



INSTITUT ———
Montaigne

Analyser.

Débattre.

Agir.

Rapport d'activité 2023

SOMMAIRE

QUI SOMMES-NOUS

Les mots du Président	7
L'édito de la Directrice générale	8
Notre engagement	10
Interagir pour agir	14
La gouvernance	16
L'équipe Montaigne	20
Les Experts associés	25
Nos adhérents	35
Notre méthode	38
Deux espaces, une même exigence	40

ACTIVITÉS

Les partenariats et dialogues internationaux	52
Nos publications	56
Nos rencontres	70
Montaigne à la Une	78

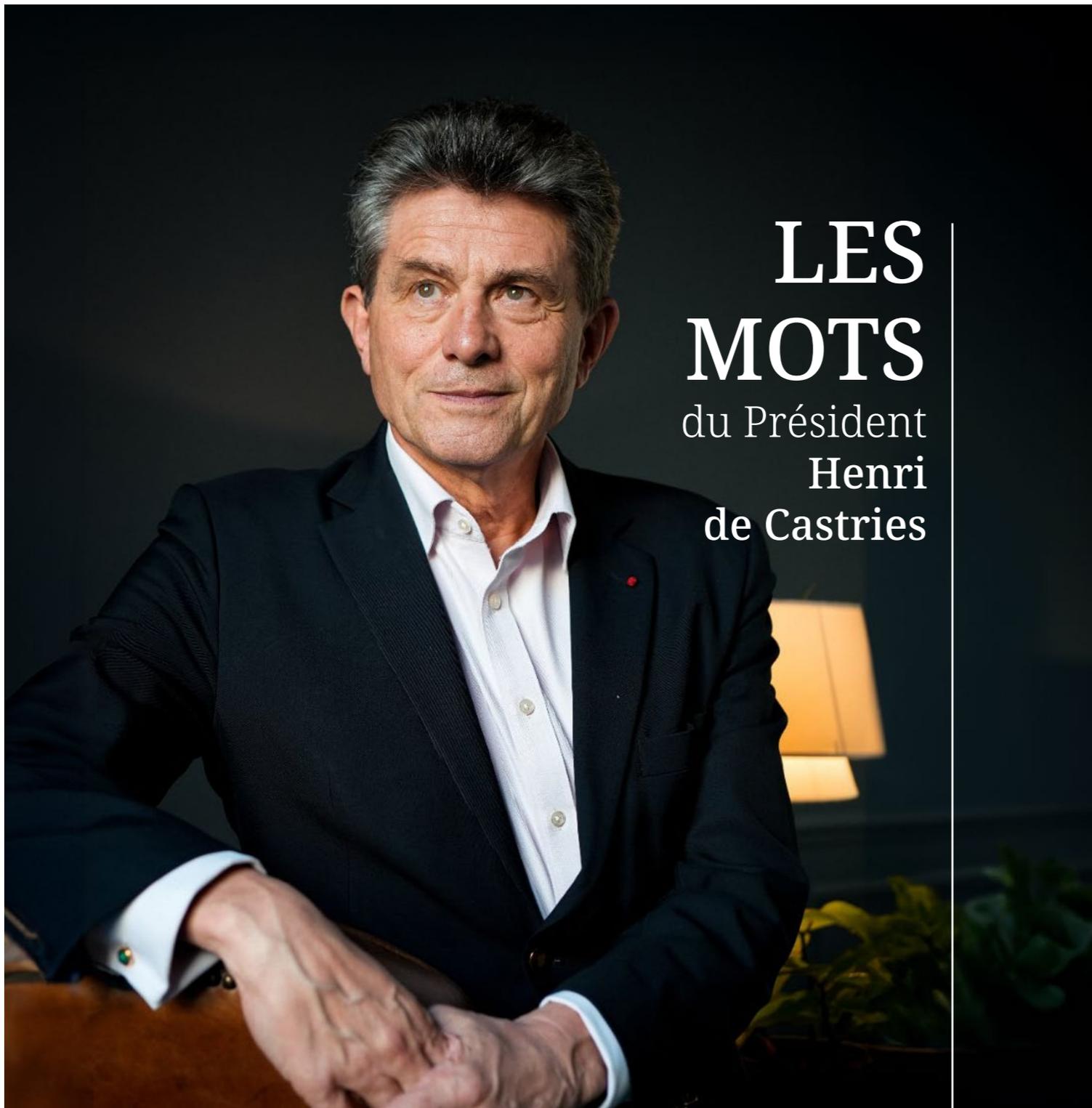
2024 : TENDANCES ET SCÉNARIOS POUR L'AVENIR

Horizon 2025-2035 : penser et construire à moyen terme	83
--	----

ADHÉRER

Pourquoi adhérer ?	86
--------------------	----

INTRODUCTION



LES MOTS

du Président
Henri
de Castries

Une année de rupture

2023 aura été une année de transition entre ce que l'on pensait acquis, et qui n'est plus, et ce que l'on entrevoit sans pouvoir encore le définir. Cela n'est pas sans nous rappeler les basculements de la Renaissance ou ceux du début du XIX^e siècle, ces temps de révolution technique et sociale de reconfiguration des équilibres. Les défis d'aujourd'hui font écho à ces périodes de l'histoire portés par deux lames de fond que sont les ruptures géopolitiques d'une part et les ruptures technologiques d'autre part, qui affectent tous les secteurs d'activité.

Sur le plan géopolitique, la guerre entre l'Ukraine et la Russie, le front ouvert à Gaza, la rivalité sino-américaine font ré-émerger d'anciennes peurs et redessinent les rapports de force : risques pour notre économie et notre sécurité, risques pour la cohésion européenne et celle à l'intérieur de nos nations. Ces affrontements pénètrent les sphères politiques, sociales, intimes. Ruptures technologiques ensuite : les progrès biotechniques et scientifiques, la progression fulgurante de l'IA, permettent des avancées majeures et suscitent des inquiétudes d'une ampleur équivalente. Ils modifient nos échelles de référence, découplent les géographies et les positionnements politiques.

Créer de nouveaux modes de résolution

La conjugaison de la technologie et de la géopolitique appelle de nouveaux modes de résolution car nos outils traditionnels (réglementaires, commerciaux, sociaux) peinent à donner des réponses. Si ce contexte nous montre que rien n'est acquis (ni la paix, ni la prospérité, ni la démocratie) rien n'est inéluctable pour autant. La productivité a fait des avancées majeures grâce à l'informatique. La médecine en particulier, l'organisation du travail, le rapport à l'autre, ont été formidablement bousculés.

Le sens de l'orientation

La responsabilité d'un institut comme le nôtre est bien de servir de boussole à la réflexion dans de telles périodes, de recalculer les points cardinaux de l'action publique : la sécurité de ses populations, la compétitivité de son économie, l'accès égalitaire aux fondamentaux que sont l'alimentation, la santé et l'éducation et le respect des institutions chargées de leur donner corps. 2023 nous a montré combien il était facile de s'égarer faute de repères communs. Espérons que 2024 nous permettra d'identifier des chemins mieux tracés.

Lucidité et détermination

« L'avenir ne pourr[a] prendre son sens que dans un grand effort de clairvoyance et de renouvellement » écrivait Camus dans *À Combat*, en 1944. Le sentiment que nous nous trouvons à l'aube d'un basculement de nos systèmes d'organisation tels qu'on les a connus depuis l'après-guerre anime nombre de nos concitoyens. La société de consommation n'apparaît plus comme le système économique de référence ; les évolutions démographiques, les impératifs environnementaux, l'usage du commerce comme vecteur de domination et non de paix, la technologie invasive, le poids des dettes, ont défait les équilibres antérieurs.

Le pouvoir politique se reconstitue sous les injonctions contradictoires des aspirations individuelles, de l'inappétence au risque et du droit normatif. Un nouveau récit politique est attendu capable de définir une perspective plus heureuse et un projet commun.

Clairvoyance du constat nous intimait Camus ! C'est ce premier impératif que l'Institut Montaigne s'attache à honorer, dans un souci de pédagogie. Mais cela ne saurait suffire. Nous ne sommes pas seulement des décrypteurs du monde qui nous entoure. Notre vocation est d'être également des « essayeurs », dans le droit fil de Michel de Montaigne qui exhortait à l'initiative, fille de la liberté.

Renouveler notre pensée est un second impératif. Nous avons devoir de dialogues, de contradictions, de désaccords constructifs. Nous avons devoir d'opérationnalité pour que notre architecture nationale se consolide, que notre sécurité économique se manifeste et que nos équilibres sociaux se maintiennent.

Collégialité opérationnelle

Aussi, en 2023, avons-nous souhaité renforcer la collégialité de nos études en mobilisant une centaine de nos entreprises adhérentes, en auditionnant plus de 500 experts et en organisant plus d'une soixantaine d'événements. Nous avons visité de très nombreux territoires régionaux et avons organisé de multiples dialogues internationaux. Plus de 30 études ont été proposées à la réflexion publique française et européenne. Toutes ont en commun de chercher la ligne de crête du possible. Toutes entendent servir le court et le long terme. Toutes recherchent l'impact.

Le sort de la France, et du même coup celui des valeurs que nous respectons, dépend de sa politique, nous intimait Camus. L'Institut Montaigne, grâce et avec ses adhérents et ses experts, en responsabilité, et à la place qui est la sienne, continue sa mission d'intérêt général au service des politiques publiques.



L'ÉDITO
de la Directrice
générale,
Marie-Pierre
de Bailliencourt

Notre engagement

Aux origines de l'Institut Montaigne

L'histoire de l'Institut Montaigne commence en 2000, à l'initiative de Claude Bébéar, patron emblématique d'AXA qui a fait d'une petite société l'un des leaders mondiaux du secteur de l'assurance. Animé par l'idée que les politiques publiques ne devaient pas être l'apanage des seuls politiciens professionnels, Claude Bébéar a souhaité que les entreprises puissent financer de manière désintéressée une réflexion apaisante à même de nourrir l'action politique de son temps, dans une logique de mécénat. Le format du think tank répondait à cette ambition d'indépendance et d'ouverture.

L'Institut Montaigne s'est constitué en tant qu'association d'intérêt général et a rassemblé dans les premiers temps 16 entreprises, en s'emparant des enjeux d'éducation et d'enseignement supérieur, de la question des discriminations ainsi que des sujets de démocratie, de santé, de compétitivité économique, de défense et de technologie.

Rapidement de nombreuses entreprises ont souhaité contribuer à cette réflexion et les travaux se sont étendus. En 2015, sous l'impulsion de son nouveau Président Henri de Castries, l'Institut Montaigne a souhaité prendre en compte les différentes échelles de l'action politique : l'échelle internationale, essentielle tant les décisions françaises ne peuvent s'élaborer à l'écart du reste du monde, et l'échelle territoriale, qui recueille ou traduit des décisions nationales et européennes. L'Institut Montaigne a donc élargi ses travaux dans deux directions complémentaires :

- Sur le plan géopolitique, il a soutenu le développement d'un programme Asie et d'un programme Europe et s'est investi dans la tenue de grands dialogues bilatéraux et internationaux, en particulier avec l'Union européenne, l'Allemagne, le Royaume-Uni, les États-Unis, le Japon, la Corée, l'Inde et la Chine.

- Au niveau des territoires, l'Institut Montaigne a favorisé une approche concrète au plus près des acteurs du terrain, des élus, des entreprises, des associations ou des représentants institutionnels. Il a ainsi produit des études sur la métropole lilloise, marseillaise, sur le territoire azurien ; conduit une expérimentation de santé publique dans les Yvelines ou encore mis en lumière des initiatives régionales pionnières dans la réponse aux incidents de cybersécurité.

Notre think tank, laboratoire d'idées et réservoir d'actions

L'Institut Montaigne est un espace de réflexion, de propositions et d'expérimentations au service de l'intérêt général. Think tank de référence en France et en Europe, ses travaux prennent en compte les grands déterminants économiques, sociétaux, technologiques, environnementaux et géopolitiques.

Association à but non lucratif, portée par des entreprises mécènes, l'Institut Montaigne organise ses travaux autour de quatre piliers thématiques : **la cohésion sociale, les dynamiques économiques, l'action de l'État et les coopérations internationales**. Il élabore des propositions concrètes au service de la réinvention d'un modèle français singulier, prospère et responsable au cœur de l'Europe dans un monde en recomposition.

Menés dans la collégialité et l'indépendance, nos travaux s'adressent aux acteurs publics et privés, politiques et économiques, ainsi qu'aux citoyens engagés. Ils sont le fruit d'une méthode d'analyse rigoureuse, critique et ouverte sur les comparaisons internationales.



Depuis sa création en 2000, le fonctionnement de l'Institut Montaigne est assuré par des contributions privées. Plus de 200 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité y concourent. Chacune d'elles représente moins de 1,2 % du budget total qui s'élève à 7 millions d'euros.

Permettre, structurer et développer le débat démocratique : telle est la fonction essentielle de l'Institut Montaigne.

Les valeurs de l'Institut Montaigne : Indépendance, collégialité et responsabilité

L'indépendance, la collégialité et la responsabilité constituent les valeurs fondamentales de l'Institut Montaigne, sur lesquelles reposent son identité et sa réputation et d'où découlent sa méthode et la conduite de ses activités.

Indépendance

L'Institut Montaigne conduit des travaux et réflexions indépendamment de toute affiliation partisane ou corporatiste, de toute commande et de toute pression catégorielle. Le programme de travail et la ligne éditoriale relèvent de la compétence exclusive des instances de direction de l'Institut Montaigne.

La diversification de son financement par les entreprises adhérentes dont aucune ne contribue à plus de 1,2 % du budget est un gage de cette indépendance.

Collégialité

L'Institut Montaigne réunit des personnalités issues de la société civile, du monde économique, des milieux universitaires, des corps intermédiaires de l'État et de la fonction publique, afin de susciter une réflexion collective constructive sur les enjeux d'intérêt général. Ses avis, évaluations et expérimentations résultent de ce débat public ouvert et contradictoire.

Responsabilité

L'Institut Montaigne agit avec intégrité, rigueur et pragmatisme, conscient de la portée des analyses et des recommandations qu'il communique publiquement. Son engagement dans le débat démocratique l'appelle à l'exigence et à l'honnêteté intellectuelles.



Interagir pour agir



L'originalité de l'Institut est de se positionner à la confluence de quatre mondes qui d'ordinaire se jaugent et se confrontent sans nécessairement se rejoindre :

- le monde politique, qu'il soit national ou étranger, qui a la charge de l'État à travers la conduite de la nation, l'édification du cadre normatif et la mise en œuvre des coopérations internationales
- le monde économique, à qui revient de contribuer à la production, l'utilisation, la distribution et la consommation des richesses
- le monde académique, qui a pour responsabilité d'étudier, d'analyser, de transmettre et d'enseigner
- le monde médiatique, qui informe les citoyens et questionne les responsables.

À la croisée de ces mondes, l'Institut Montaigne mobilise les entreprises, les chercheurs, les représentants institutionnels, les associations, les médias et devient le réceptacle des expériences, des avis ou des propositions des acteurs publics et privés. Il les donne à entendre, de manière articulée, contextualisée et utile, au débat public.

L'Institut Montaigne en chiffres



La gouvernance de l'Institut Montaigne

L'Institut Montaigne est incarné par une équipe de 40 permanents et 30 experts associés. Son comité directeur est composé de 14 membres soucieux de la vitalité du débat public.

Le comité directeur

Le comité directeur de l'Institut Montaigne, présidé par Henri de Castries, est son organe de gouvernance. Composé de personnalités aux profils politiques et professionnels variés, il est garant de notre indépendance. Il s'assure de la cohérence de notre ligne éditoriale, de la qualité scientifique des travaux et des activités. Il se réunit six fois par an.



