devraient accélérer certaines stratégies. D'autres pays pourraient se concentrer davantage sur la rationalisation des devises, leur autonomie industrielle ou la modernisation de leurs infrastructures.

ENTRE L'EAU DES RIVIÈRES & L'EAU DANS NOS VERRES IL Y A



CHAQUE JOUR, SUEZ ALIMENTE
EN EAU POTABLE PRÈS DE 70 MILLIONS
DE PERSONNES DANS LE MONDE.
NOS SOLUTIONS AU SERVICE DES COLLECTIVITÉS
ET ENTREPRISES SUR [SUEZ.COM/ILYASUEZ](https://www.suez.com/ilyasuez)