

L'ÉCONOMIE VERTE DANS LES PAYS DU CONSEIL DE COOPÉRATION DU GOLFE

Salomé AUDIÉ, Hanan BAKR, Sana BEN ABDALLAH, Danil BEKRAR,
Christophe GERMAIN, Arnaud LACHERET, Brahim BELASRI-NOGUEIRA,
Diane de SAINT-AFFRIQUE, Dhafer SAÏDANE

Sous la coordination de Dhafer SAÏDANE
(Directeur du MSc Sustainable Finance & Fintech – SKEMA Business School)

Novembre 2025

SKEMA PUBLIKA

SKEMA PUBLIKA est un think tank indépendant qui a pour objectif de produire une pensée internationale, accessible et loin des codes formatés pour alimenter le débat public et mieux éclairer en amont les décideurs nationaux et internationaux.

Adossé à SKEMA Business School, le think tank aborde des sujets politiques et sociétaux ayant trait aux politiques publiques, sur lesquels SKEMA a une légitimité à s'exprimer. Il les aborde sous l'angle des signes précurseurs, anticipe et formule des recommandations pour « l'après ». Il adopte une approche multidisciplinaire et hybride du traitement de l'information, associant intelligences humaine et numérique. Il s'appuie sur la dimension internationale et transculturelle de SKEMA, présente sur cinq continents et riche de milliers d'étudiants et de centaines de chercheurs.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	i
INTRODUCTION	1
I. UNE QUESTION DE SURVIE.....	3
II. LE TOURNANT VERT DU CCG : UNE TRANSITION ACCÉLÉRÉE PAR RAPPORT À L'EUROPE	4
A. La diversification économique comme impératif stratégique	5
B. Un développement qui s'étend aux autres pays du Golfe.....	6
III. FINANCER LA TRANSITION PAR UNE ABONDANCE DE CAPITAUX	9
IV. RÉGLEMENTATION ESG EN PLEIN ESSOR : VERS UN CADRE RENFORCÉ DE TRANSPARENCE.....	10
V. UNE PERFORMANCE ESG EN PROGRESSION DANS LES PAYS DU CCG.....	11
RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES.....	13
1. Reconnaître le Golfe comme partenaire stratégique dans les solutions climatiques mondiales	13
2. Accélérer la transition : Ampleur, rapidité et inclusion	14
3. Renforcer l'intégration des critères ESG dans les entreprises et les écosystèmes industriels	14
Auteurs.....	16
Comité de lecture.....	18

PRÉAMBULE

Cette contribution est le fruit d'une réflexion collective menée par un groupe d'experts de l'*Executive MSc Sustainable Finance and Fintech (Dubai Campus)* et de professeurs de SKEMA Business School. Dhafer Saïdane, contributeur de SKEMA Publika sur le thème de la finance durable, a coordonné la rédaction de cette note.

C'est dans un monde qui se polarise entre capitalisme dérégulé et dogmatisme écologique que SKEMA Publika entend proposer une troisième voie : une transition vers une finance durable réaliste et pragmatique, au service d'une croissance compatible avec la durabilité. Ce travail s'inscrit dans cette ambition.

INTRODUCTION

« L'attribution de la COP28 aux Émirats par le Secrétariat de la CCNUCC a permis à tout un pays, peut-être même à toute une région, d'être éco-blanchi »¹

Comme l'illustre cette citation tirée d'un article paru dans *The Nation* en décembre 2023, une idée reçue voudrait que les pays du Golfe s'adonnent au *greenwashing*, ou éco-blanchiment². Or, l'objectif de cette note est de problématiser cette idée en démontrant que l'action climatique des pays du Conseil de coopération du Golfe (CCG) ne relève pas du *greenwashing*. Cette affirmation repose sur une analyse étayée par des observations de terrain, qui mettent en évidence l'urgence de la transition climatique dans ces pays. À travers cette note, nous souhaitons également déconstruire certains stéréotypes et limiter les biais ethnocentriques qui peuvent freiner l'efficacité de la coopération internationale.

Le CCG regroupe six pays de la région : l'Arabie saoudite, le Koweït, Bahreïn, Oman, le Qatar et les Émirats arabes unis (EAU). Leurs économies sont relativement récentes par rapport à leurs homologues des économies avancées (le plus souvent occidentales), mais elles doivent néanmoins se conformer à des normes environnementales élaborées par des pays industrialisés de longue date. Organisation inter-gouvernementale fondée en 1981, le Conseil de coopération du Golfe accompagne l'industrialisation rapide de la région. Inspiré, pour partie, par certaines expériences d'intégration régionale, il ne compte qu'une quarantaine d'années d'existence, alors que les économies européennes et nord-américaines ont disposé de deux siècles pour s'industrialiser et évoluer. L'objectif du CCG est de favoriser l'industrialisation des pays du Golfe tout en alignant les trajectoires nationales sur les standards environnementaux d'aujourd'hui.

En réalité, la contribution globale du Golfe aux émissions mondiales demeure de l'ordre de 2 à 3 % des émissions mondiales de CO₂, contre environ 7 % pour l'Union européenne.³ L'Arabie saoudite, premier émetteur de la région, représente environ 1,6 % des émissions mondiales de CO₂ liées aux combustibles fossiles.⁴ Malgré cette part, le Golfe accélère la redéfinition de son modèle économique et environnemental à un rythme soutenu.

¹ Notre traduction, « *The awarding of COP28 to the Emirates by the UNFCCC Secretariat allowed a whole country, perhaps a whole region, to be greenwashed* » in COLE (J.), « Big Oil Is Greenwashing the Planet », *The Nation*, Environment, 28 déc. 2023, <https://www.thenation.com/article/environment/saudi-arabia-greenwashing-cop28/>.

² Bpifrance définit le *greenwashing*, ou éco-blanchiment en français, comme une méthode de marketing qui consiste, pour les entreprises, à utiliser l'argument écologique auprès du public afin de se donner une image éco-responsable, alors que la réalité est toute autre et leurs pratiques loin d'être à la hauteur des allégations.

Voir Bpifrance, « Greenwashing : définition, exemples, comment l'éviter ? », *bigmedia.bpifrance.fr*, Dossier, 24 mai 2024, <https://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/greenwashing-definition-exemples-comment-leviter>.

³ Service des données et études statistiques, *Chiffres clés du climat - France, Europe et Monde - Édition 2024*, 8 nov. 2024, <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/chiffres-cles-du-climat-france-europe-et-monde-edition-2024>.

⁴ Emissions Database for Global Atmospheric Research, « Country Fact Sheet – Saudi Arabia », *edgar.jrc.ec.europa.eu*, Data Explorer, https://edgar.jrc.ec.europa.eu/country_profile/SAU.