Les membres du comité directeur

Henri de Castries, Président, Institut Montaigne

David Azéma, Vice-président de l'Institut Montaigne, Associé chez Perella Weinberg Partners

Jean-Dominique Sénard, Vice-président de l'Institut Montaigne, Président du conseil d'administration du Groupe Renault

Emmanuelle Barbara, Senior Partner, August Debouzy

Natacha Valla, Économiste, Doyenne de l'École de Management et d'Innovation à Sciences Po

Marguerite Bérard, ancienne Directrice de la Banque Commerciale en France de BNP Paribas

Jean-Pierre Clamadieu, Président du conseil d'administration, ENGIE

Paul Hermelin, Président du conseil d'administration, Capgemini

Marwan Lahoud, Associé, Messier & associés (Groupe Mediobanca)

Natalie Rastoin, Présidente, Polytane

René Ricol, Président, Ricol Lasteyrie

Arnaud Vaissié, Président-directeur général, International SOS

Florence Verzelen, Directrice générale adjointe en charge des industries, du marketing et du développement durable chez Dassault Systèmes

Philippe Wahl, Président-directeur général, Groupe La Poste

Pourquoi ont-ils choisi l'Institut Montaigne ?



Jean-Dominique Sénard,
Président du Conseil d'administration
du Groupe Renault

“ L'Institut Montaigne constitue à mes yeux un centre d'excellence en termes d'analyses géopolitiques, politiques, économiques et sociales. La profondeur de sa recherche assure aux lecteurs des notes émanant des meilleurs experts dans leur domaine, une information aussi objective que possible, ainsi que des voies d'action, chaque fois que cela apparaît pertinent. Au-delà du gain de temps pour les dirigeants des entreprises adhérentes et de leurs équipes, la qualité des expressions écrites ou orales (à l'occasion des prises de parole publiques des dirigeants de ce premier think tank français ou de conférences qui leur sont réservées) leur assure l'accès à une base de débats remarquable. ”



Natacha Valla, Économiste,
Doyenne de l'École de Management
et d'Innovation à Sciences Po

“ Comme lieu d'expression pluriel des opinions, allié à l'expertise des analyses, Montaigne constitue un espace unique pour faire progresser les pensées sur les grands thèmes économiques et sociaux. ”



Florence Verzelen, Directrice générale adjointe, en charge des industries, du marketing et du développement durable, Dassault Systèmes

“ L'Institut Montaigne ouvre un espace unique de réflexion et de propositions au service de l'intérêt général. Participer au comité directeur, c'est contribuer à identifier les sujets clefs pour l'avenir de notre pays et les porter au bon niveau d'attention dans le débat public. ”



Marguerite Bérard, ancienne Directrice de la Banque Commerciale en France de BNP Paribas

“ Mon apprentissage n'a d'autre fruit que de me faire sentir combien il me reste à apprendre », ainsi parlait Michel de Montaigne, philosophe érudit et humaniste. « L'Institut Montaigne, avec modestie et détermination, offre à tous ceux qui s'y impliquent et la soutiennent, la possibilité d'apprendre et de débattre pour mieux agir ! ”

L'équipe de l'Institut Montaigne

L'Institut Montaigne est riche des femmes et des hommes qui choisissent de contribuer à ses travaux afin d'apporter leur expérience et leur savoir à la réflexion générale.

Aux côtés des chercheurs, diplomates, chefs d'entreprises, experts scientifiques, qui contribuent aux travaux de l'Institut Montaigne, notre équipe de permanents et d'experts organise la réflexion, les dialogues internationaux, les rencontres et publications.

La direction exécutive

La direction exécutive définit les grandes orientations stratégiques du think tank en matière de gouvernance, de ligne éditoriale, d'organisation, de communication et de ressources humaines.



Marie-Pierre de Bailliencourt, Directrice générale

Juliette Aquilina, Directrice exécutive -
Développement et Communication

Gilles Trochet, Secrétaire général

Blanche Leridon, Directrice exécutive, éditorial
et Experte résidente - Démocratie et Institutions

L'équipe permanente et les experts résidents

Marie-Pierre de Baillencourt, Directrice générale

Juliette Aquilina, Directrice exécutive - Développement et Communication

Lancelot Bédât, Chargé de mission auprès de la direction

Hugues Bernard, Chargé de projets - Climat et environnement

Hortense Billot, Responsable de projets - Administration et Comptabilité

Adriana Bracquemond, Chargée de projet - Événementiel et CRM

Lola Carbonell, Chargée de projets - Éditorial

Louise Chetcuti, Chargée de projets - États-Unis et Transatlantique

Lucas Chouaki, Chargé de projet - Web et digital

Donna Clément, Responsable du pôle Communication et relations presse

Johanna Couvreur, Experte Résidente et Responsable de projets - Santé

Tom David, Chargé de projets - Prospective Technologique

Joseph Dellatte, Expert Résident - Climat, énergie et environnement

Mathieu Duchâtel, Expert Résident - Directeur des études internationales

Michel Duclos, Expert Résident principal et Conseiller spécial - Géopolitique et Diplomatie

Pauline Faure, Responsable Web et digital

Françoise Florens, Assistante de direction

Louise Frion, Responsable de projets - Nouvelles Technologies

François Godement, Expert Résident principal et Conseiller spécial - Asie et États-Unis

Baptiste Larseneur, Expert Résident et Responsable de projets - Éducation

Erwan Le Brasidéc, Chargé de projets - Études

Camille Le Mitouard, Responsable des partenariats

Cyriane Le Richon, Responsable de projets - Marketing relationnel et CRM

Alix Lemaire, Assistant Chargé de projets - International



Claire Lemoine, Responsable de projets - Asie

Blanche Leridon, Directrice Exécutive, éditorial et Experte résidente - Démocratie et Institutions

Nicolas Masson, Chargé de projets - Communication et relations presse

Cédric Ménissier, Chargé de projets - Études France

Catherine Merle du Bourg, Chargée de projets - Communication et relations presse

Hortense Miginiac, Chargée de projets - Éditorial

Paola Nicolleau, Chargée de production événementielle

Pierre Pinhas, Chargé de projets - Asie

Marion Rajaoba, Chargée de projets - Réseaux sociaux

Emma Ros, Chargée de projets - Santé

Maxime Sbaihi, Directeur des études France

Raphaël Tavanti-Geuzimian, Chargé de projets - Économie

Margaux Tellier-Poulain, Responsable de projets - Santé et protection sociale

Lisa Thomas-Darbois, Experte Résidente et Directrice adjointe des études France

Gilles Trochet, Secrétaire général

Arsène Vassy, Chargé de projets - Communication et relations presse

Georgina Wright, Experte Résidente - Europe et Directrice adjointe des études internationales



Les experts associés

Les experts associés constituent le premier cercle de notre expertise et nous donnent la largeur de compétences, la profondeur de champ et la pluralité de points de vue nécessaires à notre mission. Engagés à nos côtés au quotidien, ils collaborent à nos travaux, produisent des notes et des articles, interviennent publiquement au nom de Montaigne ou en leur nom propre.

Philippe Aguiñer, Asie

Nicolas Baverez, Défense

Charleyne Biondi, Numérique et Politique

Patrick Calvar, Sécurité

Bernard Cazeneuve, Défense

Eric Chaney, Économie

Maxence Cordiez, Énergie

Jean-Michel Darrois, Justice

Michel Duclos, Expert Résident principal et Conseiller spécial - Géopolitique et Diplomatie

Matthias Fekl, Franco-Allemand et Justice

Jean-Baptiste Fontenille, Cybersécurité

Benjamin Fremaux, Énergie

Amélie Giuliani, Droit, Conformité, Extraterritorialité

François Godement, Expert Résident principal et Conseiller spécial - Asie et États-Unis

Jonathan Guiffard, Défense et Afrique

Christophe Jaffrelot, Inde, Démocratie et Populisme

Aloïs Kirchner, Industrie

Marc Lazar, Démocratie et Populisme, Italie

Alain Le Roy, Géopolitique et Diplomatie

Théophile Lenoir, Désinformation et Numérique

Cécile Maisonneuve, Énergie, Territoires, Développement durable

Bertrand Martinot, Apprentissage, Emploi, Formation Professionnelle

Laure Millet, Santé

Dominique Moisi, Géopolitique

Franck Morel, Travail et Dialogue Social

Soli Özel, Relations Internationales et Turquie

Milo Rignell, IA & Nouvelles Technologies

Alexandre Robinet-Borgomano, Allemagne

Jean-Loup Saaman, Moyen-Orient,

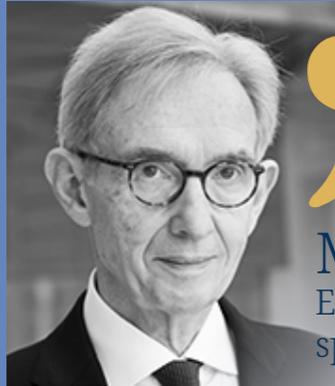
Ali Saïb, Éducation, Enseignement Supérieur, Recherche

Engin Soysal, Relations internationales

Yasmina Tadlaoui, Biodiversité

Bruno Tertrais, Géopolitique, Relations Internationales et Démographie

Jean-Paul Tran Thiet, Justice et Affaires Européennes



Michel Duclos

Expert Résident principal et Conseiller spécial - Géopolitique et Diplomatie

Pourriez-vous vous présenter brièvement, en retraçant votre parcours ?

Je suis entré au Quai d'Orsay en 1970. Une lecture trop assidue des diplomates écrivains - Paul Claudel, Saint-John Perse, ou Paul Morand mais aussi Stendhal - m'en avait donné la vocation. Mon ambition initiale était de terminer ma carrière comme consul à Tabriz et de laisser à la postérité quelques articles précieux dans des revues confidentielles.

Les hasards de la vie m'ont détourné de cet objectif et, au fil des décennies, j'ai occupé des postes à Moscou, Bonn, Bruxelles (UE), New-York (ONU), Damas (entre 2006 et 2009) ou Berne. J'ai également passé plusieurs années au Centre d'Analyses et de Prévisions du Quai, au début des années 80 ; cela m'a permis de m'initier à la « grande politique ». Mes quelques années au cabinet du ministre de l'Intérieur, entre 2009 et 2012, m'ont aussi mieux familiarisé avec la réalité française.

Ce sont les hasards de la vie qui m'ont amené à l'Institut Montaigne où j'ai eu le sentiment de pouvoir servir autrement, par l'analyse et la réflexion, les idéaux de la République et les préoccupations de mes compatriotes qui m'ont guidé toute ma vie.

Que signifient l'engagement (politique, social) et l'intérêt général pour vous ?

J'essaie d'être fidèle à l'idéal appris auprès de mes parents et de mes professeurs du secondaire : non seulement nous sommes tenus par un devoir d'État mais c'est en accomplissant celui-ci que l'on se réalise soi-même. Et le devoir d'État ne consiste plus seulement à faire son service militaire ou à exercer des fonctions publiques, il est désormais bien davantage : c'est rester à l'écoute du vaste monde, des soucis ou des aspirations de ses contemporains et de ses compatriotes, c'est chercher à être utile à la chose publique. Je m'efforce d'appliquer ce programme par des rencontres ou la rédaction de notes ou d'essais géopolitiques.

Par rapport à vos autres types d'engagement (académique, institutionnel, personnel ou professionnel), quelle capacité d'impact pensez-vous qu'un think tank offre ? Pourquoi avoir choisi de rejoindre l'Institut Montaigne ?

Pour moi, ou pour les gens de ma génération, les think tanks ont commencé à prendre une place importante dans le débat public en France lorsque le rôle de l'État est devenu moins central - ce qui est une bonne chose. Nous, Français, avons longtemps vécu dans l'idée que tout devait remonter et dépendre de l'État. Puis, l'économie est devenue plus libérale et les entreprises plus autonomes. Le même mouvement s'opère en matière d'expertise et de débat d'idées : il est fondamental, comme le fait l'Institut Montaigne, d'occuper ce créneau dans la vie publique, avec les valeurs de liberté et de solidarité qui sont celles de l'Institut, avec un lien fort aussi avec le milieu économique.

L'Institut Montaigne est aussi pour moi un extraordinaire laboratoire de brassage des générations. Or, je veux croire que les jeunes gens ont besoin de la sagesse des anciens, mais que ladite sagesse n'a de prix que si elle est innervée, stimulée et actualisée par les interrogations, les choix éthiques et les espoirs des générations les plus jeunes.





Amélie Giuliani

Experte associée - Droit,
Conformité, Extraterritorialité

Pourriez-vous vous présenter brièvement, en retraçant votre parcours ?

Je suis avocate au Barreau de Paris et conseillère du Commerce extérieur de la France. À ce titre, j'accompagne depuis plus de vingt ans des entreprises dans leurs développements français, européens et internationaux, dans une démarche responsable axée sur l'éthique et la conformité. Six années d'exercice en Asie m'ont conduite à me spécialiser dans les projets de partenariats et développements stratégiques en France et à l'international. J'enseigne également le droit des contrats et différents thèmes du droit de la conformité à l'Université.

J'ai toujours aimé travailler à l'international pour l'ouverture et l'enrichissement que procure un environnement multiculturel et multilingue. En Corée du Sud, j'ai tout particulièrement expérimenté le sentiment de l'appartenance européenne : vivre et travailler en Asie donne conscience de l'unité de l'Europe et du sentiment d'être européen, avant même d'être français.

Que signifient l'engagement (politique, social) et l'intérêt général pour vous ?

Pouvoir s'impliquer en faveur de l'intérêt général exige d'abord de se connaître et de se former soi-même, en s'ouvrant aux autres et en approfondissant les sujets qui nous tiennent à cœur. Vient ensuite le désir d'œuvrer ensemble pour faire quelque chose de commun, au service de tous. Travailler au sein d'équipes internationales, avec tout ce que cela implique d'apprentissage du compromis, de curiosité, d'ouverture d'esprit, d'adaptation, est une excellente école. C'est passé, pour moi, par la découverte et la progressive maîtrise des différentes manières de pratiquer le droit à l'étranger, de différentes cultures en général ou,

plus spécifiquement, de différentes cultures des affaires. Je me suis aussi engagée bénévolement pour être avocate de l'ambassade de France et c'est dans ce contexte que j'ai été nommée par Matignon conseillère du Commerce extérieur de la France.

Plus spécifiquement, dans mon domaine, le droit et la conformité, on dépasse les seules logiques juridiques et l'on se trouve vite confronté à des enjeux stratégiques mais aussi démocratiques. Porter le droit européen, c'est porter des valeurs. On le voit aujourd'hui avec l'exemple des sujets d'extraterritorialité qui, après avoir été longtemps abordés exclusivement sous leur angle technique et juridique, sont désormais considérés d'une manière éminemment plus stratégique, en y intégrant une dimension géopolitique.

Par rapport à vos autres types d'engagement (académique, institutionnel, personnel ou professionnel), quelle capacité d'impact pensez-vous qu'un think tank offre ? Pourquoi avoir choisi de rejoindre l'Institut Montaigne ?

L'Institut Montaigne est un lieu unique pour confronter les expériences, c'est un laboratoire où la diversité des parcours et des personnes permet de s'enrichir réciproquement. Le système des fellows, les experts qui échangent régulièrement quel que soit leur domaine, est un incubateur de pensées précieuses : l'un des grands défis, quel que soit le métier qu'on exerce, est de ne pas se laisser enfermer dans son activité. Certes, la formation continue permet d'éviter en partie le rétrécissement des perspectives mais cela reste théorique et la pratique, quant à elle, reste extrêmement opérationnelle ! Les réunions de Montaigne, où l'on échange collégalement sur des sujets passionnants - c'est l'essence même du think tank - sont une stimulation très inspirante.

