

ÉDITO

# Syrie : dix-huit mois après la chute de Bacher El Assad, les entreprises françaises et européennes doivent saisir l'opportunité de la reconstruction

Par **André Parant**



André Parant est diplômé de l'IEP Paris et de l'ENA. Il a successivement occupé plusieurs fonctions diplomatiques dès le début de sa carrière. Il a été en poste au

Maroc, en République centrafricaine, avant de rejoindre le cabinet du ministre des Affaires étrangères en 1995 et d'être nommé consul général à San Francisco en 1996. En 2002, il devient conseiller technique à la cellule diplomatique de la Présidence de la République. Il est nommé en 2005 ambassadeur de France à Dakar puis au Liban en 2007. Après avoir exercé durant trois ans (2009-2012) les fonctions de conseiller Afrique à la Présidence de la République, il devient, en mai 2012, ambassadeur de France en Algérie. Il occupe ensuite le poste d'ambassadeur de France en Egypte de 2014 à 2017 puis en Tunisie de 2020 à 2023. En octobre 2023, André Parant rejoint ESL Rivington et le groupe Adit en tant que senior advisor.

En décembre 2024, une coalition de groupes armés, dominée par Hayat Tahrir al Cham (HTC) s'emparait de Damas, mettant un terme à plus de cinquante ans de dictature des Assad (père et fils) et à treize années d'une guerre civile particulièrement meurtrière. Un nouveau pouvoir se mettait en place, incarné par le chef d'HTC, Ahmad Al Charaa.

Le nouveau Gouvernement de transition constitué en mars 2025 devait faire face à un défi considérable : remettre en marche un pays en ruines, profondément divisé et fragmenté, soumis à la présence ou aux incursions sur son territoire de forces étrangères (turques au Nord, américaines au Nord-est, russes sur la frange côtière, israéliennes au Sud...), en proie à l'insécurité et au risque de résurgence de l'Etat islamique, et mis au ban de la communauté internationale.

Dix-huit mois plus tard, le bilan de la transition est encourageant. Confronté à la nécessité de ras-



surer les minorités, pour réunifier le pays (et favoriser le retour dans leurs foyers de quelque 13 millions de réfugiés et déplacés), mais aussi de donner des gages à la communauté internationale, pour obtenir la levée des sanctions et ouvrir la voie à la reconstruction, le nouveau régime a su, en dépit des appréhensions qu'il a pu légitimement susciter, faire preuve d'habileté et de pragmatisme.

Sur le plan intérieur, après plusieurs épisodes de tensions intercommunautaires avec des minorités désireuses de préserver l'autonomie acquise pendant la guerre civile, l'accord signé en janvier dernier avec les Forces Démocratiques Syriennes (FDS), qui prévoit le retour du Nord-Est Syrien sous administration de Damas et l'intégration de leurs forces au sein de l'armée syrienne, vient couronner



cette approche pragmatique.

Enfin, si la situation humanitaire demeure en tension dans plusieurs régions du pays, la vie a repris progressivement ses droits dans les régions contrôlées par le pouvoir et l'amélioration de la situation sécuritaire a permis le retour dans leur région d'origine d'environ 3 millions de réfugiés et déplacés. Le sentiment désormais partagé par une majorité de la population, est marqué par une confiance prudente placée en un nouveau pouvoir perçu comme ayant la volonté et la capacité de donner satisfaction à ses besoins élémentaires, délaissés depuis des décennies. En attendant que les investissements promis se concrétisent, le gouvernement a décidé le doublement des salaires de toute la fonction publique, mouvement bientôt suivi par le secteur privé.

Sur les plans régional et international, la même approche pragmatique a permis de rompre l'isolement du pays. Le partenariat avec la Turquie est particulièrement structurant, notamment dans les domaines économique et sécuritaire. Les relations sont aujourd'hui étroites notamment avec l'Arabie Saoudite, le Qatar et les Emirats Arabes Unis, dont les entreprises sont déjà à pied d'œuvre en Syrie. Enfin, la relation avec Israël est ambivalente : si un dialogue sécuritaire a été instauré sous l'égide des Etats-Unis, le soutien, y compris armé, apporté par l'Etat hébreu à la communauté druze dans son conflit avec Damas constitue une pomme de discorde.

