



Centre d'Analyse, de Prévision et de Stratégie

mai 2017

## **Rapport pour le Ministre**

# **Stratégie d'influence de la France dans le débat d'idées international**

*Pierre Buhler, Lina Pamart, Justin Vaïsse*

## Table des matières

Résumé .....	3
1. Eléments de diagnostic .....	4
2. Eléments d'une stratégie.....	7
a) Une grande conférence annuelle .....	8
b) Quatre séminaires annuels de <i>track 1.5</i> en cercle restreint.....	10
c) Saisir les cibles d'opportunité .....	11
d) Une politique volontariste de présence française dans les évènements internationaux.....	12
e) Une meilleure osmose entre le Ministère des affaires étrangères et le monde extérieur.....	14
f) Une approche interministérielle de la stratégie d'influence .....	15
Actions d'influence : tableau récapitulatif et coûts associés .....	17
Annexe 1 : les politiques d'influence dans le monde .....	19
Annexe 2 : les grands rendez-vous internationaux.....	27
France et événements français à l'international .....	27
Europe .....	32
Asie.....	41
Amérique du nord.....	44
Proche et Moyen-Orient .....	46
Russie .....	48
Amérique Latine.....	51
Annexe 3 : les actions de 4 ministères de la défense.....	53
Annexe 4 : évaluation des coûts et schémas de financement possibles.....	59
Annexe 5 : liste des personnalités interrogées.....	61

## Résumé

Alors que l'ordre mondial est en cours de redéfinition, la France ne saurait être absente des débats qui accompagnent ces bouleversements. Or bien souvent les idées françaises, la vision du monde propre à notre pays, manquent à l'appel, faute parfois d'être seulement portées dans les lieux de débat internationaux qui comptent – dont Paris ne fait par ailleurs plus partie.

Ce constat d'absence souvent dressé serait secondaire si l'enjeu des concepts, des représentations, des opinions, n'était si fort dans le fonctionnement actuel des relations internationales. Il est difficile de promouvoir nos intérêts ou nos initiatives diplomatiques sans un minimum d'adhésion de nos partenaires à notre vision du monde. On ne peut prévaloir sans convaincre, et on ne peut convaincre sans exposer et confronter nos idées avec celles des autres.

La France dispose pourtant, pour ce faire, d'atouts intellectuels, politiques et diplomatiques de premier ordre. Mais elle souffre aussi de handicaps, au premier rang desquels l'absence de stratégie d'influence. Il ne s'agit pas tant de celle qui procède de l'entrelacs des relations interétatiques, ni même de la projection de notre culture ou de notre langue, que de notre faiblesse dans les démarches de persuasion et de diffusion de nos idées.

Ce handicap, déjà pointé par le Livre Blanc de 2008, mais aussi dans le rapport Saint-Geours sur les think tanks remis au Ministre en juillet 2016, reste entier, et produit, année après année, une certaine provincialisation, voire une marginalisation de notre pays : poids lourd dans les relations interétatiques, poids léger dans le débat d'idées et la diplomatie publique internationale.

La stratégie proposée ici vise à inverser cette tendance et à nous remettre au centre du jeu en élaborant un ensemble d'outils de « *soft power* à la française ». Elle doit satisfaire à quatre critères : la durabilité, la synergie entre des actions de différentes natures qui font système, l'ambition et la cohérence au sein même de l'Etat.

Elle consiste en un dispositif dont les principaux éléments sont :

- une **conférence annuelle à Paris**, à haute visibilité, dédiée aux enjeux politiques et diplomatiques actuels. Clef de voûte de l'ensemble, elle s'appuiera, comme toutes les entreprises similaires dans les Etats libéraux, sur une initiative privée ;
- **quatre rencontres par an en format restreint track 1.5** réunissant autour d'une thématique précise – le Moyen-Orient, pour commencer – les meilleurs experts d'une question avec les décideurs des pays concernés ;
- la création autour du Ministre d'un « **groupe consultatif international** » ;
- une **politique volontariste de présence de Français dans les événements internationaux**, politique portée par le Ministre lui-même (participation personnelle à certaines manifestations, rhétorique de soutien, dispositif budgétaire et administratif incitatif, prise en compte dans l'évaluation, formations *ad hoc*, etc.) ;
- une **osmose renforcée entre l'appareil diplomatique et le monde extérieur**, dans l'esprit des préconisations d'Yves Saint-Geours, reposant notamment sur une relation plus systématique avec l'environnement académique (think tanks, université, etc.).

Le CAPS propose au Ministre 25 actions constitutives de cette stratégie d'influence, formant une approche intégrée destinée à nous armer pour jouer des leviers informels – négligés jusqu'à présent, mais indispensables – dans les recompositions en cours. Le coût peut en être évalué à environ 1 M€ par an et 2 à 3 ETP, relevant des programmes 105, 129 (Action 11) et 185.

Dérives autoritaires et populistes, banalisation du terrorisme, affaiblissement de l'idée européenne et perspective du Brexit, érosion du multilatéralisme et du droit international, etc. : les indices concordent pour définir l'époque que nous vivons comme un moment-charnière de l'ordre international. Tous les grands acteurs – y compris les pays émergents – se pressent pour inscrire leur vision du monde, et les intérêts qui la sous-tendent, dans cette redéfinition, diffusant dans les lieux de débat, les lieux où se forment les représentations du monde et les principaux paradigmes pour penser notre époque (conférences, rencontres et séminaires, grands journaux, discours publics, tribunes des organisations internationales, etc.), leurs concepts, idées et doctrines.

Si elle ne veut pas se retrouver à devoir s'accommoder d'un ordre pensé par d'autres, la France doit s'investir bien davantage dans cette mêlée, pour préserver ses intérêts nationaux, et aussi pour projeter, dans l'esprit de tradition universaliste qui est le sien, sa propre vision du monde, prenant ainsi toute sa part de la refondation en cours.

L'objet de ce rapport est d'offrir une approche, une stratégie pour s'assurer que les idées françaises soient plus présentes dans le débat international, et qu'elles l'influencent bien davantage qu'elles ne le font aujourd'hui. La démarche procède du diagnostic des forces et faiblesses de notre pays à cet égard, déjà établi par le Livre Blanc de 2008 sur la politique étrangère et européenne de la France, mais aussi du rapport d'Yves Saint-Geours sur les think tanks français travaillant sur les questions internationales (remis au Ministre en juillet 2016). Elle s'inspire d'une consultation large d'une vingtaine de postes diplomatiques et d'une quarantaine de personnalités des mondes politique, administratif, académique et des affaires, en France et à l'étranger, choisies à raison de leur expérience et de leur pertinence à cet égard. Elle se nourrit de l'observation des meilleures pratiques contemporaines observées dans d'autres pays. Elle est conçue pour s'inscrire dans la durée, ce qui est une condition essentielle de ses chances de succès.

## 1. Eléments de diagnostic

Pour aborder cette phase nouvelle, la **France jouit d'atouts considérables**, trop souvent sous-estimés.

Elle peut s'enorgueillir d'une **longue tradition de pensée politique** qui a contribué à façonner l'ordre du monde. A une lignée de penseurs qui va de Rousseau à Aron, en passant par Tocqueville et Léon Bourgeois sont venus s'agréger des acteurs du monde politique comme Briand, Monnet, Cassin ou de Gaulle. Avec bien d'autres encore, ils ont modelé cette profondeur universaliste – dont relève d'ailleurs l'idée européenne – que peu d'autres nations peuvent invoquer. Des idées comme les droits de l'homme, le primat du droit sur la force, la diversité culturelle ont ainsi pu prendre racine par le jeu d'une autorité morale que le poids de la puissance n'avait nul besoin de légitimer, parce qu'elles arrivaient au bon moment et qu'elles correspondaient aux attentes de la communauté internationale.

C'est **une image forte** qui s'est de la sorte installée, associée à la France, celle d'une **fécondité intellectuelle** marquée par une capacité à penser « latéralement », hors des cadres conventionnels – même si notre aptitude à la « différence » a subi une érosion et si la singularité

de l'excellence universitaire en relations internationales peine à être reconnue – celle d'une **fidélité à des valeurs universelles**, d'équité, d'ouverture et de justice, celle d'un creuset de la construction européenne, celle d'un agent efficace de la promotion des biens publics mondiaux. Un tableau similaire ressort de l'enquête conduite auprès des grands postes de notre réseau, auquel il faut ajouter une **reconnaissance de notre expertise** sur l'Afrique et le Proche-Orient, sur les questions européennes, sur la sécurité et la défense, sur l'innovation et sur la gouvernance mondiale. Ces atouts peuvent être d'autant plus valorisés que s'ouvre, avec le **Brexit**, un **espace politique à investir**, en termes de rayonnement et de gestation de concepts nouveaux.

La France est, en d'autres termes, attendue dans le monde. Elle a su donner de la substance à sa posture en jouant du registre, ample, de **son statut dans le monde** : membre permanent du Conseil de sécurité, Etat doté de l'arme nucléaire, puissance militaire crédible, membre, souvent fondateur, des enceintes les plus prisées de la communauté internationale (OTAN, UE, sommets G7 et G20, etc.), colonne vertébrale de l'Organisation Internationale de la Francophonie. Notre pays, qui dispose du second réseau diplomatique dans le monde après celui des Etats-Unis, est également pourvu d'un appareil dense de projection d'influence culturelle et linguistique (Instituts, Alliances, établissements d'enseignement, etc.).

Enfin, il y a lieu de mentionner la **capacité française à organiser efficacement des exercices intergouvernementaux** (« track 1 diplomacy »), et à amener à bonne fin des projets portés politiquement, comme la convention de l'UNESCO sur la diversité culturelle, la « responsabilité de protéger » ou encore l'Accord de Paris de décembre 2015.

Pour autant, les entretiens, en France autant qu'à l'étranger, révèlent **un certain nombre de handicaps**, qui apparaissent quelquefois, en creux, comme la contrepartie de nos points de force. Que ces faiblesses relèvent de perceptions ou de réalités, il est utile de les recenser pour déterminer ce qui est susceptible d'être corrigé.

En premier lieu, **l'illusion est enracinée dans notre système que nos idées**, conçues par l'appareil politico-administratif, **s'imposent, une fois énoncées, par la force même de leur évidence**, ou parce qu'elles émanent de la France et qu'il suffit de les relayer, sous forme d'éléments de langage, par des démarches de nos postes diplomatiques. Ce constat a d'ailleurs été fait dès 2008 par les auteurs du *Livre blanc sur la politique étrangère et européenne de la France* : « *Nous faisons trop confiance aux institutions traditionnelles* », notaient-ils, « *nous tendons à privilégier la clarté de l'analyse, la rigueur intellectuelle des solutions. Ces qualités certaines ne doivent pas nous conduire à négliger le travail de conviction. L'exercice de l'influence (...) est trop souvent, pour nous, une préoccupation secondaire. Dans notre tradition diplomatique, elle fait figure d'accompagnement tactique, parfois subalterne, de positions qui doivent leur grandeur et leur force profonde à leur cohérence interne et à leurs ambitions stratégiques* ».

Neuf ans plus tard, malgré des progrès certains, le **débat autour de notre politique étrangère et européenne reste insuffisant**, avec la représentation parlementaire ou avec la société civile, au premier chef les think tanks, mais aussi les ONG, voire les médias. Il l'est également dans les lieux où se forment puis se cristallisent les concepts nouveaux, à un stade où il est encore possible de peser sur leur substance. C'était déjà le diagnostic du Livre Blanc : « *peser sur le cours du monde ne signifie plus seulement influencer les réponses, mais aussi agir en*

*amont dans l'identification et la teneur des questions (et) poser les problèmes en des termes qui correspondent à la vision du monde (d'un pays) et à ses intérêts. L'enjeu, ce sont les idées qui façonnent la politique internationale (...) Une des marques de la prééminence des Etats-Unis dans le système international est que ces idées sont bien souvent américaines. Elles viendront peut-être d'Asie demain. Se définir pour ou contre elles, c'est arriver trop tard : les termes du débat auront été posés par d'autres que nous (...) Se faire entendre dans le débat d'idées reste décisif : alors que certaines tendent à s'imposer comme des grilles de lecture du monde, dont nous ne nous satisfaisons pas nécessairement, la capacité de proposer et de faire entendre des idées alternatives sera de plus en plus importante ».*

Ce déficit est également constaté en aval, lorsqu'il s'agit d'assurer la promotion de nos idées et de nos politiques dans les cénacles officiels. Un interlocuteur a ainsi souligné avec justesse le contraste entre la visibilité de la France dans la diplomatie « track 1 » – où la France est plus présente que la plupart des Européens, ce qui lui permet de lancer des initiatives – et son absence dans les réseaux officiels – la diplomatie dite « track 2 » ou « track 1.5 » (qui mélange experts et officiels) – qui l'empêche d'assurer le suivi de ces mêmes initiatives.

La France, qui s'est dotée d'une « diplomatie d'influence » à large spectre, mobilisant toute la palette de nos instruments, notamment culturels et linguistiques, souffre en revanche d'un **déficit de « diplomatie intellectuelle »**, c'est-à-dire d'une capacité de diffusion, en dehors de cadres formels, de ses idées et concepts dans le domaine de la politique étrangère et européenne. Comparée à celle d'autres grands pays européens comme l'Allemagne et le Royaume-Uni, l'appétence de notre appareil diplomatique pour la participation aux *fora* internationaux, à l'étranger et même en France, est modeste, et lorsqu'il y a participation, c'est souvent à un niveau hiérarchique plus modeste.

**La démarche d'influence est trop souvent vue comme une « charge supplémentaire »** – en temps comme en frais de mission pesant sur des enveloppes calculées au plus juste – **ou un « luxe »**. Nous avons également la réputation fâcheuse de faire défection à la dernière minute – sans raison convaincante, ce qui est perçu comme une marque de désinvolture. Il n'en faut guère davantage pour nourrir le grief de condescendance envers les circuits du *track 2*, voire d'« arrogance », un grief parfois entendu à l'étranger, mais aussi en France, et la perception de notre appareil diplomatique comme hautain, méfiant, distant, élitiste, voire « autiste ». Notre propension à parler surtout aux « grands » et à ignorer peu ou prou les « petits » pays – voire à témoigner à leur endroit d'une « forme de mépris » – est également relevée, ainsi que le manque de diversité (prédominance d'hommes blancs) de nos représentants.

Cette posture est sans doute également un des facteurs explicatifs de **la relative faiblesse de notre tissu de think tanks**, relevée par Yves Saint-Geours dans son rapport au Ministre<sup>1</sup> : *« les think tanks français sont plus faibles que leurs homologues et ne reflètent pas le poids diplomatique de notre pays, ils disposent généralement de moins de moyens, de moins de chercheurs à plein temps, ils assurent une présence moindre dans les lieux du débat d'idées international, où le point de vue français est donc souvent manquant. Paris est d'ailleurs de moins en moins l'un de ces lieux de débat où s'élaborent et s'échangent les concepts, analyses et*

---

<sup>1</sup> Yves Saint-Geours, *Rapport sur les think tanks français : mission d'information et de recommandations*, septembre 2016, p. 5.

*représentations qui concourent à façonner la politique internationale. Il en résulte, pour notre pays, un déficit de rayonnement regrettable ».*

A la différence du Royaume Uni, et surtout des Etats-Unis, où les think tanks sont apparus pour proposer des options de politiques publiques, ce rôle ne leur est guère reconnu en France, où l'expertise extérieure ne confère pas de légitimité à cet égard (sauf en matière de biens publics mondiaux) et où il est entendu que c'est là, sur le terrain de la politique internationale du moins, une prérogative de l'autorité politique. Réticents à s'ériger en caisse de résonance des positions officielles, les think tanks français se confinent donc souvent dans des fonctions d'analyse. Moyennant quoi, cette fonction de proposition est assumée non pas, comme aux Etats-Unis, par les institutions, mais par des individualités qui en font partie.

Un autre handicap dans la diffusion des idées françaises est le **manque d'aisance de nombre de compatriotes en anglais**, qui est la langue véhiculaire des échanges et, que cela plaise ou non, une « clef de l'influence ». La situation s'est certes améliorée, mais il ne s'agit pas tant de maîtrise technique de la langue que d'aptitude à faire passer, sur un mode constructif, des idées dans le cadre normé des débats et discussions qui régit les *fora* internationaux. Une raison analogue explique **l'absence d'auteurs français dans les grandes revues de langue anglaise spécialisées dans les relations internationales**. Or ce n'est pas par les publications en français que l'on peut espérer peser dans les débats mondiaux. Il s'agit donc, là aussi, de concevoir et rédiger un article en conformité avec les normes en vigueur dans ces médias, pas de traduction en anglais d'un article conçu pour un public francophone.

## 2. Eléments d'une stratégie

Avant de décliner ces éléments, il est opportun d'identifier les critères auxquels elle doit satisfaire. Ils sont au nombre de quatre au moins :

- un **critère de durabilité** : sans doute est-il consubstantiel à l'idée même de stratégie, mais il reste utile de souligner qu'une telle démarche ne saurait avoir une portée conjoncturelle. Elle a pour vocation de jeter les bases d'une politique française visant à peser sur la refondation en cours de l'ordre international, un processus qui se prolongera pendant des années. Dans ce type de démarche, le résultat se juge à un horizon de 10 à 15 ans ;
- un **critère de synergie** : les éléments constitutifs d'une stratégie remplissent des fonctions différentes et complémentaires, empruntant à un large spectre qui va des actions à haute visibilité et de récurrence annuelle à des actions plus modestes, de routine, relevant davantage de la capillarité, de la continuité et de la persévérance. Si les actions proposées sont techniquement dissociables, elles couvrent chacune une finalité précise à laquelle une autre action proposée par cette stratégie ne saurait suppléer ;
- un **critère d'ambition**, tant est crucial, pour la France, l'enjeu de son positionnement dans l'arène des idées et la définition d'un ordre international qui ne soit pas contraire à nos intérêts et à nos valeurs. Cette ambition interdit également d'envisager des actions au rabais, plus préjudiciables en termes d'images que source de retombées positives. Le corollaire en est un **coût, essentiellement budgétaire, mais avec une traduction en termes de**

**ressources humaines.** Les précédentes tentatives de remédier à la marge aux insuffisances de notre dispositif d'influence sont, comme la « cellule de veille et de placement », restées sans lendemain faute de moyens adéquats ;

- un **critère de cohérence**, tant une politique d'influence implique différentes directions du Ministère, et même plusieurs ministères. C'est pourquoi il apparaît opportun d'inscrire cette stratégie dans une **démarche** qui soit également **interministérielle**.

La plupart des grands pays se sont dotés de politiques, plus ou moins explicites, plus ou moins systématiques, d'influence, avec des modalités qui reflètent généralement leur culture politique. Les ministères de la défense des Etats-Unis, du Royaume Uni ainsi que le nôtre ont choisi de systématiser le maniement de leurs leviers d'influence en se dotant de stratégies et de services administratifs (une sous-direction) pour les mettre en œuvre. Même s'il n'a pas paru opportun de proposer d'emprunter cette voie, c'est également de l'examen de ces bonnes pratiques que procède le dispositif décrit ci-après.

#### a) **Une grande conférence annuelle**

Dans un espace passablement encombré de conférences (Munich Security Conference, Shangri-La Dialogue, World Economic Forum, etc.), il y a cependant place pour un évènement de cette nature en France. Si elles débordent assez naturellement vers le champ politique plus large, les grandes manifestations existantes ont en effet une coloration initiale (défense et sécurité, économie), autour de questions déjà abordées, en France, à un niveau certes plus modeste, par l'« Université d'été de la défense » et les « Rencontres Economiques d'Aix ».

La France a une **légitimité sur un certain nombre d'autres grandes questions** qui pourraient constituer un axe directeur d'une conférence sur notre sol : le climat, l'environnement et les biens publics mondiaux, l'Afrique, le Proche-Orient et l'espace méditerranéen, la mer et les enjeux maritimes, la ville, le nucléaire, l'univers numérique, etc. Pour autant, il ne semble pas opportun de s'enfermer durablement dans une thématique unique, aussi attrayante qu'elle puisse paraître. Il est préférable et politiquement plus avisé de se réserver l'option de choisir – même si ce choix doit être opéré très tôt dans le calendrier de la préparation – un thème en phase avec les préoccupations du moment.

Deux prismes peuvent cependant utilement teinter une telle conférence :

- le **prisme de l'action concertée**, de la régulation, de la règle de droit, de la gouvernance, terrain sur lequel la France est attendue, non seulement à raison des fondamentaux de sa politique depuis des décennies, mais aussi parce que Paris est la « capitale du droit », avec des ressources (cabinets d'avocats) capables de mobiliser leurs réseaux. Afficher ce rendez-vous annuel comme « la conférence dédiée au multilatéralisme » exposerait au risque de lasser. Mais le traitement des grandes questions relatives à l'ordre international renvoie à la nécessité d'approches concertées et de régulation, qui peuvent, année après année, constituer un fil conducteur et un « marqueur » d'identification de la conférence ;
- le **prisme européen**, pour démontrer que les grandes questions du monde contemporain font l'objet d'approches conjointes de la part des Européens. Il s'agit là d'un créneau que n'occupe aucune autre grande manifestation, et nous pourrions de la sorte remettre la France au centre



d'un jeu européen trop déporté, aujourd'hui, vers l'Allemagne. Il faut, comme l'a souligné un de nos interlocuteurs, montrer que « Paris, c'est l'Europe ».

Les grandes conférences mondiales se sont installées dans le paysage en développant **une « marque »**. A défaut d'identification par le thème générique abordé, cette « marque » doit être apportée par le lieu. Après examen des options possibles, **Paris** reste, malgré un parc hôtelier peu adapté à ce type de manifestation, la meilleure option, de par son accessibilité et son attractivité, de par la proximité des plus hautes autorités françaises, de par la richesse de l'offre culturelle mobilisable en marge de la conférence, de par son éligibilité à des cofinancements significatifs (collectivités territoriales, entreprises). La « marque » peut également bénéficier du choix d'une **date adossée au 14 juillet**, dont la haute valeur symbolique a une forte résonance.

Même si ce schéma bénéficie toujours, *in fine*, d'un appui public, il n'existe **aucun exemple de conférence couronnée de succès qui ait vu le jour à l'initiative d'un Etat démocratique**, sur son territoire du moins (les porteurs de projet étant d'origine privée : think tanks, fondations, ONG, entreprises). Seuls les régimes autoritaires (Russie, Chine) ont emprunté la voie du tout-public. Par ailleurs, le **coût estimatif** d'une conférence de bonne tenue n'est **pas inférieur à 2,5 M€**. Ces considérations proscrivent toute démarche de création *ex nihilo*, par l'Etat, d'une entreprise de ce type, coûteuse, suspecte et sans garantie de succès ou de durée. Confier à une entité distincte de l'Etat (think tank, opérateur privé) le soin d'organiser, là aussi *ab ovo*, une conférence ne ferait qu'atténuer ces inconvénients et ces risques : une mise budgétaire importante serait nécessaire, les premières années au moins, et la « main invisible » de l'Etat, commanditaire, ne le serait sans doute pas suffisamment pour dissiper les soupçons de mise en place d'une simple caisse de résonance des idées et positions de la France.

