



Rapport annuel

2025

Sommaire



4

MEDEF International



12

Expertise géographique

- 12 • Afrique
- 20 • Amériques
- 26 • Asie-Pacifique
- 32 • Eurasie
- 36 • Europe
- 40 • Proche et Moyen-Orient



46

Pôle Financements internationaux



50

MEDEF International Washington



54

Expertise filière

- 54 • Pôle Agri-Agro
- 58 • Task force Biogaz
- 61 • Task force Hydrogène
- 64 • Task force Matériaux critiques
- 68 • Task force NewSpace
- 72 • Task force Ville durable



76

Encaf

Qui sommes-nous ?

Depuis 35 ans, MEDEF International représente et fédère le secteur privé français à l'international. Nous offrons aux entreprises françaises les moyens d'accéder aux marchés étrangers et de nouer des partenariats durables, grâce à un réseau d'influence unique.



Retrouvez plus d'informations sur **notre site web**

POURQUOI NOUS REJOINDRE ?



Un réseau d'influence mondial, avec un accès direct aux décideurs clés et aux institutions internationales.

1 200

entreprises, experts et partenaires mobilisés pour promouvoir l'expertise et les solutions françaises.



Un soutien stratégique et opérationnel, pour développer vos affaires sur les marchés internationaux.

Dans un monde en tension, décrypter pour anticiper et se projeter à l'international



• EDITORIAL • EDITORIAL • EDITORIAL •

Chers membres, chers partenaires,

2025 a marqué les 35 ans de MEDEF International, anniversaire qui s'est traduit par un nombre d'actions record (241 !) dans un monde en tension que nous nous sommes efforcés de décrypter. Les marchés étrangers sont plus que jamais des opportunités pour les entreprises françaises, alors que la croissance de l'Hexagone reste modeste (0,9 %) et le nombre de faillites bat de tristes records (plus de 68 000 en 2025).

Pour répondre aux besoins des entreprises en termes de **compréhension des marchés et de stratégie de développement**, MEDEF International a conduit 38 missions dans plus de 40 pays, 172 réunions et 31 webinaires, mobilisant plus de 6 000 participants. En outre, nous avons lancé des projets structurants, sur le moyen – long terme, **en renforçant la dimension « partenariats privé-privé »** : avec le Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM), au sein du « Vietnam-France Leaders Forum », ou encore du Haut conseil d'affaires France-Émirats arabes unis. Ces initiatives, conduites et suivies par MEDEF International et ses partenaires, visent à développer des projets dans des secteurs prioritaires pour Madagascar, le Vietnam ou les Émirats, comme vous le lirez dans les pages de ce rapport annuel. Elles permettent d'échapper à la conjoncture – nationale ou internationale – en s'inscrivant dans le temps long sur tous les continents.

Avec l'appui de nos 110 présidents et vice-présidents de conseil, que je tiens à remercier pour leur engagement, nous faisons avancer concrètement **des projets inclusifs, à fort contenu local, intégrant de la formation et de l'emploi, avec de la création de chaînes de valeurs locales et de richesses pour les pays**. C'est ce que montre l'étude que nous avons réalisée sur la présence des entreprises françaises en Afrique : elles emploient 530 000 personnes et participent à plus de 300 projets structurants, notamment dans l'énergie et les transports, mais aussi dans l'agriculture, l'agroalimentaire et la santé.

2025 est également une année où les premières ondes du « séisme trumpien » se sont fait ressentir sur la planète : l'adoption de droits de douane arbitraires et de sanctions inopinées ont fortement perturbé les flux commerciaux autant que la visibilité pour les investisseurs. Certains secteurs ont dû repenser leur stratégie de court et moyen termes, réorienter leurs marchés. C'est pourquoi nous avons intensifié nos actions sur le continent européen, comme le biogaz en Pologne et en Espagne ou vers des marchés encore peu explorés comme le Monténégro et l'Albanie. En miroir, **de nombreux pays du monde se sont tournés vers l'Europe et particulièrement la France, à la recherche de partenaires fiables, capables de leur fournir des solutions pérennes**. C'est ainsi que nous avons reçu des chefs d'État et de gouvernements de tous les continents : Afrique du Sud, Angola, Éthiopie, Brésil, Vietnam, Indonésie, Roumanie, mais également des décideurs sectoriels : les ministres de l'Agriculture du Maroc et du Vietnam, une délégation australienne de l'énergie, le ministre des Mines du Tadjikistan, le Président de l'Agence spatiale africaine et une délégation privée du secteur spatial indien... Autant de marques d'intérêts pour le savoir-faire français dans ces filières d'excellence où les entreprises peuvent nouer des partenariats pour se développer dans le monde.

2026 s'annonce particulièrement difficile avec les guerres en Ukraine, au Proche et au Moyen-Orient, et leurs effets collatéraux mondiaux. MEDEF International poursuivra ses actions collectives au service des entreprises pour les aider à décrypter les évolutions, anticiper au mieux les crises et les opportunités, et faire avancer leurs projets sur tous les continents.

Frédéric Sanchez
Président de MEDEF International
Président de Fives

Un accompagnement global

En France

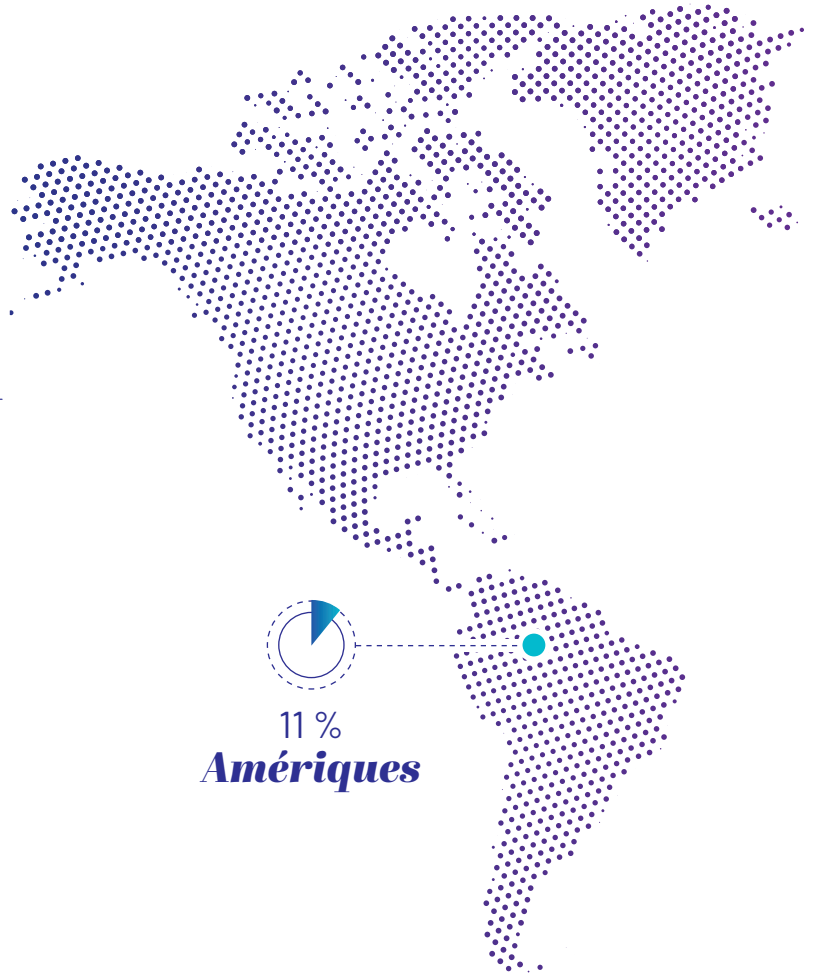
Participez à nos forums d'affaires, colloques et réunions avec des décideurs publics et privés étrangers pour capter de l'information stratégique, développer votre réseau et saisir des opportunités de collaboration.

À l'international

Prenez part à nos missions d'entreprises pour rencontrer des décideurs, prescripteurs et donneurs d'ordre locaux, explorer de nouveaux marchés et renforcer votre présence à l'étranger.

Financements internationaux

Accédez aux projets et offres de financement des grandes institutions financières internationales grâce à l'expertise de notre pôle Financements internationaux à Paris et à Washington.



2025 EN CHIFFRES

23

chefs d'État rencontrés

241

actions collectives

6 000

participants

38

missions d'entreprises dans le monde

172

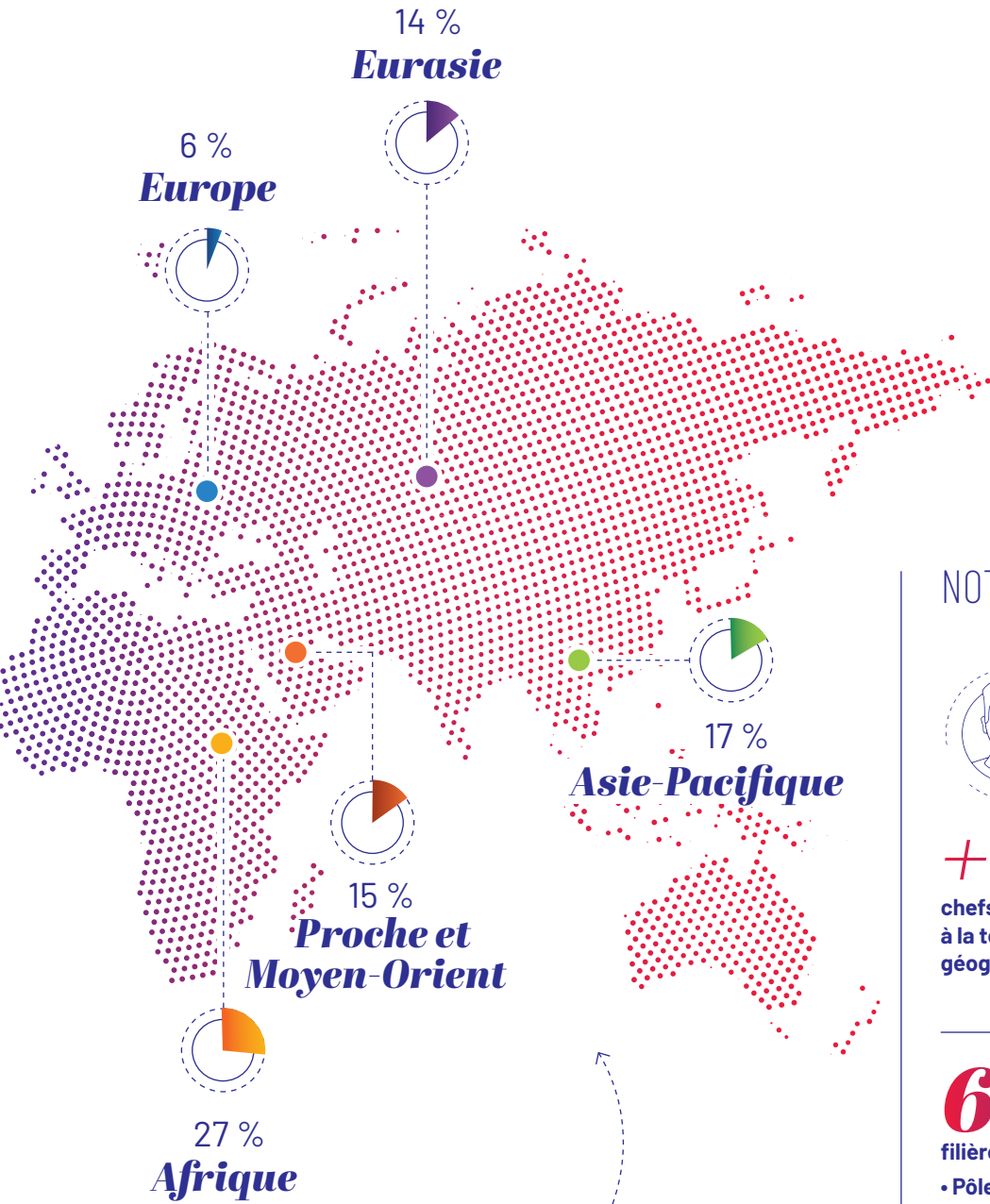
réunions en France

31

webinaires

3

salons



6

EXPERTISES
GÉOGRAPHIQUES
avec des actions réparties
dans le monde entier

NOTRE RÉSEAU



+110

chefs d'entreprises françaises
à la tête de nos conseils
géographiques

6

filiales :