L'Institut Montaigne est aussi riche par sa capacité à mettre en œuvre et exécuter les projets sur lesquels il travaille : il fait résonner ses propositions et les porte auprès des institutions.

Enfin, Montaigne se caractérise par la richesse de son écosystème d'entreprises adhérentes. Prendre en considération le point de vue de l'entreprise, c'est s'ouvrir à la complexité du réel. On a trop vite fait d'assimiler les intérêts privés à des intérêts particuliers qui seraient antagonistes de l'intérêt général. Bien au contraire, l'intérêt général demande, pour être construit, une connaissance de terrain. Au-delà de la qualité des études et de la rigueur de la méthode, c'est bien cette connaissance de la société civile qui fait la spécificité et l'intérêt de l'Institut Montaigne.





”
François Godement
Expert Résident principal
et Conseiller spécial - Asie et États-Unis

Pourriez-vous vous présenter brièvement, en retraçant votre parcours ?

J'ai reçu une éducation autant scientifique que littéraire. Ma formation a été marquée, dès ma jeunesse, par la Chine, que j'ai découverte à travers des romans d'aventures, et des classiques de la littérature chinoise qui ont nourri mon imaginaire. Mon parcours académique s'est naturellement orienté vers l'Histoire, et les études sinologiques. Durant mes années étudiantes, la Chine traditionnelle et maoïste s'imposait comme une énigme à déchiffrer, tandis que l'histoire américaine m'attirait pareillement. La chance de ma vie, c'est qu'aujourd'hui, d'un bord à l'autre du Pacifique, les deux sujets se rejoignent...

Après une bourse d'études qui m'a emmené à Harvard, j'ai poursuivi mon cursus à Taiwan par des études d'économie. À cette époque, l'île préfigurait le dynamisme que la Chine allait connaître après la Révolution culturelle, à un moment où personne, parmi les sinisants, ne pouvait imaginer l'essor de Pékin. Par la suite, mû avant tout par la volonté de comprendre et d'analyser, j'ai travaillé comme consultant au sein de l'OCDE et j'ai enseigné aux Langues O - avec ses étudiants fortement engagés, souvent maoïstes, et ses grands amphithéâtres de cours - puis à Sciences Po.

J'ai voulu me tourner vers des think tanks pour échapper aux cloisonnements disciplinaires. Les think tanks offrent par ailleurs une riche ouverture relationnelle vers des interlocuteurs et experts qui n'émanent pas seulement du champ académique. J'ai toujours cherché à multiplier les approches, à pratiquer les pas de côté. C'était d'autant plus utile que la Chine de l'après Tian'anmen a connu une ère de glaciation et que j'ai dû élargir mes domaines de recherche : je me suis

turné vers le Japon et les relations sino-américaines, pour éviter d'être pris, tel un lapin dans les phares d'une voiture, dans la fermeture autoritaire du système. Aujourd'hui que nous connaissons presque une deuxième ère Mao, je m'intéresse beaucoup aux questions des données personnelles et aux flux transfrontaliers de données, qui incluent la Chine mais ne s'y cantonnent pas.

Que signifient l'engagement (politique, social) et l'intérêt général pour vous ?

Je suis un peu mal à l'aise avec l'idée de l'engagement sous une bannière, politique ou partisane, dans quelque groupe que ce soit. Je suis sans doute davantage fait pour le recul intellectuel. En revanche, m'intéresser à la chose publique et vouloir éclairer les débats et les gouvernants dans leurs prises de décisions, ce sont des objectifs où je me retrouve mieux. Je suis d'ailleurs consultant au CAPS depuis une vingtaine d'années.

La volonté d'être "européen", la conviction qu'il n'y avait pas d'autre voie que la voie européenne pour nous offrir sécurité et prospérité, ont guidé mon désir d'agir et de réfléchir. Je crois à la démocratie telle que définie par Périclès ou Thucydide. Même s'il faut rester pragmatique, même si on ne peut faire abstraction des rapports de force, même si l'altérité (nourrie d'échanges avec la culture occidentale) que constitue la Chine m'intéresse, je m'inscris dans cette parenté culturelle-là.

Par rapport à vos autres types d'engagement (académique, institutionnel, personnel ou professionnel), quelle capacité d'impact pensez-vous qu'un think tank offre ? Pourquoi avoir choisi de rejoindre l'Institut Montaigne ?

Avant l'Institut Montaigne, j'ai lancé des programmes Asie dans deux think tanks, l'un français et l'autre européen. Ils étaient tous deux axés exclusivement sur l'aspect des relations internationales ou de la politique extérieure. Ce qui m'a attiré à Montaigne, c'est le riche dialogue qui existe avec le monde des entreprises. J'apprécie aussi tout particulièrement l'émulation que l'on reçoit à travailler sur des projets transversaux, liés à la technologie, à l'économie, à la géopolitique. C'est exactement ce que je recherchais dans mon approche de la Chine, échapper au seul regard politico-diplomatique, ouvrir les horizons.





Ali Saïb

Expert associé - Éducation, Enseignement Supérieur, Recherche

Pourriez-vous vous présenter brièvement, en retraçant votre parcours ?

J'ai grandi à Marseille, que j'ai quittée pour devenir chercheur en virologie à Paris, dans les années 90, à l'époque de l'émergence du Sida. Après avoir soutenu une thèse sur le sujet, j'ai été recruté à l'Inserm comme chercheur, puis j'ai été professeur des universités à Paris Diderot (aujourd'hui Université Paris Cité).

J'ai dirigé une équipe de recherche à l'hôpital Saint-Louis de 1997 à 2017 et ai ensuite intégré le CNAM comme professeur titulaire de Chaire puis directeur de la recherche, à la suite de quoi j'ai été nommé recteur des académies de Caen puis d'Aix-Marseille, nouvelle mission aussi prenante qu'essentielle qui m'a fait mettre de côté progressivement mes activités de recherches et d'enseignement.

En décembre 2014, j'ai rejoint le cabinet du Premier ministre comme Conseiller éducation. J'y suis resté jusqu'en 2017, où j'ai intégré la Cour des comptes comme conseiller maître. Courant 2019, j'ai été appelé par le Gouvernement pour diriger le projet de réhabilitation de l'Hôpital d'instruction des Armées du Val de Grâce (appelé aujourd'hui le Parisanté Campus).

Après avoir été directeur de cabinet de la ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation pendant la crise du Covid-19, je me suis mis en disponibilité de la fonction publique pour créer un cabinet de conseil, Aidos Consulting. J'ai rejoint l'Institut Montaigne en septembre 2023 comme expert associé.

Que signifient l'engagement (politique, social) et l'intérêt général pour vous ?

Ma vision de l'engagement et de l'intérêt général résulte d'un vécu personnel. Pour avoir travaillé à l'ombre de politiques, j'ai pu mesurer combien chacun en avait sa conception propre. Toutefois, on peut s'accorder sur l'idée d'un intérêt général qui dépasse l'intérêt individuel, ou même la somme des intérêts particuliers : il se trouve au point d'équilibre entre la capacité d'agir en phase avec ses valeurs et l'exigence d'efficacité dans le résultat au service du bien commun. Il doit participer de la cohésion sociale, être tourné vers la réduction des inégalités sociales et territoriales, et le respect de l'altérité, dépasser les idéologies et s'incarner de manière pragmatique.

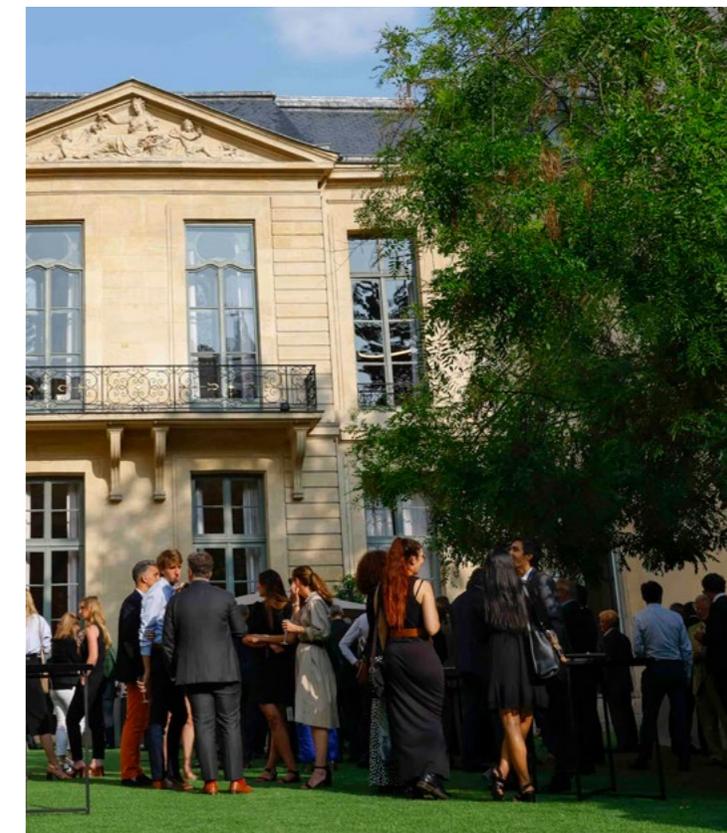
Par rapport à vos autres types d'engagement (académique, institutionnel, personnel ou professionnel), quelle capacité d'impact pensez-vous qu'un think tank offre ? Pourquoi avoir choisi de rejoindre l'Institut Montaigne ?

Certainement parce que les questions éducatives y ont toujours été débattues. Mon arrivée s'inscrit dans cette filiation à un moment particulier de l'histoire de notre système éducatif. Je souhaite aussi explorer d'autres thèmes, notamment, comment renforcer les liens entre recherche et décision publique, entre science et société. Quels sont les grands enjeux à venir de l'enseignement supérieur dans un contexte de compétition internationale exacerbée et comment les aborder collectivement et les anticiper ? Et d'autres thèmes qui méritent débat ! Tous les lieux qui participent de l'Agora, du débat, de l'altérité, sont essentiels à la vitalité démocratique. L'Institut Montaigne est de ces lieux-là.



Nos adhérents

Ils représentent l'indépendance, la singularité et la force d'impact de Montaigne. Diversité des tailles, complémentarité des secteurs d'activité, en France et à l'international, cet écosystème d'adhérents exprime de manière inégalée les réalités du tissu économique et citoyen de la France. **Tous nos adhérents ont en commun le désir de témoigner de la réalité de leur quotidien d'entrepreneurs, de chefs d'entreprise, de salariés engagés et de décideurs.** Tous souhaitent partager leurs expériences, leurs propositions d'amélioration des politiques publiques, tous veulent contribuer à un débat public riche, diversifié et porteur de résultats concrets.



Ils nous soutiennent

ABB FRANCE	BAIN & COMPANY	DE PARDIEU BROCAS MAFFEI	HOWDEN	LINEDATA SERVICES	OCIRP	RTE	VERLINGUE
ABBVIE	BAKER & MCKENZIE	ECL GROUPE	HSBC CONTINENTAL EUROPE	LLOYD'S EUROPE	ODDO BHF	SAFRAN	VINCI
ACCENTURE	BEARINGPOINT	EDENRED	IBM FRANCE	L'ORÉAL	OLIVER WYMAN	SANOFI	VIVENDI
ACCOR	BESSÉ	EDF	IFPASS	LOXAM	ONDRA PARTNERS	SAP FRANCE	WAKAM
ACCURACY	BNP PARIBAS	EDHEC BUSINESS SCHOOL	INCYTE BIOSCIENCES	LVMH - MOËT- HENNESSY - LOUIS VUITTON	ONET	SCHNEIDER ELECTRIC	WAVESTONE
ACTUAL GROUP	BOLLORÉ	EGIS	INSTITUT MÉRIEUX	MACSF	OPMOBILITY	SERVICENOW	WENDEL
ADEO	BOUYGUES	EKIMETRICS FRANCE	INTERNATIONAL SOS	MAIF	ORANO	SERVIER	WHITE & CASE
ADIT	BRISTOL MYERS SQUIBB	ENGIE	INTERPARFUMS	MALAKOFF HUMANIS	PAI PARTNERS	SGS	WILLIS TOWERS WATSON FRANCE
AIR FRANCE-KLM	BROUSSE VERGEZ	EQT PARTNERS SAS	INTUITIVE SURGICAL FRANCE	MAZARS	PELHAM MEDIA	SIER CONSTRUCTEUR	ZURICH
AIR LIQUIDE	BRUNSWICK	ESL & NETWORK	IONIS EDUCATION GROUP	M.CHARRAIRE	PERGAMON	SNCF	
AIRBUS	CAPGEMINI	EUROGROUP CONSULTING	IQO	MÉDIA-PARTICIPATIONS	POLYTANE	SNCF RÉSEAU	
ALLEN & OVERY	CAREIT	FGS GLOBAL	ISRP	MEDIOBANCA	PRODWARE	SODEXO	
ALLIANZ	CARREFOUR	FIVES	JEANTET ASSOCIÉS	MERCER	PUBLICIS	SPVIE	
AMAZON FRANCE	CASINO	GETLINK	JOLT CAPITAL	MERIDIAM	PWC FRANCE & MAGHREB	SUEZ	
AMUNDI	CHUBB	GIDE LOYRETTE NOUËL	KATALYSE	MICROSOFT FRANCE	QUALISOCIAL	TENEO	
ANTIDOX	CIS	GOOGLE	KEA & PARTNERS	MITSUBISHI FRANCE S.A.S	RAISE	THE BOSTON CONSULTING GROUP	
ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS	CISCO SYSTEMS FRANCE	GROUPAMA	KEARNEY	MOELIS & COMPANY	RATP	TILDER	
ARCHERY STRATEGY CONSULTING	CLARIANE	GROUPE BEL	KEDGE BUSINESS SCHOOL	MOODY'S FRANCE	RELX GROUP	TOFANE	
ARCHIMED	CLIFFORD CHANCE	GROUPE M6	KPMG S.A.	MORGAN STANLEY FRANCE	RENAULT	TOTALENERGIES	
ARDIAN	CNP ASSURANCES	GROUPE MARTIN BELAYSOUD	KYNDRYL	MUTUALITÉ FRANÇAISE	RICOL LASTEYRIE	TRANSFORMATION FACTORY	
ARQUUS	COHEN AMIR-ASLANI	GROUPE ORANGE	LA BANQUE POSTALE	NATIXIS - BPCE	RIVOLIER	UNIBAIL- RODAMCO - WESTFIELD	
ARTHUR D. LITTLE	CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT	HAMEUR ET CIE	LA COMPAGNIE FRUITIÈRE	NATURAL GRASS	ROCHE	UNICANCER	
ASTRAZENECA	D'ANGELIN & CO. LTD	HENNER	LENOVO ISG	NAVAL GROUP	ROCHE DIAGNOSTICS	VEOLIA	
AUGUST DEBOUZY	DASSAULT SYSTÈMES	HITACHI ENERGY FRANCE		NESTLÉ	ROTHSCHILD & CO	VERIAN	
AXA	DELOITTE						

Notre méthode : analyser pour agir



Du constat aux propositions directement actionnables, nous séquençons et coordonnons nos travaux afin de traiter l'impératif du temps court dans la responsabilité du temps long.