Il reste, comme option réaliste, de **mobiliser, avec doigté, une conférence d'initiative privée déjà existante et au modèle prouvé**, pour l'installer, sur la carte mondiale du débat d'idées comme un forum incontournable de la réflexion et de l'échange sur les relations internationales et l'ordre mondial. L'enjeu d'une telle démarche pour notre pays, en termes d'image autant que de substance (« *soft power* à la française »), justifie une « appropriation » au niveau du Président de la République. La valeur ajoutée de l'Etat, à laquelle cette appropriation donnerait une crédibilité singulière, serait une mobilisation pour assurer un niveau de participation élevé (ministres, voire chefs de gouvernements ou d'Etats, à commencer par les plus hautes autorités françaises, dirigeants d'organisations internationales, etc.), indispensable au prestige et à l'attractivité de la manifestation. C'est là, bien entendu, une condition nécessaire du succès, comme l'est également la qualité des personnalités et experts invités à s'exprimer.

Deux conférences seulement seraient éligibles :

- la **World Policy Conference (WPC)**, créée en 2008 par Thierry de Montbrial (et aujourd'hui distincte de l'IFRI), dont le modèle économique s'appuie sur une itinérance entre différentes villes du monde (Monaco, Séoul, Montreux, Doha, Marrakech, etc.).

- la **future « Conférence de Paris »**, en gestation pour une première édition en décembre 2017. Cette initiative franco-canadienne conjugue l'expérience d'un système de conférences en Amérique du nord (Montréal, Toronto, Miami), portées par un industriel québécois fortuné, Paul Desmarais Jr., et du « Forum Nouveau Monde », fondé en 2008 et en perte de vitesse, porté par Gérard Mestrallet, Président d'Engie, avec l'appui du Medef. Cette formule sera probablement marquée par une forte coloration économique et commerciale.

Pour l'Etat, le coût budgétaire associé à cette proposition serait, par référence à la contribution de l'Etat fédéral allemand à l'organisation de la Munich Security Conference, de l'ordre de **500 000 € par an**. Elle impliquerait également un appui politique à cette proposition en direction des partenaires privés qui feraient nécessairement partie du « tour de table ».

Dans la négociation des termes du partenariat, l'Etat pourra :

- demander, par voie de convention, plusieurs sièges, aux côtés d'autres donateurs, dans un **comité de pilotage** amené à définir les objectifs de l'exercice et d'arrêter **la thématique** retenue pour chaque édition – mais sans imposer un carcan de contraintes protocolaires ou de choix d'invités ni succomber à la tentation du « micro-management » ;
- demander que, comme le font d'autres, l'organisateur de la conférence prévoie entre les échéances annuelles des **réunions restreintes dérivées**, conduites sous l'enseigne de la « marque » de la grande conférence, susceptibles d'être délocalisées en région (Marseille, avec la Villa Méditerranée, Strasbourg, etc.), voire à l'étranger et bénéficiant à la fois de son prestige et de sa capacité organisationnelle ;
- solliciter de ce même organisateur qu'il mette en place un volet spécifique à l'adresse des **jeunes** qui se destinent à une carrière dans les relations internationales.

#### b) **Quatre séminaires annuels de track 1.5 en cercle restreint**

Il manque à la France un **outil d'interaction avec le monde des experts, chercheurs, think tankers**, et spécialistes de tout poil, qui permette non seulement l'écoute et l'échange avec des personnalités qui ne sont pas nécessairement acquises à nos vues, mais nous fournisse l'occasion de faire surgir des idées nouvelles, de faire, avec subtilité, œuvre de persuasion et de séduction et aussi de tester nos idées et projets pour en identifier les faiblesses et y remédier. S'y ajoute, pour les participants français (administration, think tanks), l'avantage associé à la constitution et la consolidation de leurs réseaux.

Même si les « tables rondes » de la Körber Stiftung (30-40 participants 2 jours durant dans une ville à chaque fois différente) rencontrent un succès croissant, le modèle de référence est britannique (Ditchley Park, Wilton Park) : il consiste à réunir dans un lieu attrayant et à l'écart un petit nombre (de l'ordre d'une vingtaine à une quarantaine) de personnalités pertinentes – par leur expertise, ou leur statut de relais d'opinion – et de les inviter à une discussion libre sur un thème donné – **les premières sessions de notre cycle de séminaires pourraient être dédiées aux problématiques du Moyen-Orient**. La socialisation intellectuelle que favorise le choix d'un site à l'écart de la capitale fait partie des ingrédients

du succès de cette formule, qui peut également bénéficier de règles de semi-confidentialité (dites « de Chatham House », c'est-à-dire sans attribution des propos rapportés). Avec des préavis plus courts que pour une grande conférence annuelle, la formule présente également des atouts en termes de maniabilité, de flexibilité et de réactivité à l'actualité, mais aussi de discrétion, lorsque celle-ci est requise.

Enfin, il paraît opportun, dans une logique d'influence, de jouer de la double vertu de ces formats (expertise et relais d'opinion) en armant le Ministre d'un « **groupe consultatif international** » **formé de personnalités répondant à ces critères**. Divers responsables politiques se sont dotés de ce type d'outil : Claude Cheysson, lorsqu'il était ministre, le Président du Conseil Herman von Rompuy et son successeur Donald Tusk. Le Ministre pourrait réunir ce groupe quatre fois par an, sur le mode d'un repas de travail, et s'appuyer sur l'échange pour « prendre le pouls » des faiseurs d'opinion internationaux et aussi tester ou diffuser ses idées (*on* ou *off the record*, selon les besoins).

Pour atténuer les coûts de cette proposition, il est souhaitable d'organiser une **concomitance entre la réunion de ce « groupe consultatif » et les réunions en format restreint** sur les thématiques pertinentes de l'heure (séquence commençant par exemple par un dîner de travail un jeudi, suivi de 3 demi-journées dans un château proche de Paris).

Le coût d'un séminaire accueillant 30 personnes peut être évalué entre 12 et 25 000 € selon la saison et la durée (une ou deux nuits) (cf. Annexe n° 4). Il faut y ajouter la prise en charge de l'acheminement vers Paris des personnalités invitées, variable selon le point de départ : une évaluation forfaitaire conduit à budgéter pour ces transports 15 000 € par événement. Au total, à cette modalité et pour quatre séminaires par an serait associé un **coût annuel de l'ordre de 150 000 €**. Elle implique également un appareil de gestion des invitations et des invités requérant au moins un emploi à temps plein. Cette fonction pourrait être confiée à un **think tank** ou à l'**Académie diplomatique Internationale** (pour autant qu'elle soit reconfigurée et adaptée à cette mission nouvelle pour elle).

### c) Saisir les cibles d'opportunité

Dans une logique similaire, mais à un niveau de visibilité évidemment bien moindre, le Département pourrait mettre à profit, de façon opportuniste, les **réunions de haut niveau et les grands salons qui se tiennent à Paris ou en région parisienne pour y adosser des évènements** d'une certaine densité organisés sur le mode de la conférence de type *track 1.5* et portant sur la dimension diplomatique et politique des thèmes de ces réunions ou salons : la réunion ministérielle de l'Agence Internationale de l'Energie (tous les deux ans ; la prochaine se tiendra les 7-8 novembre 2017), la réunion ministérielle annuelle, début juin, de l'OCDE (mais aussi les 5 à 6 réunions ministérielles sectorielles qui ont lieu chaque année), la conférence générale de l'UNESCO (tous les deux ans ; prochaine édition du 30 octobre au 14 novembre 2017), ainsi que les salons du Bourget (tous les deux ans ; prochaine édition du 19 au 25 juin 2017) et d'Eurosatory (prochaine édition du 11 au 15 juin 2018).

Retenir cette modalité impliquerait un dispositif comportant un volet de gestion des invitations (lettres du Ministre), une organisation logistique (mobilisation du Centre de

Conférences Ministériel : 39 000 € pour un accueil de 350 personnes pendant une journée clôturée par une réception) ainsi qu'un pilotage de l'évènement soit par une direction, soit, selon des modalités agréées par voie de convention, par un partenaire extérieur (think tank, ADI).

Dans le même esprit, il y aurait lieu de mettre à profit d'autres **effets d'aubaine** en identifiant tous les évènements susceptibles d'amener à Paris des personnalités pertinentes pour une démarche d'influence. Un exemple en est offert par la réunion annuelle de l'APSIA, l'association qui fédère les plus prestigieuses écoles de relations internationales, et dont Sciences Po a obtenu, pour la première fois, qu'elle ait lieu à Paris (en janvier 2020). Enrico Letta, le directeur de la PSIA, « l'école d'affaires internationales » de Sciences Po, a explicitement proposé de ménager un créneau pour un échange de fond entre le Ministre et la trentaine de personnalités de premier plan présentes dans la capitale à cette occasion.

#### d) **Une politique volontariste de présence française dans les évènements internationaux**

C'est là un point essentiel d'une stratégie d'influence, d'autant plus important qu'à la différence des rendez-vous périodiques à bonne visibilité décrits en a) et b), il relève d'une discipline quotidienne pour surmonter la relative indifférence qui s'attache, au sein de notre appareil d'Etat, à la diplomatie d'influence par le circuit *track 2* ou *track 1.5*. Le *Livre Blanc* appelait de ses vœux, en 2008, une « *participation française aux cercles de débats internationaux ou encore (une rationalisation) du dispositif de présence française dans des instituts de recherche étrangers, que ce soit aux Etats-Unis, en Europe ou ailleurs* ».

Cette politique doit, pour s'inscrire dans la durée et changer la culture de l'appareil diplomatique, être « portée » par le Ministre et signalée par un engagement personnel de celui-ci. Elle doit également s'appuyer sur un dispositif incitatif, qui valorise, à tous les échelons de l'échelle hiérarchique, la participation aux évènements organisés dans ce circuit, que ce soit à l'étranger ou en France (par nos think tanks, mais aussi des institutions parisiennes comme l'Institut d'Etudes de Sécurité de l'UE, le German Marshall Fund, l'ECFR, etc.).

Au titre du « portage » politique par le Ministre figurent :

- Au premier chef la **participation pleine et entière de celui-ci à ces évènements**, lorsqu'ils sont organisés en France, ou, à l'étranger, soit par des déplacements *ad hoc* (Davos, Munich, Globsec, etc.), soit par des séminaires /rencontres toujours volontiers organisés par des think tanks locaux pour un membre du gouvernement français. Une préconisation analogue vaut, le cas échéant, pour les secrétaires d'Etat, mais aussi les autres ministres, voire le chef de l'Etat et le Premier ministre ;
- La communication dont ces formats offrent l'occasion doit être prolongée par le Ministre sous la forme d'**interviews aux grands médias de la presse écrite**, en particulier ceux qui ont une audience internationale ;
- Un postulat d'**intérêt, pour la France, de cette projection d'influence** : ce postulat pourrait être énoncé lors de la prochaine Conférence des Ambassadeurs – avec une présentation de cette stratégie, et/ou une session dédiée – et répété lors des suivantes, voire à d'autres occasions. Il pourrait se matérialiser par une exhortation aux chefs

de postes à participer personnellement – ou à dépêcher leurs collaborateurs – aux événements les plus pertinents dans leur pays de résidence. Une exhortation similaire pourrait être adressée aux cadres du Département.

Au titre du **dispositif incitatif**, plusieurs mesures sont préconisées :

- **La cellule « présence française dans les débats internationaux », qui a existé de façon éphémère en 2007, pourrait être réactivée au sein du CAPS**, avec la mission d'identifier l'offre et la demande (fonction de « guet »), d'ajuster l'une à l'autre, grâce à un **répertoire des compétences disponibles (qui existe déjà en grande partie)**, et de gérer ce fonds – en cherchant à maximiser les prises en charge d'intervenants par les organisateurs. Les besoins estimés pour accompagner ainsi quelque **50 missions sont de 70 000 € par an et d'1 ETP au CAPS** ;
- **La création d'une ligne budgétaire ou d'un fonds spécifique** permettant la prise en charge des frais de mission de participants français dans les conférences (y compris des événements strictement universitaires, comme la conférence de l'International Studies Association) et séminaires à l'étranger. Ces intervenants pourraient être indifféremment des agents du Département – en activité ou fraîchement retraités – ou des chercheurs, universitaires, experts de think tanks, parlementaires, etc. Avec ces derniers, une « règle du jeu » devra définir leurs responsabilités (prise de parole, comptes rendus) sans contraindre leur liberté intellectuelle.
- Une mobilisation des postes concernés pour participer, au niveau de l'ambassadeur ou de ses collaborateurs, au débat d'idées dans leur pays de résidence ou, s'agissant des représentants permanents, dans leur champ de compétence. Dans les plus grands postes, le chef de poste pourrait être invité à désigner un **correspondant ad hoc**, chargé également d'un rôle d'alerte quant aux conférences et séminaires programmés dans le pays ainsi que de l'interface avec le CAPS ;
- Une **valorisation, dans l'évaluation de la performance**, de l'engagement au service de la présence française dans les événements internationaux et dans les think tanks. Elle pourrait prendre la forme de :
  - lignes spécifiques à renseigner dans les formulaires de l'évaluation à 360 ° (directeurs et chefs de postes) et de FANEV ;
  - mentions spécifiques parmi les objectifs des plans d'action des chefs de postes ;
  - mentions spécifiques dans les indicateurs d'activité des postes diplomatiques.
- Une **formation** des agents du Département à la **prise de parole**, en anglais et selon les normes exigeantes qui sont celles de ce type d'enceintes, dans des rencontres de type *track 1.5* ou *track 2*. Le Centre de Formation Linguistique du Département est outillé pour organiser ce type de préparation, dont le coût peut être évalué à 465 € par module de 3 jours suivi par 8 personnes.
- Une **formation** de même nature pour **les experts et chercheurs des think tanks**, soit par le Centre de Formation Linguistique (mêmes coûts), soit par un prestataire extérieur.
- Une **formation** proposée aux chercheurs et experts sur les **normes et pratiques de rédaction** en vigueur dans les revues anglophones spécialisées dans les relations internationales (version papier et sites en ligne).

e) **Une meilleure osmose entre le Ministère des affaires étrangères et le monde extérieur**

Les griefs de trop grande distance faits au Département – à vrai dire plutôt à certaines directions – peuvent, en termes d'image comme de substance, être traités par un ensemble de mesures, dont la plupart ont été proposées, dans son rapport, par Yves Saint-Geours :

- une démarche de **rapprochement avec la communauté des think tanks actifs dans le domaine des relations internationales**. Elle commence par la reconnaissance tangible de leur rôle et de leur valeur ajoutée. Cette reconnaissance peut prendre la forme d'une **rencontre, deux fois par an, de leurs dirigeants avec le Ministre**, consacrée à l'évocation des enjeux courants et des priorités programmatiques. Le Ministre pourrait mobiliser cette enceinte pour solliciter de certains think tanks qu'ils relèvent le rang de priorité qu'ils accordent aux questions européennes ;
- une **assistance aux think tanks** pour développer et appuyer leurs pratiques de *fundraising* ainsi que pour répondre aux appels d'offres internationaux ;
- un **dialogue avec les think tanks subventionnés** (à hauteur de 2,3 M€ des services du Premier ministre, et de 450 000 € du MAEDI) pour obtenir qu'ils s'engagent, par voie conventionnelle, derrière des **objectifs chiffrés**, sur une trajectoire de **renforcement de la participation** de leurs experts et chercheurs dans **les événements de track 1.5 et track 2**, de **publication en anglais** d'une partie de leur production et de présence sur les **réseaux sociaux** ;
- la valorisation de nos atouts intellectuels dans le domaine des relations internationales par la **création de nouvelles passerelles entre le Département et la communauté des chercheurs et experts**, qu'ils appartiennent à la sphère des think tanks ou à celle de l'université *stricto sensu*, voire à celle des ONG dotées de capacités d'expertise (développement, environnement, action humanitaire...). Le CAPS constitue la principale d'entre elles, mais nous sommes très en-deçà des pratiques en vigueur dans les grands Etats démocratiques (cf. Annexe 1). Sans chercher à s'aligner sur eux, certaines passerelles nouvelles méritent d'être mises en place :
  - envoi, à titre expérimental, de **post-docs, avec un statut de VIA**, dans certains postes diplomatiques choisis ou dans des think tanks de Bruxelles ;
  - **échange**, pour une ou deux années, entre un (des) **diplomate(s)** de retour de poste et un (des) **expert(s)** rattachés à un (des) think tank(s), chacun étant mis à disposition de la structure d'accueil (en veillant formellement à ce que ne ça ne soit pas synonyme d'une mise à l'écart) ;
  - extension à Londres et Berlin du schéma, pratiqué avec succès à Washington (CSIS, et occasionnellement WINEP et AEI), **d'affectation d'un diplomate dans un think tank** avant son affectation à l'ambassade ;
  - **concertation**, sur une base semestrielle, portant sur les pays de la zone ANMO et réunissant le monde de la recherche, de l'Etat, de l'entreprise et de la société civile ;
  - encouragement à la **formation d'une « communauté » des relations internationales et des affaires européennes**, afin d'abattre les forts cloisonnements qui persistent, en France, par contraste avec le monde anglo-

saxon, entre ses trois branches (appareil diplomatique, think tanks, monde académique). Si l'organisation d'« assises » périodiques est certainement un objectif trop ambitieux à ce stade, des **gestes** peuvent avoir valeur de reconnaissance à l'adresse de cette communauté : invitation des experts de la région ou du pays aux petits déjeuners de travail organisés dans le cadre du « **Club des Ambassadeurs** », **séminaires** de réflexion à vocation soit générale, soit thématique, rencontre avec le Ministre, mise en place d'outils numériques (portail, réseau, etc.) dédiés, **mise en valeur de l'école française des relations internationales** et des **questions européennes** (interventions du Ministre et des secrétaires d'Etat dans des enceintes universitaires). Des rencontres régulières permettraient non seulement de donner de la visibilité à une communauté d'intérêts partagés, mais aussi d'amorcer un échange avec ses composantes et d'en identifier les éléments les plus prometteurs. A cet égard, une attention particulière doit être accordée aux **jeunes chercheurs**, pour les familiariser, par un contact avec les praticiens, avec les contraintes propres à la conduite d'une politique étrangère, constituer le vivier des experts susceptibles de contribuer à la présence dans les événements internationaux décrite en b). Un « **prix Michel Jobert** » **du meilleur article de fond sur les relations internationales** pourrait également être créé (coût forfaitairement évalué à 5 000 €) ;

- ouvrir, avec la « communauté » définie précédemment, une **réflexion sur la mobilisation des TIC** (réseaux sociaux, portails, webinaires, vidéoconférences, etc.) pour diffuser ses travaux, participer au débat d'idées et mettre en place des outils de mesure de l'impact. Tel pourrait être l'objet d'un premier séminaire évoqué à l'alinéa précédent. Un autre séminaire pourrait être dédié à l'**intégration des IFRE dans cette communauté** et leur participation au débat d'idées ;
- **élargir cette communauté au-delà de nos frontières**, en attirant vers notre enseignement supérieur et nos centres de recherche des étudiants avancés, des post-docs, des jeunes chercheurs étrangers afin de les familiariser avec la pensée française des relations internationales et créer, à terme, dans leurs pays d'origine, un terreau préparé au dialogue avec la France. Des **bourses d'études ou de recherche dédiées** (dénommées « bourses Aristide Briand » ou « bourses Robert Schuman » par exemple) pourraient de la sorte être créées au sein de l'enveloppe du programme 185 et « fléchées », dans un certain nombre de pays jugés prioritaires, vers des candidats se destinant aux relations internationales.

#### f) **Une approche interministérielle de la stratégie d'influence**

Une stratégie d'influence internationale, même si le maître d'œuvre en est naturellement le ministère des affaires étrangères, s'appuie sur les interventions et concours d'autres acteurs publics, ministères et agences. Ce constat plaide en faveur de leur implication dans cette politique, à la fois pour participer à sa définition et pour éliminer les redondances. Yves Saint-

Geours avait, dans son rapport, proposé la mise en place d'un « **comité de pilotage** » **des financements de think tanks sous la forme d'une RIM annuelle**, rassemblant autour du Premier ministre le MAEDI (CAPS, DGM), les ministères de la Défense (DGRIS), de l'Intérieur, de la Justice et de l'Enseignement supérieur, ainsi que des agences comme l'AFD. Au-delà de la définition de la politique d'influence internationale de la France (incluant le placement de Français dans les organisations internationales et européennes), cette RIM aurait vocation à identifier les moyens publics nécessaires à sa mise en œuvre.