- Pôle Agri-Agro
- Task force Biogaz
- Task force Hydrogène
- Task force Matériaux critiques
- Task force NewSpace
- Task force Ville durable

Bureau

PRÉSIDENT



Frédéric Sanchez
Président
Fives

VICE-PRÉSIDENT.E.S



Christel Bories
Présidente,
directrice générale
ad interim
Eramet



Marie-Christine Coisne-Roquette
Président du Conseil
d'orientation
Sonepar



Marie-Ange Debon
Présidente-directrice
générale
Groupe La Poste



François Corbin
Administrateur
Eramet



Momar Nguer
Administrateur
de sociétés



Arnaud Vaissié
Président-directeur général
International SOS

REPRÉSENTANT DU MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE FRANCE



Geoffroy Roux de Bézieux
Président d'honneur
Mouvement
des entreprises
de France

REPRÉSENTANT DES ADMINISTRATEURS



Guy Sidos
Président-directeur général
Vicat

Équipe

DIRECTION GÉNÉRALE



Philippe Gautier
Directeur général



Géraldine Lemblé
Directrice générale adjointe



Marie Danzas
Assistante de direction

RELATION ADHÉRENTS



Anaïs Saintoul
Responsable de la relation Adhérents

RÉFÉRENTS GÉOGRAPHIQUES

AFRIQUE



Arnaud Arches
Responsable Partenariats stratégiques

AFRIQUE DE L'OUEST ET DU NORD



Alexandre Elezzi
Chargé de projet

AFRIQUE CENTRALE ET AUSTRALE



Maxime Koutchenkoff
Chargé de projet senior

AMÉRIQUES



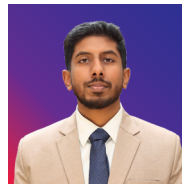
Etienne Dausse
Chargé de projet senior

ASIE DU SUD-EST, ASIE DE L'EST



Lazare Idir
Chargé de projet senior

ASIE DU SUD, OCÉANIE



Vithursan Wigneswaran
Chargé de projet

EURASIE



Julien Beccafichi
Chargé de projet senior

EUROPE



Mathilde Raymond
Chargée de projet senior

PROCHE & MOYEN-ORIENT



Souraya Karam
Chargée de projet senior



Constantin Bohn
Chargé de projet

Équipe

RÉFÉRENTS FILIÈRES

AGRI-AGRO



Benjamin Doreilh
Chargé de projet senior

BIOGAZ, HYDROGÈNE, MATÉRIAUX CRITIQUES



Riyad Nemiche
Chargé de projet

VILLE DURABLE



Inès Baudienville
Chargée de projet

FINANCEMENTS INTERNATIONAUX



César Moscodier
Chargé de projet



Hugo Le Tacon
Chargé de projet

MEDEF INTERNATIONAL WASHINGTON



Brune André-Sode
Directrice générale



Yasmine Saucan
Chargée de
développement



**Hippolyte
Tessier-Longuespe**
Chargé de projet



Maïa Messian
Chargée de projet

ÉVÉNEMENTIEL



Pauline Roubeau

Directrice du pôle
Événementiel



Assia Meddlour

Chargée
d'événementiel senior



Blandine Rémond

Chargée
d'événementiel senior



Rayan Zaboubi

Chargé
d'événementiel senior



Paola Saraiva

Chargée
d'événementiel senior



Eva Cadio

Chargée
d'événementiel



Adèle Gendry

Chargée
d'événementiel

COMMUNICATION



Sumer Javed

Responsable
de la communication



Brice Delamare

Chargé
de communication



Alexandre Renard

Graphiste

FACTURATION



Elham Zakeri

Chargée de facturation



Afrique

64
actions

12
missions
d'entreprises

Actions marquantes 2025

Sénégal Cap-Vert

Février 2025
Mission
d'entreprises
à Dakar et Praia.

Gabon

Novembre 2025
Mission d'entreprises
à Libreville à
l'occasion de la visite
d'État du président
de la République,
Emmanuel Macron.

Angola

Janvier 2025
Forum d'affaires à l'occasion de la visite officielle
de Joao Lourenco, président de la République
d'Angola, en présence de Josef Síkela, commissaire
européen chargé des Partenariats internationaux.

Libéria

Octobre 2025
Réunion autour
de Joseph Boakai,
président
de la République
du Libéria.

Maroc

Octobre 2025
Rencontre
économique
France-Maroc
à Dakhla,
en partenariat
avec la CGEM.



Éthiopie

Novembre 2025
Forum européen
d'investissements
sur l'Éthiopie à Paris.

Kenya

Mars 2025
Mission d'entreprises
à Nairobi.

Maurice

Novembre 2025
Mission
d'entreprises à Port
Louis à l'occasion
de la visite d'État
du président
de la République,
Emmanuel Macron.

Afrique du Sud

Mai 2025

Première semaine sud-africaine à Paris à l'occasion de la visite
officielle de Paul Maschatile, vice-Président d'Afrique du Sud :
forum d'affaires, visites d'entreprises, séquence « Women's Dialogue ».



Madagascar

Avril 2025
Mission d'entreprises
à Tananarive à l'occasion
du déplacement
officiel du président
de la République,
Emmanuel Macron.

• GRAND ANGLE •



MEDEF International

Au cœur de la dynamique UE-Afrique pour l'investissement

Face aux défis économiques, démographiques et géopolitiques qui redessinent les relations entre l'Europe et l'Afrique, MEDEF International joue un rôle de trait d'union entre les institutions européennes, les gouvernements africains et les entreprises, en plaçant l'investissement productif au cœur du partenariat entre les deux continents.

1^{ER} FORUM EUROPÉEN D'INVESTISSEMENTS SUR L'ÉTHIOPIE

Cette ambition s'est concrétisée le 3 novembre 2025, à Paris, lors du forum européen d'investissements sur l'Éthiopie. En collaboration avec la Commission européenne, MEDEF International a conçu et déployé, pour la première fois, **une stratégie d'investissement portée par le secteur privé européen**. Elle consistait à identifier les secteurs et projets alignés aux besoins des partenaires éthiopiens autant qu'aux capacités industrielles des entreprises françaises et européennes.

Plus de 120 entreprises européennes et éthiopiennes, des bailleurs de fonds et les autorités du pays se sont réunis pour donner un coup d'accélérateur à des projets structurants. Ce forum a conduit à la création de consortiums européens autour du projet d'aéroport de Bishoftu, à l'annonce de nouveaux financements et à la signature de contrats, tout en relançant le dialogue public-privé sur le climat des affaires, la fiscalité et la gouvernance en Éthiopie.



120

entreprises
européennes
et éthiopiennes



Talents d'Avenir

LES ENTREPRISES FRANÇAISES MISENT SUR LA JEUNESSE AFRICAINNE

Ils sont huit, venus de six pays africains, et partagent une expérience hors du commun. En juin 2025, **la première édition du programme Talents d'Avenir** a offert à huit stagiaires africains au sein d'entreprises françaises implantées en Afrique, une immersion au cœur de l'écosystème économique français. Conçu comme un accélérateur de parcours, le programme a réuni des lauréats sélectionnés pour leur excellence et leur motivation, pour une semaine intense : échanges avec des dirigeants d'entreprises, des institutions franco-africaines et des personnalités inspirantes, complétés par des ateliers sur la RSE, l'innovation et l'entrepreneuriat, ainsi que des découvertes culturelles. Cette première édition, soutenue par Africa Global Logistics, Canal+, Galileo Global Education et Orange, illustre l'engagement du secteur privé français en faveur de la formation des talents et d'une coopération économique durable, tournée vers l'avenir.

Afrique du Sud

Une séquence business à la hauteur d'un partenaire stratégique

Acteur économique et politique majeur du continent africain, l'Afrique du Sud figure parmi les pays prioritaires pour les entreprises françaises.

À ce titre, pour la première fois, en partenariat avec l'Ambassade d'Afrique du Sud en France, MEDEF International a organisé à Paris **la South Africa Investment Week** autour d'une importante délégation sud-africaine conduite par le Vice-Président, Paul Mashatile. Cette *Investment Week* a donné lieu à une programmation dense et plurielle, associant forums d'affaires, rencontres BtoB, visites de sites, petits-déjeuners exécutifs, déjeuner des femmes entrepreneurs et événements de networking de haut niveau.

Cette séquence au format unique a permis de porter au plus haut niveau des projets économiques structurants entre la France et l'Afrique du Sud.



La South Africa Investment Week a constitué une opportunité unique de valoriser les projets prioritaires portés par les entreprises françaises en Afrique du Sud, à l'image de l'investissement historique de Canal+ à travers le rachat de MultiChoice, illustrant la nouvelle dynamique partenariale entre nos deux pays.

David Mignot
CEO Canal+ International

Zoom sur le Gabon et Madagascar

Transformer les ambitions politiques en opportunités économiques

Présent aux côtés du président de la République Emmanuel Macron, lors de ses visites d'État en Afrique, MEDEF International joue pleinement son rôle d'interface stratégique entre les plus hautes autorités politiques, les partenaires et les entreprises françaises. Cette capacité à intervenir au plus haut niveau s'inscrit dans une démarche de long terme, fondée sur un travail de fond, des livrables structurants et un suivi opérationnel des engagements pris.

Au **Gabon**, alors que le pays entre dans une nouvelle phase institutionnelle sous l'impulsion du Président Brice Clotaire Oligui Nguema, MEDEF International a conduit en novembre 2025 une **délégation de plus de 60 chefs d'entreprises** à l'occasion de la visite officielle du Président Emmanuel Macron à Libreville. Cette mission, un an après le Forum Gabon à Paris, a permis de mesurer les avancées concrètes, notamment dans **le financement de**

la réhabilitation du Transgabonais ou dans les projets structurants du secteur de l'eau. Le contrat signé entre SUEZ et la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG), présenté à cette occasion, illustre concrètement cette dynamique. Issu du protocole d'accord signé lors du Forum de Paris, il témoigne de l'accompagnement de MEDEF International dans la concrétisation des projets portés par les entreprises françaises.



Nous nous réjouissons de la signature de ce contrat avec la SEEG, issue du protocole d'accord signé en mai 2024 lors du Forum à Paris. L'accompagnement de MEDEF International a été déterminant dans la concrétisation de ce projet.

François Doussin
CEO Afrique de SUEZ



À **Madagascar**, MEDEF International a franchi une nouvelle étape en structurant une approche opérationnelle. À l'occasion de la visite d'État du Président Emmanuel Macron en avril 2025, nous avons présenté une feuille de route inédite, fruit d'un travail collectif approfondi mené en amont avec les entreprises françaises et malgaches.

Cette **feuille de route, articulée autour de 81 objectifs concrets dans les secteurs clés de l'énergie, des infrastructures durables, du numérique et du tourisme**, constitue un véritable outil d'aide à la décision et à l'action. Sa mise en œuvre, assurée par un comité mixte GEM-MEDEF International, illustre la capacité du secteur privé à produire des recommandations sectorielles structurantes et à accompagner durablement le développement économique du pays.