Conscient que leur soutien était indispensable à la reconstruction du pays, le Président Al Charaa s'est attaché, dès son avènement, à renouer des liens avec les pays occidentaux. À noter qu'il a réservé sa première visite officielle à la France.

Ces rencontres ont débouché sur l'instauration d'un dialogue exigeant, au terme desquels les Etats-Unis et l'Europe ont suspendu ou levé l'essentiel des sanctions prises à l'encontre de la Syrie sous le régime précédent, en contrepartie d'engagements de la partie syrienne (sur la lutte contre le terro-

risme islamiste, la protection des droits des minorités, l'inclusion politique...).

**« Si certains facteurs sont toujours perçus par les entreprises, notamment occidentales, comme des freins au développement de leurs activités en Syrie, les progrès réalisés sur le plan sécuritaire, et le redémarrage économique permettent désormais d'envisager la reconstruction du pays comme une perspective crédible. »**

La question du financement demeure complexe, tant les maigres ressources locales ne permettent pas encore de couvrir les besoins de la reconstruction, estimés entre 250 et 400 milliards de dollars américains. Les banques françaises et européennes demeurent relativement prudentes quant au déploiement d'outils de financements, en raison de l'absence de correspondance bancaire - la Syrie demeurant sur la liste grise du GAFI. Plusieurs solutions sont déjà déployées, en particulier via des banques et institutions financières de pays du Golfe. A l'inverse, les institutions financières internationales, le Groupe de la Banque mondiale en tête, rouvrent progressivement les procédures d'appels d'offres sur le pays.

Au demeurant, la levée massive des sanctions occidentales souligne un intérêt renouvelé pour le pays, qui tâche d'équilibrer plus intelligemment ses relations économiques. On dénombre déjà entre 25 et 30 milliards de dollars américains de projets signés dans les domaines de la logistique, de la construction, et des infrastructures stratégiques (eau, électricité), venant en majorité de pays du Golfe et de la Turquie.

En attendant la prochaine loi sur l'investissement, actuellement en préparation, un décret présidentiel assure un régime de protection satisfaisant aux investisseurs étrangers. Le moment semble venu pour les entreprises françaises, encore trop peu mobilisées sur le sujet, de s'intéresser à la Syrie.

La France, qui a maintenu jusqu'à la fin sa rupture avec le régime de Bachar Al Assad, a été la première, dans le camp occidental, à ouvrir un dialogue avec le Président Al Charaa. Paris conserve en Syrie, et singulièrement auprès des nouvelles autorités, une image positive ; le savoir-faire de ses entreprises y est reconnu et doit permettre de saisir les opportunités. Alors que les acteurs régionaux s'impliquent déjà, aborder le marché syrien par des partenariats avec les pays du Golfe ou la Turquie permettra par ailleurs de dépasser les difficultés mentionnées précédemment, notamment en termes de financement et d'opérations interbancaires.

Pour naviguer dans ce contexte difficile à décrypter, l'ADIT, à travers Next Step Influence et ses différentes filiales, dispose de tous les outils nécessaires pour accompagner nos entreprises en Syrie. Grâce à son représentant à Damas, elle est en mesure de leur proposer toute la gamme des services dont elles peuvent avoir besoin pour opérer en Syrie, et a déjà mis en place une veille des appels d'offres susceptibles d'intéresser les entreprises françaises. Ses bureaux à Bruxelles et à Dubaï peuvent également les assister dans la recherche de financements et de partenariats internationaux. ●

REGARD D'EXPERT

## Retrait des Émirats Arabes Unis de l'OPEP

Par **Bertrand BESANCENOT**



Bertrand BESANCENOT est Senior Advisor chez ESL & Network. Il a passé la majorité de sa carrière au Moyen-Orient en tant que diplomate français. Il a notamment été nommé Ambassadeur de France au Qatar en 1998, puis Ambassadeur de France en Arabie saoudite en 2007. En février 2017, il devient conseiller diplomatique de l'Etat puis, après l'élection d'Emmanuel Macron en tant que Président de la République, Émissaire du gouvernement du fait de ses connaissances du Moyen-Orient.