## Actions d'influence : tableau récapitulatif et coûts associés

Action	Ressources humaines & organisation	Ressources budgétaires (par an)
Grande conférence annuelle	Interface (CAPS) Envoi de lettres d'invitation (CAB)	<b>500 000 €</b>
Evènement organisé sous la « marque » de la conférence annuelle	Interface (CAPS)	néant
4 conférences adossées à une réunion de haut niveau (OCDE, AIE, UNESCO) ou à un salon (Bourget)	Pilotage et/ou organisation (CAPS, DGM, direction politique) Envoi de lettres d'invitation (CAB)	<b>156 000 €</b>
4 rencontres par an en <i>track 1.5</i> (format Ditchley) sur le Moyen-Orient pour commencer, si possible couplées à une réunion du « groupe consultatif international » du Ministre	Pilotage et organisation (ADI-CAPS) Envoi de lettres d'invitation (CAB)	<b>150 000 €</b>
Participation du Ministre à 3 ou 4 grands évènements (Munich, Davos, Conférence de Paris, etc.)	Organisation du déplacement (CAB) Préparation des éléments de langage (CAB)	<b>Coût du déplacement</b>
Valorisation de la présence française dans les évènements internationaux : - Discours du Ministre à la Conférence des ambassadeurs - lignes spécifiques à renseigner dans les formulaires de l'évaluation à 360° (directeurs et chefs de postes) et de FANEV ; - mentions spécifiques parmi les objectifs des plans d'action des chefs de postes ; - mentions spécifiques dans les indicateurs d'activité des postes diplomatiques.	éléments de langage (CAB) DRH  SG  SG	Néant
Prise en charge de 50 déplacements d'intervenants français dans les conférences et séminaires à l'étranger	Pilotage (CAPS) et cellule de placement <b>(1 ETP au CAPS)</b>	<b>70 000 €</b>
Demande adressée aux postes de s'engager dans le débat d'idées, de désigner un correspondant <i>ad hoc</i> et de jouer un rôle d'alerte sur les séminaires et conférences les plus pertinents	ND circulaire (SG) Pilotage (CAPS)	néant
Formation des agents du Département à la prise de parole, en anglais, dans des rencontres <i>track 1.5</i> (2 sessions par an pour 16 agents)	Centre de Formation Linguistique (CFL) du Département	<b>1000 €</b>
Formation des agents d'experts et de chercheurs extérieurs au Département à la prise de parole, en anglais, dans des rencontres <i>track 1.5</i> (2 sessions par an pour 16 agents)	CFL ou prestataire extérieur	<b>1000 €</b> (davantage si organisé à l'extérieur)
Formation proposée aux chercheurs et experts sur les normes et pratiques propres aux revues anglophones de relations internationales.	Prestataire extérieur	A évaluer

Rencontre semestrielle des dirigeants de think tanks français avec le Ministre	Pilotage (CAPS)	néant
Assistance aux think tanks français ( <i>fundraising</i> , réponse aux appels d'offres internationaux)	Pilotage (CAPS)	A évaluer
Négociation avec les think tanks subventionnés d'objectifs chiffrés de renforcement de la participation de leurs experts au <i>track 2 et 1.5</i> , de publication en anglais d'une partie de leur production et de présence sur les réseaux sociaux.	Pilotage (CAPS)	néant
Envoi de post-docs, avec un statut de VIA, en poste diplomatique ou dans des think tanks de Bruxelles	Pilotage (CAPS)	A évaluer
Echange, pour 1-2 années, entre un (des) diplomate(s) et un (des) expert(s) de think tanks français	Pilotage (CAPS) DRH	Néant
Affectation d'un diplomate dans un think tank à Londres et Berlin un an avant son affectation à l'ambassade (éventuellement un an sur deux)	DRH (1 ou 2 ETP)	
Formation d'une « communauté » des relations internationales et des affaires européennes : organisation de 4 séminaires d'une journée, avec 50-70 participants	Pilotage (CAPS)	85 000 €
Invitation des experts de la région/du pays à chaque session du « Club des Ambassadeurs »	Pilotage (CAPS) DEEIT	négligeable
Concertation, sur une base semestrielle, portant sur les pays de la zone ANMO et réunissant le monde de la recherche, de l'Etat, de l'entreprise et de la société civile	Pilotage (ANMO, CAPS)	Néant
Création d'un « Prix Michel Jobert » du meilleur article de fond sur les relations internationales offert par le Ministre (frais divers, réception et montant du prix)	Pilotage (CAPS)	5 000 €
Création, au sein de l'enveloppe du progr. 185, de bourses d'études ou de recherche (« bourses Aristide Briand »/« bourses Robert Schuman ») dédiées aux relations internationales.	Pilotage (CAPS) DGM	Néant
Mise en place d'un « comité de pilotage » sous la forme d'une RIM annuelle, rationalisation du financement de think tanks	PM-CAB	néant
<b>TOTAL</b>	<b>1 ETP en centrale CAPS) 1 ou 2 ETP (expatrié)</b>	<b>968 000 €</b>

## Annexe 1 : les politiques d'influence dans le monde

La présente annexe donne un aperçu des dispositifs d'Etats étrangers dans les domaines d'influence les plus en lien avec les sujets traités par ce rapport. La réflexion se structure autour de quatre axes : les stratégies de communication, l'organisation d'événements (grandes conférences, séminaires, etc.), les interactions entre l'Etat et les think tanks, l'implication des hauts représentants politiques et diplomatiques dans le débat d'idées.

Outre les données recueillies au cours des entretiens (cf. Annexe 5) et à travers les recherches académiques à disposition, les considérations suivantes s'appuient sur une commande du Département ayant permis de recueillir les analyses de quinze postes que les auteurs du rapport tiennent à remercier : Ankara, Berlin, Berne, La Haye, Londres, Madrid, New Dehli, Ottawa, Pretoria, Rome, Singapour, Stockholm, Tel-Aviv, Tokyo, Varsovie.

### Stratégies de communication : construire un narratif et valoriser l'image du pays

La communication peut être conçue comme un relais de la politique d'influence et délibérément travaillée de façon à façonner et diffuser une certaine image du pays, de ses représentants et de ses habitants. Plusieurs Etats ont ainsi développé des stratégies de construction d'un narratif autour de valeurs bien identifiées devant incarner l'identité du pays.

C'est le cas de la **Suède**, qui a forgé une stratégie de promotion de son image à travers les valeurs qu'elle professe (« ouverte, authentique, créative, attentive »), leur diffusion autour de domaines identifiés (société civile, créativité, développement durable, innovation), et pilotée par l'Institut suédois (en mobilisant particulièrement les outils numériques)<sup>2</sup>. Le **Canada**, particulièrement sous Justin Trudeau, capitalise sur l'image positive dont le pays bénéficie à l'étranger ; véritable instrument d'influence, cette image est le résultat d'une communication qui accorde autant d'attention à la forme qu'au fond, et se voit relayée par un grand nombre d'acteurs privés grâce à des partenariats noués entre les autorités, les médias et think tanks<sup>3</sup>.

L'**Afrique du Sud** illustre un autre cas révélateur de ce type de construction d'une identité propre ; sans formuler explicitement de stratégie, les autorités poursuivent néanmoins une politique d'influence consistant à défendre la « marque de fabrique » du pays, en mettant l'accent sur la notion de « renaissance africaine » et l'affirmation de principes auxquels elle s'identifie (droits de l'homme, démocratie, justice dans le système international)<sup>4</sup>.

La **Pologne** offre un exemple de construction délibérée de contre-narratifs. Conscientes de la mauvaise image qu'elles véhiculent dans la plupart des médias occidentaux depuis l'arrivée au pouvoir du PiS, les autorités ont créé en 2016 une Commission interministérielle pour la promotion de la Pologne à l'étranger et une Fondation nationale polonaise qui lutte contre la « désinformation dont est victime la Pologne ». La majorité conservatrice cherche ainsi à contrer ce qu'elle considère comme une « déformation » plus ou moins volontaire de la réalité polonaise, et à diffuser ses propres représentations.

---

<sup>2</sup> ND-2017-205418

<sup>3</sup> ND-2017-234000

<sup>4</sup> CF-2017-231746

Plus généralement, plusieurs Etats ont récemment choisi d'investir davantage dans le développement et l'adaptation de leurs outils communication. En **Allemagne**, le ministère des Affaires étrangères a renforcé son action de communication et de rayonnement en 2014, en développant tout particulièrement la direction en charge de la Culture et de la communication. Aux **Pays-Bas**, les autorités ont su développer une stratégie de communication et de diffusion de leurs idées à l'international à l'impact bien supérieur à la taille de leur pays, en mobilisant notamment les réseaux sociaux – le Premier ministre, Mark Rutte, est particulièrement actif sur ce plan (771 000 *followers* sur twitter). La **Chine** a mis en place une véritable stratégie de diffusion de ses idées au point d'avoir été qualifiée de « puissance de l'information »<sup>5</sup>. Ceci se traduit principalement par une emprise croissante sur Hollywood, une stratégie d'influence sur Internet (vidéos, réseaux sociaux), et une mobilisation des médias officiels visant à « bien raconter la Chine » à l'international<sup>6</sup>. Parallèlement, les autorités investissent considérablement dans les think tanks nationaux, de telle façon à ce qu'ils représentent des outils majeurs de sa stratégie de communication nationale et internationale<sup>7</sup>.

### **L'organisation d'événements : des formules variables selon les objectifs poursuivis**

La quasi-totalité des pays étudiés accueille des événements consacrés au débat d'idées international impliquant une diversité d'acteurs (représentants de l'Etat, du secteur privé, des centres de réflexion, etc.). Ceux-ci sont variables dans leurs formes et leurs effets.

Bon nombre des premières puissances mondiales, et de plus en plus de pays émergents, **accueillent de grandes conférences**. Citons par exemple la *Munich Security Conference* en Allemagne, le *Halifax Security Forum* au Canada, le *Shangri-La Dialogue* à Singapour<sup>8</sup>, ou encore les rencontres de *Valdaï* en Russie<sup>9</sup>. Pour certains pays comme la Suisse (*World Economic Forum* de Davos<sup>10</sup>) ou Israël (*Herzlyia Conference, Israel Conference on Peace*), ces conférences sont l'occasion de bénéficier d'un rayonnement supérieur à leur taille. Depuis 2014, l'**Inde** de Narendra Modi s'est lancée dans l'organisation de plusieurs grands événements sur les questions internationales et stratégiques (*Raisina Dialogue*, conférence sur le contre-terrorisme, conférence *CyFy* sur la cybersécurité, etc.), s'inscrivant dans le cadre d'une politique étrangère se voulant plus dynamique et volontariste que celle de ses prédécesseurs. En Russie, les rencontres du Club *Valdaï* sont, depuis les années 2000, pensées comme lieu de promotion d'un « monde multipolaire », en opposition à la « domination des Etats-Unis sur la scène internationale » ; afin

---

<sup>5</sup> Dans un rapport de l'ONG « National Endowment for Democracy » intitulé « *Beyond the Great Firewall : How China became a Global information power* ».

<sup>6</sup> Dans la doctrine fixée aux médias en 2016, le président chinois a fixé comme objectif principal la diffusion à l'étranger des positions chinoises. Il ne s'agit plus seulement de « guider l'opinion publique », mais aussi de mener un « combat idéologique ». Cette position, de moins en moins critiquée, est ensuite projetée à l'extérieur via différents vecteurs, en particulier les communautés chinoises d'outre-mer.

<sup>7</sup> CF-2017-304984

<sup>8</sup> Si l'IISS, basé à Londres, est formellement le seul organisateur du *Shangri-La Dialogue*, les autorités singapouriennes supervisent étroitement son organisation et apportent leur soutien via leurs contacts politiques. L'évènement constitue désormais l'enceinte de discussion de référence sur les questions de défense en Asie-pacifique. Plus généralement, Singapour fait preuve d'un activisme remarquable en matière d'organisation d'évènements, de conférences, de salons et d'expositions à dimension régionale, dont les thématiques s'alignent sur les priorités de la Cité-Etat.

<sup>9</sup> Pour une liste détaillée, se reporter à l'Annexe 2.

<sup>10</sup> En Suisse, « le WEF est devenu un puissant vecteur de coopération entre les secteurs privé et public, qui donne à la Suisse un rôle moteur dans le débat d'idées international », notamment grâce à une « étroite coopération » entre la fondation et les institutions publiques (ND-2017-240779).

de mettre en valeur leur point de vue, les autorités russes dégagent des moyens considérables pour organiser sur leur sol des forums internationaux consacrés aux affaires internationales<sup>11</sup>. Le format de la grande conférence facilite la mise en réseau de personnalités influentes, sert au rayonnement et à la visibilité du pays d'accueil, et permet à l'organisateur de définir l'agenda et de cadrer les débats. Parfois, les grandes conférences visent également à attirer les investisseurs étrangers<sup>12</sup>. Mais toutes ne bénéficient pas de la même visibilité et de la même capacité d'attraction ; seules quelques-unes ont une portée réellement globale et sont capables d'attirer les personnalités de premier plan.

Les rencontres de haut niveau peuvent aussi avoir lieu **en format beaucoup plus restreint**, sous forme de séminaires rassemblant un petit nombre de personnalités de différents milieux (politique, médiatique, académique, d'affaires...). Le modèle de petit comité de haut niveau est favorable à la discrétion, à la libre parole et à la recherche de résultats concrets. Les rendez-vous de *Wilton Park* et *Ditchley Park* au Royaume-Uni (soutenus par le Foreign and Commonwealth Office), ou les *Berghof Round Tables* de la Körber Stiftung en Allemagne, sont parmi les plus réputées de ce type de rencontres. Les Pays-Bas sont, eux aussi, adeptes du format restreint et « *multi-stakeholders* », jugé plus susceptible d'aboutir à des « délivrables » concrets que les grandes conférences<sup>13</sup>. En Afrique du Sud, la pratique de réunions en petit comité pour débloquer des points de négociation en impliquant tous les avis est courante. La Turquie organise elle aussi des rendez-vous en format restreint afin de « créer des liens personnels » entre les « trois sphères d'influence » : le monde académique, les think tanks et les acteurs de la politique étrangère turque<sup>14</sup>.

**La proactivité chinoise** en matière d'organisation de conférences et de séminaires multi-acteurs mérite une attention particulière. Depuis quelques années, la Chine multiplie le nombre de forums et sommets organisés sur son territoire et à l'extérieur, à dimension globale et sous-régionale, et dans des domaines multiples (économie et finance, sécurité, gouvernance cyber, santé, etc.<sup>15</sup>). Principalement organisés par des think tanks proches du pouvoir, ces événements jouent un rôle clé dans le déploiement de la stratégie de diplomatie publique de la Chine. D'après les travaux d'Alice Ekman<sup>16</sup>, chercheuse à l'IFRI et consultante occasionnelle du CAPS, les forums chinois remplissent trois fonctions principales. Ils servent d'abord à diffuser des concepts officiels, comme celui du « rêve chinois » ou de « Communauté asiatique de destin commun ». Ils sont ensuite l'occasion de promouvoir un modèle de développement – le « modèle chinois », présenté comme spécifique et comme le modèle d'avenir par opposition à un Occident en déclin –, en particulier auprès des nombreux participants issus de pays en développement invités par les

---

<sup>11</sup> CF-2017-300896

<sup>12</sup> Ainsi en Inde, de grands événements d'attraction des investissements étrangers sont organisés dans les Etats fédérés, de façon à projeter l'image d'une Inde « moderne, dynamique et ouverte » (CF-2017-263917) ; à une autre échelle, la force d'attraction des investisseurs du Sommet de Davos « reflète aussi la forte progression depuis 20 ans de la Suisse en tant que place mondiale d'accueil des investissements directs étrangers, notamment américains, européens, et depuis peu, chinois » (ND-2017-240779).

<sup>13</sup> CF-2017-221646

<sup>14</sup> CF-2017-262206

<sup>15</sup> Les plus célèbres sont le *Boao Forum for Asia*, créé en 2001 sur le modèle du *World Economic Forum* de Davos, et le *Xiangshan Forum* sur les questions de sécurité. En dehors de ces grandes conférences médiatisées, le format des « think tank forum » est particulièrement prisé. Il consiste à rassembler de nombreux experts et quelques représentants politiques de haut niveau, autour d'un agenda défini par l'organisateur chinois.

<sup>16</sup> Chercheuse à l'IFRI, spécialiste de la Chine, Alice Ekman conduit actuellement des travaux sur la diplomatie de forum chinoise (« China's Forum Diplomacy », à paraître).

organisateurs chinois. Enfin, les forums permettent aux think tanks chinois, très liés au PCC, de s'informer et de s'inspirer des « *best practices* » qui pourraient être reproduites au niveau national ; aussi bien lors des grands événements qu'en séminaire plus restreint, les think tanks chinois font systématiquement appel aux recommandations politiques de la part de leurs interlocuteurs internationaux (chercheurs, hauts fonctionnaires, représentants du secteur privé, etc.). Plus généralement, **la dynamique de création de forums en Chine participe de son ambition de construire un nouvel ordre global**, en proposant des alternatives aux rendez-vous menés par les occidentaux, et en les concevant comme des outils de restructuration de la gouvernance globale.

### **Les interactions avec les think tanks, facteur d'influence**

Les think tanks sont des « centres d'étude et d'expertise extra-universitaires », qui ont vocation à participer aux débats politiques et dont la réflexion s'intéresse en particulier à l'analyse des conséquences et l'anticipation de ce qui peut advenir ; elle est même censée « agir sur le futur en mettant à l'ordre du jour de la politique étrangère de nouvelles questions et de nouveaux enjeux »<sup>17</sup>. Le think tank peut aussi servir de lieu de mobilisation des acteurs autour de ces questions. D'où l'« utilité potentielle » des centres de réflexions, possibles fournisseurs de solutions et de plateformes d'action pour les Etats.

Dans nombre de pays étudiés, l'administration multiplie les échanges avec ce vivier de réflexion que forment les think tanks. La multiplication des interactions entre l'Etat et les think tanks est en effet susceptible d'enrichir et de faire rayonner ses conceptions des enjeux internationaux.

Un premier domaine de collaboration est celui de la production d'idées et de connaissances. Dans les pays anglo-saxons, les consultations sont pratique courante. Au Canada, les gouvernements fédéraux ou provinciaux, voire le Parlement, consultent très régulièrement les think tanks dans le cadre de contrats de consultance ponctuels. Des pratiques similaires sont bien ancrées aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, mais aussi dans certains pays européens comme la Suède, dont les « think tanks gouvernementaux » sont mobilisés à travers la production d'études et de recommandations. En Espagne, le MAEC consulte les think tanks au moment de l'élaboration de documents-cadres. Le Japon mobilise l'expertise des chercheurs à travers des « commissions interministérielles de consultation », tenues sur 6 à 24 mois sur un sujet donné. Enfin, depuis l'arrivée de Xi Jinping, les think tanks chinois sont confrontés à une demande toujours plus importante d'analyse et de production de recommandations opérationnelles. D'ici 2020, le PCC ambitionne de développer pas moins de 50 à 100 think tanks dans le domaine des politiques publiques et questions stratégiques, et souhaite rivaliser avec les meilleures centres de réflexion américains<sup>18</sup>.

En France, les pratiques évoluent dans le sens d'une plus vaste consultation, mais l'attitude de l'Etat reste hésitante et indifférenciée (même politique de contrats peu fondés sur des critères

---

<sup>17</sup> Définition proposée par le « Rapport sur les think tanks français : mission d'information et de recommandations » réalisé par Yves Saint-Geours, Ambassadeur de France en Espagne (septembre 2016).

<sup>18</sup> « Développement international et recadrage des think tanks chinois sous Xi Jinping », CAPS / 248, Note de consultance rédigée par Alice Ekman, 19 septembre 2016.

objectifs et peu flexibles selon les situations), notamment pour des raisons historiques (la situation ayant longtemps prévalu est celle d'une production d'expertise au sein de l'Etat)<sup>19</sup>.

Un autre mode de coopération est celui du financement de projets. Non seulement il permet à l'Etat de contribuer au budget des think tanks (comme pour les consultances), mais ce mode de financement a aussi l'avantage d'assurer une certaine flexibilité et discrétion pour des projets parfois sensibles. Un ancien Directeur Général du RUSI (Royal United Services Institute for Defence and Security Studies) a par exemple été chargé de plaider pour un nouvel engagement du Royaume-Uni en Libye, sur demande du Premier ministre britannique<sup>20</sup>. De façon similaire, une fondation allemande s'est ainsi vue confier des financements publics dans le but de soutenir la Coalition nationale syrienne<sup>21</sup>.

Enfin, les interactions entre l'Etat et les centres de réflexion sont facilitées par la mobilité entre les différents métiers, et plus généralement par la porosité entre les milieux. En Italie et au Royaume-Uni, la porosité sociologique est forte entre praticiens et analystes en matière de politique étrangère. Les think tanks sont très proches des cercles décisionnels, et leurs organes dirigeants composés de personnes exerçant ou ayant exercé des responsabilités dans l'appareil diplomatique : en témoignent les cas de William Hague à la présidence du RUSI et John Major à celle de Chatham House.

La proximité des cercles et la mobilité entre l'administration et les think tanks sont également vérifiées en Allemagne, aux Pays-Bas, aux Etats-Unis ou encore au Canada, et ont fait la preuve de leurs vertus. A ce propos, notre ambassadeur à Berlin commente : « Le renforcement du rôle de l'Allemagne sur la scène internationale se nourrit de son dynamisme dans le débat d'idées international autant qu'il l'alimente. Les interactions entre les institutions publiques et les fondations indépendantes constituent un facteur clé de cette influence »<sup>22</sup>. De même l'hétérogénéité des profils des cabinets et think tanks nord-américains est un marqueur de différenciation notable avec le cas français : « De l'exemple canadien, qui s'apparente de près, mais à une échelle modeste, au modèle américain, nous pourrions retenir la fluidité des passages entre administrations publiques et think tanks : il n'y a pas ici de "pré carré" à défendre, et la légitimité d'un intervenant est étroitement liée à sa double confrontation au réel et à l'analyse. »<sup>23</sup>. Aux Pays-Bas également, « l'absence de cloisonnement facilite la coopération et la diffusion des idées »<sup>24</sup>. Enfin, selon les observations du poste de Singapour, « la proximité entre think tanks et autorités singapouriennes permet (...) d'en faire de véritables relais de la diplomatie et des priorités stratégiques des autorités » ; comme dans les pays anglo-saxons, les échanges de personnels entre les structures administratives et centres de réflexions y sont fréquents.

En conclusion, les think tanks sont des vecteurs d'influence potentiels dont les effets peuvent être multipliés par d'étroites collaborations avec l'administration. Les effets bénéfiques des interactions ne sont toutefois pas systématiques, dépendant au moins de deux variables.

---

<sup>19</sup> Yves Saint-Geours, « Rapport sur les think tanks français : mission d'information et de recommandations », Rapport définitif, septembre 2016.

<sup>20</sup> CF-2017-267343

<sup>21</sup> ND-2017-237172

<sup>22</sup> ND-2017-237172

<sup>23</sup> Commentaire personnel de l'Ambassadeur de France au Canada, Nicolas CHAPUIS (ND-2017-234000).

<sup>24</sup> CF-2017-221646

- D'une part, l'étendue de l'influence varie selon la qualité des think tanks nationaux, dont le rayonnement dépend d'une panoplie d'instruments et de compétences : un groupe permanent de chercheurs, des publications, des événements mobilisateurs, une fonction d'accueil de hautes personnalités, notamment étrangères, une visibilité médiatique, une capacité de projection, l'appartenance à des réseaux internationaux, et une capacité à intervenir sur l'agenda des questions international en débat<sup>25</sup>. Rares sont ceux qui répondent à l'ensemble des critères. Ainsi l'ampleur des effets favorables d'une coopération avec les Etats varie bien évidemment selon les capacités des think tanks nationaux<sup>26</sup>.
- D'autre part, la nature des interactions entre l'Etat et les centres de réflexion est essentielle. Des liens rigides et hiérarchiques peuvent engendrer des effets négatifs. En Turquie, cas extrême, « la forte concentration des pouvoirs au Palais, l'affaiblissement important du débat d'idées et le musellement de l'opposition (...) ont à l'évidence eu un impact très négatif sur toute perspective de « stratégie d'influence »<sup>27</sup>. En Chine, la stratégie de renforcement des think tanks s'accompagne d'un « recadrage idéologique de la recherche » peu compatible avec les évolutions souhaitées (internationalisation, maturation de l'expertise et de la capacité d'analyse prospective) ; l'« application de méthodes autoritaires risque à l'inverse non seulement d'appauvrir la réflexion chinoise mais également de décrédibiliser l'édifice »<sup>28</sup>. De façon comparable, l'inflexibilité des positions idéologiques des autorités polonaises « rend plus complexe la notion même de soutien au débat »<sup>29</sup>. Sous une forme plus modérée, l'approche très étatique et *top down* du Japon – l'Etat faisant « presque office de tutelle sur certains think tanks » – produit des « résultats peu probants quant à sa capacité à diffuser les idées japonaises sur le plan international »<sup>30</sup>. Enfin, dans un registre différent, la proximité des positions entre l'administration italienne et les centres de réflexions nationaux est si forte qu'elle en devient problématique : l'utilisation d'un petit nombre de think tanks se faisant « le porte-voix des positions officielles » est certes « assez efficace », mais se fait au prix d'un « défaut de sens critique »<sup>31</sup>.