Bénin

Un partenaire industriel stratégique

Le Bénin a engagé, depuis 2016, une stratégie d'industrialisation « *par la valeur ajoutée* » qui vise à rompre avec l'exportation de matières premières et à capter, sur place, les marges de la transformation. Symbole de cette inflexion, la zone économique spéciale de Glo-Djigbé (GDIZ), adossée à un partenariat public-privé, agrège sur un même site des infrastructures industrielles, énergétiques et logistiques (guichet unique, services, connexion routière vers le port de Cotonou et l'aéroport), afin de réduire les coûts de transaction et d'attirer des investisseurs sur des chaînes de valeur intégrées.

CHAÎNES DE VALEUR TEXTILE : POURQUOI LE BÉNIN ATTIRE LES ENTREPRISES FRANÇAISES

Premier producteur africain de coton, le Bénin a fait du coton-textile un atout compétitif, dont la trajectoire de production est désormais comparable aux trajectoires asiatiques (comme le Vietnam). Le Bénin cherche désormais à transformer une part croissante de la fibre en fil, tissu puis vêtement au sein de la GDIZ, où des capacités industrielles et des marques partenaires se mettent en place (production de plusieurs millions de pièces par an, avec une ambition d'extension).

Pour l'Europe, **cette stratégie ouvre une perspective concrète de diversification et de sécurisation des approvisionnements textiles** : proximité géographique, délais plus courts, meilleure traçabilité d'une matière première identifiée, et potentiel de réduction de l'empreinte carbone via des logiques de nearshoring. Plusieurs initiatives visent déjà le marché européen, à l'image de partenariats industriels orientés export et de premières expéditions de produits « *made in Benin* ».

C'est dans ce contexte que s'est inscrite la mission de MEDEF International au Bénin en novembre 2025, qui a accompagné 25 entreprises françaises dans l'identification d'opportunités de partenariats industriels, en mettant l'accent sur l'investissement productif local et les manières de promouvoir la marque France au sein de ce marché en pleine expansion.



Présidences des conseils d'entreprises

COMITÉ AFRIQUE



PRÉSIDENT
Philippe Labonne
Président
Africa Global Logistics



PRÉSIDENT D'HONNEUR
Momar Nguer



VICE-PRÉSIDENT, RÉFÉRENT
AFFAIRES EUROPÉENNES
Benoît Chevalier
Président
BCH Invest Group



VICE-PRÉSIDENT,
RÉFÉRENT AGRI-AGRO
Laurent Debrous
Secrétaire général Groupe
Compagnie Fruitière



VICE-PRÉSIDENT,
RÉFÉRENT NUMÉRIQUE
Jérôme Henique
Directeur Exécutif, CEO
Orange France



VICE-PRÉSIDENT,
RÉFÉRENT VILLE DURABLE
Gérard Wolf
Président
Brics Access



VICE-PRÉSIDENT RÉFÉRENT
UNION AFRICAINE
Stéphane Gaudechon
Vice-président Services
aux Gouvernements
Bureau Veritas



Dominique Lafont
Président
Lafont Africa Corporation

ALGÉRIE



PRÉSIDENT
Yannick Morillon
Directeur général
CIS



PRÉSIDENT
Patrick Kadri
Président
Vinci Construction
Grands Projets

MAROC



PRÉSIDENT
Ross McInnes
Président du Conseil
d'administration
Safran



VICE-PRÉSIDENT
Sébastien Daziano
Directeur de la Stratégie
et de l'Innovation
Veolia



VICE-PRÉSIDENT
Stéphane Yrles
Secrétaire général
Groupe Avril

AFRIQUE DE L'OUEST



PRÉSIDENT
Yasser Shaker
Directeur Exécutif
Orange Afrique
et Moyen-Orient



VICE-PRÉSIDENT
Kamil El-Ghali Senhaji
Directeur régional Afrique,
MO, Asie, Am. Latine
Galileo Global Education



VICE-PRÉSIDENT
Ambroise Depouilly
CEO
Deloitte Afrique
francophone

MAURITANIE



CORRESPONDANT
Bastien Ballouhey
Président
Grands Moulins
de Mauritanie

NIGÉRIA



PRÉSIDENT
Mike Sangster
Senior Vice
President Africa
TotalEnergies

AFRIQUE DE L'EST



PRÉSIDENTE
Céline Gouveia
Vice President Identity Sales
Government Programs
IN Groupe

ÉTHIOPIE



CORRESPONDANT
Olivier Poujade
Président
East Africa Gate

AFRIQUE CENTRALE



VICE-PRÉSIDENT
Richel Bassila
Directeur Régional
Afrique centrale
Sogea-Satom



VICE-PRÉSIDENT
Stéphane Courquin
Senior Vice President
Africa Division
CMA CGM



CORRESPONDANT
Laurent Puglionisi
Administrateur de sociétés

AFRIQUE AUSTRALE



PRÉSIDENT
Jean-Jacques Lestrade
Vice-Président du conseil
de surveillance
Groupe Ponticelli Frères



VICE-PRÉSIDENT
David Mignot
Directeur général
Canal + Afrique



CORRESPONDANT
Henri de Villeneuve
Président
Cobasa



Amériques

28
actions

5
missions
d'entreprises

Actions marquantes 2025



Pérou — Colombie

Juin 2025

Mission d'entreprises
à Bogota, Medellin et Lima.



Brésil

Juin 2025

Forum d'affaires à l'occasion
de la visite d'État de Luiz Inácio
Lula Da Silva, Président du Brésil.

Novembre 2025

Forum d'affaires en partenariat
avec le LIDE, groupement de
grands entrepreneurs brésiliens.



Chili

Mars 2025

Mission d'entreprises à Santiago, avec un volet « Matériaux critiques ».

Juin 2025

Forum d'affaires en collaboration avec InvestChile, à l'occasion de la
visite de Nicolas Grau, ministre de l'Économie, et de ses vice-ministres
des Travaux publics et des Mines.

Argentine — Uruguay

Octobre 2025

Mission d'entreprises
à Buenos Aires et Montevideo.



Amérique latine

Résilience économique et nouvelles dynamiques de marché

L'année 2025 a été marquée par une recomposition profonde en Amérique latine, dans un contexte de ralentissement économique mondial.

RETOUR DES DYNAMIQUES INDUSTRIELLES ET ESSOR DES MARCHÉS DE NICHE

Le sous-continent a confirmé son **rôle stratégique** comme zone de production et réservoir de ressources. La croissance est restée modérée, autour de 2 % en moyenne, mais la région s'est montrée plus résiliente que prévu face au durcissement des conditions financières internationales.

Le **Brésil**, malgré ses contraintes réglementaires, reste la première économie régionale et **un marché prioritaire** de long terme pour nos entreprises, notamment dans les énergies renouvelables, les infrastructures et les services urbains. Le **Mexique**, porté par le redéploiement industriel nord-américain et le **phénomène de nearshoring**, demeure un marché historique pour la France. En **Argentine**, le retour à la croissance (+5 %) attire de nouveaux investisseurs, en témoigne le projet d'Eramet dans la province de Salta, qui offre des opportunités dans la chaîne de valeur des matériaux critiques et les infrastructures.

Par ailleurs, la croissance en **Amérique centrale et dans les Caraïbes**, supérieure à la moyenne régionale, met en évidence des **plateformes logistiques** et **des marchés de niche attrayants** pour les PME et ETI.

2 %

de croissance



Missions d'entreprises à Buenos Aires, octobre 2025

Sur le plan géopolitique, le retour d'une influence américaine affirmée au Venezuela a élevé le niveau de risque politique, tandis que **la signature de l'accord Mercosur-UE renforce les perspectives de coopération transatlantique**. Cet accord, plébiscité par de nombreuses industries (mécanique, électronique, chimie, automobile, vins et spiritueux, médicaments, textile, cosmétique) malgré les controverses, permettra de développer les échanges entre l'Europe et le **4^e bloc économique mondial**, marché essentiel pour les exportations françaises et **source non négligeable en matières premières et matériaux critiques** pour nos entreprises.

26 actions en 2025

MEDEF International intensifie son engagement régional

Ces deux dernières années, la vague d'alternances politiques vers des gouvernements plus favorables aux investissements a renforcé l'optimisme des entreprises.

MEDEF International a **intensifié son engagement régional**, en capitalisant sur une demande accrue tant du côté des administrations « pro-business » que des entreprises en quête de nouveaux marchés. Nous nous sommes rendus dans les principales économies du sous continent - **Brésil, Mexique, Argentine, Colombie, Chili, Pérou** - et avons exploré des marchés émergents comme **l'Uruguay, le Guatemala, le Salvador, le Honduras ou le Guyana**. Le conseil France - Amérique latine et Caraïbes, que nous coordonnons depuis 2024 avec l'AFD et l'IDA, vise à renforcer la coordination entre le secteur privé, les acteurs du développement et le monde de la recherche.



4^e

bloc économique
mondial



Forum économique France-Brésil, 6 juin 2025

Présidences des conseils d'entreprises

ARGENTINE



PRÉSIDENTE
Christel Bories
Présidente,
directrice générale
ad interim
Eramet

BRÉSIL



PRÉSIDENT
Jean-Pierre Clamadieu
Président du conseil
d'Administration
Engie



VICE-PRÉSIDENTE
Sandrine Ferdane
Responsable globale
Couverture des Institutions
financières (FIC)
BNP Paribas



VICE-PRÉSIDENT
Gilles Coccoli
Président exécutif
Edenred Brésil

CANADA



CO-PRÉSIDENT
Guillaume Faury
Directeur général
Airbus



CO-PRÉSIDENT
Laurent Germain
Directeur général
Egis

CHILI



PRÉSIDENTE
Ana Gïros
Directrice générale adjointe
Stratégie, Développement
et RSE / Présidente Exécutive
BELUX - Iberia et LATAM
Equans

COLOMBIE



PRÉSIDENTE
Anne-Marie Choho
Directrice générale
Setec

ÉQUATEUR



PRÉSIDENT
Fabien Felli
Président
Poma

MEXIQUE



PRÉSIDENT
Ross McInnes
Président du conseil
d'Administration
Safran



CORRESPONDANT
Alfred Rodriguez
Ambassadeur pour le Mexique
Alliance Industrie du Futur

PARAGUAY, URUGUAY



PRÉSIDENT
Jean Bernadet
Président
Groupe NGE

PAYS D'AMÉRIQUE
CENTRALE
ET CARAÏBES

PRÉSIDENT
Rodolphe Saadé
Président-directeur général
CMA CGM

PÉROU



PRÉSIDENT
Philippe Delleur
Senior vice-président
Affaires publiques
Alstom

Asie Pacifique



38
actions

4
missions
d'entreprises

Actions marquantes 2025

Vietnam

Juin 2025

Forum d'affaires autour de Phạm Minh Chính, Premier ministre du Vietnam, accompagné d'une importante délégation ministérielle et d'entreprises vietnamiennes.

Malaisie — Cambodge

Septembre 2025

Mission d'entreprises à Kuala Lumpur et Phnom Penh.

Inde



Juin 2025

Réunion autour de Piyush Goyal, ministre du Commerce et de l'Industrie d'Inde, et une importante délégation de chefs d'entreprise indiens.

Vietnam — Indonésie — Singapour

Mai 2025

Mission d'entreprises à Hanoï, Djakarta et Singapour à l'occasion de la visite du président de la République Emmanuel Macron.

Lancement du Vietnam-France Leaders Forum à Hanoï.