Dans une logique académique d'indépendance et de qualité, nous confrontons différents points de vue, nous sollicitons nos adhérents à titre citoyen et au titre de leur

expertise, nous rassemblons les informations, nous vérifions les données, nous validons les sources et nous proposons analyses et recommandations.

Les publications sont soumises à des comités de relecture indépendants, internes et externes, qui vérifie l'intégrité de la production.

Élargir notre regard

Des groupes de veille thématiques

Espaces de décroisement, de prospective et de débats, les Groupes de veille de l'Institut Montaigne incarnent l'esprit de collégialité de l'Institut. **Ils permettent d'accueillir toutes les parties prenantes de la société civile, de décentrer le regard pour des échanges stimulants** et ont vocation à réunir des personnalités qualifiées à des fins de partage d'expérience et de dialogues actifs autour de grands thèmes structurants pour le débat public.

Animés par les équipes de l'Institut, ils se tiennent de manière libre et informelle, sous le sceau de la confidentialité. Ils peuvent donner lieu à des recommandations d'ordre général sur un thème choisi ou ouvrir des perspectives d'études plus spécifiques.

Les 7 problématiques de nos groupes de veille

- ESPRIT DE DÉFENSE
- DÉMOCRATIE ET INSTITUTIONS
- SANTÉ ET PROTECTION SOCIALE
- PROSPECTIVE SOCIÉTALE
- ÉNERGIE ET CLIMAT
- SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE
- FUTURS TECHNOLOGIQUES

Deux espaces, une même exigence

L'Institut Montaigne publie ses études sur son site internet au sein de deux espaces distincts et complémentaires. **À ces notes et rapports s'est adjointe en 2023 une plateforme digitale dédiée au débat et à l'actualité, Expressions par Montaigne.**



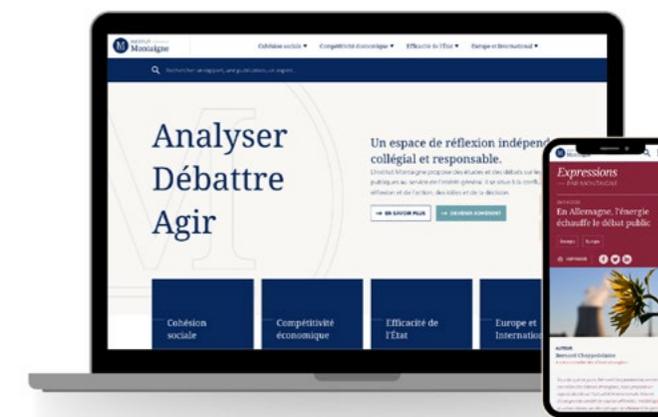
Expressions
— PAR MONTAIGNE



L'Institut Montaigne publie ses études sur son site internet au sein de deux espaces distincts et complémentaires.

Du décryptage à la recommandation d'action publique, ces deux espaces distincts se nourrissent réciproquement pour une vision efficace et complète des enjeux domestiques et internationaux. Ils proposent des formats variés selon la méthodologie - collégiale ou individuelle - ainsi que la ligne éditoriale - démarche scientifique ou débat d'opinions.

- Des **notes d'éclairage** qui permettent de se situer et de rendre intelligible l'environnement dans lequel nous évoluons. Cela comprend aussi des notes de conjoncture économique, sociale et géopolitique pour nos adhérents.
- Des **notes d'enjeux** qui posent des constats et des problématiques sur des sujets stratégiques afin d'ouvrir le débat public.
- Des **notes d'action** qui identifient un enjeu spécifique et formulent des recommandations opérationnelles à destination des décideurs publics et privés.
- Des **rapports** qui proposent des analyses holistiques et ont vocation à identifier des solutions de long terme.



www.institutmontaigne.org

- Des **opérations spéciales (baromètres, expérimentations territoriales, chiffrages ou initiatives ponctuelles)** qui visent à décrypter et à alimenter les moments saillants de notre vie démocratique.
- Des **notes de décryptage** de l'actualité, des notes d'opinions, qui relaient l'avis de leurs auteurs.

Quelle utilité publique de nos travaux ? 4 exemples

Une expérimentation locale pour démontrer la faisabilité nationale



Logements intermédiaires :
des territoires azuréens au
déploiement hexagonal

” Face à la pression sur son parc social et à l’insuffisance de son bâti résidentiel, le territoire azuréen était un laboratoire adapté pour renouveler les approches autour des enjeux d’habitat. Un rapport de novembre 2022, Territoire azuréen : ambitions 2040, proposait plusieurs solutions innovantes de nature à faciliter l’accès au logement. Alors que le secteur connaît une crise inédite, les dispositifs de « logements intermédiaires » concourent à démocratiser l’accès au logement aux classes moyennes qui sont de facto exclues du logement social, sans que cela ne se fasse au détriment des logements sociaux. Nos recommandations en matière de logements ont été prises en compte dans les récentes annonces politiques visant à renforcer leur déploiement sur le territoire national à travers, notamment, leur intégration dans les objectifs de quotas définis par la loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU). “

Lisa Thomas-Darbois,
Experte résidente et Directrice adjointe des études France



SÉSAME, soins collaboratifs en santé mentale : passer à l’échelle pour mieux soigner

” Le projet SÉSAME, Soins d’Équipe en Santé Mentale, qui coordonne au plus près la prise en charge des patients en détresse psychologique, a démontré sa pertinence à l’issue d’une phase pilote sur le département des Yvelines. Il est désormais étendu à toute l’Île-de-France, via le dispositif dérogatoire Article 51 soutenu par l’Assurance Maladie, l’Agence Régionale de Santé Île-de-France et le Ministère de la Santé. Cette étape est une avancée concrète majeure en vue d’un déploiement possible à l’échelle nationale. “

Johanna Couvreur,
Experte résidente et Responsable de projets - Santé

Servir la compétitivité dans le cadre de la réglementation européenne



Un AI Act européen « digne de confiance » : l’Institut Montaigne nourrit la législation européenne

” Dans un secteur qui évolue très vite, la législation doit sans cesse proposer une réponse aux progrès technologiques. La note d’actions Investir l’IA sûre et digne de confiance est parue dans le climat d’émulation et de débats qui précédait la nouvelle directive européenne en la matière. L’AI Act européen, adopté à l’été 2023, reprend ainsi les principales recommandations formulées par l’Institut Montaigne pour réguler les systèmes d’IA dits à « risque élevé ». “

Milo Rignell, Expert associé IA & Nouvelles Technologies



Micro-processeurs :
de la note de l’Institut Montaigne au règlement de l’UE

” En 2021, alors que le monde découvre la pénurie de composants à laquelle fait soudain face l’industrie automobile, l’Institut Montaigne, à travers la note Semi-conducteurs : la quête de la Chine, formule cinq recommandations dans une perspective de compétitivité européenne. La filière microélectronique conditionne les transformations numériques et vertes que l’Europe cherche aujourd’hui à accélérer, dans un contexte de forte compétition sino-américaine. Les recommandations qu’a portées l’Institut Montaigne afin de renforcer la résilience de l’Europe et son écosystème ont nourri la préparation du Chips Act, règlement de l’UE sur les semi-conducteurs adopté par le Parlement en juillet 2023. “

Mathieu Duchâtel, Expert résident et Directeur des études internationales

Inscrire nos réflexions dans la durée

Approche multidimensionnelle, cohérence et partage :
l'exemple de la séquence autour des enjeux de Défense et Sécurité



en économie de marché face au spectre d'une guerre de haute intensité ? Cette note d'enjeu propose d'examiner les principaux dilemmes de notre défense et de notre modèle d'armée, aujourd'hui à une croisée des chemins et à l'heure de choix structurants pour l'avenir.

Un groupe de veille Esprit de Défense

Réunissant une trentaine de personnes faisant référence dans leur domaine professionnel, issues du public (haute administration, militaires, enseignants, chercheurs...) et du privé (entreprises, professions libérales...), ce groupe de veille examine la notion d'Esprit de Défense, son périmètre, ses incarnations, son organisation.



Comment mieux assurer le continuum entre l'État et les acteurs de l'innovation afin d'assurer à celle-ci une large diffusion ? L'Institut Montaigne proposait six recommandations.

Un rapport Innovation de défense, des instruments à renforcer

L'innovation de défense joue un rôle central dans la compétition pour la supériorité militaire entre les grandes puissances. Comment le secteur public ou privé peut-il capter l'innovation ? Comment améliorer l'attractivité du secteur ?

Des comités restreints Royaume-Uni et France face aux enjeux de la défense avec le général Nick Carter, ancien chef- d'état major britannique

Quelle pertinence de notre LPM dans la nouvelle configuration de menaces ? Avec le Général Bavinchove, l'Amiral Guillaud, Nicolas Baverez.

Quelle collaboration franco-britannique de défense dans la nouvelle donne géopolitique européenne et transatlantique ?

Des petits déjeuners adhérents « Quels défis pour la Marine dans les cinq prochaines années ? » avec l'Amiral Pierre Vandier, chef d'état-major de la Marine.



Une conférence inédite consacrée aux dilemmes majeurs de la politique de défense française, avec le général Thierry Burkhard chef d'État-Major des Armées, l'ancien Premier ministre Bernard Cazeneuve,

le directeur national du renseignement et des enquêtes douanières Florian Colas, la Représentante permanente de la France auprès de l'OTAN Muriel Domenach, des dirigeants d'entreprise ainsi que de nombreux experts pour une réflexion collégiale indispensable à la compréhension des menaces et des moyens de les adresser.



La presse française généraliste ou spécialisée s'est fait l'écho de la séquence sur la politique de défense, contribuant ainsi à la faire rayonner auprès du grand public et des décideurs par des articles (dans *l'AFP*, *Le Monde*, *Le Figaro*, *BFMTV* ou *Zone militaire*) ou une tribune dans *Les Échos*, « Pour une innovation de défense décloisonnée ». Les journalistes étaient également conviés à la conférence consacrée aux sept dilemmes de la défense (*Politico*, *AFP*, *The Economist* et *S&D Magazine*).

Des analyses complémentaires sur Expressions

- *LPM 2024-2030* de Bernard Cazeneuve et Nicolas Baverez
- *Menace dans le cyberspace, Cyberguerre en Ukraine et Barkane* de Jonathan Guiffard
- *L'Ukraine ne peut attendre* de Michel Duclos

Expressions, plateforme de débats et d'actualité

Des chroniques régulières, des entretiens d'experts, des sondages et des séries thématiques en lien avec l'actualité sont proposées sur *Expressions*.

Séries

Série Le monde vu d'ailleurs

Tous les quinze jours, Bernard Chappedelaine, ancien conseiller des Affaires étrangères, nous propose un regard sur l'actualité internationale. Nourris d'une grande variété de sources officielles, médiatiques et universitaires, ses décryptages synthétisent les grands enjeux du moment.

Série À contrevoix

Faut-il moins de prison ? Faut-il des statistiques ethniques ? Agriculture, faut-il réformer la PAC ? Avec le nouveau format À Contrevoix, l'Institut Montaigne cède chaque mois la parole à deux personnalités qui explorent les impasses, les voies apparemment sans issue, les accords et les désaccords sur une grande question de société. Dans un esprit de rigueur intellectuelle et de respect des contradictions, des spécialistes dialoguent autour des enjeux de notre temps.

Série Tour d'Europe des syndicats

Des grèves inédites au Royaume-Uni, en Belgique ou en Allemagne aux tentatives de séduction de Giorgia Meloni envers les syndicats italiens : pour mieux comprendre les singularités françaises, nous proposons, tout l'été, un tour d'Europe des syndicats du continent.

Série Le monde au miroir des séries

Quel regard les séries posent-elles sur notre monde ? Quel miroir nous tendent-elles en retour ? Emblématiques d'une montée en puissance de femmes au sommet du pouvoir américain, révélatrices d'une préoccupation accrue pour les enjeux de santé mentale, ces séries soulignent aussi l'expansion sans précédent des *soft power* coréen ou israélien. De *The Diplomat* à *Squid Game*, *En thérapie* à *13 Reasons Why*, l'Institut Montaigne vous embarquait cet été pour une nouvelle édition du *Monde au miroir des séries*.



[Le monde vu d'ailleurs]
Quel avenir pour la France en Afrique ?

Comment redonner une dynamique aux relations entre la France et les pays du Sahel ? Au Royaume-Uni, on suggère de fermer les bases militaires et d'investir plus largement dans le *soft power*. En Allemagne, on invite l'Europe, qui a compté trop longtemps sur la France, à prendre le relai. Partout, on relève que, si succès tactiques il y a, ils ont été impuissants à construire une vision stratégique cohérente. La Russie, quant à elle, refuse de servir de bouc émissaire aux difficultés de la France mais veille à ne pas acter trop vite la perte d'influence de sa rivale qui dispose encore de nombreux atouts sur le terrain.



[Le monde vu d'ailleurs]
Arménie et Azerbaïdjan : la paix est-elle possible ?

Quelles conséquences aura l'issue tragique de ce conflit régional aux résonances européennes et à la profondeur historique ancienne ? Les déséquilibres du Caucase, loin de n'opposer que l'Arménie de Nikol Pachinian et l'Azerbaïdjan d'Ilham Aliev, donnent à lire les errements stratégiques des grandes puissances et rebattent les cartes entre des acteurs aux intérêts discordants : Turquie et Iran, Russie, Europe et Chine.

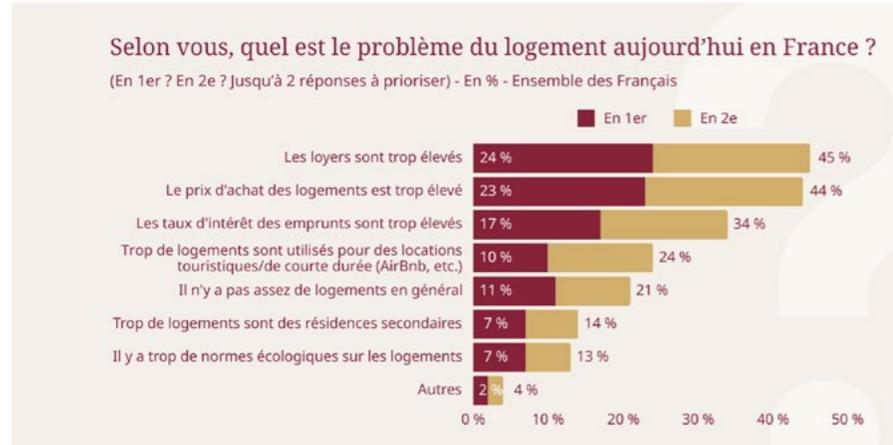


[Le monde vu d'ailleurs]
En Allemagne, l'énergie échauffe le débat public

La politique énergétique et la protection du climat sont au cœur du débat politique allemand. Les impératifs écologiques et les intérêts des différentes composantes de la coalition au pouvoir sont-ils conciliables ?

Sondages

Tous les mois, l'Institut Elabe interroge les Français pour *Les Échos*, Radio classique et l'Institut Montaigne sur des sujets sociétaux majeurs.



[Sondage]
Les Français et le logement

Analyses d'experts

Régulièrement, les experts de l'Institut Montaigne font part de leurs analyses et des contributeurs externes viennent nourrir le débat grâce à des entretiens et des décryptages.



Les nouvelles fractures françaises

Par Lisa Thomas-Darbois,
Experte résidente.



Faut-il se préparer à l'éclatement de la Russie ?

Par Bruno Tertrais, Expert associé.



Technopolitique de l'IA

Par Asma Mhalla, Contributeur externe.

La newsletter de l'Institut Montaigne

Chaque jeudi, l'Institut Montaigne propose sa newsletter hebdomadaire.