### **L'implication de hauts représentants politiques et diplomatiques dans le débat d'idées**

En lien avec le point précédent, l'implication personnelle des hauts responsables politiques et de l'administration peut faire la différence dans la diffusion des idées à l'international.

Elle peut se traduire par une participation aux discussions organisées par les think tanks, en France ou à l'étranger. A Londres, Madrid, Berlin ou Bruxelles, des fonctionnaires ou

---

<sup>25</sup> Ces critères sont soulignés par le « Rapport sur les think tanks français : mission d'information et de recommandations », *op.cit.*, p.8.

<sup>26</sup> Le Royaume-Uni est un exemple de référence, l'Etat parvenant « d'autant mieux à promouvoir ses positions dans l'espace public international qu'elles sont activement relayées par des think tanks riches et robustes » (CF-2017-267343).

<sup>27</sup> CF-2017-262206

<sup>28</sup> « Développement international et recadrage des think tanks chinois sous Xi Jinping », CAPS / 248, Note de consultance rédigée par Alice Ekman, 19 septembre 2016.

<sup>29</sup> ND-2017-233722

<sup>30</sup> Commentaire personnel de l'Ambassadeur de France au Japon, Thierry DANA (CF-2017-230424).

<sup>31</sup> CF-2017-228883



représentants politiques du Ministère des Affaires étrangères participent aux petits-déjeuners thématiques proposés par les think tank locaux, à l'image des « *black coffee morning* » du bureau londonien de l'ECFR. Ce type de rencontres permet à l'administration de s'informer, de communiquer, et de tester des positions. En outre, les plus hauts responsables politiques pourraient eux-mêmes consulter des experts internationaux en groupe restreint sur des secteurs spécifiques, comme le font les autorités de Singapour. Aussi, beaucoup de responsables en visite à l'étranger se rendent dans les principaux think tanks locaux au cours de leur déplacement, pratique peu systématique pour les Français. Les postes de Berlin et de Londres insistent tout particulièrement sur l'intérêt de ce type d'interventions, et encouragent les responsables français à agir en ce sens. Plus généralement, l'Ambassade de France à Rome suggère de diversifier la palette des personnalités françaises intervenant dans les conférences et médias locaux lors de leurs déplacements.

Enfin, la question de la présence française aux événements internationaux (grandes conférences ou formats restreints) est cruciale. Contrairement aux Anglo-Saxons, Allemands, et à de plus en plus de pays émergents<sup>32</sup>, peu de personnalités françaises de premier plan font le déplacement. Ce constat est partagé par un grand nombre des interlocuteurs rencontrés pour l'élaboration de la présente étude<sup>33</sup>. Aussi, la présence de hauts responsables aux événements organisés sur le territoire national est une dimension essentielle de leur rayonnement. A ce titre, le cas russe est révélateur : sans surestimer la renommée et les effets des forums russes, la capacité de certains d'entre eux à attirer d'importants dirigeants publics et privés (rencontres annuelles du Club Valdai, Forum économique de Saint-Pétersbourg et de Vladivostok<sup>34</sup>) est indissociable de la participation de V. Poutine et de hauts responsables du Kremlin à ces événements.

---

<sup>32</sup> Le cas de la diplomatie turque, très mobilisée dans les fora internationaux, en fournit un bon exemple. La Turquie veut en effet être de « de tous les clubs, de tous les événements et à toutes les tables des négociations ». Elle souhaite ainsi « bénéficier d'une couverture de presse favorable », « s'imposer comme un acteur important sur un maximum de sujets », et « influencer l'agenda des discussions » (CF-2017-262206).

<sup>33</sup> Notamment par Laurent Fabius, Yves Saint-Geours, John Chipman (IISS), Charles Grant (CER), Philippe Errera (DGRIS), Christian Lequesne (CERI), Enrico Letta (Sciences Po), Jean-Baptiste Jeangène Vilmer (IRSEM). Pour une liste complète des entretiens effectués, se reporter à l'Annexe 5.

<sup>34</sup> Les rencontres de Valdai accueillent chaque année de grands experts internationaux de think tanks et d'universités (Harvard, Columbia, LSE, University of Tokyo, etc.) et personnalités politiques étrangères (Romano Prodi, Dominique de Villepin, Shlomo Ben Ami, Vaclav Klaus, etc). Se voulant un « Davos russe », le Forum Economique International de Saint-Pétersbourg (SPIEF) attire des responsables de grandes multinationales (Rex Tillerson y avait participé en tant que président d'Exxon Mobil en 2015) et personnalités politiques européennes (J.C Juncker, Premier ministre italien). Créé en 2015, l'*Eastern Economic Forum* de Vladivostok se veut le pendant extrême-oriental du Forum de St-Pétersbourg, et a vocation à accompagner le « pivot russe » vers l'Asie ; on y trouve régulièrement des dirigeants asiatiques (Premier ministre japonais, dirigeants chinois, etc.).



## Annexe 2 : les grands rendez-vous internationaux

Chaque année, des conférences de haut niveau rassemblent des élites internationales de différents milieux – politiques, académiques, médiatiques, du secteur privé et de la société civile – pour des moments de discussion sur les affaires internationales<sup>35</sup>. Ces rencontres favorisent les collaborations multi-acteurs et contribuent à façonner l’agenda international.

Non exhaustive, la présente liste donne un aperçu du paysage fourni des conférences d’élites, qui ont connu un nouvel essor ces deux dernières décennies.

France et événements français à l’international .....	27
Europe .....	32
Asie.....	41
Amérique du nord.....	44
Proche et Moyen-Orient .....	46
Russie .....	48
Amérique Latine.....	51

### France et événements français à l’international

---

#### Rencontres économiques d’Aix-en-Provence, France (juillet)

Créées en 2001 par le Cercle des économistes, les Rencontres Économiques d’Aix-En-Provence sont devenues un rendez-vous de réflexion et de débat du monde économique. Elles se déroulent sur trois jours et rassemblent un grand nombre de personnalités économiques et politiques de premier plan (prix Nobel d’économie, universitaires, PDG, hauts responsables politiques, journalistes, think tanks – des exemples sont donnés dans le tableau ci-dessous).

Depuis 2014, le Cercle des économistes diversifie ses actions en proposant des « Rencontres économiques internationales » (Casablanca, Dakar, Singapour). Par ailleurs, il coorganise un forum économique annuel sur les enjeux méditerranéens (le « Rendez-vous de la Méditerranée ») et participe à l’opération « Les Voix de l’économie » (qui consiste à organiser des débats entre 16 think tanks dans la perspective de 2017 et au-delà)<sup>36</sup>.

Objet	Stimuler le débat d’idées en économie et le rendre accessible; conseiller et influencer la décision
Forme	<b>Organisateur :</b> le Cercle des économistes, un « cercle de réflexion » fondé en 1992

<sup>35</sup> Ce type de conférence est distinct des sommets officiels de type sommet de l’OTAN, G7, AGNU, etc.

<sup>36</sup> Présentation du Cercle des économistes (<http://lecercledeconomistes.fr/presentation/>)

	<p>réunissant une trentaine d'universitaires. Il a pour ambition d'organiser un débat ouvert et accessible. Rendez-vous annuel, sur trois jours<sup>37</sup>. <b>Des conférences d'experts</b> en économie ; de nombreux débats se tiennent simultanément ; une session « La parole aux étudiants » est organisée. <b>Une déclaration finale</b> avec des recommandations est signée par les 30 membres du Cercle des économistes. <b>À l'issue de la conférence : publication</b> des <i>Actes des Rencontres Économiques d'Aix-en-Provence</i>.<sup>38</sup></p>
Budget	Non renseigné
Participants	<p>Responsables politiques, chefs d'entreprise, universitaires, étudiants. <b>200 intervenants</b>, dont par exemple Christine Lagarde, Paul Tucker (Bank of England), Emmanuel Macron, Marcel Gauchet, Mario Monti, Jacques Attali, Henri de Castries, Patrick Cohen, Pascal Lamy, Hubert Védrine, de nombreux prix Nobel d'économie, etc. <b>4 000 participants</b> (et 30 000 visiteurs suivent les sessions en direct sur internet)</p>
Impact	<p><u>Atouts</u> Très haut niveau d'expertise, diversité des intervenants et personnalités de premier plan. Même traitement pour tous les intervenants. Grand nombre d'auditeurs. Le modèle concilie rencontre de haut niveau et ouverture au grand public.</p> <p><u>Limites</u> Le panel est assez peu internationalisé (la présence française est massive, bien que quelques Européens participent aux échanges). L'évènement se déroule en langue française. Le degré d'élaboration du site internet et des publications est assez limité (comparé à la communication d'autres sommets comme la WPC par exemple). La conférence subit quelques contestations : depuis 2012, une contre-manifestation est animée par des économistes se réclamant en rupture avec le néolibéralisme (« <i>rencontres déconomiques</i> »).</p>

### Les Géopolitiques de Nantes de l'IRIS, France (octobre)

Les rencontres géopolitiques de l'IRIS proposent annuellement deux journées de conférences d'experts, d'universitaires de personnalités politiques et médiatiques français. L'objectif défendu est celui de « créer un rendez-vous citoyen sur les géopolitiques »<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> Rencontres économiques d'Aix-en-Provence 2016 (<http://lesrencontreseconomiques.fr/2016/>).

Rencontres économiques d'Aix-en-Provence, « Dans un monde de turbulences, qu'attend-on d'un pays ? », programme 2016 (<http://lesrencontreseconomiques.fr/2016/wp-content/uploads/sites/5/2015/11/programoflesrencontreseconomiquesdaix-en-provence.pdf>).

Rencontres économiques d'Aix-en-Provence 2016 (<http://lesrencontreseconomiques.fr/2016/>).

<sup>38</sup> La dernière publication – « Les Actes 2016 », *Les rencontres économiques* – est téléchargeable à cette adresse : <http://lesrencontreseconomiques.fr/2016/les-actes-2016/>.

<sup>39</sup> Brochure des rencontres géopolitiques de Nantes 2016, Introduction de Pascal Boniface et Patrick Gyger (<http://www.lielieuunique.com/site/2016/09/30/les-geopolitiques-de-nantes-3/>).

De sa création en 2013 à la dernière édition de 2016, les leçons inaugurales ont été tenues par Régis Debray, Hubert Védrine, Erik Orsenna et Hélène Carrère d'Encausse, et la dernière session de clôture par Jean-Marc Ayrault (2016).

Les rencontres restent modestes et non internationalisées, mais connaissent un vrai succès auprès du grand public. Le lieu d'accueil à Nantes (« le Lieu unique ») peut recevoir 530 personnes.

### **Forum de Dakar sur la paix et la sécurité en Afrique, Sénégal (décembre)**

Créé en 2014, ce forum est né d'une volonté française de promouvoir le débat sur les questions de sécurité en Afrique dans un cadre francophone, compte tenu de l'implication de la France sur le continent. C'est le gouvernement du Sénégal qui est l'organisateur et la puissance invitante, mais la majeure partie du travail et du financement vient de Paris, autour du ministère de la Défense. Le Forum rassemble plus de 350 participants officiels venus de 47 pays (dont 30 africains), dont de nombreux chefs d'État et ministres, et ses débats dépassent largement le « pré carré » francophone.

Objet	Créer une communauté entre décideurs du continent et partenaires internationaux ; favoriser les contacts informels ; approfondir le dialogue stratégique entre les africains, et avec les partenaires internationaux ; travailler au renforcement des capacités africaines de réaction aux crises ; élaborer des réponses communes aux nouvelles menaces.
Forme	<b>Organisateurs</b> : Partenariat entre le MinDef français et le MAE sénégalais. <b>Format</b> : Rendez-vous annuel. <b>Déroulement</b> : Débats et ateliers de réflexion organisés par thématiques. <b>Publications</b> : Un rapport final est diffusé <sup>40</sup> .
Budget	Le budget n'est pas indiqué sur le site officiel, mais <b>estimé à 3 millions d'euros</b> et financé par les partenaires (dont la France), selon le Ministre des affaires étrangères sénégalais et les médias nationaux <sup>41</sup> .
Participants	Décideurs, experts, militaires, représentants d'organisations internationales et de la société civile, africains et internationaux, dont quelques personnalités. <b>En 2016, entre 500<sup>42</sup> et 1000 personnes<sup>43</sup></b> ont participé aux débats. 2015 : 507 participants <sup>44</sup> . 2014 : 350 participants <sup>45</sup> .
Impact	<u>Atouts</u> <b>En termes de rayonnement</b> , l'évènement peut être perçu comme favorable à l'ambition du Sénégal de <b>faire de Dakar « un lieu inédit d'échanges autour des questions de sécurité sur le continent »<sup>46</sup></b> .

<sup>40</sup> Le dernier rapport (2015) est disponible à cette adresse : <http://www.dakarforum.org/Rapport-du-Forum-2015>.

<sup>41</sup> C'est bien une annonce officielle du président, mais la fiabilité de la source n'est pas optimale : « Le forum de Dakar coûtera zéro Franc à l'Etat du Sénégal selon Mankeur Ndiaye », *Senenews*, 12 novembre 2016, consulté le 16 janvier 2017 ([http://www.senenews.com/2016/11/12/le-forum-de-dakar-coutera-zero-franc-a-letat-du-senegal-selon-mankeur-ndiaye\\_171565.html](http://www.senenews.com/2016/11/12/le-forum-de-dakar-coutera-zero-franc-a-letat-du-senegal-selon-mankeur-ndiaye_171565.html)).

<sup>42</sup> Tirthankar Chanda, « Forum paix et sécurité : « prévenir pour mieux guérir » », *RFI*, 06 décembre 2016, consulté le 16 janvier 2017 (<http://www.rfi.fr/afrique/20161206-senegal-forum-paix-securite-dakar-terrorisme-macky-sall-buhari-france>).

<sup>43</sup> Carine BOBBERA, « Forum de Dakar sur la paix et la sécurité en Afrique », ministère de la Défense, Direction DICOD, 06 décembre 2016, consulté le 16 janvier 2017 (<http://www.defense.gouv.fr/actualites/articles/forum-de-dakar-sur-la-paix-et-la-securite-en-afrique>).

<sup>44</sup> Rapport 2015 du Forum de Dakar (<http://www.dakarforum.org/Rapport-du-Forum-2015>).

<sup>45</sup> Vincent DUHEM, « Sécurité en Afrique : cinq choses à retenir du Forum de Dakar », *Jeune Afrique*, 16 décembre 2014, consulté le 16 janvier 2016 (<http://www.jeuneafrique.com/37302/politique/s-curit-en-afrique-cinq-choses-retenir-du-forum-de-dakar/>)

Quelques hauts responsables prennent part aux échanges, comme **Jean-Yves Le Drian** (depuis 2012), **Frédérica Mogherini** pour l'UE et **Hervé Ladsous** pour les Nations Unies (2016)<sup>47</sup>.

Limites

**Absence de nombreux dirigeants africains.** En 2016, tous les décideurs programmés ne se sont pas présentés (sur une dizaine de gouvernements invités, seuls le Nigeria, le Cap-Vert, le Mali et le Togo ont participé<sup>48</sup>) ; aucun chef d'État du « G5 Sahel » n'a fait le déplacement ; l'Union Africaine était absente (*Le Monde* parle de « boycott »<sup>49</sup>) ; l'Algérie était représentée par son ambassadeur.

### **La Conférence de Paris (première édition en 2017)**

La première édition de la conférence de Paris aura lieu en décembre 2017 à l'OCDE, autour de thématiques diverses : énergie, commerce et risque de résurgence du protectionnisme, questions climatiques, etc. Le prisme de la conférence restera néanmoins essentiellement économique.

Le projet de conférence de Paris est né d'un échange entre les organisateurs du « Forum Nouveau Monde » – lancé en 2009 au Ministère de l'économie et des finances, puis porté par le secteur privé à partir de 2012 (en particulier par Gérard Mestrallet) – et ceux de la « Conférence de Montréal » (menée par MM. Paul Desmarais et Nicholas Rémillard). La Conférence envisage de réunir un public de l'ordre de 1500 à 2000 personnes sur deux jours. Elle consistera en sessions plénières (environ 500 personnes) et *break out sessions* (150 personnes) ainsi qu'en événements dérivés organisés par les entreprises partenaires. Même si des personnalités des autres continents seront invitées, elle aura vocation à valoriser l'Europe et la France.

Selon les organisateurs, la conférence aura de nombreux *sponsors* du monde des affaires (Engie, Sanofi, Total, BNP Paribas, Orange notamment), partenaires institutionnels (Medef, UNESCO, OIF, etc.) et partenaires académiques (Sciences Po, HEC, Montréal, Université de Columbia, LSE, université de Séoul).

### **World Policy Conference de l'IFRI, itinérant (novembre-décembre)**

La *World Policy Conference* est le seul forum généraliste et d'envergure internationale organisé par des Français et où l'on parle français (en plus de l'anglais). Créé par Thierry de Montbrial en 2008, c'est un rendez-vous annuel et itinérant – Évian, Séoul, Montreux, Doha cette année, etc. – qui rassemble 300 personnes environ, avec un panel plus diversifié que dans les forums anglo-saxons habituels. Tous les thèmes de la politique internationale sont abordés, avec en particulier la volonté affichée d'œuvrer « **à l'évolution de grands principes de gouvernance internationale, en particulier dans le domaine de l'économie** ».

<sup>46</sup> La formule est celle du président sénégalais Macky Sall. RFI, 06/12/2016. *Op.cit.*

<sup>47</sup> Secrétaire général adjoint chargé des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

<sup>48</sup> RFI 06/12/2016. *Op.cit.*

<sup>49</sup> Abba SEIDIK, « Quand l'Union africaine boycotte le forum de Dakar sur la sécurité en Afrique », 09 décembre 2016, consulté le 16 janvier 2017 ([http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/12/09/quand-l-union-africaine-boycotte-le-forum-de-dakar-sur-la-securite-en-afrique\\_5046469\\_3212.html](http://www.lemonde.fr/afrique/article/2016/12/09/quand-l-union-africaine-boycotte-le-forum-de-dakar-sur-la-securite-en-afrique_5046469_3212.html)).

Objet	« <b>Contribuer à améliorer la gouvernance dans tous ses aspects</b> , afin de promouvoir un monde plus ouvert, plus prospère, plus juste et respectueux de la diversité des États et des nations. » <sup>50</sup> ;
Forme	<b>Format général</b> : « club » de décideurs avec une certaine <b>ouverture aux médias</b> . Après du grand public, Thierry de Montbrial défend un modèle de transparence et d'ouverture (se distinguant clairement de celui de Davos <sup>51</sup> ). Fondé en <b>2008</b> . <b>À l'intérieur, plusieurs formats cohabitent</b> : Sessions plénières, ateliers parallèles, déjeuners et dîners débats, autres lieux de networking. <b>Un modèle itinérant</b> : Évian, Marrakech, Vienne, Cannes, Monaco, Séoul, Montreux, Doha. <b>Organisateur</b> : <b>La Fondation WPC</b> , « fondation suisse reconnue d'intérêt général, immatriculée au registre du Commerce de Genève ». Elle a pour mission de <b>financer et de superviser la World Policy Conference</b> . Elle ne vise aucun gain <sup>52</sup> .
Budget	Le budget initial (2008) était de 1,5 million d'euros ; le rapport financier de la fondation n'est pas accessible en ligne. Les principaux partenaires sont les suivants : Total, Capgemini, Poongsang Corporation, Renault, UniCredit Bank, Vimetcoalro, Airbus Group, SNCF <sup>53</sup> .
Participants	Dirigeants politiques, diplomates, journalistes, chefs d'entreprise, représentants de la société civile. <b>300 en moyenne chaque année. En 2015 : 323</b> <sup>54</sup> .
Impact	<b>Atouts</b> : <b>Des personnalités influentes</b> : les listes sont disponibles <a href="#">en ligne</a> . <b>Exemples</b> de personnalités influentes présentes au fil des éditions : Représentants d'institutions internationales (Ban Ki-Moon, Pascal Lamy, Jean-Claude Trichet, John Lipsky, Jaap de Hoop Scheffer), intellectuels et think tanks (Joseph Nye, Richard Haass du Council on Foreign Relations), ministres et anciens ministres des affaires étrangères (France, Chine, Qatar, Espagne, Belgique Sénégal), chefs et anciens chefs de gouvernement (Turquie, République de Corée, Israël, Bénin, Kenya, Qatar), chefs et anciens d'État (France, Serbie, Irlande, Côte d'Ivoire, Russie), responsables du secteur privé (Notamment Total, Aso Group, Lafarge) <b>Une communication élaborée et performante</b> : → Site internet spécialement consacré aux vidéos d'interventions et aux entretiens avec des personnalités ( <a href="#">worldpolicyconference tv</a> ) → Publication numérique des « Actes de conférence » → <b>Publication d'un Rapport papier à chaque édition, bilingue</b> . le PDF est disponible en ligne, et quelques milliers d'exemplaires sont diffusés chaque année. → présence sur les réseaux sociaux (relativement modeste en nombre d'abonnés – 986 <a href="#">sur leur twitter</a> – mais très active lors de la conférence), → maîtrise des résultats Google (aucun avis négatif n'apparaît sur les premières

<sup>50</sup> « La mission de la World Policy Conference », *World Policy Conference*, (<https://www.worldpolicyconference.com/fr/the-world-policy-conference/>).

<sup>51</sup> « Cette transparence a un avantage : on ne peut pas nous accuser de complot » ; « La gouvernance mondiale ne doit pas avoir pour objectif un monde uniforme mais l'ouverture et une tolérance pour les différences » ; « Nous sommes un club de 300 personnes, Davos est devenu une foire avec des milliers de participants. FAY Sophie, « 10 choses à savoir sur la World Policy Conference », *L'Obs*, 08 décembre 2014, consulté le 16 janvier 2017 (<http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20141208.OBS7250/10-choses-a-savoir-sur-la-world-policy-conference.html>).

<sup>52</sup> « Fondation WPC », *World Policy Conference*, (<https://www.worldpolicyconference.com/fr/wpc-foundation/>).