Le retrait des Emirats Arabes Unis de l'OPEP, annoncé le 28 avril 2026 et effectif le 1er mai, n'est pas une simple inflexion, même s'il avait été annoncé il y a plusieurs mois : c'est une véritable rupture stratégique. Le départ du troisième producteur de l'organisation affaiblit en effet la cohésion du cartel, réduit sa capacité à peser sur l'offre mondiale et pourrait accentuer la volatilité des prix face aux producteurs non membres, notamment les Etats-Unis.

Cette décision s'inscrit dans un contexte de guerre régionale et de vulnérabilité accrue du détroit d'Ormuz. Les Emirats disposent toutefois d'un avantage stratégique : Fujairah et Khor Fakkan, sur le golfe d'Oman, permettent de contourner partiellement Ormuz. Dans une crise où exporter devient un enjeu de souveraineté, Abou Dhabi veut préserver sa liberté de produire, vendre et acheminer son pétrole.

Mais la rupture est aussi économique. Les Emirats raisonnent déjà dans l'après-pétrole : fonds

souverains, diversification, investissements technologiques notamment dans l'IA, infrastructures portuaires, puissance financière. Leur logique est claire : maximiser la valeur de l'or noir tant que la demande mondiale reste élevée, afin de financer la transition vers une économie moins dépendante du brut. Sortir de l'OPEP, c'est refuser que des quotas collectifs limitent cette stratégie nationale.

La décision constitue aussi un geste de défiance envers Riyad. En rompant avec la discipline du cartel, Abou Dhabi conteste indirectement le rôle saoudien de chef d'orchestre énergétique du Golfe. Les deux capitales ne défendent plus le même modèle : L'Arabie veut rester le centre de gravité du marché pétrolier et de la péninsule; les Emirats entendent devenir une puissance agile, financière, logistique et diplomatique, moins subordonnée aux arbitrages saoudiens.

Ce choix peut renforcer l'autonomie des Emirats, mais il peut aussi leur coûter cher. L'Arabie Saoudite n'est pas seulement un concurrent économique : elle est la puissance du voisinage capable de peser sur les équilibres régionaux, les alliances discrètes, les campagnes médiatiques et surtout les lignes de fracture internes aux EAU. Dans le Golfe, défier Riyad n'est jamais un acte sans prix, comme les Emirats l'ont déjà constaté au Yémen.

Reste enfin l'arrière-plan politique : la « guerre des influenceurs » fait actuellement rage, avec en toile de fond des tensions de plus en plus visibles entre Riyad et Abou Dhabi, mais aussi à l'intérieur des EAU où Dubaï et Charjah contestent la poli-

tique de Cheikh Mohamed ben Zayed d'alignement sur les Etats-Unis et Israël. Ces signaux ne suffisent pas à annoncer une rupture interne à la confédération que sont les EAU, mais ils rappellent que les rivalités énergétiques, médiatiques et stratégiques peuvent aussi produire des effets sur les équilibres fédéraux.

Le retrait de l'OPEP ne prouve donc pas une crise interne des Emirats. Il montre qu'un seuil a été franchi : celui où l'autonomie stratégique d'Abou Dhabi, y compris vis-à-vis des autres émirats - Dubaï et Charjah en particulier - commence à l'emporter sur les anciennes disciplines collectives, à l'extérieur comme à l'intérieur.

Par ailleurs, ce retrait de l'OPEP présente une dynamique comparable au départ du Royaume-Uni de l'Union Européenne. Quitter l'OPEP offre aux Emirats une marge de manœuvre immédiate : plus de liberté pour ajuster leur production pétrolière selon leurs intérêts nationaux.

Cependant cette sortie s'accompagne d'un risque de perte de levier collectif au sein d'un marché mondial dominé par des alliances stratégiques.