Tous les lecteurs qui le souhaitent peuvent s'abonner et bénéficier de décryptages originaux et synthétiques de l'actualité domestique et internationale.

“ Chaque semaine, nous envoyons à nos 36 000 abonnés une sélection éditorialisée de nos publications et de nos articles les plus récents. Cette newsletter donne à voir la diversité des travaux de l'Institut : des rapports et des notes qui s'inscrivent dans le temps long, mais aussi des articles plus courts, du débat et du décryptage. Vous êtes toujours plus nombreux à vous abonner et à nous lire, et nous nous en réjouissons ! ”

Blanche Leridon, Directrice exécutive, éditorial et Experte résidente - Démocratie et Institutions

Abonnez-vous !



Expressions

— PAR MONTAIGNE

À 65 ans...

La Newsletter hebdomadaire de l'Institut Montaigne

Il n'est pas question d'âge de départ à la retraite aujourd'hui, mais de Constitution et de République ! La Ve du nom, proclamée le 4 octobre 1958 par le Général de Gaulle soufflait, hier, sa 65e bougie. L'occasion pour l'Institut Montaigne de revenir sur de grands fondamentaux : d'où vient cette idée de République et comment a-t-elle évolué dans l'histoire française ? C'est la question que nous avons posée à l'historien et politologue Samuel Hayat. Rue de Montpensier hier, le Président de la République a proposé une nouvelle réforme constitutionnelle, qui permettra notamment de faire évoluer le statut de la Corse et d'ouvrir la voie "à une forme d'autonomie". Quelle est cette voie et comment s'y engager dans un contexte politique peu favorable au consensus ? De la démocratie et de son avenir, il en est aussi question en Pologne, où des manifestations massives ont eu lieu ces derniers jours, en amont des élections législatives du 15 octobre. Cette démocratie que l'on disait affaiblie, aurait-elle retrouvé sa vigueur ?

Ailleurs dans notre actualité internationale, nous ouvrons cette semaine une série sur les nouvelles géographies de la transition, en démarquant par la Scandinavie, futur poumon industriel vert de l'Europe. Nous revenons également sur la situation dans le Haut-Karabakh et les défis posés par l'élargissement de l'UE.

Enfin, nous sommes très fiers de partager avec vous le récit d'une initiative originale portée par l'Institut Montaigne : le projet SÉSAME, premier projet pilote français de soins collaboratifs en santé mentale.

DÉMOCRATIE

Aux racines de la Constitution



En cet anniversaire de notre Constitution, le politologue et historien Samuel Hayat propose une lecture stimulante des tribulations d'un concept-étendard. Comment la Révolution française a-t-elle modelé l'idée républicaine ? Comment, de la droite à la gauche, des États-Unis à la France, entre liberté et égalité, le temps long de l'Histoire a-t-il éprouvé la résistance d'un concept qui n'en finit pas d'interroger notre sens politique ?

LIRE LA SUITE



CONSTITUTION

Tra Mare e Monti

Avec sa "singularité insulaire et méditerranéenne", la Corse prend son autonomie. Quelles conséquences auront les annonces d'Emmanuel Macron sur le sort de l'île ? Et sur la Constitution ? Analyse de Benjamin Morel.

LIRE LA SUITE



LÉGISLATIVES POLONAISES

Pour ou contre les valeurs européennes ?

À dix jours des élections, Varsovie suspend son souffle, et toute l'Europe avec elle. Ces législatives cruciales vont-elles confirmer ou infléchir les dynamiques politiques européennes ? Décryptage, par Dominique Moïsi, d'une situation tendue.

LIRE LA SUITE

ACTIVITÉS

Les partenariats et dialogues internationaux

Pour décrypter un monde en tension, nous sommes amenés à discuter avec de nombreux représentants institutionnels et diplomatiques, en sus de nos échanges réguliers avec les acteurs économiques, les chercheurs et la société civile. Les pouvoirs publics français, la Commission européenne et certains gouvernements européens, anglo-saxons ou asiatiques interagissent régulièrement avec l'Institut Montaigne et ont recours à son réseau d'experts.

Nous constituons ainsi un écosystème de partenariats d'excellence afin de recueillir à la source une information qui soit la plus qualitative et la mieux contextualisée possible, au service de nos études, des entreprises adhérentes et des citoyens.

Europe

Coordonner un réseau de dix think tanks européens pour favoriser le dialogue avec l'European Think Tank Briefing (« ETTB »)

Dans le but d'enrichir la réflexion et de maintenir des liens étroits avec son réseau européen, le programme Europe de l'Institut a établi en 2020 un partenariat avec dix think tanks européens, connu sous le nom de European Think Tank Briefing. Ce partenariat comprend Bruegel (basé à Bruxelles), Clingendael (à la Haye), DGAP (à Berlin), Real Instituto Elcano (à Brussels et Madrid), GLOBSEC (à Bratislava et Bruxelles), l'IIEA (à Dublin), ISPI (à Milan), PISM (à Bruxelles et Varsovie) et FIIA (à Helsinki).

Chaque mois, des experts de renom interviennent lors de webinaires thématiques sur les enjeux politiques majeurs de l'Union européenne, tels que la politique industrielle, la politique énergétique, l'élargissement ou l'Ukraine. Ces rencontres visent à favoriser la complémentarité des approches entre Bruxelles et les capitales des États membres. Parmi nos invités récents, nous avons eu le plaisir d'accueillir Leopoldo Rubinacci de la Direction générale du Commerce de la Commission européenne, Borja Lasheras du Service européen pour l'action extérieure, Garance Pineau, conseillère Europe pour la Présidence de la République, Anna Lührmann, ministre adjointe chargée des Affaires européennes et du Climat et Jakub Kumoch, politologue polonais et Ambassadeur.

Œuvrer au dialogue transatlantique avec la Hoover Institution

L'Institut Montaigne a collaboré étroitement avec la Hoover Institution de l'université de Stanford en Californie dans le cadre d'un dialogue transatlantique. Ce dialogue a réuni des personnalités européennes et américaines de premier plan afin de croiser les perspectives et tirer les leçons de la guerre russe en Ukraine, notamment en ce qui concerne les tensions dans le détroit de Taïwan. Parmi nos invités figuraient Larry Diamond (senior fellow, Hoover), Matt Pottinger (ancien assistant du président Trump et conseiller adjoint à la sécurité nationale), Abigaël Vasselier (Directrice de programme des relations extérieures, MERICS) ou Ryan Hass (senior fellow, Brookings).

Porter un dialogue d'avenir franco-allemand avec la Gemeinnützige Hertie-Stiftung



Depuis 2019, l'Institut Montaigne et la Gemeinnützige Hertie-Stiftung, une fondation allemande, s'engagent en faveur du dialogue d'avenir franco-allemand. Celui-ci réunit acteurs de haut niveau de la vie économique et décideurs publics de France et d'Allemagne afin de définir des priorités communes pour construire une Europe plus stable, résiliente et capable de défendre ses intérêts.

Croiser les perspectives : dialogue franco-néerlandais



Afin de tirer un trait d'union entre les débats sur les risques liés à la chaîne d'approvisionnement de l'industrie des semi-conducteurs et la stratégie indopacifique de l'Europe, l'Institut Montaigne s'est associé à l'Institut français des Pays-Bas (Institut français NL) et à The Hague Centre for Strategic Studies pour un dialogue franco-néerlandais qui a réuni des industriels du secteur et des décideurs publics des deux pays.

Asie

Dialoguer avec nos partenaires européens autour de la Chine : le China Strategy Group

Notre édition annuelle du China Strategy Group, organisée au Portugal en partenariat avec la Fundação Oriente autour d'un groupe restreint de décideurs politiques et économiques et d'experts issus des États membres de l'Union européenne, s'est tenue au mois de juin. Le China Strategy Group a pour ambition, année après année, de contribuer au développement d'une politique européenne renforcée à l'égard de la Chine.

Penser nos relations avec l'Inde : l'Europe-India Strategic Dialogue

L'Europe-India Strategic Dialogue est un format d'échanges sur nos relations avec l'Inde, conduits soit dans un format intra-européen, comme en 2023, soit en présence d'une délégation indienne principalement composée de décideurs venus du ministère indien des Affaires extérieures, avec pour ambition l'eupéanisation de notre politique à l'égard de l'Inde et l'approfondissement de la relation Europe-Inde. Cet événement réunit chaque année une trentaine de participants (officiels représentants du secteur privé et experts).

Aller plus loin sur la sécurité économique : les tables rondes Europe-Japon

Chaque année, nous organisons un dialogue Europe-Japon sur un thème relatif à la sécurité économique. En 2023, une table ronde Europe-Japon organisée à l'Institut de microélectronique et composants (IMEC, Louvain) a été l'occasion d'une réflexion sur la politique industrielle à mener en faveur du secteur des semi-conducteurs, organisée en partenariat avec Vrije Universiteit Brussel (VUB) et l'Organisation japonaise du Commerce extérieur (JETRO) et en présence de décideurs politiques et économiques européens et japonais.

Participer à des initiatives multilatérales : l'Advancing Economic Security Forum (AESF)

L'Institut Montaigne s'implique dans l'organisation des sessions régulières de l'AESF, en partenariat avec le Center for Strategic and International Studies (CSIS), le MERICS, Clingendael Institute et l'Institute of Geoeconomics. L'AESF est une initiative multilatérale de rencontres politiques régulières sur des thèmes relatifs à la sécurité économique qui associe des décideurs publics de haut niveau.

Participer à des programmes de recherches avec Observatoire du multilatéralisme en indopacifique

L'Institut Montaigne a remporté, en consortium avec la Fondation pour la recherche stratégique (FRS) et l'ECFR, et en coopération ponctuelle avec Sciences Po et l'Inalco, un programme de recherche sur l'indopacifique pour le compte de la Direction générale des Relations internationales et de la Stratégie (DGRIS) au sein du ministère des Armées. Nous contribuons ainsi aux réflexions et à la valorisation de cet Observatoire.



Nos publications en 2023

L'Institut Montaigne organise ses travaux autour de quatre piliers thématiques : la cohésion sociale et territoriale, les dynamiques économiques, l'action de l'État et les coopérations internationales. Il élabore des propositions concrètes au service de la réinvention d'un modèle français singulier, prospère et responsable au cœur de l'Europe dans un monde en recomposition.

Refonder notre modèle social et notre pacte citoyen

Cohésion sociale et territoriale



Métropole Européenne de Lille : des clés pour le plein emploi [rapport]

Alors que le taux de chômage en France a entamé une baisse historique (7,2 % au quatrième trimestre 2022), des difficultés de recrutement perdurent, notamment dans certaines filières en tension. Cette tendance nationale revêt une importance particulière sur le territoire du Nord, qui connaît un taux de chômage structurellement supérieur à la moyenne nationale (9,4 %). Pourtant, la Métropole Européenne de Lille (MEL), forte d'1,2 million d'habitants répartis parmi un ensemble de 95 communes, a de nombreux atouts : elle concentre de nombreuses entreprises et acteurs (publics ou privés) de l'emploi et de la formation professionnelle et dispose d'une proximité géographique stratégique avec le bassin d'emploi belge.

En menant une étude au cœur de la MEL, au plus proche du terrain, de ses acteurs et de ses habitants, ce rapport esquisse des pistes visant à favoriser l'adéquation durable

entre l'offre et la demande d'emploi au service d'un développement économique et social bénéficiant à l'ensemble de ce territoire et de sa population.



Construire la métropole Aix-Marseille-Provence : bilan d'étape 2023 [note d'éclairage]

Créée en 2016, quatre fois plus étendue que le grand Paris, la métropole Aix-Marseille-Provence, avec ses presque deux millions d'habitants, est la deuxième métropole française. Sa création en 2016 a marqué une évolution déterminante de la gouvernance locale. La

taille de la métropole, son positionnement stratégique au cœur du bassin méditerranéen, son grand port maritime, donnent à ce territoire un potentiel hors normes. En 2020, le plan Marseille en Grand visait à lui donner une nouvelle dynamique et, la même année, l'Institut Montaigne lançait des travaux de fond pour "construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030", dans lesquels il formulait 40 propositions concrètes pour engager la métropole dans la décennie.

Notre nouvelle note d'éclairage établit un premier bilan des actions initiées sur ce territoire. Une majorité des enjeux identifiés et des propositions formulées dans le rapport de 2020 ont fait l'objet d'une mise en œuvre depuis deux ans, avec notamment la rénovation du bâti scolaire, plusieurs projets concernant la mobilité, la structuration d'acteurs locaux autour du développement de la filière hydrogène et la suppression des conseils de territoire.



Municipales 2020 : l'heure du bilan à mi-parcours [opération spéciale]

En 2020, l'Institut avait mis en place un suivi chiffré du programme des candidats aux élections municipales de 12 grandes villes françaises (Bordeaux, Grenoble, Lille, Lyon, Marseille, Montpellier, Nantes, Nice, Paris, Rennes, Strasbourg et Toulouse) dans une atmosphère marquée

par la crise sanitaire et le désintérêt des citoyens. Au mitan du mandat des candidats élus, le contexte d'accroissement des taux d'intérêt se heurte à la nécessité d'investir de plus en plus massivement dans la transition environnementale, ce qui rend les métropoles vulnérables.

Cette étude des financements et investissements réalisés dans les 12 grandes villes françaises propose une évaluation de la bonne gestion des mairies. En alertant sur la soutenabilité des finances publiques locales face à la transition environnementale et en esquissant quelques-unes des dynamiques saillantes, l'Institut Montaigne permet d'identifier les nouveaux défis prioritaires.

Fractures françaises 2023 : une société désenchantée ? [opération spéciale]



L'environnement a été perturbé par des crises récentes - pandémie, conflit ukrainien, inflation, émeutes urbaines - qui ont mis à l'épreuve la résilience de notre société. Comment évolue la perception de nos institutions, de l'État et du politique ainsi que le système de valeurs des Français ?

Ce sondage dresse l'état des lieux de l'opinion et identifie des tendances de fond structurantes. Confiance faible, mécontentement massif, déclinisme et nostalgie, changement des préoccupations : la société française est fragilisée et réclame davantage d'institutions de proximité, qu'elle considère comme des valeurs refuge.



École : où concentrer nos efforts ? [note d'enjeux]

Depuis deux décennies, les évaluations nationales et internationales démontrent que l'école française décline. Très inégalitaire, elle se situe seulement dans la moyenne des pays de l'OCDE et l'écart se creuse avec les pays les plus performants. Il était urgent de s'interroger sur

les causes et les constats de ce déclin afin de réfléchir aux réformes nécessaires et aux arbitrages qui s'imposent pour contrer tant le déclassement progressif de l'école française que l'accroissement des inégalités.

Réorientation de notre investissement vers l'école primaire, multiplication des évaluations tout au long du parcours scolaire, réforme structurelle du collège, valorisation du métier d'enseignant et priorisation de certains enseignements sont les principaux leviers identifiés par cette note pour renouer avec l'excellence scolaire.



Inégalités scolaires : agir à la racine [note d'action]

Comme le montrent les classements internationaux, la France est l'un des pays de l'OCDE dont le système scolaire est le plus inégalitaire et ces inégalités scolaires se créent très tôt, bien avant l'entrée à l'école élémentaire.