<sup>53</sup> Partenaires 2016, *World Policy Conference* (<https://www.worldpolicyconference.com/fr/2016-partners/>)

<sup>54</sup> Pour une représentation de la répartition géographique et sectorielle (experts, dirigeants d'entreprises...) des participants, se reporter à la page 45 du rapport 2015. ([https://www.worldpolicyconference.com/wp-content/uploads/2016/04/WPC15\\_rapport.pdf](https://www.worldpolicyconference.com/wp-content/uploads/2016/04/WPC15_rapport.pdf)).

	pages, très bon référencement) <b>Des relais médiatiques internationaux conséquents<sup>55</sup>.</b> <u>Limites</u> Les organisateurs ont subi quelques rumeurs sur des soupçons de financements russes, bien qu'elles aient été assez peu relayées et rapidement démenties <sup>56</sup> .
--	---

## Europe

---

### Globsec - Bratislava Global Security Forum, Slovaquie (entre avril et juin)

Le *Globsec* est le principal forum sur la sécurité en Europe centrale. Depuis la première édition tenue en 2005, le forum a connu un développement rapide et ambitionne désormais d'accroître son rayonnement au niveau mondial ; à partir de sa « niche » d'Europe centrale, *Globsec* souhaite attirer davantage de personnalités-clés, d'attention politique et de relais médiatiques. Les organisateurs prévoient d'organiser d'autres conférences à travers le monde<sup>57</sup>.

Par ailleurs, l'ONG organisatrice a créé une conférence semblable dédiée aux questions européennes, le « [TatraSummit](#) » (République Tchèque), dont la cinquième édition s'est tenue cette année. Son objet principal est de « faire entendre les voix de l'Europe centrale »<sup>58</sup> ; le sommet rassemble d'importantes personnalités européennes, mais reste plus restreint dans ses thématiques et dans son rayonnement que le *Globsec Forum*. Enfin, en parallèle du *Globsec Security Forum* se tient le *Young Leaders' Forum* (GYLF) destiné aux futurs décideurs internationaux<sup>59</sup>.

Objet	Un forum sur la sécurité internationale pour construire et orienter l'agenda stratégique transatlantique.
Forme	<b>Format général</b> : Conférence annuelle tenue sur 3 jours (avril). <b>Format des échanges<sup>60</sup></b> : 1) Une série de conférences et de tables rondes. 2) Des discussions plus restreintes ( <i>Off the Record</i> et <i>closed dinner sessions</i> sur invitation séparée uniquement).

<sup>55</sup> Voir notamment la rubrique « Revue de presse » du site internet de la WPC pour un aperçu des journaux et personnalités qui mentionnent la *World Policy Conference* : <https://www.worldpolicyconference.com/fr/press-review/>.

<sup>56</sup> Voir point 8 de l'article de FAY Sophie, « 10 choses à savoir sur la World Policy Conference », *L'Obs*, 08 décembre 2014, consulté le 16 janvier 2017 (<http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20141208.OBS7250/10-choses-a-savoir-sur-la-world-policy-conference.html>).

<sup>57</sup> « We want to build on our strong Central European niche but intend to globalise and scale our efforts further ». Robert Vass, fondateur du Forum et président de GLOBSEC. « Another of our plans is to create a series of spin-off conferences in different parts of the world ». Globsec, « Central European Strategy Council is Now GLOBSEC », globsec Press Release, 27 avril 2016 (<http://globsec.org/globsec2016/news/central-european-strategy-council-is-now-globsec>).

<sup>58</sup> TATRASUMMIT, « About », consulté le 18 janvier 2017.

(<http://www.tatrasummit.org/tatrasummit2016/about-tatra-summit>)

<sup>59</sup> « The GLOBSEC Young Leaders' Forum 2016, Bratislava, Slovakia », 16 janvier 2016, consulté le 18 janvier 2017 (<http://www.edu-active.com/camps/2016/jan/16/globsec-young-leaders-forum-2016-bratislava-slovak.html>).

<sup>60</sup> <http://www.globsec.org/globsec2016/programme>



	<p><b>Ouvert aux medias, mais avec un accès restreint</b> (les journalistes ont accès <i>Media Center</i>, au Hall principal et à des évènements annexes, mais pas au cœur de la conférence) et de strictes conditions pour les reportages, photos et vidéos<sup>61</sup>.</p> <p><b>Organisateur:</b> L'ONG SAC (Slovak Atlantic Commission). Missions : former l'agenda politique et sécuritaire international, favoriser l'implication de la République Slovaque dans les affaires mondiales<sup>62</sup>.</p> <p>« <b>GLOBSEC</b> » est aussi un réseau (aussi appelé Central European Strategy Council, mais officiellement renommé GLOBSEC depuis 2016<sup>63</sup>). Il comprend : L'ONG Slovak Atlantic Commission (SAC). Elle naît en 2003 de l'initiative de diplomates slovaques favorables à l'adhésion de la Slovaquie à l'UE et à l'OTAN. Accompagnés d'étudiants d'universités slovaques, SAC crée Globsec une dizaine d'années plus tard (2005).</p> <p>Le think tank Globsec Policy Institute (anciennement Central European Policy Institute – CEPI – et renommé en 2015<sup>64</sup>) et le think tank Centre for European Affairs (CEA)<sup>65</sup>.</p> <p>Le Globsec Academy Center créé en avril 2016.</p> <p><b>En résumé, une ONG (SAC, parfois aussi appelée Globsec) est à l'initiative de la conférence, autour de laquelle elle crée un réseau de recherche, de formation et d'influence.</b> Ce réseau inclut un centre de formation académique et des think tanks, qui au bout d'un certain temps changent de nom pour y insérer le qualificatif Globsec et bénéficier du rayonnement de la conférence qu'ils ont eux-mêmes développée (le réseau devient le « Globsec network », l'ONG devient « Globsec », le think tank « Globsec Policy Institute », le centre « Globsec Academy »).</p>
Budget	Non renseigné
Participants	<p>2016 : 1000 participants de 70 pays<sup>66</sup>, dont 148 intervenants.</p> <p>2014 : environ 800 participants, 147 intervenants de 34 pays.</p> <p>2005 : environ 100 participants, 27 intervenants, 13 pays<sup>67</sup>.</p> <p><b>Exemples de personnalités les plus influentes présentes à au moins une des éditions : David Cameron, Zbigniew Brzezinski, Madeleine Albright, Donald Tusk, Ursula von der Leyen, Anders Fogh Rasmussen, John Allen, John McCain, Kolinda Grabar-Kitarovic</b><sup>68</sup></p> <p><b>Autres exemples de personnalités (2016) :</b> chefs d'État (Slovaquie, Croatie, Bulgarie, Macédoine), ministres de la défense (Belgique, Hongrie, République Tchèque), ministres des affaires étrangères (Japon, Slovaquie, Lituanie, Hongrie, Lettonie, Slovénie, Bosnie Herzégovine, Roumanie, Moldavie, République Tchèque, Ukraine, Jordanie, Inde), anciens ministres des affaires étrangères (États-Unis), représentants de l'OTAN, des institutions européennes.</p>

<sup>61</sup> GLOBSEC, « Press », 10 avril 2016, consulté le 18 janvier 2017 (<https://www.globsec.org/globsec2016/Press>).

<sup>62</sup> GLOBSEC, « Organiser », 10 avril 2016, consulté le 18 janvier 2017 (<http://globsec.org/globsec2016/organiser>).

<sup>63</sup> The CESC goal is « to integrate these multiple brands into a joint brand based on the name of our flagship forum ». CEPOLICY, « CEPI expands its research under new brand GLOBSEC Policy Institute », 14 avril 2016, consulté le 18 janvier 2017 (<http://www.cepolicy.org/news/cepi-adopting-new-name>).

<sup>64</sup> CEPOLICY, « CEPI expands its research under new brand GLOBSEC Policy Institute », 14 avril 2016, consulté le 18 janvier 2017 (<http://www.cepolicy.org/news/cepi-adopting-new-name>).

<sup>65</sup> Le CEA se donne pour mission de développer une communauté européenne éduquée, critique et constructive en Slovaquie, et en Europe Centrale plus largement (à travers des publications, formations, conférences, séminaires, etc). European Affairs, « About » (<http://www.europeanaffairs.sk/en/about>).

<sup>66</sup> <http://www.euronews.com/2015/06/22/globsec-ends-with-warnings-on-russia-isil-and-refugees>

<sup>67</sup> « 10 interesting facts about ten years of globsec », Globsec 2015 (<http://www.stratcouncil.org/upload/documents/globsec-2015-documents/forum-brochure.pdf>).

<sup>68</sup> « Annotation », Globsec 2017, 15 novembre 2016 (<https://www.globsec.org/globsec2017/annotation>)

Impact	<p><u>Atouts</u>  Un panel large et diversifié ; la présence de fortes personnalités européennes ; une visibilité ; une forte croissance au fil des années.  Présence de hauts représentants non européens (Inde, Japon)  Communication active sur internet et les réseaux sociaux (2 775 abonnés twitter).  Nombreux partenaires institutionnels (ministères, ambassades, OTAN, etc) et privés (BAE Systems, Finmeccanica, Philip Morris, Microsoft, etc).</p> <p><u>Limites</u>  <b>Communication</b>  Il n’y a pas systématiquement de Rapport final publié après chaque conférence.  <b>Intervenants</b> [Analyse du <a href="#">panel 2016</a> ]  <b>Les plus hauts représentants étatiques occidentaux ne font pas le déplacement.</b> Les États-Unis et la Belgique, ou le Belgique envoient par exemple des directeurs de section de leurs ministères (James Townsend, Olivier Landour), ou des anciens décideurs (Madeleine Albright pour les USA, John Reid pour le Royaume-Uni) mais peu de ministres en activité.  <b>Les représentants non étatiques ne sont pas nécessairement les personnalités de premier plan.</b> On trouve des acteurs médiatiques (<i>Washington Post</i>, <i>The Economist</i>, <i>Financial Times</i>), des think tanks (US Institute of Peace, ECFR, Canergie Europe par exemple), mais à l’exception de quelques-uns (FRS, Center for European Policy Analysis), <b>ils ne sont généralement pas représentés par leur direction.</b>  La Chine n’apparaît pas.  <b>En définitive, la liste d’intervenants reste très centrée sur l’Europe centrale,</b> ce qui est cohérent pour un évènement régional mais reste en décalage avec l’ambition de rayonnement global portée par les organisateurs.</p>
--------	---

### **Munich Security Conference, Allemagne (février)**

Plus ancienne des grandes conférences sur la sécurité (1963), la « Wehrkunde » est un exercice largement transatlantique (OTAN, États-Unis très représentés) et très institutionnel, de haut niveau, où, en plus des débats sous forme de panels, plusieurs chefs d’État et ministres prononcent des discours dont certains ont marqué l’histoire (Poutine en 2007 contre l’OTAN).

En parallèle, la MSC organise des sommets thématiques plus restreints, dans des capitales étrangères (*MSC Core Group Meeting* auprès de 60 participants, le *Cyber Security Summit*, le *European Defence Summit*, le *FAZ-Forum Energy Security*).

Objet	Promouvoir la résolution des enjeux de sécurité par le dialogue et la coopération ; Un forum pour décideurs et experts, à l’origine transatlantique dans un contexte de Guerre Froide. Depuis, il s’est un peu ouvert au reste du monde (Europe de l’Est, puis émergents, et enfin Moyen-Orient) et à de nouveaux acteurs (secteur privé, société civile).
Forme	<b>Format général</b> : une conférence annuelle. <b>Déroulement</b> : le format est très classique. D’une part une série d’interventions de personnalités de haut rang, d’autre part des discussions/débats entre panels de quatre ou cinq intervenants <sup>69</sup> .

<sup>69</sup> Agenda, 51st Munich Security Conference, 2015  
([https://www.securityconference.de/fileadmin/MS\\_C /2015/Agenda/MS\\_C2015\\_Agenda\\_01.pdf](https://www.securityconference.de/fileadmin/MS_C /2015/Agenda/MS_C2015_Agenda_01.pdf))

	Historiquement, l'initiative vient d'un éditeur allemand (Ewald-Heinrich von Kleist-Schmenzin). <b>Organisateur</b> : aujourd'hui, la Munich Security Conference Foundation ( <i>a non-profit-making, limited liability company</i> , créée par l'actuel président et ancien ambassadeur Wolfgang Ischinger) est en charge de l'organisation.
Budget	Pas de chiffres officiels disponibles en ligne
Participants	<b>2016 : 600 leaders.</b> <b>2015 : environ 400 participants</b> , dont 60 ministres de la défense et des affaires étrangères. Personnalités de premier plan : Angela Merkel, Jens Stoltenberg (NATO SG), Kofi Annan <sup>70</sup> . <b>2014 : environ 400.</b> Dont une vingtaine de chefs d'État et de gouvernement, 50 ministres de la défense et des affaires étrangères, Ban Ki-Moon, John Kerry, Sergey Lavrov, Herman van Rompuy... Non ouvert au public, accès médias sur accréditation.
Impact	<u>Atouts</u> Personnalités de premier plan. 15 800 abonnés twitter <b>Un suivi approfondi et rigoureux</b> : vidéos des interventions, discours clés, multiples briefings et analyses des débats disponibles en ligne <sup>71</sup> . <b>En parallèle, publication du « Munich Security Report »</b> qui analyse des enjeux clés dans le domaine de la sécurité internationale. Ce rapport n'est pas directement lié à la conférence mais ajoute à sa visibilité et à son rayonnement (le rapport 2015 a été téléchargé plus de 25 000 fois) <sup>72</sup> .

### **Brussels Forum du German Marshall Fund, Belgique (mars)**

Créé en 2006 par le German Marshall Fund of the US, le *Brussels Forum* est une autre conférence **essentiellement transatlantique**, mais qui traite de **sujets qui vont au-delà** des questions de sécurité pour inclure le climat, l'énergie, les problèmes économiques et financiers, la crise des migrants, etc. C'est la plus importante conférence de ce type se déroulant à Bruxelles et, à ce titre, elle évoque nombre de sujets concernant l'Union européenne.

Objet	« shape a new transatlantic agenda that can adapt to changing global realities and new threats »
Forme	<b>Format général</b> : Conférence annuelle sur trois jours <sup>73</sup> . <b>Déroulement</b> : sessions plénières et discussions entre panels d'intervenants. Quelques <b>conférences sont « off the record »</b> , et un « Young Professionals Summit » se tient en parallèle. <b>Organisateur</b> : German Marshall Fund of the United States, « non-partisan American public policy and grant-making institution ». Fondé en 1972, le GMF

<sup>70</sup>«List of Participants», 51<sup>st</sup> Munich Security Conference, 2015

([https://www.securityconference.de/fileadmin/MSC\\_/2015/Agenda/MS2015\\_Participants.pdf](https://www.securityconference.de/fileadmin/MSC_/2015/Agenda/MS2015_Participants.pdf)).

<sup>71</sup><https://www.securityconference.de/en/activities/munich-security-conference/msc-2016/>

<sup>72</sup>« Munich security report », Security Conference, consulté le 18 janvier 2017

(<https://www.securityconference.de/en/activities/munich-security-report/>).

<sup>73</sup> « Agenda 2016 », GMF (<http://brussels.gmfus.org/agenda>)

	<p>mène des activités de recherche, de mise en réseau des leaders transatlantiques politiques et économiques, et travaille en faveur du renforcement des démocraties.</p> <p>Des partenaires : des « founding partners » (Daimler, Federal Authorities of Belgium) « strategic partners » (Deloitte), « Forum Partners » (BP, Chevron, the OCP Policy Center, UPS), « Associate Partners » (Asian Institute for Policy Studies, Bank of America, NATO...)</p>
Budget	Non renseigné
Participants	<p>Parlementaires, représentants des institutions de l'UE, parlementaires, représentants du congrès américain.</p> <p><b>Exemples de personnalités influentes (panel 2016)<sup>74</sup></b> : Irina Bokova (DG UNESCO), Toomas Ilves (président de l'Estonie), Jean-Marie Guéhenno, Martin Schulz, Donald Tusk, Tomasz Husak (chef de cabinet de la commission européenne), Jeff Sessions, Anne-Marie Slaughter, Nancy Lindborg (president of the US Institute for Peace), ministres (Lettonie, Pologne), CEO et « Vice presidents » de FMN (Lockheed Martin International, Airbus Group, Deloitte).</p>
Impact	<p><u>Atouts</u></p> <p>Des personnalités européennes de premier plan.</p> <p>Un suivi vidéo<sup>75</sup>, une communication spécialement adaptée aux réseaux sociaux<sup>76</sup> (n'ont pas de compte twitter dédié, mais communiquent à partir du compte « German Marshall Fund » aux 27,7 k abonnés<sup>77</sup>).</p> <p>Le format semble très <b>favorable à la création de connections et réseaux d'influence</b> en particulier au niveau européen.</p> <p><u>Limites</u></p> <p>On trouve beaucoup de membres de cabinets, de ministères, mais peu de ministres et de chefs d'États eux-mêmes.</p>

### **World Economic Forum, Davos, Suisse (janvier)**

Davos est la plus connue des grandes conférences annuelles, et attire toujours l'attention des médias compte tenu de la forte concentration des élites politiques, économiques et journalistiques dont elle bénéficie.

Objet	Coopération public-privé, tribune de résolution des problèmes globaux
Forme	<p><b>Organisateur</b> : fondation à but non lucratif. Créé en 1971 par Klaus M. Schwab, professeur d'économie en Suisse.</p> <p><b>Ouverture médiatique partielle</b> (aux événements officiels), rediffusion sur les réseaux sociaux.</p>
Budget	Le financement est assuré par les entreprises membres (principalement des multinationales).
Participants	Participant environ <b>300</b> personnalités politiques, ONG, représentants religieux, universitaires, du monde des médias et <b>un millier d'entreprises</b> membres du Forum.
Impact	Davos reste la conférence de haut niveau qui attire le plus de personnalités de

<sup>74</sup> « Participants », GMF, 2016 (<http://brussels.gmfus.org/participants>)

<sup>75</sup> « Videos », GMF (<http://www.gmfus.org/node/5804/multimedia>)

<sup>76</sup> « Social Media Resources » (<http://brussels.gmfus.org/microsites/brussels-forum/social-media-resources>)

<sup>77</sup> Twitter du GMF : <https://twitter.com/gmfus>

	premier plan. Toutefois, le sommet est aussi celui qui suscite les manifestations, contestations, et critiques les plus conséquentes.
--	---

### *Youth & Leader Summit*, Sciences Po (janvier)

En 2016, la *Paris School of International Affairs* de Sciences Po a inauguré le « Youth & Leaders Summit », deux journées de conférences faisant intervenir une trentaine de personnalités françaises (Pascal Lamy, Hubert Védrine, Jean-Marie Guéhenno, Élisabeth Guigou, Henri de Castries, etc.) et internationales (Irina Bokova, Bruno Stagno Ugarte de *Human Rights Watch*, Alvaro de Soto, Romano Prodi, etc), auprès d'un millier d'étudiants et personnels de l'école. La deuxième journée, intitulée « The Art of Diplomacy in the XXIst Century » fut organisée en partenariat avec le CAPS<sup>78</sup>. La session 2017, tenue sur une journée, était légèrement plus modeste que le *Youth & Leaders* de 2016<sup>79</sup>.

### ***Bergedorf Round Table*, Körber Foundation (plusieurs fois par an, itinérant)**

Depuis près de 50 ans, la Körber Stiftung organise les « **Bergedorf Round Table** », moments de discussions internationaux et confidentiels entre une quarantaine de représentants politiques, académiques, des médias et du secteur privé<sup>80</sup>.

Les rendez-vous sont itinérants, thématiques (« Europe at the Crossroads : Challenges and Chances of the Refugee Crisis » ; « Russia and Europe: escalated alienation ? »), en nombre très restreint – entre trente et quarante participants – et tenus environ trois fois par an (novembre, mars, juin)<sup>81</sup>.

Parallèlement, l'institut organise le *Körber Dialogue Middle East* sous un format équivalent et spécifiquement dédié aux thématiques de politique étrangère et de sécurité de la région moyen-orientale.

### **École d'été d'Alpbach, Tyrol autrichien (juillet-août)**

---

<sup>78</sup>Sciences Po, Youth & Leaders Summit 2016 (<http://www.sciencespo.fr/psia/content/youth-leaders-summit-2016-0>).

<sup>79</sup>Sciences Po, Youth & Leaders Summit 2017 (<http://www.sciencespo.fr/psia/content/youth-leaders-summit-2017>).

<sup>80</sup> La session de juillet 2016 a par exemple accueilli des représentants de l'OTAN, de l'OSCE, du Parlement européen, de ministères des affaires étrangères européens (polonais, français russes), de Canergie ou encore de Sciences Po. Source : Rapport « Russia and Europe : escalated Alienation », 162nd Bergedorf Round Table, consulté le 20 janvier 2017, à ce jour disponible en suivant ce lien : <http://fr.slideshare.net/RussianCouncil/162nd-bergedorf-round-table-conference-report>.

<sup>81</sup> KORBER STIFTUNG, « Europe at the Crossroads : Challenges and Chances of the Refugee Crisis », 14 mars 2016 (<https://www.koerber-stiftung.de/en/europa-am-scheideweg-chancen-und-herausforderungen-der-fluechtlingskrise-527.html>). KORBER STIFTUNG, « New Players – Old Rules ?The Global Order in « Transition » », 30 octobre 2015 (<https://www.koerber-stiftung.de/en/angela-merkel-besucht-bergedorfer-gespraechskreis-in-pekings-434.html>). KORBER STIFTUNG, « A Westphalia for the Middle East? », 02 novembre 2016 (<https://www.koerber-stiftung.de/en/a-westphalia-for-the-middle-east-856.html>). Helmut K. ANHEIR et Mark JUERGENSMEYER (eds.), *Encyclopedia of global studies*, Thousand Oaks, Calif, SAGE, 2012, 4 p.

Chaque année depuis 1975, l'École d'Été d'Alpach rassemble pendant dix jours des étudiants, jeunes chercheurs et ingénieurs sélectionnés par l'Agence Spatiale Européenne et ses États-Membres, pour deux semaines de formation dans le Tyrol autrichien. C'est un rendez-vous européen spécialisé dans les sciences formelles et domaines de haute technologie<sup>82</sup>, doté d'une solide réputation.

Si l'école d'été scientifique est la plus connue, il existe aussi des « Alpach Summer Schools » plus ou moins similaires en sciences économiques et sociales :

- **L'Alpach Summer School on Entrepreneurship** (organisée conjointement par l'Institute for Entrepreneurship Cambridge – Tirol (I.E.C.T.)), l'Université de Cambridge et le Forum Européen d'Alpach<sup>83</sup>. **L'Alpach Summer School on european integration** propose depuis 1992 une formation socio-économique et juridique sur l'intégration européenne. Toutefois la formation propose des savoirs généraux d'introduction sur l'Union européenne, à la différence de l'enseignement de haut niveau dispensé par l'école d'été scientifique<sup>84</sup>.

**L'école d'été sur le leadership** (*Facilitation and Participatory Leadership*), de moindre ampleur, consacrée aux méthodes de management participatives<sup>85</sup>.