Ce choix ne se fait pas dans le vide : les Emirats semblent opter pour une réorientation stratégique vers un autre cartel, bâti dans le cadre des Accords d'Abraham. Ce nouveau « cartel », en tissant des liens économiques, technologiques et sécuritaires avec Israël et d'autres partenaires - notamment les Etats-Unis - vise à compenser la perte de poids collectif de l'OPEP par une influence géopolitique plus ciblée et transversale sous l'égide du dollar.

La pertinence politique est double : les Emirats affirment leur autonomie face à l'Arabie Saoudite et se positionnent comme un acteur pivot entre l'Occident, Israël et certains pays arabes. Sur le plan économique, cette réorientation pourrait offrir plus de flexibilité dans la diversification énergétique et les investissements régionaux, tout en limitant la dépendance à une coordination des quotas pétroliers, à laquelle les Etats-Unis et Israël sont opposés.

La question demeure cependant : dans dix ans, cette stratégie sera-t-elle perçue comme une souveraineté gagnante ou comme une perte de levier collectif face aux géants énergétiques mondiaux ? L'expérience du Brexit suggère que partir est simple, mais que recréer une influence équivalente exige une architecture stratégique très solide et patiente. Or dans le monde de l'énergie fossile, le ressentiment à l'égard d'un grand voisin ne constitue pas une stratégie suffisante... ●



ÉDITO

# Briefing de crise 27

## NSI Middle East

13 mai 2026 — J+75

### NÉGOCIATIONS US/IRAN – IMPASSE ET DURCISSEMENT

**MOU iranien** : Téhéran transmet sa contre-proposition dimanche 11 mai via le Pakistan : fin de guerre formelle, levée de toutes les sanctions, reconnaissance de la souveraineté iranienne sur Ormuz, réparations de guerre, cessez-le-feu régional incluant le Liban.

**Impasse et menace** : Trump rejette immédiatement, déclare lundi que le cessez-le-feu est « sous assistance respiratoire massive » et maintient l'option militaire : le Pentagone envisage l'opération "Sledgehammer" en cas de reprise des combats.

**Réactions iraniennes** : Baqaei défend une proposition « raisonnable et généreuse ». Porte-parole IRGC Zolfaghari : « Personne en Iran ne fait de plans pour plaire à Trump. »

**Menace iranienne d'enrichissement à 90%**. Le 12 mai, Ebrahim Rezaei, porte-parole de la commission parlementaire de sécurité nationale : « L'une des options de l'Iran en cas de nouvelle attaque pourrait être un enrichissement à 90%. » → 440,9 kg d'uranium enrichi à 60% selon Grossi (AIEA, 10 mai), de quoi produire ~10 armes si enrichi à 90%. Délai de conversion 60% → 90% : 1 à 2 semaines selon Witkoff.

**Interview de Netanyahu dans « 60 Minutes » CBS (10 mai)** : « La guerre n'est pas terminée, il reste de l'uranium enrichi qui doit être extrait d'Iran. Il reste des sites d'enrichissement à démanteler. » Sur le Liban : « Les fronts devraient être séparés, l'Iran veut lier les deux pour protéger le Hezbollah. »

**Contre-manœuvre iranienne sur Ormuz** : Réunion technique Iran-Oman avec participation du FM omanais Al Busaidi et du secrétaire général de l'OMI. Les deux parties réaffirment leurs « droits souverains et juridictions » sur le détroit.

→ Les deux parties négocient pour leur opinion publique respective autant que l'une avec l'autre. La menace iranienne du 90% est un levier de pression puissant, le délai technique de conversion étant si court qu'il rend toute reprise des frappes immédia-

tement risquée. Netanyahu rappelle qu'un accord Washington-Téhéran ne suffira pas si l'uranium reste en Iran. Sur Ormuz, Téhéran construit un cadre alternatif pour requalifier le « péage » en « droit de passage souverain »

### RÉVÉLATIONS SUR LA GÉOMÉTRIE RÉELLE DU CONFLIT

**Le refus saoudien et koweïtien, vraie raison de l'échec de "Project Freedom"**. Trump annonce l'opération le 4 mai sans notifier l'Arabie saoudite, le Koweït ni aucun État du Golfe. MBS « furieux » — le Royaume suspend l'accès à la base Prince Sultan et son espace aérien, le Koweït fait de même.