Par ailleurs, ce qui rend la trajectoire du Golfe particulière, c'est la vitesse de sa transformation. Des pays comme les Émirats arabes unis sont passés du statut de modestes pôles commerciaux à celui d'acteurs économiques mondiaux en à peine cinquante ans. L'aéroport international de Dubaï figure aujourd'hui parmi les plus fréquentés au monde et contribue largement au PIB de l'émirat. Ce développement rapide engendre un double impératif : consolider des économies plus résilientes et diversifiées tout en les adaptant d'urgence à la transition climatique et au développement durable, un double défi sans équivalent par son ampleur et ses délais. À la différence des pays du Golfe, aujourd'hui contraints de concilier industrialisation et développement durable, les économies développées se sont d'abord industrialisées, avant de se confronter, bien plus tard, aux enjeux de la transition climatique et de la durabilité de leur modèle.

Ainsi, plusieurs interrogations se posent :

L'image d'un Moyen-Orient pollueur est-elle en phase avec la réalité ? Comment les pays de cette région parviennent-ils à concilier croissance économique et développement durable ?

Dans une première partie, nous verrons que l'adaptation à la transition climatique relève d'une question de survie pour ces pays. Dans un second temps, nous mettrons en évidence que les États du CCG ont su mieux appréhender la transition énergétique que l'Europe. La troisième partie soulignera le rôle déterminant de l'abondance de capitaux dans la réussite de cette transition. Puis, dans une quatrième partie, nous dresserons le constat d'une réglementation ESG (environnemental, social et de gouvernance) en plein essor. Enfin, la dernière partie, proposera plusieurs pistes de recommandation pour l'avenir.

I. UNE QUESTION DE SURVIE

Dans le contexte décrit précédemment, il convient de souligner que la région du Golfe compte parmi les zones les plus exposées au changement climatique. La région subit un réchauffement près de deux fois supérieur à la moyenne mondiale, elle a déjà connu des extrêmes sans précédent : en 2023, les indices de chaleur (combinant température et humidité) ont atteint 66 °C en Iran et dans certaines zones du Golfe.⁵ En avril et mai 2025, les Émirats arabes unis ont battu des records de température avec des pics respectifs de 42,6 °C et 51,6 °C, avant même le début officiel de l'été.⁶ Sans mesures d'atténuation majeures, de tels extrêmes pourraient se généraliser d'ici 2070, et certaines zones pourraient franchir les seuils de survie humaine, avec des températures au « thermomètre mouillé » supérieures à 35 °C. S'ajoute à cela une pénurie d'eau qui renforce le défi climatique. Tous les États membres du CCG figurent parmi les vingt-cinq pays les plus soumis au stress hydrique, le Qatar occupant la première place. La dépendance de la région au dessalement, une technique énergivore, combinée à la diminution des réserves d'eau souterraine et à une demande croissante, compromet la sécurité alimentaire et le développement urbain à long terme.

Par ailleurs, les écosystèmes côtiers du Golfe s'avèrent menacés. L'élévation du niveau de la mer, l'urbanisation et l'augmentation de la salinité entraînent l'effondrement des forêts de mangroves, barrières naturelles essentielles protégeant les côtes contre l'érosion et les ondes de tempête.⁷ La dégradation de ces écosystèmes réduit la résilience climatique, en particulier pour les centres urbains de faible altitude comme Abou Dhabi, Doha et Manama. La préservation et la restauration des mangroves constituent dès lors, non seulement une priorité écologique, mais également un levier central d'adaptation au changement climatique dans la région.

Si l'atténuation demeure indispensable, l'urgence est à l'adaptation. Les pays du CCG investissent dans des aménagements urbains résilients à la chaleur, des systèmes de protection contre les inondations et des systèmes d'alerte précoce fondés sur l'IA. Aux Émirats arabes unis, des normes en matière d'infrastructures vertes visent à réduire les îlots de chaleur urbains, tandis que le Qatar teste l'agriculture verticale afin de réduire sa dépendance aux importations alimentaires.

⁵ CHATURVEDI (K.), « Heat Index At Iran Airport Hits 66 Degrees Celsius As Climate Scientist Warns Earth Will Become "Inferno" », *ndtv.com*, 17 juil. 2023, <https://www.ndtv.com/world-news/heat-index-at-iran-airport-hits-66-degrees-celsius-as-climate-scientist-warns-earth-will-become-inferno-4215534>.

⁶ Franceinfo, « Les Emirats arabes unis enregistrent un nouveau record de température en mai, avec 51,6 degrés Celsius », *franceinfo.fr*, 24 mai 2025, https://www.franceinfo.fr/environnement/crise-climatique/les-emirats-arabes-unis-enregistrent-nouveau-un-record-de-temperature-en-mai-avec-51-6-degres-celsius_7270161.html.

⁷ France 24, « Environnement : 50 % des écosystèmes de mangrove risquent de s'effondrer », *france24.com*, 22 mai 2024, <https://www.france24.com/fr/info-en-continu/20240522-50-des-%C3%A9cosyst%C3%A8mes-de-mangrove-riquent-de-s-effondrer-uicn>.

II. LE TOURNANT VERT DU CCG : UNE TRANSITION ACCÉLÉRÉE PAR RAPPORT À L'EUROPE

La trajectoire du Golfe bat en brèche les stéréotypes, car la transition de la région est non seulement en cours, mais elle s'accélère à un rythme que nombre d'économies avancées peinent à égaler.

Les pays du Conseil de coopération du Golfe se trouvent à un tournant décisif. Longtemps définis par leur richesse en hydrocarbures, paradoxalement, ils se positionnent désormais comme des acteurs de premier plan du développement durable et de l'innovation climatique.⁸ La raison est simple, cette transformation n'est pas une question d'image : c'est une nécessité stratégique.

Comme nous l'avons abordé plus haut, la région est confrontée à des risques climatiques croissants (chaleurs extrêmes, pénurie d'eau) et à une pression mondiale accrue en faveur de la décarbonation. Ainsi, les États du CCG réduisent rapidement leur dépendance aux énergies fossiles.⁹ Ce tournant vert n'est pas une option : il constitue un impératif national pour protéger les populations vulnérables, préserver des écosystèmes fragiles et assurer la résilience économique à long terme dans un monde contraint par le carbone.

Par ailleurs, la transformation de la structure du PIB des pays du CCG s'est opérée à un rythme remarquable. En 2013, la part du PIB hors hydrocarbures représentait 54,4 % du PIB¹⁰, elle est passée à 65 % en 2022, puis à 71,5 % en 2023¹¹. Une telle dynamique est unique au XXI^e siècle pour un groupe de pays.

Ce qui distingue l'approche du Golfe, c'est à la fois l'ampleur de son ambition, la rapidité et le pragmatisme de sa mise en œuvre. Certes, les pays du Golfe sont composés de gouvernements autoritaires et critiquables sur de nombreux points mais grâce à une gouvernance centralisée, à des ressources financières substantielles et à un processus décisionnel simplifié, les pays du CCG peuvent lancer et déployer des projets avec une efficacité souvent supérieure à celle de systèmes plus décentralisés, notamment en Europe, où la prise de décision est plus longue et fastidieuse.