L'école d'été scientifique	
Objet	Proposer une formation et expérience professionnelle de sciences appliquées, favoriser les collaborations scientifiques entre européens.
Forme	<b>Organisateur</b> : Agence spatiale et aérospatiale de l'Agence de promotion de la recherche autrichienne (FFG) <b>Déroulement</b> : séminaires, simulations, travaux de groupes.
Budget	Non indiqué. <b>Sponsors</b> : Agence Spatiale Européenne et agences nationales.
Participants	Environ soixante <sup>86</sup> chaque année.
Impact	<u>Atouts</u> Valorisation de la recherche européenne dans le domaine spatial, réputation d'excellence. Publication des résultats scientifiques. <u>Limites</u> Rayonnement limité à un cercle scientifique et industriel. Communication très peu élaborée.

<sup>82</sup>European Spatial Agency, « Alpach Summer School produces venus mission concepts », 2 septembre 2014, consulté le 18 janvier 2017

([http://m.esa.int/Education/Alpach\\_Summer\\_School\\_produces\\_Venus\\_Mission\\_Concepts](http://m.esa.int/Education/Alpach_Summer_School_produces_Venus_Mission_Concepts)).

<sup>83</sup> « Alpach Summer School on Entrepreneurship » (<https://www.alpach.org/en/campus/summerschool-entrepreneurship/>).

<sup>84</sup> « Alpach Summer School on European integration », Alpach, 28 août 2014

([https://www.alpach.org/en/forum\\_2014/programme/summerschools/alpach-summer-school-on-european-integration/](https://www.alpach.org/en/forum_2014/programme/summerschools/alpach-summer-school-on-european-integration/)).

<sup>85</sup> « Alpach Summer School on Facilitation and Participatory Leadership »,

(<https://www.alpach.org/de/efa15/programm-3/sommerschulkurse-2/participatoryleadership/summer-school-participatory-leadership/>).

<sup>86</sup>ESA, « Application open for Alpach Summer School 2014 », 2014

([http://m.esa.int/Education/Applications\\_open\\_for\\_Alпach\\_Summer\\_School\\_2014](http://m.esa.int/Education/Applications_open_for_Alпach_Summer_School_2014)).

## Conférences de Bilderberg, itinérant (juin)

Depuis 1954, les « Bilderberg meetings » sont des forums de discussions de trois jours consacrés à des thématiques généralistes. Ils rassemblent chaque année entre 120 et 150 personnalités d'Europe et d'Amérique du Nord (un tiers de personnalités politiques et deux tiers d'experts académiques, industriels, des médias ou de la finance)<sup>87</sup>.

C'est un rendez-vous privé, qui ne donne lieu à aucune publication, résolution ou déclaration. Les rencontres répondent à la « Chatham House Rule », qui accorde aux participants la possibilité d'utiliser l'information reçue mais interdit de nommer leurs sources.

Objet	Renforcer le dialogue entre leaders européens et nord-américains
Forme	<b>Organisateur</b> : Fondation « Bilderberg Meetings » (la liste du comité de direction est disponible <a href="#">en ligne</a> ) <b>Lieu</b> : itinérant (Europe, Amérique du Nord) <sup>88</sup> Aucune accréditation n'est accordée aux journalistes. Aucune publication n'est produite.
Budget	Les chiffres ne sont pas publiés. Il est simplement précisé que les contributions privées des membres du comité de direction couvrent les coûts de maintien du secrétariat, et que les participants couvrent leurs propres dépenses sur place <sup>89</sup> .
Participants	La <a href="#">liste 2016</a> est disponible en ligne. On trouve notamment plus d'une dizaine de ministres (affaires étrangères, défense, finances, justice), plus d'une trentaine de PDG, une dizaine de professeurs d'université. Les représentants du secteur privé dominent.
Impact	Le caractère privé favorise la libre parole et la création de réseaux d'influence, mais la dimension « secrète » attire beaucoup d'attention, est l'objet de critiques de la part des médias et de la société civile <sup>90</sup> , suscite des manifestations, et favorise certaines spéculations <sup>91</sup> .

## Wilton Park et Ditchley Park, Royaume-Uni (à l'année)

Plusieurs décennies d'évènements à haute visibilité ont fait de *Wilton Park* une institution de référence dans le débat d'idées. Aujourd'hui, l'agence exécutive du Foreign Office est à l'origine de plus de soixante manifestations chaque année (sur le site de la « *Wiston House* » ou à l'international) autour d'un large spectre de thématiques : institutions multilatérales, économie globale, développement durable et environnement ou encore défense et Sécurité.

<sup>87</sup> BILDEBERG MEETINGS, Brief History (<http://www.bilderbergmeetings.org/brief-history.html>)

<sup>88</sup> Pour une liste des rencontres, lieux et thématiques, voir : BILDEBERG MEETINGS, Meetings (<http://bilderbergmeetings.org/conferences.html>).

<sup>89</sup> BILDEBERG MEETINGS, FAQ (<http://www.bilderbergmeetings.org/frequently-asked-questions.html>)

<sup>90</sup> SANBUN John, « What to Know About the Bilderberg Group's Secret Annual Meeting », *Time*, 9 juin 2016, consulté le 23 janvier 2017 (<http://time.com/4362872/bilderberg-group-meetings-2016-conspiracy-theories/>).  
Adam LUSHER, « Bilderberg group meeting : What actually happens at the world's most secretive gathering of global elites, and who is attending ? », 7 juin 2016, consulté le 23 janvier 2017 (<http://www.independent.co.uk/news/world/bilderberg-group-meeting-what-is-it-and-who-is-attending-global-elites-a7069561.html>).

<sup>91</sup> On compte, dans les premiers résultats Google relatifs au Bilderberg Group, plusieurs sites internet contestataires, militants ou conspirationnistes.

*Wilton Park* privilégie généralement **des formats restreints favorisant la discrétion**, la liberté de parole et la formation informelle de réseaux. L'institution entretient un large réseau de soutiens (gouvernements, secteur privé, société civile, think tanks, universitaires) et de *sponsors* (privés, non lucratifs et gouvernementaux)<sup>92</sup>.

À une trentaine de kilomètres d'Oxford, le château de **Ditchley** accueille environ douze conférences par an, organisées par la Ditchley Foundation. Les événements sont privés, respectent la « *Chatham House Rule* », rassemblent généralement une quarantaine d'experts sur trois jours et abordent diverses thématiques internationales. Si les rendez-vous sont à l'origine essentiellement britanniques et américains, le panel de participants s'est depuis internationalisé<sup>93</sup>.

<b>Wilton Park</b>	
Objet	Construire le débat international, constituer des réseaux informels
Forme	<b>Organisateur</b> : <i>Wilton Park</i> , Organe exécutif relevant du Foreign Office (statut d' <i>executive agency</i> ). 72 salariés permanents. <b>Une diversité d'événements pour la plupart « off the record »</b> : Conférences de 2 ou 3 jours dans le château, formats courts au cœur de Londres (comme les « 90 minutes dialogue »), manifestations à l'international. <b>Publications</b> : rapports, podcasts, suivi vidéo, présence sur les réseaux (youtube, Twitter – 5 000 abonnés, facebook).
Budget	£5 366 000 <sup>94</sup> (En 2002, les dépenses courantes étaient de 3,5 millions de livres). Remarques complémentaires : a) Les intervenants sont invités mais les autres participants contribuent financièrement à leur participation b) le budget est alimenté par des locations du lieu à des fins privées
Participants	3000 à l'année, avec une moyenne de 65 personnes par conférence
Impact	Les rencontres du <i>Wilton Park</i> ont connu un important développement au fil des années, en termes d'internationalisation des événements, d'accroissement de leur fréquence, de réputation et de personnalités impliquées. La formule peut toutefois sembler un peu usée, et les conférences n'attirent pas systématiquement des panels géographiquement diversifiés et de très haut rang.

<b>Ditchley Park</b>	
Objet	« orienter les politiques sur les principaux enjeux internationaux », constituer des réseaux informels
Forme	<b>Organisateur</b> : Ditchley Foundation, créée en 1958 par Sir David Wills pour renforcer le dialogue transatlantique et « promouvoir la vision anglo-américaine ».  <b>Format</b> : séminaires 3 jours sous la « <i>Chatham House Rule</i> », à raison de

<sup>92</sup> Colin JENNINGS, « Wilton Park : constitution de solidarités informelles et construction sociale des grands " problèmes internationaux " », *Revue internationale et stratégique*, 4/2003 (n° 52), p. 119-122. YOUTUBE, Wilton Park, Description (<https://www.youtube.com/channel/UCW2vLGHHby0QYjUiFAyte8w/about>). UK government, Organisations, Wilton Park (<https://www.gov.uk/government/organisations/wilton-park>). WILTON PARK, About us (<https://www.wiltonpark.org.uk/about-us/>).

<sup>93</sup> Voir les rubriques « Home », « History », « Conferences » du site officiel (<http://www.ditchley.co.uk/>).

<sup>94</sup> Annual Report 2015-2016 ([https://issuu.com/nandinimackay/docs/executive\\_summary\\_2015-2016](https://issuu.com/nandinimackay/docs/executive_summary_2015-2016))



	onze événements par an.  <b>Publications</b> : un rapport par conférence et quelques articles de blog sont en libre accès. Les publications sont globalement en nombre limité.
Budget	Non renseigné. Remarque : le lieu est de temps à autres loué à des organisations extérieures pour l'organisation de rencontres (conférences, négociations, séminaires d'entreprise, etc.).
Participants	Une quarantaine de personnes par conférence
Impact	Le mélange de « rigueur intellectuelle, d'informalité et de discrétion » <sup>95</sup> qui fait la marque du <i>Ditchley</i> attire des invités de haut niveau ; le <i>Ditchley</i> est réputé pour être plus sélectif et prestigieux que <i>Wilton</i> . Parmi les invités des cinq dernières conférences, on trouve des universitaires et experts de renom, représentants des directions d'administrations publiques, hauts fonctionnaires d'organisations internationales et responsables de grandes entreprises, avec des panels globalement très spécialisés selon le thème de la conférence (Energie, Moyen-Orient, Asie du Sud, etc.). Les chefs d'Etat et personnalités de niveau ministériel ne sont toutefois généralement pas représentés.

## Asie

### *Shangri-La Security Dialogue* de l'IISS, Singapour (juin)

Aussi appelé *Asia Security Summit*, le *Shangri-La Dialogue*, organisé par l'IISS de Londres (qui possède plusieurs antennes dans le monde, dont une à Singapour), est le plus important forum pour les questions de sécurité asiatique, et un baromètre des tensions régionales, notamment entre la Chine et ses voisins.

Objet	Faciliter les relations entre hauts responsables de la défense de la région (ministres, hauts gradés militaires et leurs associés) ; répondre aux enjeux sécuritaires émergents dans la région.
Forme	Créé en 2002 par l'IISS <sup>96</sup> A l'origine, le sommet était organisé autour de <b>sessions plénières</b> uniquement. Depuis, le format a évolué pour laisser plus de place aux discussions parallèles, notamment sous la forme de « <b>break-out groups</b> ». Les sessions plénières sont enregistrées et diffusées <sup>97</sup> , des <b>notes et analyses des échanges</b> sont publiées (sur le blog <a href="#">Shangri-La Voices</a> ). Sauf exception, les médias sont acceptés dans la « Media Room » et dans la salle de conférence de presse uniquement <sup>98</sup> . <b>En résumé, on observe une série de rendez-vous bilatéraux, trilatéraux et multilatéraux, publics pour certains et informels pour d'autres, qui parfois donnent lieu à des déclarations publiques.</b>

<sup>95</sup> « The Ditchley Foundation », <http://www.ditchley.co.uk/>.

<sup>96</sup> La plupart de ces informations proviennent du descriptif suivant : IISS « About the IISS Shangri-La Dialogue » (<http://www.iiss.org/en/events/shangri-s-la-s-dialogue/about-shangri-la>).

<sup>97</sup> « ISS content – Shangri La Dialogue 2016 »

(<https://www.iiss.org/en/events/shangri%20la%20dialogue/archive/shangri-la-dialogue-2016-4a4b>)

<sup>98</sup> « Shangri-La Dialogue 2016 Media Policy », 2016, consulté le 19 janvier 2017

(<http://www.iiss.org/en/events/shangri-s-la-s-dialogue/media/media-s-policy>).

Budget	Non indiqué. <i>Sponsors</i> : Airbus, BAE Systems, The Boeing Company, Lockheed Martin, Northrop Grumman, Raytheon, The Asahi Shimbun, Mitsubishi Corporation and Singapore Technologies Engineering.
Participants	<b>600 ministres et délégués d'environ 50 pays.</b> Dont 21 ministres ou vice-ministres de la défense <sup>99</sup> . On trouve aussi quelques universitaires et représentants de think tanks. Il semble que la liste complète des participants ne soit pas publiée ; seule la liste des intervenants est facilement accessible <sup>100</sup> . <b>La qualité et la diversité du panel se sont améliorées au fil du temps</b> (jusqu'à la fin des années 2000, la délégation chinoise était largement sous représentée ; à l'origine, les acteurs non étatiques étaient absents)
Impact	<u>Atouts</u> <b>Contribution à la définition de l'agenda sécuritaire</b> (politique, médiatique) ; très haut niveau et favorable aux contacts informels ; débouche parfois sur d'importantes déclarations. <b>Relayé par les grands médias</b> , les think tanks, les sites gouvernementaux. Dû au format choisi et aux objectifs de la conférence, le <i>Shangri-La</i> s'adresse à un public restreint de décideurs et d'experts et ne cherche pas spécifiquement à rendre les débats accessibles au plus grand nombre (à l'inverse des rencontres économiques d'Aix par exemple).

### **Boao Forum for Asia, Hainan, Chine (mars)**

Créé par les Chinois sur le modèle du Forum de Davos, le *Boao Forum* traite avant tout des questions économiques, financières et commerciales, mais aussi environnementales, de gouvernance internationale, etc., en présence de leaders de la région, à commencer par les Chinois eux-mêmes (Xi Jinping et Li Keqiang en 2013 et 2014).

Objet	Promouvoir le développement, l'intégration de l'économie régionale, et l'accroissement des échanges économiques en Asie.
Forme	<b>Format général</b> : conférence annuelle. <b>Déroulement</b> : combine séances plénières, tables rondes et formats restreints. <b>Organisateur</b> : l'ONG Boao Forum for Asia (BFA), créée spécialement pour organiser l'évènement. L'organisation comprend en son sein un institut de recherche. L'initiative est portée dès 1998 par des ministres et chefs d'États asiatiques (Philippines, Australie, Japon, suivis de la Chine,) et la première édition s'est tenue en 2001 <sup>101</sup> .
Budget	Non renseigné.
Participants	<b>Le Boao reçoit environ 2000 participants; des délégations de 15 à 20 pays ; des PDG, universitaires et écoles de commerce<sup>102</sup>.</b>

<sup>99</sup> « Alexander Neill : Managing a new securitydilemma », 03 juin 2016, consulté le 19 janvier 2017 (<http://www.iiss.org/en/shangri-la%20voices/blogsections/2016-588c/managing-a-new-security-dilemma-6258>).

<sup>100</sup> Voir la rubrique « Speakers' agenda », IISS (<https://www.iiss.org/en/events/shangri%20la%20dialogue/archive/shangri-la-dialogue-2016-4a4b/opening-remarks-and-keynote-address-3da0/keynote-address-2a50>)

<sup>101</sup> « About Boao Forum », *Boao forum* (<http://english.boaoforum.org/gylten/index.jhtml>)

<sup>102</sup> Pour un aperçu des intervenants 2016, voir l'agenda du forum 2016 en suivant ce lien :

	Au fil des éditions, on trouve de nombreux ministres d'Asie, d'Europe, mais aussi des délégations africaines et moyen-orientales. Certaines personnalités comme Bill Gates, George Soros ou Christine Lagarde ont participé à une des éditions <sup>103</sup> . Xi Jinping a ouvert la session 2015, et Li Keqiang la session 2016.
Impact	Le <i>Boao Forum</i> est désormais connu comme le « Davos asiatique », certes moins célèbre, mais tout de même de notoriété internationale.

### ***Raisina Dialogue, Inde (mars)***

Sur le modèle du *Shangri-La Dialogue*, l'Inde a ouvert la première édition du *Raisina Dialogue* en mars 2016 à New-Dehli. Portée par le ministère des affaires étrangères indien, l'initiative ambitionne de souligner le rôle de l'Inde dans la construction d'un « ordre mondial prospère et stable »<sup>104</sup>. À partir du slogan « *Multilateralism with multipolarity* », cinq « piliers » thématiques ont été définis : l'architecture politique et sécuritaire en Asie, l'intégration économique et les régimes commerciaux, le digital, les océans, et le développement<sup>105</sup>. L'évènement a atteint la dimension internationale recherchée mais pour le moment attire peu de personnalités de premier plan.

Objet	Explorer les opportunités de l'intégration régionale et mondiale de l'Asie ; défendre le « rôle vital » <sup>106</sup> de l'Inde dans la région de l'Océan Indien ; favoriser la place de l'Inde
Forme	<b>Forme générale</b> : conférence annuelle. <b>Déroulement</b> : série de conférences par des panels d'intervenants. <b>Organisateurs</b> : coorganisation entre le ministère des affaires étrangères et le think tank ORF (Observer Research Foundation). Publication en ligne d'un <a href="#">rapport final</a> .
Budget	Non renseigné
Participants	<b>Une centaine de participants</b> et près de 40 pays représentés étaient représentés lors de cette première édition de 2016. Parmi les intervenants, on trouve des anciens chefs d'États (Afghanistan, Sri Lanka, Seychelles) des ministres (Bangladesh, Japon, UK), ancien ministre (Chine), des parlementaires (UE), des instituts et think tanks (Schiller Institute, Silkroad Fund, Japan International cooperation agency, CANERGIE India, international atomic agency, ISS Africa), quelques universitaires et militaires (notamment américains).
Impact	<u>Atouts</u> Pour sa première édition, le <i>Raisina Dialogue</i> semble avoir réussi le pari d'organiser un évènement d'ampleur, multi-acteurs, soutenu par une communication bien construite, le tout sur un modèle très comparable aux grandes conférences existantes (Shangri-La, WPC, etc).

<http://english.boaoforum.org/u/cms/www2/201603/21105539lc4d.pdf>.

<sup>103</sup> « Bill Gates, Soros and Lagarde Confirm Attendance at Boao Forum for Asia Annual Conference 2013 », 27 mars 2013, consulté le 19 janvier 2017 (<http://english.boaoforum.org/mtzxxwzzen/6690.jhtml>).

<sup>104</sup> Raisina Dialogue, Conference Report 2016 (<http://www.orfonline.org/raisina-dialogue/>).

<sup>105</sup> Les « five pillars » sont nommés ainsi : « multi-powers », « commonspaces », « internet/splinternet », « one ocean, manyregimes », « four billion aspirations ». ORF, « Five Pillars », consulté le 19 janvier 2017 (<http://www.orfonline.org/raisina-dialogue/>).

<sup>106</sup> Conference Report 2016. *Op.cit.*

	<p><u>Limites</u>  Toutefois, le sommet reste très modeste comparé aux « global conferences » sur lesquelles il prend modèle. Le <i>Raisina Dialogue</i> n'a pour le moment pas attiré de chefs d'État, et n'a reçu que très peu de ministres étrangers en fonction<sup>107</sup>.</p>
--	--

## Amérique du nord

---

### Forum de Halifax sur la sécurité internationale, Canada (novembre)

Créé sur l'impulsion du *German Marshall Fund*, le Forum d'Halifax sur les questions de sécurité se tient chaque année en Nouvelle-Ecosse avec le soutien du gouvernement canadien et de la revue *Foreign Affairs*. La présence est massivement anglo-saxonne, même si des invités de toutes les régions, généralement de bon niveau, sont présents<sup>108</sup>.

Objet	Façonner l'agenda sécuritaire international ; favoriser la coopération stratégique entre démocraties <sup>109</sup>
Forme	<p><b>Organisation générale</b> : conférence annuelle.  <b>Déroulement</b> : Le forum se tient 3 jours. Il s'organise en plénières et discussions entre panels d'intervenants parallèlement à des sessions et diners « off the record »<sup>110</sup>.  <b>Organisateur</b><sup>111</sup> : l'ONG Halifax Security Forum (créée en 2011, basée à Washington). Le programme initial est fondé en 2009 au sein du German Marshall Fund of the United States, avec le soutien du gouvernement canadien. Depuis 2012, l'organisation prend la forme d'un partenariat public privé (via le Halifax Canada Club).  Médias : les sessions plénières sont disponibles en <a href="#">vidéo</a>, 3 225 abonnés <a href="#">twitter</a>, quelques publications (<a href="#">Halifax papers</a>)</p>
Budget	Non renseigné
Participants	<p><b>300 participants</b><sup>112</sup>, de 60/70 pays.  Parmi eux, on trouve des ministres de la défense (britannique, français, canadien notamment), le SG de l'OTAN, des militaires très hauts gradés (américains, canadiens, européens), ou encore le ministre des affaires européennes turc (Hon Ömer Celik) et l'ancien premier ministre russe Mikhail Kazyanov<sup>113</sup> (panel 2016).</p>
Impact	<p><u>Atouts</u>  L'évènement est visible, de renom, occupé par des personnalités de premier plan</p>

<sup>107</sup> En témoigne la liste des intervenants (<http://www.orfonline.org/raisina-dialogue/raisina-speakers/>)

<sup>108</sup> CAPS / 99, « Le Ministre dans le débat d'idées français et international : propositions et recommandations du CAPS », Note au ministre, 31 mars 2016.

<sup>109</sup> Halifax International Security Forum, « About Us », 2016 (<http://halifaxtheforum.org/about-us>)

<sup>110</sup> Halifax International Security Forum, Agenda 2016 (<http://halifaxtheforum.org/2016-agenda>).

<sup>111</sup> Halifax International Security Forum, « Our History », <http://halifaxtheforum.org/our-history>

<sup>112</sup> La limite du nombre de participants au nombre de 300 est un choix délibéré devant permettre de maintenir une atmosphère « intimiste ». « About Us » (<http://halifaxtheforum.org/about-us>). Yasmin TADJEH « Halifax International Security Forum Kicks Off », National Defense, 18 novembre 2016, consulté le 20 janvier 2017 (<http://www.nationaldefensemagazine.org/blog/lists/posts/post.aspx?ID=2354>).

<sup>113</sup> « Halifax International Security Forum Announces Speakers to Address Global Security Challenges after US Elections », 16 novembre 2016, consulté le 19 janvier 2017 (<http://halifaxtheforum.org/news/halifax-international-security-forum-announces-speakers-to-address-global-security-challenges-after-us-elections/>)

	<p>du monde de la sécurité et de la défense, relayé par de grands médias nord-américains et sites institutionnels (celui de l'OTAN<sup>114</sup> ou de l'ambassade de France au Canada<sup>115</sup> par exemple).</p> <p><u>Limites</u></p> <p><b>Un manque de diversité dans l'origine géographique des intervenants.</b> La Chine, par exemple, est globalement absente des débats<sup>116</sup>. Parmi les pays émergents, seule la Turquie dispose d'un ministre intervenant aux conférences<sup>117</sup>. En d'autres termes, la pertinence du format « club des démocraties » peut être questionnée<sup>118</sup>.</p>
--	--

### *Aspen Ideas Festival de The Atlantic et The Aspen Institute, Aspen, USA (juin-juillet)*

Lancé en 2005, le *Aspen Ideas Festival* rassemble des personnalités américaines et internationales de différents milieux (politiques, diplomatiques scientifiques, artistiques, philanthropiques). Il a pour particularité d'être ouvert au grand public, et s'intéresse aux questions contemporaines au sens large.