**Base israélienne secrète en Irak** : Selon le WSJ (9 mai), Israël a établi un avant-poste clandestin dans le désert de Nukhayb, à 70 km de la frontière saoudienne. Hub logistique construit en février avant le début de la guerre pour l'armée de l'air israélienne.

**Frappes saoudiennes sur l'Iran** : selon Reuters (12 mai), Riyad a mené des frappes aériennes non divulguées sur le sol iranien fin mars. Séquence : Riyad informe Téhéran → engagement diplomatique intensif → menace de nouvelles frappes → désescalade informelle bilatérale : de plus de 105 attaques du 25 au 31 mars, le nombre tombe à 25 entre le 1er et le 6 avril.

**Koweït : révélation de l'arrestation le 1er mai de 4 membres de l'IRGC ayant tenté d'infiltrer l'île de Bubiyan par la mer**. Dimanche 11 mai : drones « hostiles » dans l'espace aérien koweïtien.

### LIBAN — EXTENSION DE LA ZONE DE SÉCURITÉ & 3EME ROUND

**Situation humanitaire** : 380 morts et expansion continue de la zone d'occupation pendant le cessez-le-feu : Israël contrôle désormais 68 villages du Sud-Liban, y compris au nord du Litani.

**Hezbollah** : Naim Qassem mardi : « Résistance continue », le Hezbollah « ne se soumettra pas ni ne capitulera. » Désarmement : « ne fait pas partie des négociations avec l'ennemi. »

**3ème round de négociations Israël-Liban jeudi-vendredi à Washington** : Simon Karam pour Beyrouth, Ron Dermer pour Tel-Aviv. Agenda : retrait israélien, frontières, prisonniers, reconstruction.

### 14/15 MAI : DOUBLE SOMMETS À PÉKIN ET NEW DELHI

**Xi-Trump à Pékin** — Agenda très fourni : Iran/Ormuz, tarifs douaniers, exportations US de soja, contrôle de Malacca ou de Panama, terres rares chinoises VS microships US pour l'intelligence artificielle. Question cruciale de Taiwan après la dernière visite du Kuomintang à Pékin.

**À première vue, Xi est en position de force relative** : réserves stratégiques de pétrole pleines, contrôle de 70% des chaînes solaire/éolien/batteries, terres rares indispensables pour la reconstitution des stocks de missiles. Mais à moyen-terme, la Chine souffrirait aussi d'une récession mondiale qui affecterait ses exportations, principal moteur de la croissance chinoise.

**Sommet des BRICS à New Delhi** — Première réunion du bloc au niveau des ministres des AE depuis le début du conflit. Agenda officiel : Moyen-Orient, réforme de la gouvernance mondiale, canaux financiers et logistiques "protégés des pressions extérieures illégales". Lavrov à New Delhi dès ce soir pour une réunion bilatérale Russie-Inde, et rencontre bilatérale Araghchi-Jaishankar, 5ème échange Iran-Inde depuis le début du conflit.

→ Ormuz ouvert est un intérêt commun sino-américain, mais Pékin ne s'engagera pas à faire pression sur l'Iran sans contrepartie politique conséquente, par exemple sur Taiwan. Présente aussi à New Delhi, elle met en jeu son rôle de pivot stabilisateur. La grande leçon de la séquence du 14-15 mai est l'absence des Européens.

### ÉNERGIE & CRISE ALIMENTAIRE MONDIALE

**Pétrole** — Brent à 106 \$/bbl ce mercredi matin up from 99,95 \$ lundi après le rejet du MOU.

**Fertilisants** : La FAO projetait des prix des fertilisants 15-20% plus élevés au premier semestre 2026, estimation désormais dépassée par la durée du conflit. Les impacts se transmettent sur les prochaines récoltes, les approvisionnements alimentaires resteront tendus jusqu'en 2027.