Corée du Sud

Mai 2025

Forum d'affaires France - Corée organisé en partenariat avec la FKI - Fédération des industries coréennes.

Philippines

Novembre 2025

Mission d'entreprises à Manille.



Indonésie

Février 2025

Mission d'entreprises à Djakarta.

Juillet 2025

Forum d'affaires à l'occasion de la visite officielle du Président Prabowo Subianto, à l'occasion du 75^e anniversaire des relations diplomatiques entre la France et l'Indonésie.



Le dynamisme industriel et technologique au cœur de la nouvelle croissance indienne

Deuxième économie de l'Inde, le Tamil Nadu affiche une ambition claire : atteindre un PIB de 1 000 milliards de dollars d'ici 2030. Cette trajectoire est portée par une croissance réelle de 11,19 % sur l'exercice 2024-2025 et par des indicateurs socio-économiques parmi les plus solides du pays.

UN MARCHÉ PRIORITAIRE POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES

Le Tamil Nadu s'impose comme **un marché prioritaire pour les entreprises françaises**, une dynamique appelée à se renforcer à l'occasion de l'Année de l'Innovation franco-indienne en 2026.

Fortement industrialisé, le Tamil Nadu est aujourd'hui le premier exportateur indien de produits électroniques, avec une hausse de 53 % des exportations sur un an. Les investissements se concentrent notamment sur les **semi-conducteurs**, avec le développement des parcs de Sular et Palladam, ainsi que sur la **mobilité électrique**, secteur dans lequel des acteurs français comme Renault-Nissan sont déjà bien implantés. Dans le **domaine de la défense**, Safran est engagé aux côtés d'Hindustan Aeronautics Limited au sein du Corridor industriel de défense.

Les grands projets d'infrastructures offrent également des perspectives significatives. La phase 2 du métro de Chennai, représentant 6,7 milliards d'euros d'investissements sur 118 kilomètres, mobilise notamment le savoir-faire d'Alstom. Dans les secteurs de l'eau et de l'énergie, plusieurs projets structurants illustrent les besoins croissants de l'État en infrastructures durables. L'usine de désalinisation de Perur (490 millions d'euros) s'inscrit dans cette dynamique, tout comme les investissements dans les énergies renouvelables portés par Engie. La présence française se confirme également dans la gestion des services urbains : SUEZ a ainsi remporté un contrat de concession de 25 ans pour la modernisation et l'exploitation du système

d'approvisionnement en eau de la ville de Salem, au bénéfice de plus d'un million d'habitants. Ce projet prévoit la réhabilitation des infrastructures et la mise en place d'un service d'eau potable continu, 24h/24, renforçant la résilience des infrastructures urbaines face à la croissance rapide de la région.

Ouvert sur son environnement régional, le Tamil Nadu bénéficie de liens historiques, culturels et économiques étroits avec le nord du Sri Lanka, en particulier la région de Jaffna. Cette dimension renforce son positionnement comme **hub stratégique pour les investissements**, notamment à travers le port de Kankesanthurai (KKS) et les discussions en cours autour de l'accord de coopération économique et technologique (ETCA). Dans un contexte de recomposition géopolitique et économique dans le monde, notre rencontre avec le porte-parole de l'État du Tamil Nadu en 2025, illustre la volonté des acteurs régionaux indiens de renforcer et diversifier leurs partenariats internationaux de façon autonome, tout en positionnant les entreprises françaises comme des partenaires stratégiques dans cette dynamique.





Vietnam

Un partenariat économique renforcé

Aux côtés de MEDEF International, les entreprises françaises s'engagent dans un élan exceptionnel de coopération économique avec le Vietnam. L'année 2025 a marqué une étape décisive dans l'approfondissement de la relation bilatérale, rythmée par plusieurs séquences de haut niveau.



Forum Vietnam, 11 juin 2025, Paris

VIETNAM-FRANCE LEADERS FORUM

En mai, le Président Emmanuel Macron s'est rendu à Hanoï pour une visite d'État historique. Les secteurs privés français et vietnamiens ont inauguré à cette occasion le **Vietnam-France Leaders Forum** qui a réuni une cinquantaine de dirigeants d'entreprises des deux pays autour de secteurs stratégiques tels que l'innovation numérique, le développement durable, les transports et l'éducation. Appelé à se tenir chaque année en alternance entre Paris et Hanoï, ce forum vise à fédérer une communauté d'entreprises déjà engagées dans la relation bilatérale et à faire émerger de nouveaux succès industriels et commerciaux.

SIGNATURE DE SIX ACCORDS

Un forum d'affaires en juin, en présence du Premier ministre Phạm Minh Chính a permis la **signature de six protocoles dans les domaines de l'aviation, la technologie, la santé et l'énergie.**

Ces rencontres à Hanoï puis Paris, ont permis d'identifier des **priorités communes fortes** : soutien à l'innovation (numérique, intelligence artificielle), développement d'infrastructures via des partenariats public-privé, coopération agroalimentaire, transition énergétique, localisation industrielle et formation des talents locaux.

Cet approfondissement du dialogue économique conforte la place du Vietnam, comme partenaire-clé des entreprises françaises dans la région et confirme le rôle de MEDEF International comme interface incontournable pour structurer, accompagner et amplifier cette relation stratégique.

Présidences des conseils d'entreprises

AUSTRALIE, NOUVELLE-ZÉLANDE



PRÉSIDENT
Thierry Mallet
Président-directeur général
Transdev

BANGLADESH



PRÉSIDENT
Pierre-Jean Malgouyres
Directeur général
Archetype Group

BIRMANIE, CAMBODGE, LAOS, THAÏLANDE



PRÉSIDENT
François Corbin
Administrateur référent
Eramet

CORÉE



PRÉSIDENT
François Jackow
Directeur général
Air Liquide



CORRESPONDANT
Christophe Fontaine
Président
Roxalex

HONG-KONG



PRÉSIDENT
Jean Lemierre
Président
BNP Paribas

INDE



PRÉSIDENT
Paul Hermelin
Président
Capgemini



VICE-PRÉSIDENT
Laurent Germain
Directeur général
Egis



CORRESPONDANT
Mathieu Jouve-Villard
Directeur du bureau indien
Groupe Crédit Mutuel-CIC

INDONÉSIE



PRÉSIDENT
Antoine de Saint-Affrique
Directeur général
Groupe Danone



CORRESPONDANT
Michel Antraigue
Président
Alma Business
Development (PT)



CORRESPONDANT
Jérôme Baudalet
CEO
Eramet Indonesia

JAPON

PRÉSIDENT
Frédéric Sanchez
Président
Fives



CORRESPONDANT
Christophe Fontaine
Président
Roxalex

MALAISIE

PRÉSIDENT
Stanislas Bailly
Président-directeur général
SNECI



VICE-PRÉSIDENT
Christophe Virondaud
Managing Director APAC
Technip Energies



CORRESPONDANT
Milko Papazoff
Directeur général
FAI Asia Pacific

PAKISTAN

PRÉSIDENT
Thierry Pflimlin
Administrateur
et Senior Adviser

PHILIPPINES

PRÉSIDENT
En cours de désignation



CORRESPONDANT
Martin Ruby
Directeur régional
Deltadore

SINGAPOUR

PRÉSIDENT
Arnaud Vaissié
Président-directeur général
International SOS

SRI LANKA

PRÉSIDENT
Eric Le Corre
Conseiller du président
Michelin

VIETNAM

CO-PRÉSIDENT
Benoît Clocheret
Président exécutif
Artelia



CO-PRÉSIDENT
François Corbin
Administrateur référent
Eramet



Eurasie

33

actions

3

missions
d'entreprises

Actions marquantes 2025



Kazakhstan

Mai 2025

Mission d'entreprises à Astana.

Décembre 2025

14^e réunion du conseil des affaires franco-kazakhstanaises, en marge de la commission mixte, autour d'Yersayin Nagaspayev, ministre de l'Industrie et de la Construction. Forum franco-kazakhstanais sur les métaux et minerais critiques.

Ukraine

2025

Réunions mensuelles du *Business Advisory Council*, pour la reconstruction de l'Ukraine.

Ouzbékistan

Janvier 2025

Mission d'entreprises à Tachkent.

Kirghizstan

Mai 2025

Mission d'entreprises à Bichkek.

Arménie

Mars 2025

Réunion autour de Tigran Khachatryan, vice-Premier ministre de la République d'Arménie.

Turkménistan

Mai 2025

Forum d'affaires France-Turkménistan autour de Gurbanguly Berdimuhamedow, Président du Conseil du Peuple.





Asie centrale

Saisir les opportunités d'une région en pleine transformation

Le Kazakhstan, l'Ouzbékistan, le Kirghizstan, le Tadjikistan et le Turkménistan, connaissent une phase de transformation économique soutenue avec une volonté affirmée de diversification de leurs partenariats internationaux.

Dans un environnement régional en recomposition, les États d'Asie centrale cherchent à réduire leurs dépendances traditionnelles et à s'appuyer sur des partenaires capables d'apporter des solutions industrielles, technologiques et de services à forte valeur ajoutée.

Le savoir-faire français est particulièrement recherché dans des secteurs structurants tels que les infrastructures, l'énergie, l'eau, les transports, la ville durable, l'industrie et les services. Cette attractivité repose sur l'excellente image de la France dans la région, perçue comme un partenaire fiable, de long terme, porteur de technologies, de normes élevées et de solutions durables.

Cette dynamique s'inscrit dans un contexte diplomatique bilatéral positif et dans l'émergence d'un momentum régional favorable à l'intensification du dialogue avec la France et l'Union européenne ainsi qu'à la concrétisation de projets économiques structurants.

L'engagement soutenu des institutions financières internationales et des banques de développement, conjugué au déploiement du programme européen Global Gateway et à la montée en puissance de l'Agence française de développement en Asie centrale, contribue à créer un environnement propice aux investissements de long terme.

C'est dans ce contexte que MEDEF International a conduit, en 2025, plusieurs missions d'entreprises en Ouzbékistan, puis au Kazakhstan et au Kirghizstan.



Forum d'affaires Turkménistan, 6 mai 2025

Présidences des conseils d'entreprises

CAUCASE



PRÉSIDENT
Gauthier Ricord
Directeur général Afrique,
Moyen-Orient, Asie
Iveco Bus

KAZAKHSTAN



CO-PRÉSIDENT
Guy Sidos
Président-directeur général
Vicat



VICE-PRÉSIDENT
Sébastien Daziano
Membre du comité
exécutif
Veolia

KIRGHIZSTAN, TADJIKISTAN



PRÉSIDENT
Sébastien Daziano
Membre du comité exécutif
Veolia

MOLDAVIE



PRÉSIDENTE
**Mari-Noëlle
Jégo-Laveissière**
Directrice Exécutive,
CEO d'Orange Europe
Orange

MONGOLIE, OUBÉKISTAN



PRÉSIDENT
Claude Imauwen
Président
Orano

TURKMÉNISTAN



PRÉSIDENT
Christophe Petit
Directeur général adjoint
**Bouygues Bâtiment
International**

TURQUIE



PRÉSIDENT
Jean Lemierre
Président
BNP Paribas



CORRESPONDANT
Ilker Onur
Directeur exécutif
Advantis Turquie

UKRAINE



PRÉSIDENT
Xavier Girre
Directeur général
SUEZ



Europe

15
actions

4
missions
d'entreprises

Actions marquantes 2025



Croatie

Décembre 2025
Forum France-Croatie à Paris autour du Premier ministre croate, Andrej Plenkovic, et une délégation d'entreprises croates de premier plan.

Espagne

Avril 2025
Mission d'entreprises de la Task force Biogaz à Madrid.

Monténégro

Mars 2025
Première mission d'entreprises de MEDEF International à Podgorica.