Cette combinaison d'urgence, de capacité institutionnelle et de clarté stratégique permet au CCG, non seulement de piloter la région, mais aussi de peser sur le discours mondial du climat au XXI^e siècle, en particulier pour les économies en transition dotées d'importantes ressources financières.

⁸ ESG News, « Forbes Moyen-Orient révèle ses leaders en matière de développement durable pour 2024 », *esgnews.com*, Actualités ESG, 14 oct. 2024, <https://esgnews.com/fr/Forbes-Moyen-Orient-r%C3%A9v%C3%A8le-ses-leaders-en-mati%C3%A8re-de-d%C3%A9veloppement-durable-2024/>.

⁹ HACHE (E.), RAMDANI (S.) et al., Rapport | *Les stratégies énergétiques et minières des États du Golfe et leurs répercussions sur la sécurité des approvisionnements en France*, Observatoire de la sécurité des flux et des matières énergétiques, avril 2025, <https://www.iris-france.org/les-strategies-energetiques-et-minieres-des-etats-du-golfe-et-leurs-repercussions-sur-la-securite-des-approvisionnements-en-france/>.

¹⁰ GCC-STAT, Annual Report | *GCC National Accounts for the year 2017*, n° 4, juin 2019, 83 p., p. 17, Figure 3, https://gccstat.org/images/gccstat/docman/publications/national_account-en.pdf.

¹¹ HASSAN (N.), « GCC non-oil sector adds \$1.5tn to GDP, led by mining », *Arab News*, 17 août 2025, Business, <https://www.arabnews.com/node/2612103/business-economy>.

A. LA DIVERSIFICATION ÉCONOMIQUE COMME IMPÉRATIF STRATÉGIQUE

Cette diversification reflète l'évolution du Golfe, qui est passé du statut de simple partie prenante au défi climatique à celui d'acteur indispensable pour concevoir une solution mondiale. Les exemples de politiques volontaristes en faveur du climat sont nombreux et nous allons en citer quelques exemples ci-dessous. Par exemple, les Émirats arabes unis ont été le premier pays de la région MENA (*Middle East and North Africa*) à s'engager à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.¹² Cet engagement s'est accompagné de plus de 40 milliards de dollars d'investissements dans les énergies propres au cours des quinze dernières années.¹³ La capacité de production d'énergie propre y est passée de 100 MW en 2015 à plus de 4 GW en 2025, avec un objectif national de 14 GW d'ici 2030.¹⁴ La stratégie énergétique 2050 des Émirats arabes unis vise à produire la moitié de l'électricité du pays à partir de sources propres, dont 44 % d'énergies renouvelables et 6 % d'énergie nucléaire.¹⁵

Des projets phares, tels que la centrale nucléaire de Barakah, qui fournit déjà près d'un quart de l'électricité nationale,¹⁶ et le parc solaire Mohammed bin Rashid, qui devrait atteindre 5 GW d'ici 2030,¹⁷ illustrent cette ambition. La centrale solaire d'Al Dhafra, d'une capacité de 2 GW, alimente à elle seule plus de 200 000 foyers et permet d'éviter l'émission de 2,4 millions de tonnes de CO₂ par an.¹⁸ Masdar City à Abou Dhabi, poursuit sa croissance comme pôle régional pour les start-ups des technologies propres, abritant plus de 900 entreprises et fonctionnant grâce à l'énergie solaire et à des principes de conception durable.¹⁹

L'Arabie saoudite a également placé le changement climatique au cœur de sa stratégie Vision 2030. Le royaume vise la neutralité carbone d'ici 2060, soutenue par plus de 280 milliards de dollars d'investissements verts.²⁰ Ses objectifs en matière d'énergies renouvelables sont ambitieux. Le Programme national pour les énergies renouvelables prévoit que la capacité de production d'énergie

¹² AMSILI (S.), « Climat : les Emirats arabes unis s'engagent à atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050 », *LesEchos*, 8 oct. 2021, <https://www.lesechos.fr/monde/afrique-moyen-orient/climat-les-emirats-arabes-unis-sengagent-a-atteindre-la-neutralite-carbone-dici-a-2050-1353425>.

¹³ InvestinDubai, « Énergies et technologies propres », *investindubai.gov.ae*, Industries, <https://www.investindubai.gov.ae/fr/industries/energy-and-cleantech>.

¹⁴ Direction générale du Trésor, « Les énergies renouvelables aux Emirats Arabes Unis », *tresor.economie.gouv.fr*, Trésor-Info, 10 mai 2024, <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/2024/05/10/les-energies-renouvelables-aux-emirats-arabes-unis>.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Energynews, « Les Émirats arabes unis inaugurent la première centrale nucléaire arabe », *energynews.pro*, Énergie Nucléaire, 6 sept. 2024, <https://energynews.pro/les-emirats-arabes-unis-inaugurent-la-premiere-centrale-nucleaire-arabe/>.

¹⁷ AGUENIER (M.), « Les Plus Grands Parcs Solaires au Monde », *energynews.pro*, Énergie Solaire, 29 juill. 2022, <https://energynews.pro/les-plus-grands-parcs-solaires-au-monde/>.

¹⁸ Connaissance des énergies, « Al Dhafra, vitrine solaire des Émirats arabes unis avant la COP28 », *connaissancedesenergies.org*, Innovations et Insolites, 27 nov. 2023, <https://www.connaissancedesenergies.org/al-dhafra-vitrine-solaire-des-emirats-arabes-unis-avant-la-cop28-241104>.

¹⁹ Planète énergies, « Masdar City : une ville "laboratoire" », *planete-energies.com*, 23 févr. 2024, <https://www.planete-energies.com/fr/media/article/masdar-city-ville-laboratoire>.

²⁰ Connaissance des énergies, « L'Arabie saoudite vise la neutralité carbone d'ici à 2060 », *connaissancedesenergies.org*, L'essentiel de l'actualité, 23 oct. 2021, <https://www.connaissancedesenergies.org/afp/larabie-saoudite-vise-la-neutralite-carbone-dici-2060-211023-2>.

renouvelable devrait atteindre 58,7 GW d'ici 2030²¹. Des projets tels que les centrales solaires Sudair (1,5 GW), Sakaka (300 MW) et Dumat Al-Jandal (400 MW) contribuent déjà à cet objectif.²²

Le projet de mégapole NEOM comprend l'une des plus grandes installations d'hydrogène vert au monde, devant produire jusqu'à 600 tonnes d'hydrogène propre par jour d'ici 2026.²³ Parallèlement, l'Arabie saoudite accélère ses investissements dans le captage et le stockage du carbone (CSC) à grande échelle, visant à éliminer 44 millions de tonnes de CO₂ par an d'ici 2035.²⁴

Le Qatar, longtemps l'un des plus grands émetteurs de CO₂ par habitant, réoriente sa trajectoire avec sa Vision nationale 2030 et son Plan d'action pour le climat. Le pays s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 25 % d'ici 2030²⁵ et développe sa capacité solaire pour atteindre 30 % de sa production d'électricité.²⁶ Le parc solaire d'Al-Kharsaah, d'une capacité de 800 MW, compense déjà 900 000 tonnes d'émission par an.²⁷ Un nouveau projet solaire de 2 GW est en cours de réalisation à Dukhan,²⁸ et QatarEnergy développe des initiatives dans l'ammoniac bleu²⁹ et le CSC³⁰.