**Directeur exécutif de l'UNOPS** : « La perturbation du détroit d'Ormuz pourrait pousser 45 millions de personnes supplémentaires vers la faim et la famine. » Contrairement au pétrole, il n'existe aucune réserve stratégique internationale de fertilisants.

## POINTS DE VIGILANCE & FACTEURS À SURVEILLER

Si la rencontre Trump-Xi et le sommet des BRICS aboutissent à une pression chinoise et/ou indienne sur l'Iran, la possibilité d'un accord avant l'été reste envisageable.

**Réaction israélienne** : Netanyahu pourrait reprendre les frappes unilatéralement si Xi-Trump marginalise les conditions israéliennes sur le nucléaire — au Liban pour une victoire symbolique avant les élections d'octobre, ou directement sur l'Iran avec l'appui des EAU. Un effondrement du CLF Liban entraînerait automatiquement l'Iran.

**Enrichissement à 90%** : point de non-retour diplomatique en cas de reprise des frappes, avec un délai de conversion de 1 à 2 semaines.

**Opération Sledgehammer** : signal que la reprise militaire est sérieusement envisagée, mais l'option reste très incertaine.

**Réponse iranienne post-Pékin** : Téhéran attendra de savoir ce que la Chine a obtenu de Trump avant toute nouvelle proposition.

NSI vous invite à partager vos retours d'expérience et à participer au petit-déjeuner du 20 mai, dans nos locaux du 31 Quai Anatole France à Paris, autour de SE Bertrand Besancenot, ancien Ambassadeur de France au Qatar et en Arabie Saoudite, François-Aïssa Touazi (Ardian) et Georges Malbrunot (Le Figaro).

**Contact** : Antoine POIRIER —  
Middle East Project Director

+ 91 55 256 34 85 (Local) | + 33 6 03 80 16 88  
(WhatsApp) | antoine.poirier@nsi-adit.com

NSI Dubai Office | 1608, Sobha Sapphire,  
Al Khaleej Al Tejari 2 Street, Business Bay

## À propos de nous



**Xavier DESMAISON**  
CEO

xavier.desmaison@nsi-adit.com

Antidox est un cabinet de conseil en stratégie de communication et d'opinion à forte dominante digitale. Antidox positionne les dirigeants au cœur des débats d'idées et connecte les organisations à leur écosystème : des décideurs aux influenceurs, des consommateurs aux collaborateurs.



**Alexandre MEDVEDOWSKY**  
Président du Directoire

alexandre.medvedowsky@nsi-adit.com

ESL Rivington (Groupe ADIT) s'est imposé comme l'un des leaders français et européens de l'accompagnement stratégique des dirigeants d'entreprise, de l'intelligence économique, de l'influence, de la diplomatie d'affaires et des affaires publiques. ESL Rivington conseille aujourd'hui les plus grandes entreprises françaises et les accompagne dans leurs décisions stratégiques, en France comme à l'international. Le Groupe conseille également des États et gouvernements.

## ÉVÈNEMENT

# Club 31 - Petit déjeuner

Mercredi 20 mai

Le groupe NSI, aux côtés de ses marques ESL et Antidox, organise un petit-déjeuner exclusif consacré aux enjeux géopolitiques du Moyen-Orient et à leurs conséquences pour les entreprises dans un contexte de recomposition régionale.

Cette rencontre réunira des experts reconnus : François-Aïssa Touazi, Responsable des Relations Investisseurs (MENA) d'ARDIAN, Georges Malbrunot, grand reporter spécialiste du Moyen-Orient, ainsi que Bertrand Besancenot, ancien Ambassadeur de France au Qatar et en Arabie Saoudite et conseiller diplomatique de NSI.

L'événement se tiendra le mercredi 20 mai à 9h00, au siège de l'ADIT (31 quai Anatole France, Paris 7e). Une occasion privilégiée d'échanger autour des dynamiques régionales et de leurs impacts économiques et stratégiques pour les acteurs français et internationaux.