Roumanie

Décembre 2025
Rencontre économique à l'occasion de la première visite officielle en France du Président roumain, Nicușor Dan.

Balkans occidentaux — Ukraine — Moldavie

Mai 2025
Réunion autour de Marta Kos, Commissaire européenne pour l'élargissement.



Grèce

Juin 2025
Mission d'entreprises à Athènes.



Grèce

Du « Greekovery » au « GrecoBoost »

Depuis 2022, la Grèce est passée d'une phase de résilience, parfois qualifiée de « *Greekovery* », à une phase dynamique d'accélération. Avec une croissance de 2,2 % en 2025, le « *GrecoBoost* » d'aujourd'hui reflète un pays transformé, une économie revitalisée.

LE PHÉNIX ÉCONOMIQUE GREC

L'économie grecque s'est fortement redressée depuis la crise de la dette souveraine et présente désormais des fondamentaux macroéconomiques solides. La croissance est soutenue à la fois par la consommation privée et par un effort massif d'investissement public, appuyé par la Facilité pour la reprise et la résilience (FRR) de l'Union européenne. La Grèce a ainsi réussi à quadrupler ses investissements dans les réseaux énergétiques depuis 2019 et a retrouvé, en 2024, sa position de pays exportateur d'électricité.



Le discours politique grec fait écho à nombre des ambitions communes des pays européens, notamment en matière de transition énergétique, de souveraineté industrielle et d'autonomie technologique. C'est ce que nous a affirmé le Premier ministre Kyriakos Mitsotakis, à l'occasion de notre mission d'entreprises à Athènes en juin 2025.

Au-delà des paroles, cette dynamique se traduit aussi dans les actes. Le pays poursuit la modernisation de ses infrastructures, notamment à Athènes et dans ses principaux ports, avec des projets stratégiques dans les domaines du transport et de la logistique. Parallèlement, la Grèce s'affirme comme un leader méditerranéen de la transition énergétique, avec l'ambition de porter la part des énergies renouvelables à 70 % de son mix énergétique d'ici 2030. Athènes s'impose progressivement comme un hub régional de l'innovation et des technologies vertes.



2,2 %

croissance en 2025

Présidences des conseils d'entreprises

ALBANIE, GRÈCE



PRÉSIDENT
Jean-Paul Agon
Président
L'Oréal

BOSNIE-HERZÉGOVINE, CROATIE, KOSOVO, MACÉDOINE DU NORD, MONTÉNÉGRÓ, SERBIE, SLOVÉNIE



PRÉSIDENT
Christophe Petit
Directeur général adjoint
Bouygues Bâtiment
International

DANEMARK, FINLANDE, ISLANDE, NORVÈGE, SUÈDE



PRÉSIDENTE
Marie-Ange Debon
Présidente-directrice générale
Groupe La Poste

POLOGNE



PRÉSIDENT
Philippe Maillard
Directeur général
Groupe Apave

ROUMANIE



PRÉSIDENTE
Mari-Noëlle Jégo-Laveissière
Directrice exécutive,
CEO d'Orange Europe
Orange



CORRESPONDANT
Radu Magdin
Directeur général
Smart Link
Communications



Proche et Moyen-Orient

35
actions

9
missions
d'entreprises

Actions marquantes 2025

Liban — Syrie

Septembre 2025
Mission d'entreprises
à Beyrouth et Damas.

Irak

Février 2025
Mission d'entreprises
à Bagdad.

Émirats arabes unis

Février 2025
Troisième réunion du Haut
conseil d'affaires France-
Émirats arabes unis à Paris.

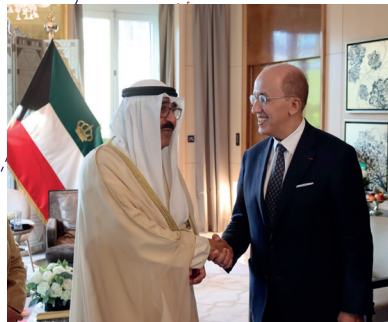


Égypte

Avril 2025
Mission d'entreprises
au Caire, à l'occasion
de la visite officielle
du président de
la République,
Emmanuel Macron.

Koweït

Juillet 2025
Rencontre avec l'Émir de l'État
du Koweït Cheikh Mechaal
Al-Ahmad Al-Jaber Al-Sabah,
lors de sa visite officielle à Paris.



Oman — Koweït

Décembre 2025
Mission d'entreprises
à Mascate et Koweït
à l'occasion du
déplacement officiel
de Nicolas Forissier,
ministre délégué chargé
du Commerce extérieur
et de l'Attractivité.

GRAND ANGLE

Du Golfe au Levant

Des économies en pleine mutation

Dans un environnement régional caractérisé, en 2025, par une intensification des conflits et un recours accru à la force armée, face à des acteurs concurrents disposés à imposer leurs intérêts par des moyens coercitifs, le développement économique s'impose désormais comme un levier significatif d'influence, d'affirmation et de projection de puissance pour les États du monde arabe, tant à l'échelle régionale qu'internationale.

Au cœur de ces stratégies, **les pays du Golfe, dotés de ressources financières substantielles issues des hydrocarbures, font de la durabilité de leurs modèles économique une priorité centrale.**

De la transition énergétique à l'intelligence artificielle, en passant par les infrastructures de mobilité et de logistique, l'exploitation minière, la localisation industrielle, la culture, le luxe et le divertissement, la formation ou encore la montée en grade de leurs marchés financiers, la région connaît une dynamique de transformation économique profonde.

Parallèlement, les impératifs de reconstruction et de stabilisation en Syrie, au Liban ou à Gaza soulignent l'importance de mobiliser des investissements, notamment via les fonds souverains et les acteurs économiques régionaux, appelés à jouer un rôle structurant dans ces processus.

À l'heure où la prévisibilité du système international tel qu'hérité de l'après-Guerre froide est profondément remis en cause, les neuf missions d'entreprises organisées par MEDEF International en 2025 attestent de la volonté, pour les pays de la région, de diversifier l'éventail de leurs partenariats, et de faire des entreprises françaises un actif important de cette stratégie.



Mission d'entreprises au Liban - Septembre 2025

4,6 Mrd€

Excédent commercial de la France
avec le Proche et Moyen-Orient (T4 2025)



Réunion du Haut conseil d'affaires France - EAU - 16 février 2025

Pays du Golfe

Fonds souverains du Golfe : levier pour la reconstruction

Dans ce contexte, les fonds souverains du Golfe se sont progressivement affirmés comme des acteurs structurants de l'investissement international, combinant recherche de performance financière et projection d'influence économique.

Après une phase prolongée d'allocation prudente de leurs excédents dans des actifs liquides et faiblement risqués, ils opèrent, aujourd'hui, **un repositionnement stratégique en faveur d'investissements plus diversifiés, de long terme et à forte valeur ajoutée**, notamment dans les infrastructures, le capital-investissement, les technologies et les secteurs stratégiques. Cette évolution s'inscrit dans une logique de partenariats renforcés avec les grandes places financières mondiales, fondée sur le co-investissement et la réciprocité des opportunités.

Les fonds souverains apparaissent également comme des leviers potentiels de stabilisation régionale. Leur capacité financière, leur horizon d'investissement et leur relative autonomie vis-à-vis des contraintes budgétaires étatiques les positionnent aux avant-postes des projets de reconstruction au Moyen-Orient, notamment en matière d'infrastructures, d'énergie, de logement ou de services essentiels. À la croisée de la logique économique et de la diplomatie régionale, leur mobilisation pourrait ainsi contribuer à articuler reconstruction, intégration économique et stabilisation durable des espaces fragilisés du Moyen-Orient.

Présidences des conseils d'entreprises

ARABIE SAOUDITE



PRÉSIDENT
Laurent Germain
Directeur général
Egis



VICE-PRÉSIDENT
POUR LES FONDS
SOUVERAINS
**François-Aïssa
Touazi**
Senior Managing
Director, membre
du comité exécutif
Ardian

BAHREÏN, ÉMIRATS ARABES UNIS



PRÉSIDENT
Frédéric Sanchez
Président
Fives

ÉGYPTE



PRÉSIDENT
Aiman Ezzat
Directeur général
Capgemini

JORDANIE



PRÉSIDENT
Thierry Déau
Président-directeur
général
Meridiam

IRAK



PRÉSIDENT
Julien Pouget
Président Moyen-Orient
et Afrique du Nord
TotalEnergies

LIBAN



PRÉSIDENT
Rodolphe Saadé
Président-directeur
général
CMA-CGM

OMAN



PRÉSIDENT
Pierre Pauliac
Vice-président exécutif
International
SUEZ

KOWEÏT



PRÉSIDENT
**François-Aïssa
Touazi**
Senior Managing
Director, membre
du comité exécutif
Ardian

QATAR



PRÉSIDENT
Arnaud Pieton
Directeur général
TechnipEnergies

SYRIE



PRÉSIDENT
Joseph Dakkak
Directeur général
CMA CGM Levant

Pôle Financements internationaux

11
actions

2
missions
d'entreprises

Notre pôle Financements internationaux (IFIs) a instauré un dialogue stratégique avec les bailleurs de fonds afin de promouvoir les solutions françaises, en amont des appels d'offres. Le pôle IFIs basé à Paris travaille étroitement avec la Commission européenne (DG INTPA), les principales banques de développement : BERD, BEI, BAfD, AIIB, BAsD, AFD,¹ et les institutions de financement export (Bpifrance, assureurs-crédit, Direction générale du Trésor, etc).

Actions marquantes 2025

Direction générale du Trésor

Février 2025

Webinaire autour de Gabriel Blanc, « Team Leader » Reconstruction de l'Ukraine au sein de la Commission européenne sur les financements européens.

Ateliers « financements export »

Avril 2025

Trois sessions à Rennes, Lille et Bordeaux pour présenter l'écosystème français de financement international, et des principaux outils mobilisables avec la participation de la Direction générale du Trésor, l'AFD, Bpifrance et la Banque mondiale.



« Global Gateway »

Janvier 2025

Réunion avec le Commissaire européen Jozef Sikela, en marge du Forum Angola, pour présenter les recommandations de MEDEF International sur la réforme de l'initiative européenne Global Gateway.



BERD Londres

Juin 2025

Mission d'entreprises : infrastructures, transports, énergies, Ukraine et achats publics (procurement).

BAD Philippines

Novembre 2025

Mission d'entreprises : transports, énergies, décarbonation, achats publics (procurement).

¹BERD : Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement / BEI : Banque Européenne d'Investissement / BAfD : Banque Africaine de Développement / AIIB : Banque Asiatique d'Investissement pour les Infrastructures / BAsD : Banque Asiatique de Développement / AFD : Agence Française de Développement

• GRAND ANGLE •

F Financements internationaux, donner les clés de réussite aux entreprises

En 2025, MEDEF International a renforcé son action auprès des bailleurs de fonds et des entreprises françaises afin de les outiller face aux appels d'offres.

Cette ambition s'est traduite par un approfondissement du dialogue stratégique avec la **Commission européenne** et la **DG INTPA**. Les échanges menés avec le commissaire Josef Šikela, Koen Doens, directeur général de l'INTPA, et leurs équipes ont permis d'instaurer un cadre de travail structuré et régulier, incluant un suivi rapproché des projets soumis dans le cadre du **programme Global Gateway**. Cette dynamique se poursuivra en 2026 à travers l'organisation d'événements internationaux en partenariat avec la DG INTPA.