Précisons que le Qatar s'affirme aussi comme pionnier en matière d'innovation dans le financement climatique grâce au *Global Carbon Council*, qui fournit des services de certification de crédits carbone à l'échelle régionale.

B. UN DÉVELOPPEMENT QUI S'ÉTEND AUX AUTRES PAYS DU GOLFE

La diversification économique ne se limite pas aux pays cités en exemple dans les paragraphes précédents. D'autres pays de la région accélèrent leur développement comme l'illustrent les données ci-dessous. La Vision 2040 d'Oman vise à réduire la dépendance du pays au pétrole en diversifiant son économie vers le tourisme, la logistique et l'industrie manufacturière. Le pays prévoit d'investir 31

²¹ Oxford Business Group, « Global energy leader Saudi Arabia invests in renewables », *The Report: Saudi Arabia 2023*, 2023, <https://oxfordbusinessgroup.com/reports/saudi-arabia/2023-report/energy-utilities/switched-on-the-kingdom-remains-a-key-player-in-the-global-energy-market-and-is-securing-its-future-by-investing-in-renewables-overview/>.

²² *Ibid.*

²³ Connaissance des énergies, « En Arabie Saoudite, les premières éoliennes arrivent à l'usine d'hydrogène vert de Neom », *connaissancedesenergies.org*, L'essentiel de l'actualité, 11 oct. 2023, <https://www.connaissancedesenergies.org/afp/en-arabie-saoudite-les-premieres-eoliennes-arrivent-lusine-dhydrogene-vert-de-neom-231010>.

²⁴ HELMAN (Ch.), « Saudi Aramco s'engage-t-elle véritablement dans la transition écologique malgré sa domination dans le secteur pétrolier ? », *Forbes, Business, Sustainability*, 20 juin 2024, trad. DELEFORTERIE (L.), <https://www.forbes.fr/business/analyse-saudi-aramco-sengage-t-elle-veritablement-dans-la-transition-ecologique-malgre-sa-domination-dans-le-secteur-petrolier/>.

²⁵ Ministry of Municipality and Environment, *Qatar National Climate Change Action Plan 2030*, sept. 2021, 69 p., p. 14.

²⁶ Connaissance des énergies, « Qatar : une nouvelle centrale solaire pour doubler les capacités renouvelables du pays d'ici à 2030 », *connaissancedesenergies.org*, L'essentiel de l'actualité, 2 sept. 2024, <https://www.connaissancedesenergies.org/afp/qatar-une-nouvelle-centrale-solaire-pour-doubler-les-capacites-renouvelables-du-pays-dici-2030-240901>.

²⁷ Power Technology, « Power plant profile: Al Kharsaah Solar PV Park, Qatar », *power-technology.com*, <https://www.power-technology.com/data-insights/power-plant-profile-al-kharsaah-solar-pv-park-qatar/>.

²⁸ Connaissance des énergies, « Qatar : ... », *op. cit.*

²⁹ Direction générale du Trésor, *op. cit.*

³⁰ Ministry of Municipality and Environment, *op. cit.*, p. 31.

milliards de dollars dans le seul secteur touristique.³¹ Il a également lancé Hydrogen Oman (Hydrom), une plate-forme qui a déjà attribué des projets totalisant 18 GW d'énergies renouvelables et qui vise à produire 1,5 million de tonnes d'hydrogène vert par an.³²

Bahreïn vise d'atteindre 10 % d'énergies renouvelables d'ici 2035 et investit dans le solaire en toitures, des projets pilotes de valorisation énergétique des déchets, ainsi que dans des études de faisabilité de l'éolien off-shore.³³

Le Koweït prévoit d'augmenter la part des énergies renouvelables à 15 % de son mix énergétique d'ici 2030, grâce à des investissements majeurs dans le parc énergétique d'Al-Shagaya et à deux appels d'offres en cours pour des projets photovoltaïques de 5 000 MW.³⁴

À l'échelle de la région, des initiatives telles que le dessalement solaire, les réseaux intelligents et de nouvelles plates-formes de mobilité électrique se déploient à grande échelle. Le stockage par batteries, l'interconnexion des réseaux et la gestion de la demande par l'IA deviennent des éléments essentiels de la transition énergétique. L'Arabie saoudite teste le stockage à grande échelle à NEOM, tandis que TAQA, holding réunissant les actifs énergétiques des Émirats arabes unis, investit dans la modernisation du réseau afin de soutenir l'intégration des énergies renouvelables variables.

INTÉGRATION RÉGIONALE ET ENGAGEMENT MONDIAL

La transition verte prend une dimension régionale croissante. L'Autorité d'interconnexion du CCG développe des liaisons à haute tension entre les États membres, facilitant ainsi les échanges d'électricité et l'optimisation transfrontalière des ressources solaires et éoliennes.³⁵ Des projets tels que l'interconnexion saoudo-omanaise, d'un coût de 500 millions de dollars, permettront notamment un accès partagé aux capacités d'énergie propre et renforceront la sécurité énergétique.³⁶

Sur la scène internationale, les pays du Golfe s'affirment comme des acteurs proactifs de la lutte contre le changement climatique. Le leadership des Émirats arabes unis lors de la COP28 en 2023 a conduit à la création du Fonds climatique ALTERRA, une plate-forme de 30 milliards de dollars visant à mobiliser 250 milliards de dollars de financements mondiaux pour la lutte contre le changement climatique d'ici

³¹ Courrier international, « Dans le Golfe, le boom touristique aura-t-il la peau du camping traditionnel ? », *courrierinternational.com*, Économie, 15 août 2024, https://www.courrierinternational.com/article/societe-dans-le-golfe-le-boom-touristique-aura-t-il-la-peau-du-camping-traditionnel_220501.

³² Omanet, « Oman's Hydrom Secures Impact Hydrogen Project Award 2025: Opportunities for Investors in Clean Energy », *omanet.om*, News, 6 sept. 2025, <https://omanet.om/en/news/business/omans-hydrom-2025-hydrogen-award/>.