Cette note d'action formule dix propositions pour favoriser la réduction des inégalités scolaires et la réussite de tous, durant les premières années de scolarisation : ambitions renouvelées pour les savoirs dispensés à l'école maternelle, réforme de la politique d'affectation des enseignants, poursuite de la politique de dédoublement de la taille des classes dans les réseaux d'éducation prioritaire, instauration d'un véritable accompagnement des enseignants au sein des classes, création de nouvelles évaluations nationales pour mieux prévenir l'accroissement des inégalités et la construction de l'échec scolaire... Les marges de manœuvre existent pour hisser notre pays au rang des plus ambitieux en matière d'équité scolaire.



L'apprentissage au-delà des chiffres [note d'éclairage]

Depuis 2017, le développement d'une filière d'apprentissage robuste s'est progressivement inscrit au cœur des priorités gouvernementales. Face à un taux d'emploi des jeunes historiquement bas en France, une loi de 2018 a notamment permis de lever nombre de contraintes réglementaires et financières et,

en 2020, en pleine crise pandémique, la création d'une aide massive à l'embauche est encore venue renforcer le dispositif.

Si le succès quantitatif de cette réforme de 2018 est incontestable et que la France converge vers le niveau de ses voisins européens, le système d'alternance n'a pas vraiment décollé sur les niveaux bac et infra-bac et a échoué à faire passer un nombre significatif de jeunes d'un statut scolaire en lycée professionnel à celui d'alternants. Cette note d'éclairage fait le bilan du dispositif d'apprentissage et propose de le rationaliser et de l'améliorer sur les niveaux infra-bac. Elle soulève aussi que la trajectoire financière du dispositif est difficilement soutenable et aborde la question du financement de l'enseignement supérieur dans son ensemble.



Mobiliser et former les talents du numérique [note d'action]

Le secteur du numérique souffre d'une véritable pénurie de main-d'œuvre : en 2022, près de 10 % de ces emplois n'étaient ainsi pas pourvus. Avec une croissance de plus de 6 % par an du nombre d'emplois dans le secteur entre 2018 et 2021, ce problème risque de devenir structurel et la pénurie de talents est l'un des premiers freins au développement des acteurs économiques français.

L'offre de formation doit donc doubler à horizon 2030. Pour y parvenir, l'Institut Montaigne propose 12 leviers afin d'attirer plus de candidats vers les parcours de formation et de reconversion, développer l'offre de formation et doter l'État d'une capacité d'anticipation des évolutions du marché du travail et de pilotage des dispositifs de formation.

———— Démographie en France : conséquences pour l'action publique de demain [note d'éclairage]

La France va changer. Pionnière de la transition démographique au XIX^e siècle, elle compte parmi les premiers pays européens à s'installer dans une phase durable de vieillissement au XXI^e. Dans les premières décennies du siècle, sa population ne croîtra sans doute que par l'immigration. Celle-ci connaît elle-même de profondes évolutions, tant d'un point de vue qualitatif que quantitatif, pour atteindre un niveau inédit en 2022 : elle constitue désormais plus de 10 % de la population française.



comprendre l'incidence réelle de l'immigration sur l'économie de notre pays, mieux anticiper les politiques publiques et orienter la prise de décision.

Baisse de la population active, excédents d'emploi à pourvoir sur le marché du travail, réajustements des dépenses de santé, mais aussi baisse des taux d'intérêts : cette note propose un état des lieux chiffré des changements de la population française, ainsi qu'une analyse prospective de différents scénarios démographiques, notamment sur leurs conséquences économiques, pour

Santé et prévention



en 2050 et plus de 20 % d'entre eux cumulent trois pathologies ou traitements chroniques. Ceci bouleverse notre système de santé, initialement conçu autour de l'hôpital et des soins aigus.

Une transformation de notre système semble impérative afin de redonner leur juste place aux différents acteurs, de réorganiser l'offre de soins et de répondre au souhait des patients d'être suivis à domicile. L'Institut Montaigne formule six propositions opérationnelles pour construire de nouveaux parcours de soins, plus efficaces, plus fluides et plus équilibrés entre la ville, l'hôpital et le domicile.

———— Soins ambulatoires et à domicile : un virage essentiel [rapport]

Depuis plusieurs années, notre système de santé traverse de nombreuses crises et notre pays fait également face au vieillissement de sa population et à une explosion des maladies chroniques : les 75 ans et plus représen-



que la demande de soins va augmenter sous l'effet du vieillissement démographique et de l'explosion des maladies chroniques.

Accorder une plus grande place à la prévention dans nos politiques de santé est impératif : ceci doit passer par une nouvelle approche budgétaire privilégiant une logique d'investissement et de long terme autour d'objectifs concertés et chiffrés. La mobilisation et la coordination de l'ensemble des acteurs de santé et du médico-social sont clés, tout comme l'utilisation des outils numériques. Enfin, la prise en compte des déterminants de santé, dans une approche résolument plus globale, s'impose.



———— La prévention en santé, les nouveaux impératifs [note d'enjeux]

De nombreuses pathologies sont en progression ces dernières années. Malgré la multiplication des dispositifs de dépistage et de sensibilisation, la France demeure à la traîne en matière de prévention et de ciblage des populations à risque. Ce constat est d'autant plus inquiétant

———— Soins collaboratifs en santé mentale - Le modèle SÉSAME [opération spéciale]

Dans un contexte d'explosion des besoins de soins en santé mentale, les médecins généralistes sont démunis face à des patients souffrant d'anxiété ou de dépression.

L'offre de soins psychiatriques ne parvient plus à suivre et nos modèles de prise en charge et d'organisation des soins sont saturés. La prévention et une prise en charge précoce éviteraient l'aggravation des troubles du patient et, pour ce faire, les médecins généralistes ont besoin d'être accompagnés.

Une meilleure gradation et coopération entre les échelons du système de santé est nécessaire. Les médecins généralistes peuvent favoriser l'accès aux psychothérapies. C'est ce que propose le projet SÉSAME (Soins d'Équipe en Santé Mentale) dont la première phase pilote, qui a été plébiscitée, est désormais déployée dans toute l'Île-de-France.

Renforcer la crédibilité de l'action publique



———— Corps intermédiaires : accords perdus de la démocratie ? [note d'enjeux]

Partis politiques, organisations syndicales et patronales, associations ou médias constituent les corps intermédiaires de notre démocratie. Ils partagent un mode d'organisation, leurs fonctions de médiation, de relai, de subsidiarité et de structuration de l'espace et du débat

public. Pourtant, face au recul continu des adhésions militantes, au contournement des syndicats, au remplacement progressif des partis traditionnels par des mouvements, à la circulation d'une information de plus en plus horizontale et à la demande croissante de démocratie directe, leur place est remise en cause.

Cette note d'enjeux revient sur l'histoire de ces corps depuis la Révolution et analyse la façon dont les transformations sociales, économiques et numériques les bousculent aujourd'hui. Trois conclusions se dessinent : l'obsession du déclin concernant les corps intermédiaires n'a rien de nouveau ni d'immuable ; ce discours décliniste nourrit dangereusement les théories populistes, pionnières dans la revendication d'un lien direct, désintermédié, entre le peuple et son leader ; le réinvestissement de ces corps est indispensable à une démocratie vivante, sociale et politique.

Dynamiser notre économie et la compétitivité de nos entreprises



Baromètre du fait religieux en entreprise 2022-2023 [opération spéciale]

Depuis le début de la décennie 2010, le fait religieux est apparu comme une des questions sensibles dont le management des entreprises doit se saisir. Elle prend des formes différentes d'une organisation ou d'une situation à l'autre et l'on constate que certains

comportements, qualifiés d'extrêmes et de transgressifs, évoluent.

Dans un pays sécularisé et laïque comme la France, ce baromètre du fait religieux en entreprise pose un certain

nombre de constats et de chiffres, qui permettront d'ouvrir le débat sur l'appropriation du droit et des outils de gestion du fait religieux par les entreprises. Il souligne que de plus en plus de voix revendiquent une forme de neutralité religieuse dans l'espace public comme privé.



Les Français au travail : dépasser les idées reçues [enquête]

La réforme des retraites a cristallisé le débat public sans que les relations qu'entretiennent les Français avec leur travail soient suffisamment étudiées. Le rejet d'un projet d'allongement de l'âge légal de départ à la retraite s'explique-t-il par une insatisfaction générale des Français à l'égard de leur travail ? Les Français placent-ils désormais le sens, et la mission sociale de leur entreprise, au cœur de leurs priorités, comme le soutiennent d'innombrables études publiées ces trois dernières années ?

Cette enquête s'appuie sur un sondage mené en septembre 2022 auprès de 5001 actifs français afin de dresser un état des lieux objectif des questions qui entourent le travail. Elle remet en question de nombreuses idées reçues en s'attaquant à 5 thématiques clés : la satisfaction des Français au travail, l'évolution du temps de travail, les conséquences de la démocratisation du télétravail, le rapport des actifs avec la retraite et la fin de carrière et le rapport des actifs à leur évolution professionnelle. Il en ressort que 77 % des sondés se déclarent satisfaits au travail.

Cette enquête s'appuie sur un sondage mené en septembre 2022 auprès de 5001 actifs français afin de dresser un état des lieux objectif des questions qui entourent le travail. Elle remet en question de nombreuses idées reçues en s'attaquant à 5 thématiques clés : la satisfaction des Français au travail, l'évolution du temps de travail, les conséquences de la démocratisation du télétravail, le rapport des actifs avec la retraite et la fin de carrière et le rapport des actifs à leur évolution professionnelle. Il en ressort que 77 % des sondés se déclarent satisfaits au travail.

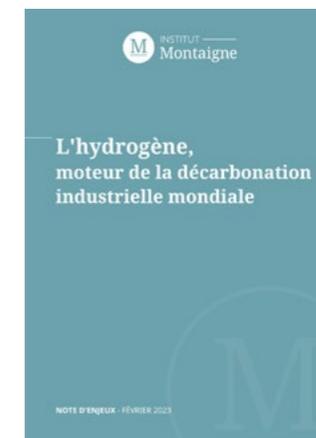


Baromètre des impôts de production [opération spéciale]

Le niveau des impôts de production constitue un réel enjeu de compétitivité et de dynamisme économique, national et européen. La France figurait, en 2020, comme l'un des plus mauvais élèves parmi nos voisins européens. Les impôts de production français représentaient en effet 4,4 %

de son PIB, juste derrière la Suède (10,3 %).

En 2022, l'Institut Montaigne dévoilait la première édition du Baromètre européen des impôts de production, dont l'objectif est de comparer au niveau européen la fiscalité sur la production qui pèse sur les entreprises. Cette deuxième édition propose une analyse comparative des différentes tendances observables parmi les principaux pays européens.



L'hydrogène, moteur de la décarbonation industrielle mondiale [note d'enjeux]

Face à la crise climatique et aux enjeux de sécurité énergétique, il est nécessaire de décarboner nos industries. L'hydrogène, qui représente des contraintes techniques lourdes, est néanmoins amené à jouer un rôle crucial. Le développement de cette

énergie repose sur des inconnues et des paris techniques (coûts de production et de transport, investissements requis dans les infrastructures), dont les États doivent tenir compte mais miser sur les importations est risqué. Comment l'UE peut-elle répondre aux stratégies de certains États comme la Chine et le Japon et s'y adapter ?

Comme s'attache à le démontrer cette note, l'UE devrait développer ses propres capacités de transport et de production en s'appuyant pour cela sur son parc nucléaire.

Futurs technologiques



Évolution des technologies numériques : les arbitrages encore possibles [note d'enjeux]

Calcul numérique, méga-plateformes, réseaux sociaux, intelligence artificielle : la révolution numérique a bouleversé le monde et nos relations humaines en profondeur. Les technologies sur lesquelles elle repose dépendent essentiellement de quelques

acteurs américains et chinois, qui échappent à toute réglementation étatique et nous font entrer dans une ère d'incertitude radicale.

Tout l'enjeu consiste à trouver le point d'équilibre entre les opportunités et les risques, pour réguler les excès sans se priver des bénéfices. Français et Européens, néanmoins, ne pourront pas mener tous les combats : il s'agit d'arbitrer entre enjeux de compétitivité et de souveraineté, entre assumer nos dépendances et choisir l'autonomie, dans une logique de compromis stratégiques, afin de mieux se positionner sur des technologies clés.

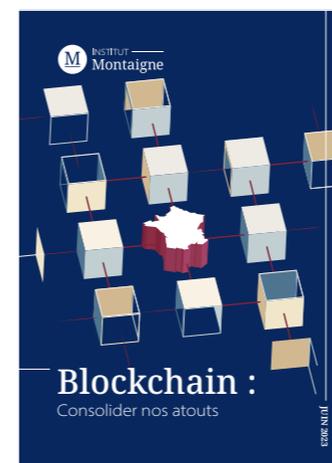


Investir l'IA sûre et digne de confiance : un impératif européen, une opportunité française [note d'action]

La diffusion massive des IA, incarnés par les systèmes d'IA à usage général comme ChatGPT, constitue une rupture technologique et sociétale majeure et représente un facteur de compétitivité décisif pour

les entreprises et les États. L'Europe, qui a pris un retard considérable en la matière, est confrontée à des systèmes d'IA américains et chinois performants mais dangereux. Elle risque de manquer une opportunité stratégique inédite mais peut encore devenir un « acteur clé » de l'intelligence artificielle en misant sur une IA « sûre et digne de confiance », c'est-à-dire fondée sur des algorithmes non biaisés, fonctionnant sur des règles, et non des probabilités mathématiques, et en régulant le développement des IA qui ne le sont pas.

L'Institut Montaigne a développé dix recommandations concrètes et étayées en ce sens, qui vont du fléchage des investissements au déploiement d'un plan européen d'un milliard d'euros, en passant par un assouplissement des aides d'État ou la création d'un centre de recherches. Après le IA Safety Summit de Londres en novembre 2023, la France accueillera le prochain Sommet sur la sécurité de l'intelligence artificielle en 2024 et les décideurs pourront s'appuyer sur les perspectives très concrètes construites par le rapport.

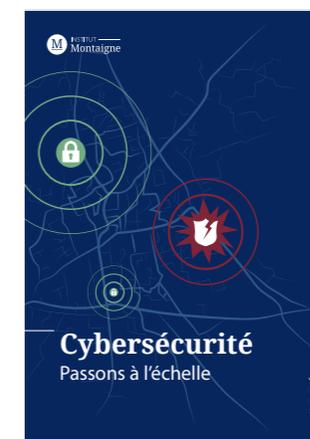


Blockchain : consolider nos atouts [rapport]

L'intérêt croissant porté à la blockchain, que l'on peut définir comme une technologie de registre partagé simultanément avec tous ses utilisateurs, sans intermédiaire ou garant, que ce soit pour les particuliers, les entreprises ou les pouvoirs publics, n'est pas sans susciter plusieurs interrogations sur son fonction-

nement, ses usages et ses apports concrets pour la société. Pourtant, la blockchain possède tout le potentiel d'une infrastructure numérique de confiance et la France, qui a été pionnière dans l'écosystème international blockchain, dispose d'atouts techniques et réglementaires incontestables pour cette technologie. Comment garantir notre avantage sur cette infrastructure numérique et capitaliser sur nos avancées ? Comment développer à l'échelle européenne des infrastructures de paiement qui s'appuient sur la blockchain, enjeu clé pour notre souveraineté ?

Ce rapport identifie les atouts sur lesquels capitaliser et propose huit recommandations pour développer notre compétitivité et nous hisser au niveau des pays leaders de la blockchain, au même titre que les États-Unis.



Cybersécurité : passons à l'échelle [rapport]

Le numérique irriguant désormais tous nos usages, la sécurité doit devenir, dans le milieu professionnel notamment, un réflexe naturel. Or, la cybersécurité est souvent considérée comme une problématique purement technique. Elle recouvre en réalité une multitude d'enjeux cruciaux, d'ordre budgétaire, social, humain ou organisationnel.