En parallèle, les actions menées en France (Rennes, Bordeaux, Montpellier) ont contribué à mieux intégrer les entreprises et acteurs économiques territoriaux



Mission d'entreprises auprès de la BERD - Juin 2025

dans l'écosystème du financement international, en leur donnant une meilleure visibilité sur les instruments mobilisables en France et auprès de la **Banque mondiale**. La mission d'entreprises organisée à la **BERD** en 2025 a également permis d'éclairer les entreprises françaises sur les priorités sectorielles de la Banque et les opportunités dans les domaines des infrastructures, des transports et de l'énergie.

Enfin, le dialogue continu avec les **directions géographiques de l'AFD** a permis d'accompagner leurs travaux relatifs à la réforme des règles de passation des marchés prévue pour 2026, dans une logique de clarification et d'amélioration de l'accès des entreprises françaises aux projets financés.

En 2026, MEDEF International poursuivra et renforcera cette démarche en conduisant des missions dédiées auprès de la Banque européenne d'investissement et de la Banque africaine de développement, afin de continuer à outiller les entreprises françaises et à promouvoir leurs solutions auprès de l'ensemble des bailleurs de fonds.



Comité de pilotage

CO-PRÉSIDENTE



Elizabeth Tchoungui
Directrice Exécutive RSE
Orange

CO-PRÉSIDENT



Diego Diaz
Président
SNCF International

CONSEILLER SPÉCIAL



Germain Gauthier
Président
Uptime Catalyst Facility

MEDEF International Washington

12
actions

2
missions
d'entreprises

Le Bureau de MEDEF International à Washington D.C. accompagne les entreprises françaises dans leur stratégie d'accès aux marchés financés par les principales institutions financières internationales - IFIs. Il assure un suivi quotidien des projets financés par ces IFIs, identifie en amont les opportunités et informe les entreprises afin de faciliter leur positionnement sur ces marchés. Ce dispositif de veille et d'appui est proposé dans le cadre d'un service dédié auquel les entreprises peuvent souscrire.

LA POSITION DE LA FRANCE SUR LES MARCHÉS FINANCÉS



5^e

fournisseur non régional le plus important de la BID



2^e

fournisseur du MCC

839,3 M\$

de contrats remportés par des entreprises françaises sur les marchés financés par la Banque mondiale

(sur les cinq dernières années)

PIPELINE DE PROJETS



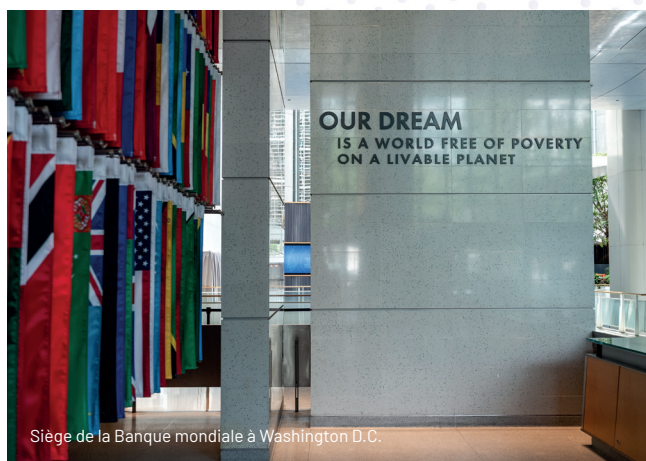
696

projets identifiés dans le pipeline des bailleurs 100,3 Mrd\$



2 202

projets actifs financés par les bailleurs 388,4 Mrd\$



Siège de la Banque mondiale à Washington D.C.



Notre action au plus près des IFIs basées à Washington

DEPUIS WASHINGTON, INFLUENCER LES RÈGLES DES MARCHÉS PUBLICS AU BÉNÉFICE DES ENTREPRISES FRANÇAISES.

Dans le cadre de la réforme des procédures de passation des marchés de la Banque mondiale, et plus particulièrement de l'élargissement du recours aux *Rated Criteria* (critères pondérés autres que le prix), **le bureau Washington de MEDEF International a engagé une action ciblée visant à renforcer le positionnement des entreprises françaises.**

Nous avons coordonné un dialogue structuré entre la Banque mondiale et le secteur privé français dans les infrastructures de transport, afin de permettre aux entreprises de partager leurs retours d'expérience, d'identifier les freins persistants à l'accès aux marchés et de formuler des propositions concrètes pour une **meilleure prise en compte des critères qualitatifs dans les projets de transport.**

Treize entreprises et organisations professionnelles françaises – couvrant l'ingénierie, le BTP, la mobilité, les équipements, les solutions innovantes et les fédérations sectorielles – ont ainsi travaillé aux côtés des équipes de la direction Transport et du département *Procurement* de la Banque mondiale. Ces échanges ont abouti à l'identification de **17 critères structurants**, articulés autour de trois priorités majeures :

- la durabilité et la décarbonation,
- le contenu local et les chaînes d'approvisionnement,
- l'analyse en coût du cycle de vie.

UN POSITION PAPER AU CŒUR DU DÉPLOIEMENT DES RATED CRITERIA

Les contributions issues de ces travaux ont été formalisées dans un *position paper* : « *Inputs from the French Private Sector for Enabling Procurement Reforms in the Infrastructure Transport Sector* », transmis aux équipes de la Banque mondiale. Véritable outil d'influence, ce document sert de référence dans les discussions en cours. Il porte haut les recommandations du secteur privé français, contribue à valoriser nos standards et vise à orienter l'évolution des règles de passation des marchés.



*Le travail mené sur l'évolution des **rated criteria** vers des critères davantage fondés sur la qualité technique et des conditions contractuelles soutenables a profondément amélioré le cadre des appels d'offres internationaux. Cette évolution a été déterminante dans la décision de VINCI Construction Grands Projets de se réengager sur les projets de la Banque mondiale, notamment en Afrique.*

Tom-Maurice Dalinval
VP Business Development Africa
VINCI Construction Grands Projets



Mission d'entreprises dédiée au Numérique - Février 2025



Mission 300

Structurer la voix du secteur privé français

Notre Bureau Washington a réuni une quarantaine de représentants d'institutions financières internationales et 23 entreprises françaises afin de travailler collectivement sur la Mission 300. A l'issue d'un travail préparatoire incluant l'identification et l'analyse du pipeline des 27 programmes principaux et de leurs composants, les participants ont échangé sur les principaux freins à la participation du secteur privé, les modèles de partenariats public-privé, les mécanismes de financement et l'optimisation des processus de passation des marchés.

Les contributions issues de cette session ont été consolidées dans une note de suivi, transmise aux équipes des bailleurs pour alimenter la mise en œuvre opérationnelle du programme.

Mission 300 **ÉLECTRIFIER L'AFRIQUE**

Mission 300 est une initiative conjointe du Groupe Banque mondiale et de la Banque africaine de développement, avec l'appui d'autres partenaires de développement, visant à étendre l'accès à l'électricité à 300 millions de personnes en Afrique d'ici 2030.

Le secteur privé devra jouer un rôle essentiel dans Mission 300 en augmentant les investissements dans les énergies renouvelables décentralisées, dans la production d'électricité connectée au réseau ainsi que dans de nouveaux modèles de participation privée pour le transport et la distribution.

300 M

de personnes à raccorder à l'électricité en Afrique d'ici 2030

Pôle Agricole et Agroalimentaire

15

actions

1

mission
d'entreprises

3

salons

Le pôle Agricole et Agroalimentaire – PAA, rassemble les entreprises françaises engagées dans la valorisation du savoir-faire français à l'international. De la semence à la distribution, en passant par la production, la transformation, la logistique, l'énergie, l'irrigation ou encore la formation, le PAA couvre l'ensemble de la chaîne de valeur agricole et agroalimentaire.

• GRAND ANGLE •

A

Renforcer les partenariats stratégiques : focus sur le Maroc et le Vietnam

Dans un contexte international marqué par les tensions géopolitiques et une compétition accrue, le pôle Agricole et Agroalimentaire a poursuivi un travail d'appui continu auprès de partenaires prioritaires. Cette action s'est notamment traduite par un engagement renforcé avec le Maroc et le Vietnam.

MAROC : ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE

La France entretient une coopération agricole soutenue et durable avec le Maroc, partenaire stratégique de longue date. 2025 a été marquée par la signature de plusieurs accords bilatéraux.

Dans le cadre de sa stratégie de renforcement de son positionnement régional, le Royaume entend accélérer le développement de son industrie agroalimentaire afin d'évoluer d'un modèle centré sur l'exportation de produits agricoles **vers l'exportation de produits transformés, à destination du continent africain et au-delà.** Parallèlement, le renforcement de la résilience climatique constitue une priorité majeure, notamment en matière de gestion de l'eau et d'irrigation. Le secteur agricole marocain dispose toutefois d'un niveau de maturité lui permettant de recourir à des solutions alternatives et à des technologies innovantes. Le secteur de l'élevage figure également parmi les priorités nationales, dans un contexte de forte diminution des cheptels bovins

et ovins, générant des besoins accrus en matière de reconstitution des capacités de production et d'amélioration de la productivité.

MEDEF International a contribué à cette dynamique en organisant des échanges ciblés avec les autorités et les acteurs économiques, notamment lors d'une rencontre autour du ministre de l'Agriculture marocain au Salon international de l'Agriculture à Paris et d'une séquence dédiée lors d'une mission d'entreprises à Dakhla. Ce travail se poursuivra avec l'organisation d'une mission sectorielle en 2026.



Table ronde dédiée à la sécurité alimentaire
Mission d'entreprises à Dakhla - Octobre 2025

VIETNAM : EXPLORER LES OPPORTUNITÉS DE L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE

Depuis 2024, le pôle a engagé un dialogue approfondi avec les autorités vietnamiennes. Important producteur agricole, **le pays entend accroître la valeur ajoutée de ses filières en développant la transformation et en modernisant son secteur de l'élevage**, une priorité réaffirmée lors de notre rencontre avec le Président Tô Lâm en octobre 2024.

Cette orientation s'inscrit dans une dynamique sectorielle soutenue : l'agro-industrie vietnamienne représente près de 80 milliards USD et a enregistré une croissance de 7,4 % en 2024, tandis que les autorités se sont fixées pour objectif de porter la part des produits agricoles transformés à plus de 50 % d'ici 2030. Parallèlement, l'élevage représente près de 30 % de la production agricole et continue de se structurer pour répondre à une demande croissante en protéines animales et en produits transformés.



Forum agroalimentaire France-Vietnam - Octobre 2025

Dans ce contexte, l'expertise et l'engagement d'entreprises françaises ont été mis en avant lors d'un forum organisé autour du Premier ministre vietnamien en 2025. Le pôle a également organisé un forum d'affaires dédié au secteur agroalimentaire, autour d'une importante délégation d'entreprises afin d'identifier de nouvelles opportunités de coopération dans les domaines de la transformation et des équipements industriels.

Cette dynamique de dialogue et de coopération se poursuivra en 2026 afin d'accompagner le développement de partenariats et d'identifier de nouvelles opportunités pour les entreprises du secteur.

Comité de pilotage

PRÉSIDENT



Jean-Paul Torris

Conseiller Export-
International
du président
ANIA

VICE-PRÉSIDENTS



FILIERE ANIMALE
Jean-Paul Torris
Conseiller Export-
International
du président
ANIA



FILIAIRE VÉGÉTALE
Stéphane Yrles
Secrétaire général
Groupe Avril



FILIERE INNOVATION
Christian Le Roux
Secrétaire général
M2i Life Sciences



FILIERE EQUIPEMENTS
Olivier Sergent
Président
TMG

Task force Biogaz

Créée en 2023, la task force Biogaz est née d'un partenariat entre le Comité Stratégique de Filière – Nouveaux Systèmes Énergétiques (CSF NSE) et MEDEF International. Cette initiative ambitieuse, ouverte à l'ensemble des acteurs de la filière, vise à soutenir le développement international des entreprises françaises tout en valorisant les atouts, les talents et le savoir-faire de la France dans le domaine du biogaz.