³³ JOANTEGUY (S.), « Le Bahreïn transforme son Écosystème Énergétique », *energynews.pro*, Énergies fossiles, 24 juin 2022, <https://energynews.pro/le-bahrein-transforme-son-ecosysteme-energetique/>.

³⁴ Service économique du Koweït, « L'impact de la crise Covid-19 sur les grands projets au Koweït », *tresor.economie.gouv.fr*, Trésor-International, 29 mars 2023, <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/KW/secteurs-porteurs-de-l-economie-koweitienne>.

³⁵ GCC Interconnection Authority, « Our Strategy », *gccia.com.sa*, Who we are, <https://gccia.com.sa/about-us/strategy/>.

³⁶ Arab News, « Oman to receive electricity connection boost after \$500m GCC grid », *arabnews.com*, Business, 12 sept. 2025, <https://www.arabnews.com/node/2615065/business-economy>.

2030.³⁷ Le Qatar contribue au Fonds vert pour le climat des Nations Unies, et Oman s'associe à l'Inde et au Japon pour codévelopper des infrastructures d'énergie propre. L'Arabie saoudite, via son Fonds d'investissement public et l'Initiative verte saoudienne, a engagé des milliards de dollars dans les technologies climatiques et la reforestation.³⁸

Parallèlement, la région se positionne comme un futur leader des marchés mondiaux du carbone. Les Émirats arabes unis ont lancé une plate-forme volontaire d'échange de quotas d'émission via le Marché mondial d'Abou Dhabi, tandis que le Conseil mondial du carbone du Qatar élabore des normes de compensation de haute intégrité.

Cet engagement international reflète une reconnaissance stratégique : le programme de développement durable du Golfe n'est pas seulement national, il constitue également un levier d'influence géopolitique et économique.

Au-delà des mégaprojets publics, les start-ups et PME gagnent en importance. L'écosystème des technologies vertes du Golfe est en pleine expansion, avec des incubateurs comme Hub71 et Flat6 Labs qui soutiennent des projets d'efficacité énergétique, d'agriculture intelligente et de suivi des émissions de carbone. Cependant, pour libérer pleinement ce potentiel, il sera déterminant d'améliorer l'accès des PME aux financements verts afin d'accélérer l'essaimage de solutions locales.

Ce dynamisme économique se reflète déjà dans les indicateurs macro-économiques. En 2024, le secteur non pétrolier du CCG a progressé de 3,7 %, dépassant la croissance globale du PIB régional, qui s'élevait à 1,8 %.³⁹ Ces chiffres confortent le virage stratégique à l'œuvre : la diversification n'est pas qu'une nécessité climatique, c'est un moteur de croissance.

Toutefois, à mesure que le Golfe bascule vers les énergies vertes, il importe d'assurer une transition juste et inclusive. Les programmes de reconversion, la création d'emplois locaux dans les énergies renouvelables et l'inclusion des groupes sous-représentés, notamment les femmes et les jeunes, conditionneront le partage équitable des bénéfices de l'économie verte. Des initiatives telles que le programme de développement des capacités humaines de l'Arabie saoudite et les réformes engagées par les Émirats arabes unis dans l'enseignement des STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*) sont essentielles pour préparer la main-d'œuvre de demain.

³⁷ CURNIS (K.), « Monde : le plus grand fonds climatique privé peine à trouver des opportunités d'investissements en Afrique », *eeom-eco.net*, Monde, 22 nov. 2024, <https://zoom-eco.net/monde/monde-le-plus-grand-fonds-climatique-prive-peine-a-trouver-des-opportunites-dinvestissements-en-afrique/>.

³⁸ Programme pour l'environnement des Nations Unies, « L'Arabie saoudite s'efforce de reverdir les déserts pour lutter contre la sécheresse et la dégradation des sols », *unep.org*, Actualités, récits et discours, 6 mai 2024, <https://www.unep.org/fr/actualites-et-recits/recit/larabie-saoudite-sefforce-de-reverdir-les-deserts-pour-lutter-contre-la>.

³⁹ World Bank Group, « GCC: Growth on the Rise, but Smart Spending Will Shape a Thriving Future », *worldbank.org*, News, 19 juin 2025, <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/06/19/gcc-growth-on-the-rise-but-smart-spending-will-shape-a-thriving-future>.

III. FINANCER LA TRANSITION PAR UNE ABONDANCE DE CAPITAUX

Ces stratégies nationales s'appuient sur un écosystème financier en pleine mutation. La finance verte et durable dans le Golfe a fortement progressé au cours des cinq dernières années. Rien qu'en 2023, les pays du CCG ont émis environ 15,5 milliards de dollars d'obligations vertes, un record historique.⁴⁰ Les Émirats arabes unis ont dominé la région avec 8,7 milliards de dollars d'émissions, soit près du double de 2022⁴², suivis de près par l'Arabie Saoudite avec 6,7 milliards de dollars.⁴³ Cette vague de financement a été portée par les fonds souverains, les entités publiques ou quasi-publiques et les banques privées.

Les fonds souverains jouent un rôle de catalyseur. Le Fonds d'investissement public (FIP) saoudien a lancé son propre cadre de financement vert et soutient près de 70 % du déploiement des énergies renouvelables du pays, via fonds propres et dette.⁴⁴ Aux Émirats arabes unis, Mubadala a investi plus de 15 milliards de dollars dans les énergies propres, tant au niveau national qu'international,⁴⁵ tandis que l'Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) intègre désormais le risque climatique dans ses stratégies d'allocation d'actifs.⁴⁶ Au Qatar, la Qatar Investment Authority (QIA) a engagé plus de 1,3 milliard de livres sterling dans des projets de technologies climatiques au Royaume-Uni, notamment dans l'aviation de nouvelle génération et la mobilité à hydrogène.⁴⁷

Les banques régionales s'alignent également. La Emirates NBD, la First Abu Dhabi Bank et la Qatar National Bank ont lancé des prêts liés aux critères ESG et surveillent désormais les émissions financées. Parallèlement, la Banque centrale des Émirats arabes unis a lancé une stratégie de prêts verts de 1 000 milliards d'AED (272 milliards de dollars) d'ici à 2030, couvrant l'efficacité énergétique, les transports durables et l'industrie propre.

⁴⁰ ABOUDOUH (A.), « Green finance is picking up in GCC, but its challenges may restrain the transition across MENA », *kalam.chathamhouse.org*, 3 avr. 2025, <https://kalam.chathamhouse.org/articles/green-finance-is-picking-up-in-the-gcc-but-its-challenges-may-restrain-the-transition-across-mena/>.

⁴¹ IFC-Amundi, *Emerging Market Green Bonds*, mai 2024, 66 p., p. 45, <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/emerging-market-green-bonds-2023.pdf>.

⁴² *Id.*, p. 42.

⁴³ *Id.*, p. 41.