L'intensification de la cybercriminalité et le développement de directives de cybersécurité appellent une prise de conscience rapide et massive de la part de tous les acteurs : petites et moyennes entreprises, établissements de santé et collectivités... C'est une condition de notre résilience économique et sociale : la moitié des PME attaquées fait faillite après une cyberattaque.

Ajuster nos politiques au nouvel ordre mondial

Défense, sécurité et coopérations internationales



La crédibilité de la France dans l'Indopacifique : premières pistes [note d'enjeux]

La France, « puissance résidente » de l'Indopacifique, doit sans cesse ajuster sa position dans un ordre régional de plus en plus défini par la compétition sino-américaine. Cet environnement est certes propice à l'approfondissement de certaines relations

bilatérales mais il porte aussi en lui de sérieux risques de déclin de l'influence française - voire de chocs stratégiques brutaux.

La France a à cœur de défendre la souveraineté et l'intégrité territoriale de ses espaces maritimes mais la dimension économique que cela devrait comporter reste un angle mort. Or, mieux associer les entreprises françaises permettrait à l'Hexagone de faire converger enjeux de sécurité économique et rayonnement de son action. Cette note d'enjeux, qui s'appuie sur des échanges menés avec des représentants d'entreprises françaises de secteurs divers, énumère un ensemble de questions irrésolues

et propose des pistes pour renforcer la crédibilité de la France : asseoir la présence française en tant que puissance maritime de la région et qu'acteur pouvant y faire valoir son offre économique, le tout dans une approche mettant davantage l'accent sur l'objectif de sécurisation de nos chaînes d'approvisionnement et dans des formats de coopération transatlantique mieux calibrés.



Sept dilemmes majeurs de la politique de défense française [note d'enjeux]

Sur quel front, de l'Europe ou de l'Asie, mobiliser nos forces ? Comment arbitrer budgétairement entre cohérence de notre modèle d'armée et massification de nos moyens ? Quel rôle pour nos industries en économie de marché face au spectre d'une guerre de haute

intensité ? Cette note d'enjeux propose d'examiner les principaux dilemmes de notre défense et de notre modèle d'armée, aujourd'hui à une croisée des chemins et à l'heure de choix structurants pour notre avenir.



Innovation de défense, des instruments à renforcer [rapport]

La France est confrontée à un environnement sécuritaire marqué par le retour de la guerre de haute intensité en Europe et des tensions croissantes en Asie de l'Est. Dans ce contexte dégradé, une course à l'armement

s'opère entre les grandes puissances, dans laquelle la Chine, les États-Unis, voire la Russie pour certains programmes, se retrouvent au premier rang. La hausse des dépenses militaires mondiales, qui ont dépassé les 2 000 milliards de dollars pour la première fois en 2022, en est l'illustration. L'innovation de défense joue un rôle central dans la compétition pour la supériorité militaire entre les grandes puissances. Face aux enjeux actuels, et à l'heure où la France présente une loi de programmation militaire (LPM) sans équivalent avec les années passées, la question de l'efficacité de nos politiques publiques en matière d'innovation de défense prend toute son importance. Ce rapport propose six recommandations pour renforcer les mécanismes administratifs de soutien à l'innovation de défense.

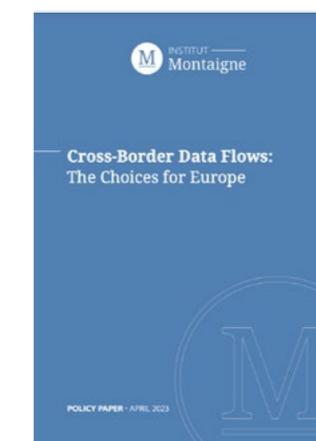


Sécurité en Afrique de l'Ouest, investir la filière agricole [rapport]

Niger (2023), Burkina Faso (2022), Mali (2020, 2021), Gabon (2023), Guinée (2021) : les coups d'État qui se sont succédés au Sahel ou plus largement en Afrique de l'Ouest remettent en cause la présence des armées françaises, la coopération sécuritaire et les intérêts

hexagonaux. La France doit donc construire une approche nouvelle pour répondre à un sentiment anti-français alimenté par des compétiteurs internationaux et poursuivre la lutte contre le jihadisme. La marginalisation économique et l'isolement de certaines populations sont une des causes principales de l'attractivité des filières jihadistes. Les pays de la région ont besoin d'un choc économique positif. Toute notre approche de coopération avec ces pays doit être repensée dans cette perspective de long terme.

Ce rapport, fondé sur des entretiens conduits auprès de 80 entrepreneurs africains et européens, chercheurs et membres d'ONG, propose des mesures concrètes pour soutenir l'action des acteurs publics et privés ouest-africains et européens, en particulier dans la filière agricole et les infrastructures régionales, déployées selon quatre axes : l'amélioration de la productivité, le renforcement des infrastructures de soutien (eau, énergie, formation), le financement concentré, la mise en place de partenariats entre entreprises françaises et africaines.



Flux transfrontaliers de données : les choix pour l'Europe [note d'action]

Entre une Chine autoritaire, qui souhaite asseoir sa mainmise d'État sur les données tout en continuant à accéder aux flux mondiaux, et les États-Unis, qui dominent le champ numérique à l'échelle mondiale et tirent avantage du statut de « premiers

arrivés » de leurs entreprises pionnières, l'émergence de compétiteurs européens est contrainte. Dans ce contexte, les décideurs européens doivent arbitrer entre l'efficacité de la libre circulation des données, la protection de celles-ci contre l'action d'autres acteurs étatiques et le partage de la valeur commerciale.

Avec une étude des cas chinois et indien et un chapitre dédié aux défis du cloud et des infrastructures, cette note d'action dépeint un contexte international mouvant et adresse à l'Union européenne et parfois aux États-Unis dix recommandations pour réguler les flux transfrontaliers de données.



Economic Security: the Missing Link in EU-Japan Cooperation [note d'action]

En mars 2023, Ursula von der Leyen, dans un discours sur les relations entre l'UE et la Chine, annonçait de nouvelles mesures pour construire une stratégie de sécurité économique plus forte. Cette notion de sécurité économique, qui achoppe pourtant sur l'ADN originel

libre-échangiste de l'UE, a été intégrée en un temps record, face à la détérioration de l'environnement international. Le Japon, lui aussi inquiet de la posture chinoise, a adopté des mesures de protection.

Cette note d'action, publiée en anglais, s'emploie à dégager les pistes d'un partenariat efficace avec le Japon. À quoi pourrait ressembler une coopération économique nippo-européenne ? Quelles sont les divergences d'approche ?



Après l'été meurtrier de l'économie chinoise, la crise de confiance [note d'éclairage]

L'économie chinoise est-elle vraiment en panne ? Si tous les voyants ne sont pas au vert, la Chine conserve des excédents commerciaux immenses et des marges financières et monétaires

supérieures à celles des autres économies développées.

Cette note d'éclairage dresse un tableau nuancé de la santé de l'économie chinoise et en tire des enseignements pour l'Europe, avec une certitude : l'État-Parti n'ira pas jusqu'à gommer le cap prioritaire de la sécurité économique et ne renouera pas avec des réformes plus structurelles.

CHINA Trends [revue trimestrielle]

Chaque numéro de cette publication trimestrielle en anglais est consacré à un thème unique et cherche à comprendre la Chine en s'appuyant sur des sources en langue chinoise afin de permettre une compréhension plus fine des logiques qui sous-tendent les choix de politiques publiques de la Chine.

China Trends #15 : La diplomatie chinoise, un triomphe en termes de rapport coûts-bénéfices

Une Initiative pour la Sécurité Mondiale, une Initiative pour le Développement Mondial, et à présent une Initiative pour la Civilisation Mondiale : chargés en rhétorique mais plus discrets sur les contenus concrets, ces programmes servent avant tout à la Chine pour élargir le champ d'action de ce qu'elle appelle son "pouvoir discursif".

Cette analyse interroge l'ambition de la Chine au sein de la communauté internationale et la prise de risques à laquelle elle est prête à consentir pour défier les démocraties occidentales, en tant que médiatrice ou pacificatrice, et en tant qu'amie des autocraties dans le besoin.

China Trends #16 : Diplomatie chinoise au Moyen-Orient : les faits derrière un succès

Les experts chinois invitent traditionnellement à la prudence quant à l'implication de la Chine dans les affaires de sécurité au Moyen-Orient. C'est pourtant à Pékin que l'Arabie saoudite et l'Iran ont annoncé le rétablissement de leurs relations diplomatiques en avril 2023. S'agit-il d'une rupture majeure dans les relations de la Chine avec les pays de la région ?

Ce numéro de China Trends examine les commentaires chinois à propos de la coopération entre la Chine et le Moyen-Orient, tant dans son volet énergétique que face à une diversification des liens économiques. Si l'implication de la Chine dans le domaine de la sécurité reste prudente, les coups d'éclat de sa diplomatie publique sont le signe d'une capacité d'influence grandissante.

China Trends #17 : Sur les mers agitées de la sécurité économique

La Chine inclut 16 domaines dans sa sécurité nationale globale, de la culture à la "sécurité écologique". Le concept chinois de "sécurité nationale globale" a émergé à un moment critique du premier mandat de Xi Jinping, quand l'environnement international de la Chine s'est considérablement détérioré, en grande partie en réaction aux politiques décidées par son dirigeant face à la montée en puissance d'agendas de sécurité économique aux États-Unis, au Japon, en Europe et en Corée du Sud qui contrarient la stratégie d'expansion internationale de la Chine.

Dans ce 17^e volet de China Trends, nos analystes décryptent le poids de la notion de "sécurité économique" dans la posture du tout-sécuritaire adoptée par Xi Jinping. Quelle stratégie déploie l'État-Parti pour défendre sa vision des intérêts économiques chinois ? Comment cela peut-il affecter les intérêts occidentaux ?

China Trends #18 - En quête de moteurs de croissance par l'innovation

Ce numéro de China Trends analyse les dernières statistiques publiées par le gouvernement chinois sur son économie nationale. Si la déflation, la baisse de la demande en biens durables et la baisse des importations se confirment, malgré un léger rebond de la consommation, il reste à la Chine des marges de manœuvre politiques pour relancer l'économie. Face à une croissance chinoise qui perdure et repose sur l'exportation d'industries clés pour le futur et des principaux biens de consommation, les partenaires économiques de Pékin se trouvent donc face au dilemme de leur dépendance à la Chine pour réussir la transition écologique d'une part et de leur volonté de construire une meilleure souveraineté stratégique d'autre part.

Nos rencontres

Forum de Paris pour la paix : une ambition mobilisatrice

Paris Peace Forum 2023 : ouvrir le dialogue avec le Sud global

Parce qu'il est nécessaire de renouveler les espaces de coopération, de fluidifier les échanges et d'associer une plus grande variété d'acteurs, l'Institut Montaigne a co-fondé le Forum de Paris pour la Paix et en a tenu la sixième édition les 10 et 11 novembre 2023 au Palais Brongniart.

Le Forum de Paris pour la Paix est un dialogue singulier qui offre un espace neutre, complémentaire du cadre onusien, pour aborder les enjeux de la gouvernance mondiale et les sujets stratégiques au-delà du court terme. Par la multitude d'acteurs qu'il réunit, experts, réseaux de scientifiques, fondations, laboratoires, universitaires, il permet de parler plus librement des sujets juridiques, géopolitiques et scientifiques de l'avenir. La visibilité offerte à de nombreux projets facilite aussi le financement d'initiatives porteuses.

L'Institut Montaigne a réuni des membres de gouvernement, des associations, des universitaires et des entrepreneurs venus de pays variés (Sénégal, Angola, Kenya, Éthiopie, Maroc, Côte d'Ivoire, Afrique du Sud...), sur le thème de la sécurité en Afrique de l'Ouest, la nécessité d'investir la filière agricole et de financer autrement l'innovation environnementale.

Le cycle dirigeants et politiques

Ces rencontres sont l'occasion de réunir nos adhérents autour d'une personnalité emblématique (chefs d'entreprise, membres du gouvernement, personnalités scientifiques) afin d'échanger librement et en confiance sur l'état du monde et les réalités économiques. Ils offrent l'opportunité de partager une expérience de dirigeants entre pairs et partenaires, au plus près des contraintes du terrain, qu'il s'agisse de présider un grand groupe industriel ou de piloter un ministère.



« **Les enjeux de l'industrie du luxe - L'exemple du groupe Kering** » autour de Jean-François Palus, directeur général délégué du groupe Kering, en échange avec Marguerite Bérard, ancienne directrice de la Banque Commerciale en France de BNP Paribas et membre du comité directeur de l'Institut Montaigne.

« **Quels défis pour la Marine dans les cinq prochaines années ?** » autour de l'Amiral Pierre Vandier, chef d'état-major de la Marine.



« **Companies and the Challenges of New Space: the Role of the European Space Agency** » autour de Josef Aschbacher, directeur général de l'Agence Spatiale Européenne, en échange avec Arthur Sauzay, avocat conseil chez Allen & Overy, et contributeur sur les questions spatiales à l'Institut Montaigne.



« **Entre développement économique et nouvelles contraintes normatives - La vision d'Amundi** » autour de Valérie Baudson, directrice générale d'Amundi, en échange avec Henri de Castries, président de l'Institut Montaigne.

« **Diriger et agir au cœur de la crise** » autour du général d'armée Bruno Jockers, inspecteur général des armées pour la Gendarmerie nationale.



« **Les clés de la souveraineté énergétique de la France : focus sur le nucléaire** » autour de Philippe Knoche, directeur général d'Orano, en échange avec Benjamin Fremaux, Expert associé - Énergie à l'Institut Montaigne.



———— **Petit déjeuner autour de Clément Beaune**, alors ministre délégué auprès du ministre de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, chargé des Transports.



———— **« Feuille de route et chantiers prioritaires du ministre du Travail »** autour d'Olivier Dussopt, alors ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion.

———— **« Prévention, innovation et accès aux soins : comment réformer notre système de santé ? »** autour de François Braun, alors ministre de la Santé et de la Prévention.



———— **« Nouvelles habitudes de consommation et enjeux environnementaux - les défis du groupe Adeo »** autour de Pierre-Alain Vielvoye, président du conseil d'administration du groupe Adeo.



———— **« Transformation digitale impulsée par l'IA »** autour d'Alette Mousnier-Lompré, directrice générale d'Orange Business.



———— **« Dassault Aviation et la souveraineté industrielle »** autour d'Eric Trappier, président-directeur général de Dassault Aviation.

———— **« Quelle souveraineté alimentaire pour la France ? »** autour de Marc Fesneau, ministre de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire, en échange avec Henri de Castries, président de l'Institut Montaigne.



———— **« Soins ambulatoires et à domicile : un virage essentiel »** autour d'Agnès Firmin Le Bodo, alors ministre déléguée auprès du ministre de la Santé et de la Prévention, chargée de l'Organisation territoriale et des Professions de santé.



———— **« Comment décarboner le monde de demain ? »** autour de Laurent Germain, directeur général d'Egis, en échange avec Benjamin Fremaux, Expert associé - Énergie à l'Institut Montaigne.

———— **« Les priorités européennes de la coalition allemande »** autour d'Anna Lührmann, ministre adjointe chargée des Affaires européennes et du Climat au Ministère des Affaires Étrangères d'Allemagne et secrétaire générale pour la coopération franco-allemande.



Les comités restreints

Les comités restreints réunissent un petit nombre de dirigeants autour d'une personnalité du monde des affaires, de la politique ou académique. Ils permettent d'échanger en toute transparence dans une logique d'écoute réciproque et de mise en commun des expériences.