Parallèlement, l'Aspen Institute organise une série de « Fellowship Programs » destinés à former de jeunes « leaders » étrangers (*Kamalayan Bajaj* en Inde, *Middle East Leadership Initiative*, *Central America Leadership Initiative*, *Africa Leadership Initiative*)<sup>119</sup>.

Objet	Rassemblement de leaders ; partage et stimulation du savoir ; visibilité
Forme	<p><b>Festival d'une semaine.</b></p> <p>Environ 200 sessions d'interventions/débats.</p> <p><b>Coorganisateur :</b></p> <p><b>The Aspen Institute.</b> L'Aspen Institute est un think tank « non partisan » fondé en 1950, qui dispose d'antennes dans plusieurs capitales européennes et asiatiques.</p> <p><b>The Atlantic</b>, magazine mensuel américain.</p> <p>Vaste publicisation, retranscription des <a href="#">échanges</a>, présence affirmée sur <a href="#">l'ensemble des réseaux sociaux</a> (p.2),</p>
Budget	Le budget spécifiquement dédié au Festival n'est pas précisé dans le rapport Annuel <sup>120</sup> . On sait seulement que l'Aspen Institute a obtenu 535,000\$ de dons pour l'événement <sup>121</sup> .
Participants	3 000 participants, 350 intervenants.

<sup>114</sup> « NATO Deputy Secretary General to attend the Halifax International Security Forum », 18 novembre 2016, consulté le 20 janvier 2017 ([http://www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_137720.htm](http://www.nato.int/cps/en/natohq/news_137720.htm))

<sup>115</sup> « French participation in the Halifax International security Forum », 27 novembre 2012, consulté le 20 janvier 2017 (<http://www.ambafrance-ca.org/French-participation-in-the>)

<sup>116</sup> Par exemple, aucun intervenant chinois n'apparaît dans l'agenda de la dernière conférence (<http://halifaxtheforum.org/2016-agenda>)

<sup>117</sup> On trouve néanmoins un représentant sud-africain et un conseiller du sénat brésilien dans la liste des participants.

<sup>118</sup> Sur les limites du format « club des démocraties », voir notamment la note CAPS/228 : Celia BELIN, « Dans quel format débattre du monde ? Compte rendu de la dernière session du « D-10 Strategy Forum », 10 juillet 2015.

<sup>119</sup> Aspen Institute, Aspen global leadership network (<https://fr.scribd.com/document/319655049/2016-Overview-and-2015-Annual-Report>).

<sup>120</sup> Aspen Institute, 2016 Overview and 2015 Annual Report (<https://fr.scribd.com/document/319655049/2016-Overview-and-2015-Annual-Report>)

<sup>121</sup> Aspen Institute, 2015 Gifts, Grants and Program Support by Program (<https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/2015/11/Aspen-Institute-2015-Funder-List-Sorted.pdf>)

	Les intervenants sont essentiellement des personnalités américaines de premier plan : Bill Clinton, Condoleezza Rice, Madeleine Albright, Mark Penn, les PDG de Google et de Microsoft, Joe Biden, John Kerry, Mitt Romney, de grands journalistes ( <i>New York Times</i> , <i>Washington Post</i> , <i>NBC</i> , <i>The Atlantic</i> ) <sup>122</sup> .
Impact	<p><u>Atouts</u> Le <i>Aspen Ideas Festival</i> bénéficie d'une grande visibilité. Le festival attire chaque année des personnalités américaines de haut rang tout en rendant les débats accessibles auprès du grand public. Il anime le débat d'idées et favorise un <b>rayonnement le plus large</b> possible.</p> <p><u>Limites</u> Un tel format – ouvert, visible et au très grand nombre de participants – place nécessairement <b>au second plan les relations informelles, créations de réseaux et discussions à haut niveau d'expertise</b>. L'évènement est <b>peu internationalisé aussi bien par les intervenants que par les thématiques abordées</b>. Il n'attire pas de personnalités étrangères de premier plan. L'<i>Aspen</i> n'est pas non plus exclusivement consacré relations internationales, mais plutôt aux enjeux politiques, économiques et de société en général et partie abordés sous le prisme national. <b>Parfois surnommé le « D.C. Summer Camp »</b>, le festival a pu être perçu comme un lieu de divertissement pour leaders américains, et subi quelques moqueries dans les médias et sur les réseaux sociaux<sup>123</sup>.</p>

## Proche et Moyen-Orient

### *Saban Forum*, Brookings Institution, Washington/Doha (Décembre)

**Le *Saban Forum* est un évènement annuel de trois jours** organisé par le *Center for Middle East Policy* de la Brookings Institution. Il rassemble des personnalités **américaines et israéliennes** de premier plan (acteurs gouvernementaux, universitaires, journalistes, experts). Il se concentre sur les défis auxquels sont confrontés Israël et les États-Unis dans la région moyen-orientale.

Objet	Stimuler le dialogue sur les enjeux auxquels Israël et les États-Unis sont confrontés dans la région MENA
Forme	<p><b>Format général</b> : conférence annuelle et sur trois jours.</p> <p><b>Déroulement</b> : en moyenne deux sessions se tiennent chaque jour (conférence ou discussion entre un panel d'intervenants).</p>

<sup>122</sup> AIF Press Release, 22 juin 2016 (<https://www.aspenideas.org/sites/default/files/images/AIF-Pages/Engage-%40-AIF-2016-Release-Final.pdf>) «Aspen Ideas Festival announces slate of speakers», VailDaily, 6 mai 2009, consulté le 20 janvier 2017 (<http://www.vaildaily.com/news/aspen-ideas-festival-announces-slate-of-speakers/>). GAVIN Patrick, «Aspen Ideas a political who's who», *politico*, 22 mai 2013, consulté le 20 janvier 2017 (<http://www.politico.com/story/2013/05/aspen-ideas-festival-speakers-091729>). Troy HOOPER, « Clinton urges understanding », *Denver Post*, 7 juillet 2007, consulté le 20 janvier 2017 (<http://www.denverpost.com/2007/07/07/clinton-urges-understanding/>).

<sup>123</sup> Patrick GAVIN, « Aspen Festival: D.C.'s summer camp », 28 juin 2011, consulté le 20 janvier 2017 (<http://www.politico.com/story/2011/06/aspen-festival-dcs-summer-camp-057944>). Patrick GAVIN, « Aspen Ideas Fest mocked on Twitter », 07 février 2012, consulté le 20 janvier 2017 (<http://www.politico.com/story/2012/07/aspen-ideas-fest-mocked-on-twitter-078074>).

	<p>La Brookings propose quelques publications<sup>124</sup>, vidéos et retranscriptions des discours<sup>125</sup>, mais pas de site internet ni de page sur les réseaux sociaux spécialement dédiés<sup>126</sup>.</p> <p><b>En somme, l'événement est relativement concentré, non seulement dans les acteurs et thématiques identifiées mais aussi par son organisation.</b></p>
Budget	Le budget du <i>Saban Forum</i> n'apparaît pas de façon isolée dans le rapport financier de la Brookings <sup>127</sup> .
Participants	<p>Le <i>Saban Forum</i> est une conférence multi-acteurs pour les leaders de la région, principalement États-Unis et Israël.</p> <p>Au fil des neuf éditions, de <b>nombreux décideurs de premier plan ont pris part à l'évènement</b> : William J. Clinton, George W. Bush, Ariel Sharon, Benjamin Netanyahu, le roi Abdullah de Jordanie, Shimon Peres, Mahmoud Abbas, Ehud Barak, Tony Blair, Salam Fayyad, Hillary Clinton, Condoleezza Rice, Henry Kissinger<sup>128</sup>. Quelques représentants de la société civile, du secteur privé et des médias sont aussi présents.</p>
Impact	<p><b>L'étendue du rayonnement du <i>Saban Forum</i> est limitée</b> dans la mesure où l'évènement reste très concentré (en temporalité, en thématiques, en nombre et diversité des intervenants, en termes de zone géographique concernée); la <b>conférence privilégie un petit nombre de personnalités</b> politiques israéliennes et américaines de premier plan plutôt qu'un modèle véritablement global.</p> <p><b>Dans le même temps, ce type de format dispose de certains atouts :</b></p> <p>L'évènement est l'occasion d'afficher des positions et de renouveler des relations/alliances. Se limiter à deux sessions par jour évite la surcharge de l'agenda peut ainsi permettre de laisser un certain temps pour les rencontres plus informelles. La concentration thématique et géographique peut potentiellement aider à aboutir à des positions, recommandations et résultats plus concrets, moins éparses que dans une conférence généraliste.</p>

### Manama Security Dialogue de l'IISS, Bahreïn (décembre)

Le *Manama Dialogue* traite de la **sécurité dans la région du Golfe** : il est organisé par l'IISS de Londres tout comme le *Shangri-La Dialogue*, même s'il est un peu plus modeste que ce dernier. Américains et Britanniques sont massivement présents.

Objet	Identique au <i>Shangri-La</i> . Date de création : 2004, deux ans après le <i>Shangri-La</i> .
Forme	Identique au <i>Shangri-La</i> .
Budget	<i>Non renseigné</i>

<sup>124</sup>Brookings, Saban Forum (<https://www.brookings.edu/series/saban-forum/>)

<sup>125</sup>Brookings, «Saban Forum 2016: Challenges for the Trump Administration in the Middle East » (<https://www.brookings.edu/events/saban-forum-2016-challenges-for-the-trump-administration-in-the-middle-east/>)

<sup>126</sup>Brookings, « Saban Forum 2015 – Israel and the United States : Yesterday, today, and tomorrow » (<https://www.brookings.edu/events/saban-forum-2015-israel-and-the-united-states-yesterday-today-and-tomorrow/>).

<sup>127</sup> Brookings, Annual Report 2015 (<https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/2015-annual-report.pdf>), p.23.

<sup>128</sup>Brookings, « About Saban Forum », consulté le 20 janvier 2017 (<https://www.brookings.edu/series/saban-forum/>).

Participants	On trouve des ministres et délégués (défense et affaires étrangères) de 20 pays. <u>Exemples</u> : Boris Johnson, Ashton Carter, Ursula von der Leyen, Jean-Yves Le Drian, David Petraeus, ministres des affaires étrangères de la région MENA, secrétaire général de la Ligue Arabe <sup>129</sup> .
Impact	Équivalent au <i>Shangri-La</i> , même si plus modeste.

### **Conférence de Herzliya, Interdisciplinary Center (IDC) Israël (mai)**

La conférence de Herzliya rassemble chaque année des participants essentiellement israéliens mais aussi quelques intervenants internationaux, étatiques ou non. Les discussions portent sur diverses thématiques essentiellement tournées vers la situation au Moyen-Orient. Le modèle se veut « non partisan » et « informel », et combine les sessions plénières et tables rondes « off the record ».

Traditionnellement ouverte par le Président israélien, la Conférence de Herzliya a accueilli au fil de ses éditions certaines personnalités internationales comme Ban Ki-moon, Nicolas Sarkozy, Jimmy Carter, Anders Fogh Rasmussen, Prince Hassan bin Tallal, Robert Zoellick, Lawrence Summers, Dominique Strauss-Kahn, John McCain, General James L. Jones, Condoleezza Rice, and Salam Fayyad<sup>130</sup>.

Elle est organisée par l’Institute for Policy and Strategy at the Interdisciplinary Center (IDC) de Herzliya.

### **Le *Sir Bani Yas Forum*, CSIS/MAE des EAU, Abu Dhabi (novembre)**

Co-organisé annuellement par le Ministère des affaires étrangères des Émirats arabes unis et le Center for Strategic and International Studies (CSIS) basé à Washington, le *Sir Bani Yas* propose des discussions sur le Moyen-Orient entre responsables et experts internationaux.

Le sommet est entièrement privé et soumis à la *Chatham House Rule*. Le site internet officiel lui-même est inaccessible sans la possession d’identifiants privés<sup>131</sup>. Il ne donne lieu à aucun communiqué, et ne s’ouvre à aucun média<sup>132</sup>.

## **Russie**

---

### **Rencontres annuelles du *Valdaï International Discussion Club*, Russie (octobre)**

Le « Club Valdaï » fut créé au terme d’un séminaire d’études international sur la Russie organisé en 2004 à Veliki Novgorod, près du lac de Valdaï<sup>133</sup>. Le succès de l’événement (à l’issue duquel

<sup>129</sup>Rubrique « ISS Manama Dialogue 2016, Speaker Agenda » (<http://www.iiss.org/en/events/manama-dialogue/about-s-manama-s-dialogue>).

<sup>130</sup>Herzliya conference, « About » (<https://www.iiss.org/en/events/cartagena-s-dialogue>)

<sup>131</sup><http://sirbaniyasforum.com/login.html>

<sup>132</sup>Emirates News Agency, « Seventh Annual Sir BaniYas Forum concludes today in Abu Dhabi », 20 novembre 2016 (<http://www.wam.ae/en/news/emirates/1395303397709.html>).



une rencontre avec Vladimir Poutine fut proposée aux participants étrangers) a incité à reconduire l'expérience sous forme de conférence annuelle<sup>134</sup>.

Depuis 2010, le développement et l'internationalisation du *Valdai* s'accélèrent. Alors que les premières conférences portaient sur les évolutions de la Russie, le Valdai Club traite désormais des grands enjeux mondiaux (ordre mondial, crise migratoire, mondialisation et protectionnisme, nouvelles menaces, etc.<sup>135</sup>). Outre le meilleur rayonnement des conférences annuelles, le club organise, coorganise ou contribue à des événements thématiques parallèles<sup>136</sup>.

Objet	À l'origine, l'objectif affiché était de « faire connaître la Russie au reste du monde » ; aujourd'hui, le Valdai club a pour ambition <b>de façonner l'agenda mondial et de délivrer une expertise qualifiée sur les enjeux internationaux</b> <sup>137</sup> .
Forme	<b>Format général</b> : Conférence annuelle, sur quatre jours. <b>Organisateur</b> : Valdai Club Foundation. <b>Fondateurs</b> : > Le <i>Russian International Affairs Council</i> (RIAC), think tank créé par la Fédération de Russie. > la <i>National Research University – Higher School of Economics</i> > MGIMO University > l'ONG <i>Council on Foreign and Defense Policy</i> (CFDP) > Depuis 2011, une nouvelle Fondation à but non lucratif a été créée pour étendre les programmes régionaux et thématiques du Valdai club ( <i>Fondation pour le Développement et le soutien du Valdai discussion Club</i> ) <sup>138</sup> . <b>Publications</b> : <b>Rapports</b> des conférences disponibles en ligne. Le compte <a href="#">twitter Valdai Discussion Club</a> a 7 000 abonnés). <b>Lieu</b> : itinérant, en Russie (Tver, Kazan, Saint-Petersbourg, etc.). De 2014 à 2016, le <i>Valdai</i> s'est tenu à Sotchi.
Budget	Non renseigné. <b>Partenaires</b> : Banque, entreprises et fondations (la liste est disponible <a href="#">en ligne</a> )
Participants	Depuis le début des années 2010, le <i>Valdai</i> accueille en <b>moyenne une centaine de participants</b> , un chiffre en hausse par rapport aux éditions précédentes (67 en 2005 dont 45 étrangers, 93 en 2010 dont 53 étrangers, 120 en 2016 dont 45 russes <sup>139</sup> ). <b>On y trouve</b> - <b>des élites russes</b> : ministres, maires des grandes villes et hauts responsables de l'administration russe font le déplacement (Sergei Ivanov, Yvacgeslav Volodin, Dimitry Medvedev, Igor Shuvalov, Sergei Lavrov, etc). <b>Vladimir Poutine</b> intervient traditionnellement à l'issue de la conférence. <b>Des experts</b>

<sup>133</sup> VALDAI CLUB, « Russia at the Turn of the Century: Hopes and Reality » <http://hst.valdaiclub.com/en>

<sup>134</sup> [http://www.lexpress.fr/actualite/monde/valdai-le-davos-russe\\_916760.html](http://www.lexpress.fr/actualite/monde/valdai-le-davos-russe_916760.html)

<sup>135</sup> VALDAI CLUB, « The Future in Progress : Shaping the World of Tomorrow », octobre 2016 (<http://hst.valdaiclub.com/en>). VALDAI CLUB, « Societies Between War and Peace: Overcoming the Logic of Conflict in Tomorrow's World », 2015 (<http://hst.valdaiclub.com/en>)

<sup>136</sup> En témoignent le Saint-Petersburg International Economic Forum (2015, 2016), les conférences sur le Moyen-Orient (2010 à Valletta, 2012 à Sotchi, 2013 à Marrakech, 2016 à Moscou), sommets sur la sécurité et la défense (Moscou, 2011) ou rencontres sur l'Asie (2010 à Berlin, 2016 à Vladivostok). VALDAI CLUB, Map (<http://hst.valdaiclub.com/en>).

<sup>137</sup> VALDAI CLUB, The Valdai Story (<http://hst.valdaiclub.com/en>).

<sup>138</sup> VALDAI CLUB, About, Valdai club foundation (<http://valdaiclub.com/about/valdai/>). VALDAI CLUB, About, Founders (<http://valdaiclub.com/about/founders/>).

<sup>139</sup> VALDAI CLUB, Map (<http://hst.valdaiclub.com/en>)

	<b>internationaux de think tanks et d'universités</b> (Harvard, Columbia, LSE, Stanford, University of Tokyo, Sciences Po notamment) <b>et personnalités politiques étrangères</b> (Romano Prodi, Dominique de Villepin, François Fillion, Shlomo Ben Ami, Vaclav Klaus, etc) <sup>140</sup> .
Impact	<p>Les rencontres <i>Valdai</i> ont su asseoir leur réputation et susciter de plus en plus d'intérêt au fil des années.</p> <p><b>Le rayonnement de la conférence est sans doute favorisé par l'activisme du Club</b> tout au long de l'année (organisation de multiples événements parallèles, publications d'analyses et de rapports et d'entretiens avec des personnalités de premier plan).</p> <p>Le <b>panel d'intervenants</b> reste dominé par des personnalités russes<sup>141</sup>, mais le <b>panel des participants</b> est de plus en plus international (les participants russes sont en minorité).</p> <p>Alors que la conférence était à l'origine « off the record », <b>aujourd'hui l'événement est en partie devenu un moment de communication publique, largement télévisé.</b> Les rencontres restent toutefois réservés aux élites, autorisant ainsi des moments de contact informels avec les plus hauts responsables russes<sup>142</sup>. La massification et la publicisation de l'événement ont toutefois dénaturé le format initial de « club » d'élites discret.</p>

### ***Primakov Readings International Forum, Primakov Research Institute, Moscou (novembre)***

Le forum « Primakov Readings » est une initiative récente (2015) du Primakov Research Institute of World Economy and International Relations (créé en 1956). Il traite des grands enjeux internationaux contemporains (l'ordre mondial, l'économie globale, les tensions en Asie-Pacifique, etc<sup>143</sup>). Il est une forme d'alternative, concurrente, au *Valdai*.

La seconde édition s'est tenue en novembre 2016 à Moscou, avec le soutien de la Chambre de Commerce et d'Industrie russe et l'académie des sciences du Primakov Institute of World Economy and International Relations<sup>144</sup>. Les panels de discussion ont mobilisé d'anciens hauts responsables (J. Solana, ancien SG de l'OTAN, A. Moussa, ancien SG de la Ligue Arabe, J. Wolfensohn, ancien président de la Banque Mondiale), des experts internationaux et responsables russes (principalement du Conseil russe sur les affaires internationales). Vladimir Poutine a fait le déplacement et formulé un discours d'hommage à Yevgeny Primakov.

<sup>140</sup> VALDAI CLUB, About (<http://valdaiclub.com/about/valdai/>)

<sup>141</sup> Pour une liste des intervenants de la dernière session, voir : VALDAI 2016, List of Speakers (<http://valdaiclub.com/events/posts/articles/valdai-2016-list-of-speakers/>)

<sup>142</sup> DREZNER W.Daniel, « Is there value in Valdai ? », 26 octobre 2016 ([https://www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2016/10/26/is-there-value-in-valdai/?utm\\_term=.f3bc260661af](https://www.washingtonpost.com/posteverything/wp/2016/10/26/is-there-value-in-valdai/?utm_term=.f3bc260661af))

<sup>143</sup> Russian International Affairs Council, International Forum « Primakov Readings » ([http://russiancouncil.ru/en/inner/?id\\_4=8403#top-content](http://russiancouncil.ru/en/inner/?id_4=8403#top-content))

<sup>144</sup> Site officiel du Kremlin, « Meeting of Primakov Readings International Forum », 30 novembre 2016, consulté le 24 janvier 2017 (<http://en.kremlin.ru/events/president/news/53361>)

## Amérique Latine

---

### **The IISS Cartagena Dialogue : The Trans-Pacific Summit, Colombie (mars 2015)**

Dans la lignée du *Shangri-La* et du *Manama Dialogue*, **la première et unique session du Cartagena Dialogue s'est tenue du 6 au 8 mars 2015**. Le sommet s'intéresse au développement des relations entre les États d'Amérique Latine de l'Alliance du Pacifique d'une part, et les États clés de la région Asie-Pacifique d'autre part. Il semble que l'IISS n'ait pas reproduit l'événement depuis<sup>145</sup>.

Le *Cartagena Dialogue* a reçu 363 délégués de 28 pays, format privilégié par les organisateurs de façon à garder un caractère assez « intimiste » et favorable à la création de réseaux tout en accueillant une grande diversité de participants<sup>146</sup>.

---

*Note concernant les sources utilisées : en plus de sources institutionnelles et journalistiques indiquées en notes de bas de page, ce document reprend certains descriptifs de la note CAPS / 99 : « Le Ministre dans le débat d'idées français et international : propositions et recommandations du CAPS », Note au ministre, 31 mars 2016.*

---

<sup>145</sup> IISS, The IISS Cartagena Dialogue (<https://www.iiss.org/en/events/cartagena-s-dialogue>)

<sup>146</sup> IISS, The IISS Cartagena Dialogue 2015, 29 avril 2015, p.5-8  
(<https://www.iiss.org/en/publications/conference%20proceedings/sections/cartagena-dialogue-37bb/cartagena-dialogue-2015-3906/cd15-02-foreword-44d2>)



### Annexe 3 : les actions de quatre ministères de la défense

En 2015, la création de la Direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS)<sup>147</sup> s'est accompagnée d'une redéfinition de la politique d'influence du ministère de la Défense. Par le décret du 2 janvier 2015<sup>148</sup>, **la DGRIS se voit confier la mission de « définir la stratégie d'influence internationale du ministère de la défense »** (article 2) ; en outre, la Direction dispose désormais d'un « service du pilotage des ressources et de l'influence internationale » (article 6).