⁴⁴ BARRY (I.), *La stratégie d'investissement du fonds souverain saoudien (PIF)*, Ambassade de France en Arabie saoudite, Service économique de Riyad, 30 oct. 2022, 3 p., p. 2, <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/aa549f58-31ad-473b-ae7c-9c8a6f7dc354/files/8ec101aa-4823-461e-b391-1ea700d97a10>.

⁴⁵ Emirates News Agency, « Mubadala Capital commence ses opérations en tant que filiale de gestion d'actifs à part entière de la Compagnie d'Investissement Mubadala », *wam.ae*, 19 nov. 2021, trad. MAHMOUD (M.), <https://www.wam.ae/fr/article/hszrdkyq-mubadala-capital-commence-ses-op%C3%A9rations-tant-que>.

⁴⁶ ADIA, « Sustainable Investing », *adia.ae*, <https://www.adia.ae/en/purpose/responsible-long-term-investing/case-studies/sustainable-investing>.

⁴⁷ ESG News, « Le Qatar investit 1.3 milliard de dollars dans la technologie climatique au Royaume-Uni », *esgnews.com*, Actualités ESG, 4 déc. 2024, <https://esgnews.com/fr/Le-Qatar-consacre-1-milliard-de-dollars-%C3%A0-la-technologie-climatique-au-Royaume-Uni/>.

Au-delà des initiatives volontaires, les instruments financiers islamiques gagnent du terrain. Les *sukuk* ESG ont représenté près de 6,2 milliards de dollars d'émissions dans les pays du CCG en 2023, soit près du double de 2022.⁴⁸ Ces instruments sont adoptés par des institutions financières privées et publiques, offrant des rendements financiers élevés tout en s'alignant sur les objectifs de développement durable à long terme.

IV. RÉGLEMENTATION ESG EN PLEIN ESSOR : VERS UN CADRE RENFORCÉ DE TRANSPARENCE

Un autre moteur clef de la finance durable et de la transformation des entreprises dans le CCG est l'évolution rapide des cadres réglementaires ESG.

En 2025, les Émirats arabes unis sont devenus le premier pays de la région à rendre obligatoire la publication d'informations ESG pour toutes les sociétés cotées et les grandes institutions financières. L'Autorité des valeurs mobilières et des matières premières (SCA), en collaboration avec des zones franches financières de premier plan telles que le DIFC et l'ADGM, a aligné ses exigences de publication sur les standards internationaux, notamment ceux du Groupe de travail sur la publication d'informations financières liées au climat (TCFD) et du Conseil des normes internationales de durabilité (ISSB).

Oman et l'Arabie saoudite ont suivi en introduisant des cadres nationaux de finance durable, afin d'encourager l'émission d'obligations durables et de normaliser les exigences en matière de publication sur l'utilisation des fonds.⁴⁹ Les bourses de Dubaï et de Riyad ont également lancé des indices ESG et des plates-formes de *reporting* extra-financier, offrant aux investisseurs des outils pour comparer les performances et évaluer les risques climatiques. Ces dispositifs s'accompagnent de mesures incitatives ciblées, notamment des exonérations de frais de cotation pour les émetteurs d'obligations vertes et des exigences de publication allégées. Elles devraient attirer des capitaux institutionnels à la recherche d'opportunités d'investissement de haute intégrité et alignées sur les critères ESG.

Dans l'ensemble, ces avancées réglementaires contribuent à institutionnaliser la durabilité au sein du système financier régional. En intégrant le risque climatique à la gouvernance d'entreprise et en élargissant le périmètre des investissements à impact, le CCG pose les fondations d'un modèle économique plus transparent, plus responsable et plus résilient.

⁴⁸ DRUM (P.), *GCC Sukuk: A Primer – Investment characteristics of US Dollar-Denominated Sukuk Originating from the Gulf Cooperation Council*, Saturna Capital, 3^e éd., mars 2024, 39 p., p. 13, https://www.saturna.com/sites/saturna.com/files/2025-02/WP-2024_03-GCC-Sukuk-web.pdf.

⁴⁹ Voir Sustainable Finance Framework, Sultanate of Oman et Green Financing Framework, Kingdom of Saudi Arabia.

V. UNE PERFORMANCE ESG EN PROGRESSION DANS LES PAYS DU CCG

Afin d'évaluer l'efficacité de ces changements, nous avons mené une analyse des performances environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ainsi que des controverses associées parmi les entreprises cotées en bourse des six pays du Conseil de coopération du Golfe. À partir des données de la base LSEG Refinitiv, nous avons examiné les scores ESG médians, ce qui facilite l'interprétation, et les scores de controverses ESG au cours des dix derniers exercices (2015-2024). L'échantillon comprend 71 entreprises, ventilées comme suit : Oman (6), Bahreïn (10), Koweït (9), Arabie saoudite (12), Émirats arabes unis (22) et Qatar (12).

Les résultats montrent une tendance continue à la hausse : le score ESG médian est passé de 35,4 en 2015 à 42,86 en 2024. Si les scores ESG de la région convergent encore vers les indices de référence mondiaux, généralement compris entre 50 et 65 dans les économies avancées, la trajectoire reste encourageante. Cette amélioration reflète une meilleure qualité des pratiques de divulgation, un alignement accru avec les visions nationales (telles que la Vision 2030 de l'Arabie saoudite et la Vision 2050 des Émirats arabes unis) et la pression croissante des investisseurs en faveur de la transparence.

La publication d'informations environnementales demeure plus limitée, en raison d'une dépendance structurelle aux industries des hydrocarbures et du stade précoce de la réglementation climatique. Néanmoins, une nette tendance à l'amélioration est observée, soutenue par le renforcement des directives réglementaires et l'alignement sur les normes internationales. Cette maturité émergente se reflète également dans la performance de la région en matière de controverses ESG. Bien que les scores ESG progressent, le score relatif aux controverses ESG évalué sur 100 (100 signifiant l'absence de controverse) est resté constamment élevé au cours de la dernière décennie, oscillant entre 97,6 et 100 selon LSEG Refinitiv, de nombreuses entreprises n'ayant signalé aucun incident majeur. Cela suggère que, malgré des performances ESG encore modérées, les entreprises du CCG ont réussi à éviter de graves risques réputationnels ou de *greenwashing* liés aux enjeux ESG. Ces résultats pourraient refléter l'amélioration des pratiques de gouvernance et l'efficacité des contrôles internes des risques.