Actions marquantes 2025



Espagne

Avril 2025

Mission d'entreprises à Madrid à l'occasion de laquelle les acteurs français ont échangé directement avec les autorités espagnoles (MITECO, Présidence du gouvernement...) sur le rôle du biométhane dans la décarbonation de la production énergétique du pays, et sur le cadre réglementaire à bâtir pour un développement durable de la filière en Espagne.

Pologne

Juillet 2025

Mission d'entreprises à Varsovie pour promouvoir l'expertise française aux distributeurs Polska Spółka Gazownictwa et Duon Dystrybucja, au transporteur GAZ-SYSTEM, ainsi qu'au Fonds national pour la protection de l'environnement et la gestion de l'eau (NFOSiGW), sur le rôle stratégique du biogaz dans le cadre des fonds européens.





La filière Biogaz

portée par la dynamique européenne

L'année 2025 s'inscrit dans une dynamique de continuité pour la task force Biogaz, qui a résolument orienté ses travaux à l'échelle européenne. Ce positionnement répond à la montée en puissance du biogaz dans les politiques énergétiques de l'Union européenne, ainsi qu'à la priorité pour les acteurs français d'identifier des relais de croissance dans des pays voisins disposant d'un fort potentiel et de cadres réglementaires favorables.

COORDINATEUR TASK FORCE BIOGAZ



Simon Carralou

Responsable Affaires
Institutionnelles et Réglementaires
TotalEnergies

Dans un contexte marqué par le renforcement des politiques de souveraineté énergétique, cette orientation stratégique s'explique par la dynamique observée au sein de l'Union européenne, où les cadres réglementaires, les mécanismes de soutien public et les investissements en faveur du biogaz connaissent une accélération notable.

De nombreux États membres ont identifié le biogaz comme une technologie-clé pour la décarbonation des activités économiques, la valorisation des déchets organiques et la sécurisation des approvisionnements énergétiques. Cette reconnaissance s'est traduite par la mise en place de dispositifs de soutien dédiés et par une mobilisation croissante des investissements privés. Dans ce contexte porteur, la TFB a accompagné en 2025 les acteurs français sur deux géographies à fort potentiel : la Pologne et l'Espagne.

La Pologne développe progressivement son marché du biogaz afin de renforcer sa souveraineté énergétique et de réduire sa dépendance aux importations. L'Espagne, malgré l'absence de dispositifs de soutien au biométhane, se distingue par un niveau élevé d'investissements privés.

Cette dynamique s'inscrit dans le cadre du plan REPowerEU, qui fixe un objectif de 35 BCM de biométhane à l'horizon 2030. Toutefois, l'Europe n'est pas la seule zone de développement de la filière : les États-Unis, l'Inde et le Brésil pourraient constituer, à terme, des relais de croissance extra-communautaires pour les acteurs français.

35 BCM

de biométhane à l'horizon 2030

Task force Hydrogène

La task force Hydrogène (TFH) soutient la compétitivité internationale de la filière française en favorisant les échanges entre entreprises et partenaires publics et privés à l'étranger. Créée par France Hydrogène et MEDEF International, la Task force s'appuie également sur d'EVOLEN depuis 2025, renforçant ainsi la mobilisation de l'écosystème énergétique français.

Actions marquantes 2025

Égypte

Octobre 2025

Réunion autour d'une importante délégation égyptienne : principales institutions impliquées dans le développement de l'hydrogène vert (SCZONE, Fonds Souverain d'Égypte, ministère de l'Électricité et des Énergies Renouvelables, NREA, EETC, EEHC).



Afrique du Sud — Mexique

Décembre 2025

Réunion autour d'une délégation public-privé du secteur de l'énergie, réunissant des représentants de très haut niveau du Mexique et d'Afrique du Sud dans le cadre du « *Multi-Country Dialogue Tour on Energy Transition* » organisé par l'AfD, l'UE et l'IETF.

Australie

Octobre 2025

Réunion autour d'une délégation australienne dédiée à l'énergie, conduite par le Centre Franco-Australien Indopacifique pour la Transition Énergétique (FACET), en partenariat avec la Chambre de commerce française en Australie.



Philippines

Novembre 2025

Réunion autour de Sharon S. Garin, ministre de l'Énergie et des représentants d'entreprises philippines.

Comité de pilotage

MEMBRES



Frédéric Sanchez
Président
MEDEF International



Maxime Lambert
Directeur international
Affaires publiques
Air Liquide



Franck Le Baron
Vice-président
Hydrogène
Engie



Nicolas Brahy
Président
France Hydrogène



Laurence Boisramé
Global Director
for Hydrogen & CCUS
Bureau Veritas



Yannick Peysson
Responsable programme
R&D Hydrogène naturel
IFPEN



Olivier Peyret
Président
Evolen



Marie Foucault
H2/e-fuels - Head
of Market and
Partnership
EDF Power Solutions



Stéphane Le Galles
VP Customer
Line Gas & LNG
TotalEnergies

Task force Matériaux critiques

Créée en 2023 par A3M – Alliance des Minerais, Minéraux et Métaux et MEDEF International, la task force Matériaux critiques (TFMC) fédère les entreprises françaises de l'ensemble de la chaîne de valeur des matériaux critiques afin de renforcer leur développement à l'international. En 2025, la TFMC a élargi son périmètre avec l'intégration du Pôle AVENIA et du Pôle TEAM2, renforçant ainsi son expertise sur l'innovation, l'économie circulaire et le recyclage. Elle couvre désormais l'exploration, l'extraction, la transformation, les équipements et le recyclage, avec une attention particulière portée au financement et à la responsabilité environnementale et sociale.

Actions marquantes 2025

Québec

Avril 2025

Réunion autour de Jocelyn Douheret, directeur des politiques minières, du ministère des Ressources naturelles et des Forêts (MRNF) et Michel Ratté, coordonnateur du Réseau MCS québécois.

République démocratique du Congo

Juillet 2025

Réunion autour de Kizito Pakabomba Kapinga, ministre des Mines.

Chili

Mars 2025

Mission d'entreprises à Santiago du Chili.

Paris

Février et septembre 2025

Deux éditions des conférences « Filière en Lumière » sur deux thématiques :

- Extraction et raffinage du lithium
- Recyclage des métaux critiques



Kazakhstan

Décembre 2025

Table ronde dédiée au secteur minier à l'occasion de la 14^e réunion du Conseil des affaires franco-kazakhstanaises en présence du ministre de l'Industrie et de la Construction, Yersayin Nagaspayev.

• GRAND ANGLE •

M

France - Québec : un partenariat renforcé au service des filières minières

À l'occasion du Congrès de la SIM à Orléans, la task force a franchi une étape à travers la signature d'un MoU avec des représentants du groupe québécois MISA. Cet accord marque un approfondissement significatif des relations entre la France et le Canada dans le secteur minier et des matériaux critiques.

Reconnu pour la richesse de ses ressources et l'excellence de son savoir-faire sur l'ensemble de la chaîne de valeur minière, le Québec constitue un partenaire stratégique pour les acteurs français. Processus industriels, ingénierie de projets, structuration des financements, développement des compétences : l'écosystème québécois offre des expertises complémentaires et particulièrement pertinentes dans un contexte international marqué par les enjeux de souveraineté et de sécurisation des approvisionnements.

Au-delà de la dimension institutionnelle, cet accord traduit une volonté commune de renforcer les coopérations industrielles, technologiques et commerciales entre nos entreprises.

Ce rapprochement ouvre ainsi une nouvelle phase de collaboration, tournée vers l'action et la création de valeur partagée au service des filières minières françaises et québécoises.



Comité de pilotage

PRÉSIDENT



Bruno Jacquemin
Délégué général
A3M

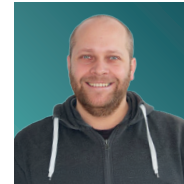
MEMBRES



Jérôme Martin
Directeur général
adjoint et directeur
du développement
international
APAVE



Sylvain Eckert
Partner - Métaux
critiques
InfraVia



Jérôme Gouin
Responsable projets
RDI Mines & Carrières
Pôle AVENIA



Marc Melkonian
Co-président
Aramine



**Arnaud Villers
d'Arbouet**
CEO et co-fondateur
Mecaware



Carole Magniez
Directrice générale
Pôle TEAM2



Paul Maria
Vice president
International
Corporate Affairs
and Partnerships
Eramet



Stéphane Bourg
Directeur général
OFREMI



Remi Valero
Vice-président BU
Mines et directeur
de la stratégie
SNF



Etienne Le Goff
PDG
GexplOre



Serge Kimbel
PDG
Weeeyling

Task force NewSpace

La task force NewSpace fédère l'ensemble des entreprises françaises engagées dans la filière spatiale : industriels, acteurs du NewSpace, startups. Créée pour accompagner l'essor du spatial français, elle répond à un enjeu stratégique central : l'internationalisation. Dans un marché domestique limité, l'export constitue un levier essentiel de croissance. La Task force soutient ainsi les entreprises dans leur stratégie à l'international, l'identification de nouvelles géographies prioritaires et l'accès aux financements européens et internationaux, en étroite relation avec l'Alliance NewSpace et le GIFAS.

• GRAND ANGLE •

S *Le NewSpace africain* vers un partenariat privé-public historique

INAUGURATION DE L'AGENCE SPATIALE AFRICAINE

Après plus de deux ans de collaboration soutenue avec l'Agence spatiale africaine, la task force NewSpace - TFNS a été invitée le 20 avril 2025 au Caire pour l'inauguration officielle de cette nouvelle institution continentale. Cet événement historique a marqué une étape-clé : il a permis d'avancer sur plusieurs chantiers structurants liés à l'innovation spatiale en Afrique, au renforcement des capacités, au financement du secteur ou encore au développement du droit spatial.



SIGNATURE D'UN ACCORD DE PARTENARIAT INÉDIT AVEC L'AFSA

Dans la foulée, **MEDEF International a signé avec l'Agence spatiale africaine (African Space Agency) un accord de partenariat inédit** - le premier conclu avec un acteur privé - qui encadre une coopération de long terme.

Ce partenariat constitue un véritable tournant. Fruit de plus de deux ans de collaboration, il replace les enjeux économiques et industriels au cœur d'un domaine historiquement dominé par des logiques institutionnelles.

Cet accord envoie un signal fort : **le secteur privé français et européen dispose des compétences nécessaires**

pour accompagner l'essor spatial de l'Afrique, dans une logique de partenariat équilibré et durable. Innovation, transfert de savoir-faire, financement, régulation, projets de terrain ou PPP : l'expertise privée est indispensable à chaque étape.

La task force a également engagé un partenariat avec l'Agence spatiale égyptienne, les entreprises indiennes du NewSpace, le Kenya, les institutions européennes et l'OTAN.

Grâce à l'engagement des entreprises partenaires et des experts mobilisés, cet « entrepreneuriat institutionnel » ouvre un nouveau chapitre, celui d'une coopération d'avenir fondée sur l'innovation et portée par les entreprises.

Inde

Un écosystème spatial en forte structuration

L'Inde s'impose comme un nouveau poids lourd de l'économie spatiale mondiale. Structurée autour de l'*Indian Space Research Organisation* (ISRO), la filière couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, de la conception de satellites à l'exploitation des données. Les succès récents, tels que la mission lunaire Chandrayaan-3, la mission martienne *Mangalyaan*, illustrent cette dynamique. **Portée par une politique d'ouverture au secteur privé depuis la création d'IN-SPACe en 2020**, l'industrie spatiale indienne connaît une accélération sans précédent. On compte plus de 200 start-up et entreprises actives dans le spatial, dont des pépites comme Skyroot, Agnikul ou Pixxel.