Afin de remplir sa mission, la DGRIS a commencé par identifier les lacunes de la projection de la pensée stratégique française dite « de défense », sous-optimale par rapport aux politiques d'influence de nos partenaires. Elle s'est à cette fin appuyée sur une étude des **stratégies à cet égard des ministères de la défense américain, britannique et allemand (1.)**.

La DGRIS a ensuite élaboré, en concertation avec l'Etat-Major des Armées et la Direction Générale de l'Armement, **un « schéma directeur » de l'influence**, définitivement validé au printemps 2016. **Désormais, le ministère de la Défense dispose de sa propre stratégie d'influence (2.)**.

#### 1. Les stratégies d'influence des ministères de la défense alliés

Malgré l'excellente réputation de ses forces armées, la France peine à promouvoir sa pensée stratégique de défense depuis la fin de la Guerre Froide. Les Anglo-saxons, en particulier, ont su se montrer plus efficaces dans la mobilisation de relais d'influence et dans leur capacité à structurer les grands thèmes stratégiques. Une étude commandée par le ministère de la Défense<sup>149</sup> a contribué à identifier les principaux leviers des stratégies d'influence de nos partenaires, révélant par la même occasion certaines lacunes de la « diplomatie de défense »<sup>150</sup> française.

De façon générale, les ministères de la défense anglo-saxons et alliés tirent ainsi profit d'un meilleur degré de coordination interministérielle que les Français. Au **Royaume-Uni**, la création de structures interministérielles telles que la « *Stabilisation Unit* » permet de véhiculer une position cohérente dans des domaines stratégiques ciblés. Dédiée à la politique britannique en direction des Etats « fragiles ou en conflit », la « *Stabilisation Unit* » est une agence « tri-ministérielle » (« *tri-departmental* ») qui permet aux différentes administrations (diplomatie,

---

<sup>147</sup> La DGRIS a été créée par le Décret n° 2015-4 du 2 janvier 2015, à partir de la fusion de la délégation aux affaires stratégiques (DAS) et d'éléments transférés de l'état-major des armées (EMA) et de la direction générale de l'armement (DGA).

<sup>148</sup> Décret n° 2015-4 du 2 janvier 2015 fixant les attributions et l'organisation de la direction générale des relations internationales et de la stratégie du ministère de la défense.

<sup>149</sup> « Les stratégies d'influence des ministères de la défense anglo-saxons et alliés : enseignements et perspectives pour la fonction influence du MINDEF français », EPS N°2013-08, CEIS, janvier 2015.

<sup>150</sup> La diplomatie de défense recouvre l'ensemble des procédés qui permettent au ministère de la Défense d'influencer les décideurs ou opinions publiques amies, neutres, défavorables ou hostiles, pour les rendre favorables aux objectifs qui sont les siens.

défense, développement<sup>151</sup>) de porter un même discours et notamment de le diffuser aux agents insérés dans les organisations multinationales. L'élaboration de certaines stratégies gouvernementales participe de la même logique. Par exemple, la stratégie d'information et de communication britannique (« *Info Strategy* »), composante essentielle de la politique d'influence du ministère de la Défense, propose une approche de l'information qui dépasse les cloisonnements entre les administrations. De l'information en soutien aux opérations militaires (*Info Ops*) à la communication en faveur de l'activité économique britannique à l'international, les actions d'influence relevant des différents ministères sont coordonnées par le moyen d'une stratégie nationale, et orientées vers des objectifs communs. L'« *Info Strategy* » est ainsi définie comme l'« Activité informationnelle coordonnée de manière interministérielle qui influence les décisions, les opinions et les résultats en vue de soutenir l'Objectif Stratégique National et les objectifs politiques qui lui sont associés »<sup>152</sup>.

Aux **Etats-Unis**, la diplomatie de défense se traduit, elle aussi, par la mise en œuvre de dispositifs favorisant la convergence entre le Department of State (DoS, pour la diplomatie), le United States Agency for International Development (USAID, pour le développement), et le Department of Defense (DoD, pour la défense). Le « 3D Planning Group (3DPG) », créé en 2011, est un exemple de structure de coordination visant notamment à intégrer les approches d'influence procédant de trois cultures différentes (diplomatie, développement, défense). L'approche interministérielle renforce la coordination des positions et la crédibilité des discours de politique étrangère.

Ensuite, l'influence de la pensée stratégique des ministères américain, britannique et allemand profite d'un meilleur degré de coordination civilo-militaire que dans le cas français. En Allemagne par exemple, la Chancellerie reçoit les officiers généraux en poste dans les organisations multinationales (comme à l'OTAN) pour une coordination régulière des éléments de langage. Ainsi, une fois que la « ligne » est décidée (après des négociations internes), elle se voit répercutée avec cohérence à tous les niveaux. L'Allemagne jouit ainsi, au sein de ces instances multinationales, d'une réputation de cohérence et de consistance qui manque à la France.

Toujours dans le registre du dialogue civilo-militaire, une dimension essentielle de l'influence concerne les **liens entretenus entre les ministères de la défense et les centres de réflexion et de recherche**. Non seulement les think tanks et instituts universitaires de nos partenaires sont généralement plus dynamiques et productifs – notamment parce qu'ils disposent de financements pérennes –, mais ils bénéficient aussi de relais efficaces de leurs productions en raison de leurs liens étroits avec les administrations. « C'est la conjonction entre une sphère privée dynamique et une action publique disciplinée, ces deux pôles profitant d'un haut niveau de symbiose, qui donne à l'influence anglo-saxonne son efficacité reconnue », commente le Rapport consacré aux stratégies d'influence des trois ministères<sup>153</sup>.

Enfin, le travail de diffusion d'une pensée stratégique (cadrage des thématiques, la propagation de ses méthodes, transmission de ses visions du monde, etc.) passe par le placement de civils et

---

<sup>151</sup> Respectivement le Foreign and Commonwealth Office (FCO), le Ministry of Defense (MoD), et le Department of Foreign International Development (DFID).

<sup>152</sup> *Information Operations Policy Update*, 17 february 2006, JDP 3-45.1, « Media operations », p. 1-2.

<sup>153</sup> Rap. cit., p.13.

militaires à des postes stratégiques dans les organisations multinationales (principalement l'OTAN et l'UE). L'influence se joue à la fois à travers une bonne appréhension du caractère stratégique des postes, et *via* les méthodes employées une fois les intéressés en fonctions.

S'agissant du placement, les Français manquent de vision d'ensemble sur les postes stratégiques. Les trois autres ministères, à l'inverse, savent tirer profit d'une bonne lecture de la structure des organisations, d'un ciblage des postes ayant une influence directe, et d'un effort d'insertion modulé selon l'importance des thématiques attachées aux postes. A l'OTAN par exemple, les Britanniques savent non seulement cibler les postes de direction, mais aussi positionner des consultants dans les domaines stratégiques, et se montrer particulièrement réactifs pour être les premiers à fournir des personnels civils sous contrats (analystes, communicants) en cas de besoin. Les Allemands font, eux-aussi, preuve de discernement et de savoir-faire pour ce qui relève de la « manœuvre RH »<sup>154</sup>. Le Royaume-Uni et l'Allemagne se mobilisent ainsi sur une plus grande diversité de terrains d'influence que les Français, et de façon plus ciblée selon leurs intérêts.

De façon comparable, les Etats-Unis accordent une grande importance à l'influence au sein des instances multinationales ; pour les théoriciens de la *National Security* américaine, l'objectif est aussi important que celui d'influencer les adversaires. Dans cette optique, ils ne se contentent pas de l'influence *per se* que leur confère leur poids économique et militaire. Leur plus-value provient notamment de leur capacité à jouer sur une diversité de méthodes : ils usent de pratiques de *sponsoring* et tirent profit de leur attrait culturel<sup>155</sup>, prennent soin de ne pas négliger les petites nations et soignent les profils « les plus brillants » des états-majors alliés.

Comparée aux alliés, notamment anglo-saxons, l'influence de la pensée stratégique française pâtit donc de certaines insuffisances (en termes de cohérence des objectifs, de coordination interministérielle et civilo-militaire, ou encore en ce qui concerne la capacité des autorités à adopter une vision d'ensemble). Toutefois, les rapports ont aussi souligné les réalisations dont le ministère de la Défense peut se prévaloir en matière d'influence, et mis à jour les atouts et potentiels sur lesquels investir. Le « schéma directeur » récemment adopté par la DGRIS doit contribuer à pallier les lacunes identifiées tout en exploitant davantage le potentiel d'influence du ministère de la Défense français.

## **2. Le « schéma directeur » du ministère de la Défense français : une stratégie d'influence transversale**

La démarche privilégiée par le ministère de la Défense consiste à adopter une vision « la plus large possible » en proposant une palette d'instruments pouvant être mobilisée par les autorités de façon cohérente, selon les besoins<sup>156</sup>.

---

<sup>154</sup> *Ibidem*, p.59.

<sup>155</sup> « Quand les nouveaux pays d'Europe de l'Est sont arrivés dans l'Alliance à partir de 2004, les Américains ont décidé de « sponsoriser » les enfants de leurs insérés à Mons dans l'école internationale, en ajoutant le paiement d'un voyage aller-retour annuel dans le pays d'origine pour la famille. Une action de ce type, qui a certainement attaché très fortement un grand nombre d'officiers – et leurs familles – aux États-Unis, a une grande valeur ajoutée en termes d'influence et de *goodwill factor*. (...) Dans l'exemple cité, l'aspect strictement matériel de la manœuvre (*sponsorship*) est subtilement balancé par un aspect culturel ». *Ibidem*, p.34.

<sup>156</sup> Entretien avec Philippe Perret, Nicolas Regaud, Olivier Masseret (DGRIS). Ministère de la Défense, février 2017.

**Premièrement, la stratégie délimite des « actions prioritaires ».** Les principales concernent **l’animation des réseaux de défense et d’influence, l’adaptation de la manœuvre « RH » et la politique de formation à l’international.** Elles ont vocation à atténuer les insuffisances de la diffusion de la pensée stratégique française à l’étranger, notamment dans les enceintes multinationales. Il s’agit principalement de cibler les « postes d’influence » à l’étranger – une liste ministérielle de ces postes été élaborée<sup>157</sup> –, d’adapter les formations en fonction de ces postes<sup>158</sup>, et d’adresser des orientations d’influence aux personnels concernés (Attachés de défense, Représentants militaires au sein des organisations internationales et auprès de nos Représentations permanentes).

De façon concomitante, la stratégie vise à **élaborer et diffuser des éléments de langage « spécial France »**, assortis de fiches d’analyses internes sur des sujets susceptibles d’intéresser les personnels affectés à l’étranger ou insérés dans les organisations internationales et autres relais d’influence. En outre, le document propose de développer le réseau sécurisé accessible à l’ensemble de ces personnels, qui favoriserait la communication avec l’administration centrale. L’objectif est de pallier le manque de coordination et l’absence de lignes politiques à destination de nos relais (représentants à l’étranger, insérés, etc.).

Parmi les « actions prioritaires » de l’influence, on trouve également **le soutien au Forum international sur la paix et la sécurité en Afrique (Forum de Dakar)**, grande conférence annuelle co-organisée par le ministère de la Défense et le gouvernement sénégalais. La stratégie ambitionne de porter l’évènement « au niveau des grands forums régionaux de sécurité ». En outre, le document consacre un point au développement du programme « Personnalités d’avenir défense », élaboré sur le modèle du PIPA (Programme d’Invitation des Personnalités d’Avenir) du MAEDI.

**Ensuite, la stratégie d’influence du ministère de la Défense identifie des « actions de fond ».** Outre la nécessité de définir une véritable « diplomatie publique de défense », sur le modèle de la diplomatie publique du MAEDI, le ministère de la Défense souhaite développer l’influence et l’expertise françaises sur des sujets ciblés (prolifération, maîtrise des armements, etc.), et accroître la participation de la France à l’élaboration des Livres Blancs étrangers. Par ailleurs, l’influence « de fond » doit passer par des actions de rayonnement de la pensée stratégique française : présence dans les instituts de formation étrangers (Ecoles de Guerre, Collège de l’OTAN), rayonnement de l’IHEDN et de l’IRSEM, accueil de chercheurs étrangers au Mindef ou dans les think tanks français, etc. **L’ambition de rayonnement passe également par un investissement « plus systématique » dans les forums internationaux, séminaires et tracks « I.5 » ;** la DGRIS

---

<sup>157</sup> La liste des postes d’influence est constituée d’une « sélection de postes susceptibles de servir de relais privilégiés pour promouvoir, au sein des organisations internationales, la vision, les positions et les objectifs de la France, en complément de l’action des attachés de défense et des représentants militaires auprès des organisations internationales ». « Stratégie d’influence internationale du ministère de la Défense, schéma directeur pluriannuel », mai 2016.

<sup>158</sup> En ce qui concerne les postes civils et militaires à très haute responsabilité dans les organisations multinationales, la stratégie demande que des mesures d’« accompagnement » (formation sur mesure, *media training*) des candidats français puissent être mobilisées. A plus long terme, la stratégie incite au « repérage précoce » des jeunes officiers à haut potentiels, auxquels « des formations adaptées doivent pouvoir être offertes au long de la carrière, aussi bien techniques que dans les langues, à commencer par l’anglais ». « Stratégie d’influence internationale du ministère de la Défense, schéma directeur pluriannuel », Action SD 1.2, mai 2016, p.14.



souligne les effets néfastes de l'absence française dans les événements internationaux, et juge qu'une plus grande participation offrirait un fort retour sur investissement en termes d'influence.

**En troisième lieu, le document stratégique identifie les « actions prioritaires pilotées par d'autres services ».** Elles vont de l'influence en soutien aux opérations à la communication d'influence et de contre-narratif, en passant par le soutien aux exportations de défense. **La quatrième et dernière section de la stratégie s'intéresse aux cibles institutionnelles,** partant de l'observation que « l'influence que le ministère peut exercer se déploie aussi sur la scène intérieure ». Il s'agit de renforcer les échanges avec les parlementaires et les médias (sensibilisation, information), et de saisir « chaque opportunité » de faire passer les visions françaises (événements sportifs et culturels, commémorations, associations d'anciens...).

En conclusion, l'intérêt du schéma directeur du ministère de la Défense vient en grande partie de sa capacité à mobiliser un large spectre d'actions par ordre de priorité et ayant vocation à s'inscrire dans la durée<sup>159</sup>. En outre, il adresse certaines problématiques communes au MAEDI (rayonnement de la pensée et des positions françaises, cohérence et clarté des positions, capacité de dialogue avec les cibles institutionnelles...), offrant des exemples de dispositifs d'influence dont le Quai d'Orsay pourrait s'inspirer.

---

<sup>159</sup> Le Préambule de la stratégie insiste sur ce point : « L'influence doit être pensée, anticipée, organisée et s'inscrire dans le temps long ; elle n'est jamais acquise définitivement et doit s'entretenir constamment ».



## Annexe 4 : évaluation des coûts et schémas de financement possibles

### 1. Séminaires en format restreint

Les devis ont été réalisés auprès des châteaux et prestataires concernés sur la base des deux formules suivantes :

- **Formule A** : un séminaire pour trente personnes se déroulant du vendredi matin au samedi soir, tout inclus (transports, logement, repas, services), avec une nuit sur place.
- **Formule B** : un séminaire pour trente personnes se déroulant du vendredi après-midi (14h) au dimanche midi, tout inclus (transports, logement, repas, services), avec deux nuits sur place.

LIEU DU SEMINAIRE	TARIF ESTIME : FORMULE A <sup>160</sup>	TARIF ESTIME : FORMULE B
Château de la Celle St-Cloud	<b>18 259 – 22 309</b>	<b>22 543 - 26 593</b>
Château de Montvillargenne	<b>13 600 – 14 800</b>	<b>20 950 – 23 050</b>
Château de la Tour	<b>14 670</b>	<b>20 220</b>
Château d'Ecouen / Novotel de Maffliers	<b>12 702</b>	<b>17 239</b>
Château Hôtel Mont Royal	<b>15 620</b>	<b>23 090</b>
Château de Guermantes	<b>20 850 – 23 325</b>	<b>26 100 – 29 400</b>
Château de Mery	<b>19 950 – 22 425</b>	<b>25 2500 – 28 500</b>
Château de Nointel	<b>19 290 – 22 440</b>	<b>24 240 – 28440</b>

### 2. Rencontres aux Quai d'Orsay en marge de réunions de haut niveau à Paris (OCDE, AIE, UNESCO...)

Le Département pourrait mettre à profit les réunions de haut niveau et les grands salons (réunion interministérielle de l'Agence Internationale de l'énergie, réunion ministérielle annuelle de l'OCDE, salon du Bourget...) pour y adosser des événements organisés sur le mode de la conférence de type *track 1.5*.

- Estimation budgétaire pour une conférence au CCM, sur la base de 70 personnes sur une journée

Prestation	Observations	Montant en euros TTC
Fourniture de badges	sur la base de 70 badges	72,00 €
Hôtesse	sur la base de 2 hôtesse	600,00 €
Interprètes	interprétation français-anglais en cabines	2 300,00 €

<sup>160</sup> Les différentes tranches de prix correspondent à la variabilité des tarifs selon les saisons

Aménagement des salles		6 000,00 €
Restauration des délégations		5 000,00 €
Maîtres d'hôtel		2 000,00 €
sécurité	12 h de prestation	4 000,00 €
Blanchisserie		400,00 €
Sonorisation		800,00 €
<b>TOTAL:</b>		<b>21 172,00 €</b>

- Estimation budgétaire pour une conférence au CCM, sur la base de 70 personnes sur une journée

<b>Prestation</b>	<b>Observations</b>	<b>Montant en euros TTC</b>
Fourniture de badges	sur la base de 350 badges	1 000,00 €
Hôtesse	sur la base de 7 hôtesse	2 000,00 €
Interprètes	interprétation français-anglais en cabines	2 300,00 €
Aménagement des salles		3 000,00 €
Traiteur	accueil café viennoiseries + pause-café simple + cocktail déjeunatoire debout	16 000,00 €
Maîtres d'hôtel		3 000,00 €
Repas des maîtres d'hôtel et Hôtesse		250,00 €
sécurité	12 h de prestation	10 000,00 €
Sonorisation		1 250,00 €
<b>TOTAL:</b>		<b>38 800,00 €</b>

## **Annexe 5 : liste des personnalités interrogées**

- M. Yves-Saint-Geours, Ambassadeur de France en Espagne (20/01/17)
- M. Thomas Gomart, Directeur de l'IFRI (23/01/17)
- M. Philippe Le Corre, Chercheur à la Brookings Institution (31/01/17)
- M. François Godement, Chercheur à l'ECFR – Asia Center (03/02/17)
- M. François Heisbourg, Président de l'IISS (03/02/17)
- M. Pascal Boniface, Directeur de l'IRIS (06/02/17)
- M. John Chipman, Directeur de l'IISS (09/02/2017)
- M. Charles Grant, Directeur du CER (09/02/2017)
- M. Didier Lopinot, Ambassadeur (13/02/2017)
- Mme Nicole Gnesotto, Présidente de l'IHEDN, Vice-Présidente de l'Institut Jacques Delors (14/02/17)
- M. Frédéric Charillon, professeur des universités en sciences politiques, ancien Directeur de l'IRSEM (02/02/2017)
- M. Alain Richard, Sénateur, ancien Ministre de la défense (21/02/17)
- Mme Teresa Ribera, Directrice de l'IDDRI (22/02/2017)
- M. Philippe Perret, Chef du service des ressources et de l'influence internationale de la DGRIS ; M. Nicolas Regaud, Conseiller pour l'Indo-Asie-Pacifique ; M. Olivier Masseret, auteur d'un rapport sur l'influence (24/02/17)
- M. Olivier Darrason, Président du CEIS (24/02/17)
- M. Jean-Dominique Giuliani, Président de la Fondation Robert Schuman (27/02/17)
- M. Christian Lequesne, professeur des universités en sciences politiques, ancien directeur du CERI (07/03/17)
- M. Gilles Andréani, Conseiller-maître à la Cour des Comptes, ancien Directeur du CAP (01/03/17)
- M. Enrico Letta, Dean of PSIA (01/03/17)
- M. Yves Bertoncini, Directeur de l'Institut Jacques Delors (02/03/17)
- M. Hubert Védrine, ancien Ministre des affaires étrangères (02/03/17)
- M. Jean-Claude Mallet, Conseiller spécial de Jean-Yves Le Drian (02/03/2017)

- M. Manuel Lafont Rapnouil, Directeur de l'ECFR (02/03/17)
- M. Bruno Tertrais, Directeur adjoint de la FRS (01/03/17)
- M. Dominique Moïsi, Conseiller spécial à l'Institut Montaigne, ancien Directeur adjoint de l'IFRI (06/03/17)
- Mme Sylvie Kauffmann, M. Jean-Dominique Merchet, M. François Clémenceau, M. Jacques Hubert-Rodier, journalistes (08/03/17)
- M. Frédéric Grare, chargé de mission Asie au CAPS, ancien chercheur à la Carnegie (08/03/17)
- M. Laurent Fabius, Président du Conseil Constitutionnel (08/03/17)
- M. Thierry de Montbrial, Directeur de l'IFRI (10/03/17)
- M. Philippe Errera, Directeur général des relations internationales et de la stratégie ; Etienne de Durant, délégué « politique de défense et prospective », ancien directeur du Centre des études et de sécurité de l'IFRI ; Philippe Perret, Chef du service du pilotage des ressources et de l'influence internationale de la DGRIS (09/03/17)
- M. Wolfgang Ischinger, Président de la Munich Security Conference (14/03/17)
- M. Jean-Baptiste Jeangène Vilmer, Directeur de l'IRSEM (15/03/2017)
- M. Bruno Lafont, Président de Lafarge-Holcim (20/03/17)
- Mme Elisabeth Guigou, Présidente de la Commission des Affaires étrangères de l'Assemblée Nationale (20/03/17)
- M. Pierre Vimont, Ambassadeur (24/03/17)
- M. Philippe Gautier, Directeur Général du Medef International ; Géraldine Lemblé, Directrice du Medef International (27/03/17)
- M. Jean-Hervé Lorenzi, Président du Cercle des économistes ; Marie Castaing, Directrice Générale du Cercle des économistes ; Clara Pisani-Ferry, en charge des programmes (27/03/17)
- M. Pierre-André De Chalendar, PDG de Saint-Gobain (28/03/17)
- M. François Bujon de L'Estang, Ambassadeur (29/03/17)
- M. Maurice Lévy, PDG de Publicis ; M. Olivier Fleurot, Vice-Président de Publicis (30/03/17)
- Mme Laura Kwiatkowski, conseillère du Président d'Engie (21/04/2017)
- M. Louis Gautier, Secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale (24/04/17)