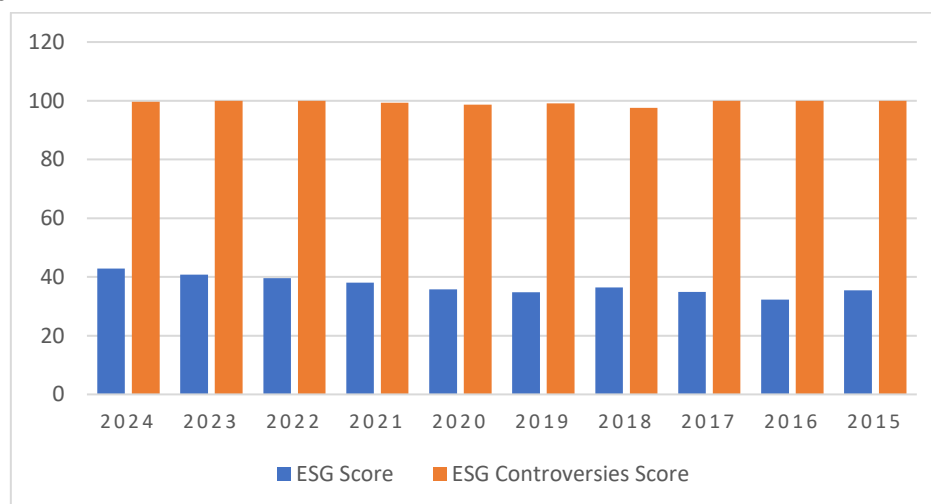


Figure 1. Scores ESG médians et de controverse du CCG entre 2015 et 2024.

Ces résultats indiquent que la région ne se livre pas à un écoblanchiment généralisé, mais progresse concrètement et durablement vers une intégration significative des critères ESG. L'amélioration des scores ESG reflète un alignement croissant avec les cadres internationaux, la maturation des pratiques de *reporting* en développement durable et l'exigence accrue des investisseurs pour des informations fiables. Loin d'une conformité superficielle, la trajectoire ESG du CCG témoigne d'une évolution structurelle, intégrant les considérations environnementales et de gouvernance directement dans la gouvernance d'entreprise.

Fort de cette dynamique, la région étend désormais son programme de développement durable au-delà de la divulgation d'information et de la gouvernance vers une transformation plus profonde, qui relie le développement durable dans entreprises, la politique nationale et la diplomatie climatique. L'approche du Golfe en matière de développement durable ne se limite plus à l'harmonisation réglementaire : elle est devenue un pilier stratégique de sa diversification économique et de son positionnement géopolitique. En effet, la région joue de plus en plus le rôle de pont entre les économies avancées et émergentes, canalisant les capitaux, les technologies et la collaboration politique afin d'accélérer la transition mondiale. De l'Accord de Paris aux engagements réaffirmés lors de la COP28 à Dubaï, le Golfe a adopté une vision commune de la neutralité carbone, d'ici 2050 dans des pays comme les Émirats arabes unis et Oman, et d'ici 2060 en Arabie saoudite et à Bahreïn, fondée sur la conviction que les progrès dépendent de la responsabilité collective de l'ensemble de la chaîne de valeur, des gouvernements et des investisseurs aux producteurs et aux consommateurs.

Les accusations d'éco-blanchiment s'expliquent par des actions qui ne sont pas toujours alignées sur les grands engagements en faveur du climat. Les pays du CGG s'engagent souvent sur des objectifs ambitieux mais ces engagements restent peu contraignants. Cette réalité donne l'illusion d'un double discours avec des attitudes contradictoires. Comme lorsque le PDG de la principale compagnie pétrolière des Émirats arabes unis, la compagnie Adnoc, a été désigné pour présider la COP28 à Dubaï⁵⁰.

⁵⁰ Ouest-France, « Le président de la Cop28 accusé de greenwashing sur Wikipédia », *ouest-France.fr*, Environnement, 30 mai 2023, <https://www.ouest-france.fr/environnement/cop21/le-president-de-la-cop28-accuse-de-greenwashing-sur-wikipedia-bfd5b65e-fefd-11ed-99f6-73959f90f93e>.

RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES

La transformation des économies du CCG, autrefois dépendantes du pétrole, en puissances à l'économie diversifiée et durable ne constitue pas une forme d'éco-blanchiment : il s'agit d'un changement stratégique, ancré dans la nécessité, rendu possible par le capital et guidé par une vision nationale à long terme. Dans l'ensemble de la région, les pays ont pris des engagements clairs et mesurables en faveur de la décarbonation et du développement durable, soutenus par des stratégies d'investissement cohérentes et des cadres institutionnels solides.

1. RECONNAÎTRE LE GOLFE COMME PARTENAIRE STRATÉGIQUE DANS LES SOLUTIONS CLIMATIQUES MONDIALES

Cette reconnaissance n'est pas une aspiration théorique, mais une réalité empirique démontrée tout au long du document, à travers les investissements, les capacités institutionnelles et les cadres ESG transparents.

Cependant, la transition énergétique mondiale ne peut réussir uniquement grâce aux efforts du côté de l'offre. Sans une évolution crédible et durable des modes de consommation, demander aux producteurs d'énergies fossiles de réduire rapidement leur production risque de déstabiliser à la fois les objectifs climatiques et l'économie mondiale. Par exemple, alors que les États du CCG subissent une pression croissante pour accélérer leur transition, plusieurs grandes compagnies pétrolières internationales, telles que Shell et BP, ont réduit leurs ambitions en matière d'énergies renouvelables depuis 2023, invoquant les préoccupations de leurs actionnaires et des contraintes de rentabilité.⁵¹ Selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE), les entreprises pétrolières et gazières mondiales représentaient moins de 1 % du total des investissements dans les énergies propres en 2024.⁵²

Parallèlement, les efforts de décarbonation de l'Europe, bien qu'ambitieux, ont été compliqués par les priorités en matière de sécurité énergétique à la suite du conflit russo-ukrainien. Plusieurs États membres de l'UE ont réactivé des centrales à charbon, augmenté leurs importations de GNL (gaz naturel liquide) en provenance du Golfe et retardé certains aspects de leurs programmes verts en raison de pressions inflationnistes et géopolitiques. La Chine, quant à elle, a représenté plus de la moitié de la croissance de la demande mondiale de pétrole en 2023 et demeure le premier consommateur mondial de charbon.⁵³

⁵¹ Energynews, « Les majors pétrolières européennes ralentissent leur transition énergétique », *energynews.pro*, Pétrole, 28 févr. 2025, <https://energynews.pro/les-majors-petrolieres-europeennes-ralentissent-leur-transition-energetique-2/>.

⁵² ESG News, « Un rapport de l'AIE révèle que les investissements dans les énergies propres étendent leur avance sur les combustibles fossiles », *esgnews.com*, Actualités ESG, 25 mai 2023, <https://esgnews.com/fr/un-rapport-de-l%27iea-r%C3%A9v%C3%A8le-que-les-investissements-dans-les-%C3%A9nergies-propres-%C3%A9tendent-leur-avance-sur-les-combustibles-fossiles/>.

⁵³ Service économique régional de Pékin, *Charbon : État des lieux et perspectives*, Ambassade de France en Chine, 13 déc. 2024, 4 p., <https://www.tresor.economie.gouv.fr/PagesInternationales/Pages/e44534c1-d977-47b7-92ee-77d12d83efc8/files/cfa04448-266f-415d-a054-c39a7a6ed132>.