———— **« La vision de Dassault Systèmes sur le développement durable et la transition »** autour de Florence Verzelen, directrice générale adjointe en charge des industries, du marketing et du développement durable de Dassault Systèmes.

———— **« Cyberattaques : les dessous d'une menace mondiale »** autour de Jérôme Billois, associé cybersécurité et confiance numérique chez Wavestone.

———— **« Quelle politique industrielle européenne après l'IRA ? »** autour de Georgina Wright, Experte résidente - Europe et Directrice adjointe des études Internationales à l'Institut Montaigne.

———— **« Les enjeux en matière de sûreté et de confiance dans l'IA générative »** autour de Guillaume Avrin, coordinateur national pour l'intelligence artificielle.

———— **« L'économie chinoise en 2023 »** autour de François Godement, Expert résident principal et Conseiller spécial - Asie et États-Unis à l'Institut Montaigne.

———— **« Gouvernance, évaluation et audit de l'IA »** autour de Laurent Inard, associé et Chief R&D Officer - Valuation & Models, Data Advisory chez Mazars, et Agnès Delaborde, responsable du Département Evaluation de l'intelligence artificielle et Cybersécurité du Laboratoire national de métrologie et d'essais (LNE).

———— **« Democratic Societies Facing New Strategies of Influence and Interference »** autour de Michael Pezzullo, secrétaire du département des affaires intérieures au gouvernement australien.

———— **« Comment renforcer la coopération franco-britannique selon le Parti travailliste »** autour de David Lammy, ministre britannique des Affaires étrangères dans le cabinet fantôme du Parti travailliste.

Les books clubs

Géopolitique, technologie, sociologie ou mémoires : parce que l'Institut Montaigne est aussi un lieu de l'écrit, nous recevons régulièrement les auteurs d'ouvrages qui participent de notre culture. Ils partagent leurs visions et échangent avec les participants dans une atmosphère conviviale.

———— **Michel Duclos, ancien ambassadeur, Expert résident et conseiller de l'Institut Montaigne**, dialoguait avec Christine Ockrent, journaliste et écrivain spécialisée dans la géopolitique, au sujet de son dernier ouvrage *Guerre en Ukraine et nouvel ordre du monde*, livre une vision singulière et protéiforme des défis soulevés par le conflit en Ukraine en déportant le regard en dehors d'une lecture seulement occidentale : il donne la parole à vingt-deux experts internationaux venus d'horizons variés pour donner à voir la complexité des points de vue.

————— **Christine Ockrent, journaliste et écrivain**, à l'occasion de la sortie de son ouvrage *L'Empereur et les milliardaires rouges* (Éditions de l'Observatoire), en échange avec François Godement, Expert résident principal et Conseiller spécial - Asie et États-Unis à l'Institut Montaigne.

————— **Bruno Tertrais, Expert associé - Géopolitique, Relations Internationales et Démographie à l'Institut Montaigne**, à l'occasion de la parution de son ouvrage *La Guerre des mondes. Le retour de la géopolitique et le choc des empires* (Éditions de l'Observatoire). Les échanges étaient modérés par Marc Semo, journaliste au Monde.

————— **Alain Juppé, ancien Premier ministre et membre du Conseil constitutionnel**
Alain Juppé échangeait avec Dominique Moïsi, Conseiller Spécial à l'Institut Montaigne, à l'occasion de la sortie de ses mémoires, *Une histoire française* (Éditions Tallandier). L'audience a pu dialoguer autour de la pratique du pouvoir et de l'expérience personnelle d'un homme politique marquant.

————— **Marion Van Renterghem, grand reporter et essayiste**
En échange avec Alexandre Robinet-Borgomano, Expert associé - Allemagne à l'Institut Montaigne, Marion Van Renterghem présentait son dernier livre, *Le piège Nord Stream*, paru en 2023 aux éditions Les Arènes, où elle revient sur la construction et l'explosion du pipeline Nord Stream en 2022, proposant un décryptage des motivations stratégiques et économiques de Vladimir Poutine et de ses partenaires allemands.

Les webinaires

Nous proposons des événements en ligne pour réfléchir par-delà les frontières physiques et offrir un accès facilité à tous nos adhérents. Cela permet également de dialoguer avec des intervenants internationaux et d'orchestrer des échanges récurrents.

————— « **China and the US-Japan Alliance** » autour de YU Tiejun, professeur à la School of International Studies et président de l'Institute of International and Strategic Studies de l'université de Pékin.

————— « **Indian Green Strategy and Energy Policy** » autour du Dr Arunabha Ghosh, fondateur et directeur général du Council on Energy, Environment and Water.

————— « **Naval Build-up Trends and Maritime Security in East Asia** » autour du Dr. Collin Koh Swee Lean, *Research Fellow* at the Institute of Defence and Strategic Studies.

————— « **Perspectives économiques et monétaires mondiales : guérir de l'inflation tuera-t-il le patient ?** » autour d'Éric Chaney, Expert associé - Économie à l'Institut Montaigne.

————— « **Apprentissage : vrais succès et défis à venir** » autour de Bertrand Martinot, Expert associé - Apprentissage, Emploi, Formation professionnelle à l'Institut Montaigne, en échange avec Raphaël Tavanti-Geuzimian, chargé de projets Économie à l'Institut Montaigne.

————— « **La religion au travail : une question managériale ?** » autour de Lionel Honoré, directeur de l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise.

————— « **Trade, Investment, De-risking: Trends in EU-China Economic Relations** » autour de Jens Eskelund, président de la Chambre de commerce de l'Union européenne en Chine.

Les conférences

Ces conférences ouvertes à un large public (adhérents, journalistes spécialisés, experts et parties prenantes, étudiants, personnalités locales...) proposent des échanges en lien avec nos études et nos rapports.

————— **Lille : des clefs pour l'emploi**



Après la publication de son rapport *Métropole Européenne de Lille : des clefs pour le plein-emploi*, l'Institut Montaigne réunissait Marie-Pierre de Bailliencourt, Jean-Pierre Letartre d'Entreprises et Cités, Jean-Yves Doisy du groupe Vitamine, Pierre Mathiot de Sciences Po Lille, Bernard Haesebroeck, vice-président en charge du développement économique de la MEL, Valérie Six, conseillère régionale de la région des Hauts-de-France, Jean-Dominique Senard, président du conseil d'administration de Renault, et Thibaut Guilluy, Haut-commissaire à l'inclusion dans l'emploi et à l'engagement des entreprises au Ministère du travail.

————— **Marseille : dîner en comité restreint sur les enjeux de cybersécurité**

Suite à la parution du rapport *Cybersécurité, passons à l'échelle*, l'Institut Montaigne invitait ses adhérents marseillais et des chefs d'entreprises locales autour de Jean-Baptiste Fontenille, Expert associé - Cybersécurité à l'Institut Montaigne, Olivier Vallet, co-président du rapport et président-directeur général de Docaposte, et Juliette Aquilina, Directrice exécutive, Développement et Communication à l'Institut Montaigne.

————— **Lyon : les entreprises de taille intermédiaire face à un monde mouvant**

L'Institut Montaigne a co-organisé avec le Mouvement des entreprises intermédiaires et Chubb, lors de la commission Économie du Club ETI Auvergne-Rhône-Alpes, une rencontre intitulée « Faire de l'instabilité du monde une opportunité pour nos entreprises ». Dans le contexte de multiplication des crises (sanitaire, climatique, énergétique, tensions et incertitudes géopolitiques) et de diversité des chocs combinés d'offre et demande, quels sont les scénarios macroéconomiques et comment l'Europe peut-elle clarifier ses positions entre les États-Unis et la Chine ?

————— **Paris : « A roadmap for a credible European hydrogen strategy »**

Cette rencontre, dans l'esprit d'un petit Yalta, a souhaité réunir producteurs, distributeurs, consommateurs et financiers du secteur de l'hydrogène afin d'identifier les voies possibles d'une structuration sectorielle européenne : Français, Allemands, Italiens, Espagnols, Danois... se sont réunis le temps d'identifier des étapes opérationnelles convergentes proposées ensuite aux pouvoirs publics afin d'engager une nouvelle dynamique sur le sujet.

————— **Menton, Reims, Poitiers, Nancy, Paris : Jeunesse Plurielle, cycle de conférences en partenariat avec le Cevipof (Centre de recherches politiques de Sciences Po)**

L'Institut Montaigne et le Cevipof initient un cycle de conférences pour explorer le rapport des jeunes à la politique, en se fondant sur le rapport de 2022, *Une jeunesse plurielle* (Marc Lazar et Olivier Galland). Tout à la fois engagées et désaffiliées politiquement, où en sont les jeunes françaises aujourd'hui ? Quelle place prend la quête de sens dans leurs choix professionnels ? Quelles sont les grandes lignes de clivage en leur sein ? Le campus de Sciences-Po à Menton accueillait la première conférence dévolue au rapport des jeunes à l'engagement.





Montaigne à la Une

L'année 2023 marque une présence médiatique forte de l'Institut Montaigne qui souligne la reconnaissance de notre expertise.

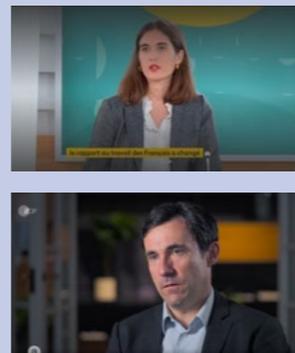


Tribunes, interviews - presse écrite, radio ou plateaux TV, articles citant nos experts et nos publications... les travaux de l'Institut Montaigne sont diffusés en France et à l'international, sur une grande diversité de canaux print, digital et réseaux sociaux.

Presse écrite



En live



International



National

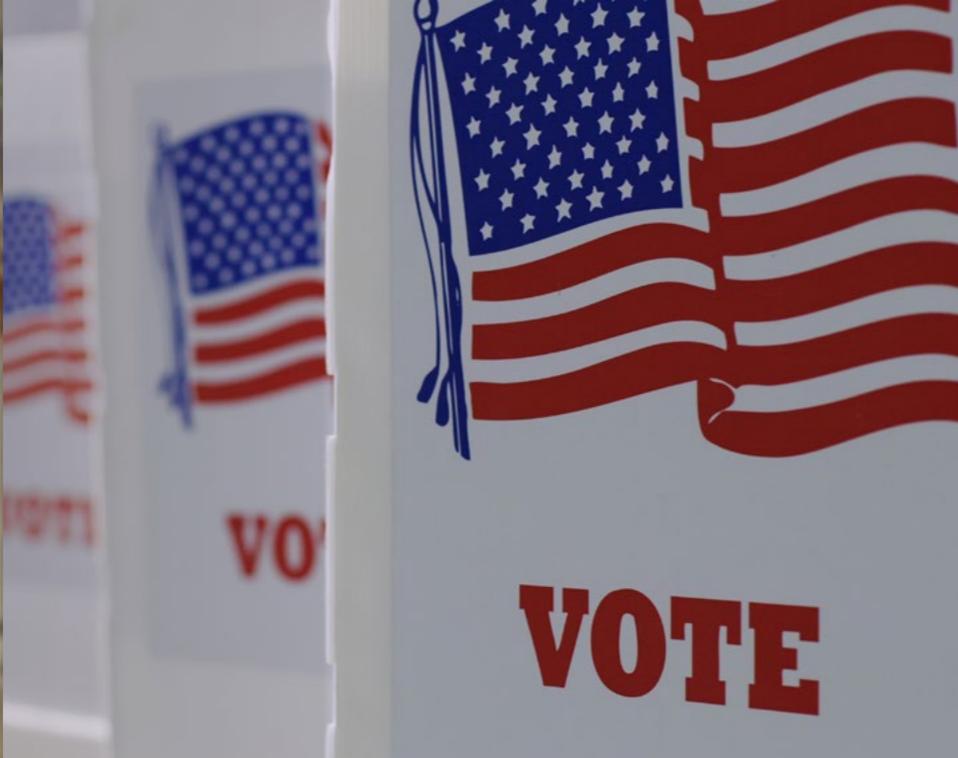


Régional



20
24

Tendances
et scénarios
pour l'avenir



Horizon 2025-2035 : penser et construire à moyen terme

2024 s'annonce comme une année charnière, où les démocraties seront sous tension face aux autocraties et aux populismes : élections dans l'Union européenne du 6 au 9 juin 2024, aux États-Unis le 5 novembre, guerres en Ukraine et au Proche-Orient, menaces grandissantes de la Chine... Anticiper n'est pas prévoir, certes, mais, pour agir dans un monde mouvant et incertain, il est nécessaire de construire des scénarios aussi fiables que possible.

Conscients de l'impact du contexte international sur nos marges de manœuvre, nous avons fait le choix d'investir de manière systémique les sujets qui appellent des décisions politiques courageuses. **Nous inaugurons aussi une nouvelle série dédiée à l'élaboration de scénarios prospectifs pour permettre aux décideurs d'examiner des possibles probables sur la base d'informations crédibles, afin qu'ils se positionnent et fassent les bons arbitrages.**

Quels scénarios peut-on formuler concernant Taïwan et comment évaluer les risques d'une escalade dans le contexte de notre dépendance aux semi-conducteurs ? Quant à la Russie, pense-t-on qu'il y a un espoir de réinvestir nos relations avec le pays à moyen terme ? À quoi ressemblera une Union européenne que des crises successives modèlent peu à peu ? Quelles perspectives pour la France à l'horizon 2025-2035 ? Comment notre tissu économique et social pourra-t-il répondre et s'adapter aux chocs et aux mutations ?

C'est la responsabilité de l'Institut Montaigne que de proposer un débat exigeant pour mieux faire face.

ADH
ÉRER

Pourquoi adhérer ?

Être adhérent de l'Institut Montaigne, c'est vouloir qu'il existe, en France, un espace de débat indépendant et apaisé au service d'une démocratie vivante. C'est se préoccuper de l'avenir de son pays et s'intéresser à la *res publica*, dans la véracité des constats, la pluralité des opinions et la rigueur de l'analyse.

Être adhérent de l'Institut Montaigne, c'est vouloir s'engager en tant que corps social pour mener une réflexion active au service de la construction des politiques publiques. En participant à des auditions, des ateliers, des groupes de travail et l'élaboration des notes et rapports, c'est venir partager ses enjeux et son expérience et contribuer directement à l'analyse des problématiques du monde contemporain, afin d'élaborer des propositions au service de l'intérêt général.

Être adhérent, c'est pouvoir faire appel à nos experts afin de bénéficier de leurs analyses ou de les faire intervenir dans le cadre de comités de direction, de séminaires ou d'événements. C'est bénéficier d'accès exclusifs à des rapports ou des événements à haute valeur ajoutée qui stimulent la réflexion, aiguissent la créativité et inspirent la décision : petits déjeuners avec des dirigeants politiques ou des décideurs économiques, book clubs, événements et rencontres...

Le fonctionnement de l'Institut Montaigne est exclusivement assuré par des contributions privées ; chacune d'elles représente moins de 1,2 % du budget total.

Le montant de la cotisation annuelle est indexé sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.

< 150M€ de CA

21 000 €

(8 400 € après réduction d'impôt)

de 150 à 760 M€ de CA

37 000 €

(14 800 € après réduction d'impôt)

> 760 M€ de CA

68 000 €

(27 200 € après réduction d'impôt)

L'Institut Montaigne remercie toutes ses entreprises mécènes ainsi que les membres bienfaiteurs qui, à titre individuel, le soutiennent.



institutmontaigne.org