Dans ce contexte, la TFNS a initié un dialogue avec les acteurs indiens, une première rencontre a eu lieu à Paris en 2025 avec le soutien de la FICCI, Federation of Indian Chambers of Commerce & Industry.



Comité de pilotage

PRÉSIDENTS



Charles Beigbeder

Fondateur
Expansion
Président
Audacia



Denis Mercier

Directeur général adjoint
Fives

VICE-PRÉSIDENT



Olivier Piepsz

Président
Prométhée Earth
Intelligence

COORDINATEUR



Jean-François Bureau

Président
IOConseil

Task force Ville durable

10
actions

1
mission
d'entreprises

La task force Ville durable – TFVD, regroupe 300 entreprises françaises sur tous les segments de la chaîne de valeur urbaine. Elles sont principalement actives dans tous les domaines de l'infrastructure et des services urbains : **Utilities** (gestion de l'eau et de l'assainissement, énergie, gestion des déchets), **Transport**, **Bâtiments et travaux publics** et le **Digital** (IA appliquée à la planification urbaine, systèmes d'information géographique, modélisation, jumeaux numériques...).

Actions marquantes 2025



Bénin

Septembre 2025

Réunion autour de Sylvain A. Migan, directeur général de la SONEB, Société Nationale des Eaux du Bénin et de l'Agence Nationale de l'Eau Potable en Milieu Rural et Gilles Amoussou, directeur général de la SGDS, Société de Gestion des Déchets et de la Salubrité.

Côte d'Ivoire

Mars 2025

Réunion autour de Jacques Ehouo, député-maire de la Commune du Plateau d'Abidjan.



Ukraine

Novembre 2025

Réunion autour de Mykola Kalashnyk, gouverneur de l'oblast de Kyiv.



Hong Kong

Mai 2025

Réunion autour de la délégation conduite par Simon Ng, CEO du Business Environment Council de Hong-Kong à l'occasion de la mission d'entreprises Paris Sustainable Business Tour.

Afrique du Sud

Juillet 2025

Réunion autour de Geordin Hill-Lewis, Maire du Cap.



À l'issue de la COP30, une ambition : mobiliser les entreprises pour la résilience des territoires

La COP30 de Belém au Brésil s'achève sur un constat clair : les gouvernements locaux et territoriaux sont en première ligne face aux impacts des crises climatiques.

PRÉVENIR ET RÉPARER LES TERRITOIRES : PENSER À PARTIR DE L'ÉCHELLE LOCALE

Incendies, inondations, glissements de terrain, tremblements de terre, effondrements, stress hydrique croissant, îlots de chaleur : les territoires sont confrontés à des événements extrêmes de manière répétée. Cela les oblige à repenser leur résilience, leur fonctionnement, voire leur existence à long terme.

Dans ce contexte, pour les entreprises, il est essentiel de travailler directement avec les gouvernements infranationaux, en lien étroit avec les institutions financières, les gouvernements nationaux, la société civile, et l'expertise territoriale. Les coalitions de villes, qu'elles soient géographiques ou sectorielles, se multiplient pour alerter et

proposer des solutions concrètes aux défis rencontrés : effondrement de bâtiments par manque de maintenance, érosion côtière affectant l'accès à l'eau douce, pression accrue sur les infrastructures, ou encore gestion de l'après-catastrophe.

Les besoins en financement pour les projets d'adaptation sont un enjeu majeur, renforçant d'autant la collaboration avec les institutions financières internationales. Nos priorités couvrent l'adaptation climatique, la reconstruction en contexte post-ou pendant conflit (Liban, Syrie, Ukraine), ainsi que l'accélération de la mise en œuvre des projets et l'amélioration des services essentiels pour les habitants, les travailleurs et les visiteurs. Cela peut passer par divers leviers, notamment l'organisation de méga-événements urbains, sportifs ou culturels, qui constituent des catalyseurs de transformation territoriale.



Optimiser, s'adapter, répondre en milieu incertain :

les IA en application des services urbains

Des applicatifs IA sont employés dans des territoires, et des villes, par des collectivités et des entreprises prestataires de services urbains.

Une question à Hubert Béroche, fondateur du think-tank Urban AI : comment déployer l'IA au service des territoires ?

Les cas d'usage existent et se multiplient : modèles prédictifs, solutions et applications recourant à l'IA pour la détection et prévention des catastrophes climatiques, gestion prédictive des flux de mobilité, mobilité augmentée voire autonome, maintenance prédictive des infrastructures et des réseaux, planification urbaine assistée par IA...

Il n'y a pas une IA mais des IA urbaines. Identifier les cas d'usage pertinent pour une ville, pour un territoire, suppose la mobilisation d'acteurs diversifiés qui maillent le territoire, dont les collectivités territoriales, la société civile, des entreprises. L'IA impacte la gouvernance des territoires ainsi que les propositions de valeur des acteurs économiques. Il y a donc, par cette complexité, un besoin irréductible de participation plurielle autour de l'intelligence artificielle. Tout l'enjeu d'un usage maîtrisé et autonome de l'intelligence artificielle au service des territoires et des défis de notre siècle est donc un défi de compréhension et un défi d'orchestration des écosystèmes.

URBAN AI est l'organisation internationale de référence sur l'intelligence artificielle urbaine. Elle mobilise un réseau mondial de 200 experts et un écosystème de 50 acteurs permanents.

Comité de pilotage

PRÉSIDENT



Gérard Wolf
Président
BRICS Access

VICE-PRÉSIDENT.E.S



Dominique Carlae'h
Présidente
D&C Consultant



Carmen Munoz-Dormoy
Directrice à l'action régionale
Bourgogne-Franche-Comté
Groupe EDF



Thomas Derichebourg
Président
Derichebourg
Environnement



Fabien Felli
Président
Poma



Pascal Teurquetil
Président
Tepajya Holding
Family office

Encaf

*Écosystème numérique international
pour les compétences-métiers*

11

pays couverts²

4

projets structurants
en déploiement

47

partenariats
engagés³

²Sénégal, Côte d'Ivoire, Djibouti, Kenya, Madagascar, République du Congo, Guinée, Bénin, Gabon, Tchad

³Institutions, fonds de formation, patronats, entreprises, centres de formation, acteurs EdTech

Filiale de MEDEF International, ENCAF structure un écosystème de formation technique et professionnelle (EFTP) aligné sur les besoins des entreprises en Afrique. S'appuyant sur une approche systémique, le numérique et l'innovation pédagogique, ENCAF rend la formation plus accessible, permet le passage à l'échelle, renforce l'employabilité et soutient la productivité des entreprises, en lien étroit avec les gouvernements, les fonds de formation et les bailleurs internationaux.

Projets phares

Sénégal

Boost GI Jobs
En 2025, ENCAF et la GIZ⁴ ont testé une approche numérique et IA appliquée à la mécanique automobile. Objectif : former rapidement, outiller les formateurs et démontrer des résultats mesurables et reproductibles à moindre coût.



Côte d'Ivoire

Agro-Djossi
Entré en phase pilote en 2025, ce projet vise à rapprocher formation et besoins de l'agro-industrie grâce au numérique. Présenté au RAFPRO à Abidjan, il pose les bases d'un modèle répliquable et d'un futur passage à l'échelle.



Djibouti

eSkills
Projet en cours de signature avec Expertise France, ce projet associe la CCD, le MDENI, l'École 42 Djibouti et ENCAF. Il vise à renforcer les compétences numériques et l'employabilité des jeunes via des parcours hybrides, l'appui aux formateurs et des partenariats avec les entreprises.

Madagascar

Tanora Ready
Programme national destiné à connecter massivement les jeunes à l'orientation, à la formation et à l'emploi grâce à une plateforme numérique, des centres 4.0 et un accompagnement hybride, afin d'accélérer l'insertion professionnelle et soutenir l'entrepreneuriat.

⁴MEDEF International est soutenu pour le projet BoostGI-Jobs par l'Initiative spéciale « Emploi décent pour une transition juste » du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), mise en œuvre, entre autres, par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Faire de la compétence un accélérateur de souveraineté économique

FORMER VITE, BIEN, À COÛT MAÎTRISÉ

ENCAF fait de la formation technique et professionnelle un levier d'emploi et de compétitivité en Afrique. Conçus à partir des besoins des entreprises, nos programmes développent rapidement les compétences opérationnelles recherchées sur les marchés locaux. Le numérique et l'intelligence artificielle structurent les contenus de formation, soutiennent les formateurs et améliorent le pilotage des compétences.

ENCAF accompagne également les centres de formation et les équipes pédagogiques, en déployant des parcours courts, modulaires et hybrides, complétés par du mentorat.

En 2026, ENCAF étend son action à trois pays supplémentaires, en coordination avec les États partenaires, les fonds de formation, l'Union européenne et les bailleurs, notamment dans le cadre de l'initiative Global Gateway. Véritable levier opérationnel sur les marchés africains, ENCAF accompagne les entreprises françaises et européennes en formant une main-d'œuvre locale aux technologies et standards qu'elles déploient.



Notre méthode : prouver sur le terrain, puis mobiliser partenaires opérationnels et financements pour déployer à grande échelle grâce au numérique et à l'IA. Une approche disruptive de la formation professionnelle, pilotée par la compétence et la création d'emplois.

Monar Nguer

Vice-président de MEDEF International
Président d'ENCAF

Comité de pilotage



Momar Nguer
Président



Yves Dambach
Directeur général



Liza Podgornaia
Directrice des opérations



Stéphane Stalon
Directeur du développement international



Marie Mayoly
Chargée de partenariats



Benjamin Raymond
Chargé de développement international
Afrique de l'Ouest

Éditeur

MEDEF International
55 avenue Bosquet, 75007 Paris
www.medefinternational.com

Directrice de la publication

Géraldine Lemblé

Directrice de la rédaction

Sumer Javed

Chef de projet éditorial

Brice Delamare

Contributions

Arnaud Arches, Alexandre Elezzi, Maxime Koutchenkoff, Étienne Dausse, Lazare Idir, Vithursan Wigneswaran, Julien Beccafichi, Mathilde Raymond, Souraya Karam, Constantin Bohn, Brune André-Sode, Yasmine Sawan, Hugo Le Tacon, Benjamin Doreilh, Inès Baudienville, Riyad Nemiche, Yves Dambach, Benjamin Raymond, Liza Podgoraia, César Moscodier.

Conception, réalisation et impression

CIMAYA.

Photographies et illustrations

Alexandre Renard, Brice Delamare, iStock,
p.13, p.55 : Ali Co Image, **p.14** : Thami Khatiri, **p.14** : MEAE,
p.16 : GROUPE SIPROMAD, **p.21, p.23** : Ricardo Stuckert / PR,
p.27 : Romuald Meigneux, **p.29** : Vincent Isoré, **p.42** : Basmah
photography, photos internes, **p.43** : Mohamed Bouhiya,
p.51 : « Preparations for World Bank – IMF Annual Meetings 2025 »
par World Bank Photo Collection, CC BY-NC-ND 4.0, **p.69** : AFSA,
p.74 : © UN Climate Change - Zo Guimarães.

Mentions légales

© 2025 – MEDEF International. Tous droits réservés.
Toute reproduction, même partielle, est interdite sans
autorisation préalable.



MEDEF International
55 avenue Bosquet
75330 Paris Cedex 07 - France
Tél. : 01 53 59 16 16
www.medefinternational.fr

 **MEDEF International**