Plutôt que d’être considérés comme une partie du problème, les pays du Golfe devraient être reconnus comme des partenaires essentiels de la solution. Sa combinaison de ressources financières, de capacités institutionnelles et de planification stratégique à long terme positionne la région comme un leader dans des domaines clefs de la transition, du financement climatique à l’hydrogène propre, en passant par les énergies renouvelables et les marchés du carbone.

2. ACCÉLÉRER LA TRANSITION : AMPLEUR, RAPIDITÉ ET INCLUSION

Le *leadership* du Golfe dépend du maintien de la dynamique actuelle grâce à des modèles de croissance inclusive qui garantissent des avantages équitables entre les générations, les sexes et les secteurs.

La transition de l’héritage fossile vers un leadership climatique est déjà en cours. Grâce à des stratégies nationales audacieuses, à une coordination régionale et à des partenariats internationaux, le CCG élabore un modèle sur la manière dont les économies riches en ressources naturelles peuvent redéfinir leur avenir. Reste à savoir si les acteurs mondiaux se montreront à la hauteur, non pas avec des attentes fragmentées ou une vision à court terme, mais par un engagement véritable et collaboratif.

La trajectoire est claire. Comme pour toute transition, le succès dépendra de la rapidité, de l’ampleur et de l’inclusion. Si le Golfe maintient sa dynamique actuelle et renforce ses coalitions internationales, il transformera non seulement son propre modèle économique, mais ouvrira également la voie à d’autres. Le moment est venu pour les investisseurs, les innovateurs et les décideurs politiques mondiaux de s’engager pour observer cette transition, mais aussi pour contribuer activement à sa construction.

3. RENFORCER L’INTÉGRATION DES CRITÈRES ESG DANS LES ENTREPRISES ET LES ÉCOSYSTÈMES INDUSTRIELS

Au-delà des initiatives gouvernementales et du niveau de la RSE, la prochaine étape en matière de développement durable dans les pays du CCG consiste à intégrer les principes ESG dans les secteurs industriels et manufacturiers. Cela nécessite la création d’un écosystème favorable, soutenu par une taxonomie, des incitations et un renforcement des capacités spécifiques à la région, qui favorise la circularité, la décarbonation et la symbiose industrielle.

Les principaux facteurs favorisant l’intégration sont les suivants :

- **Infrastructure réglementaire et politique** : Les gouvernements du CCG devraient établir une taxonomie ESG régionale ou locale qui s’appuie sur les meilleures pratiques internationales tout en étant adaptée aux contextes socio-économiques locaux. Cette approche guiderait les investissements et la divulgation d’informations tout en garantissant à la fois l’alignement sur les normes mondiales et la compétitivité régionale. Une telle approche revient à développer un « *smart law* », un concept que les chercheurs de SKEMA Publika développent. Cette approche permet la mise en place de réglementations pragmatiques, combinant règles de *soft* et de *hard law* afin d’atteindre les objectifs sociaux et de durabilité fixés tout en tenant compte des spécificités de chaque secteur. Le *smart law*, vise à flexibiliser le droit en lui donnant la

capacité de s'adapter aux situations, un impératif dans un contexte réglementaire et concurrentiel complexe.

- **Transformation industrielle** : Les pôles industriels doivent évoluer vers des zones de production à faible émission de carbone grâce à des incitations au recyclage, à l'efficacité énergétique et aux exportations vertes.
- **Transition du capital humain** : La mise à niveau et la reconversion des compétences de la main-d'œuvre des industries non durables existantes sont essentielles pour garantir une transition juste. La formation technique et managériale dans les domaines des technologies durables, de la finance durable et de la R&D devrait faire partie des programmes éducatifs nationaux.
- **Écosystème éducatif et de reconnaissance** : Du primaire au supérieur, les programmes éducatifs doivent intégrer la culture de la durabilité, tandis que les écoles de management et les universités, comme celles des Émirats arabes unis, doivent agir comme des accélérateurs de la recherche appliquée, du *leadership* ESG et de la transformation des entreprises.

AUTEURS

Salomé Audié, Hanan Bakr, Sana Ben Abdallah, Danil Bekrar, Christophe Germain, Arnaud Lacheret, Brahim Belasri-Nogueira, Diane de Saint-Affrique, Dhafer Saïdane

Salomé Audié est une professionnelle de l'ESG qui travaille sur les stratégies de développement durable, la gestion environnementale et les risques climatiques dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie-Pacifique. Son travail consiste principalement à intégrer les considérations ESG et climatiques dans les décisions d'investissement et à soutenir la transition vers une trajectoire zéro carbone. Elle a précédemment conseillé TotalEnergies à Bruxelles sur la politique climatique et énergétique de l'UE et coordonné des initiatives stratégiques de haut niveau pour ENGIE à l'Expo 2020 de Dubaï. Salomé donne également des cours sur la finance durable et les risques climatiques à SKEMA Business School (Campus de Dubaï), combinant ainsi ses connaissances académiques et son expertise pratique du secteur.

Hanan Bakr possède 25 ans d'expérience dans les domaines du conseil des entreprises et de la banque. Hanan a développé une expertise dans le domaine de la durabilité en menant des initiatives telles que l'African Carbon Market Initiative lors de la COP27 et l'engagement du secteur privé lors de la COP28. En tant qu'ancienne responsable du secteur de la transition énergétique pour HSBC au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Turquie, Hanan se concentre sur la finance durable, notamment les prêts verts, les obligations et le financement de projets, et a déjà mené à bien des transactions complexes. Grâce à des initiatives stratégiques telles que la Charte de transition vers le zéro net et la COP28 & SME Climate Hub, Hanan apporte des solutions innovantes au changement climatique. Le vaste réseau mondial de Hanan lui permet de guider les entreprises dans l'adoption des meilleures pratiques ESG, d'améliorer leur accès au financement par capitaux propres et de gérer les risques réglementaires, ce qui, en fin de compte, renforce leur rentabilité et leur image sociale.

Sana Ben Abdallah est docteure en économie et professeure associée à l'université de Sfax. Ses domaines d'intérêt comprennent la finance durable, la RSE, la banque et la finance. Elle est experte ESG à la Fédération européenne des associations d'analystes financiers (EFFAS) et a contribué au chapitre sur l'Afrique dans le module 10 du CESGA consacré aux développements régionaux en matière d'ESG. Elle est membre de l'Observatoire international de la finance durable. Sana BEN ABDALLAH est cofondatrice de la Fintech SPI et conseillère RSE auprès de l'Union des banques du Maghreb (UBM). Elle a récemment publié des articles universitaires dans des revues internationales telles que Finance Research Letters, Economics Bulletin, Computational Economics, Business Ethics: A European Review et Revue d'économie financière (prix du meilleur article en finance responsable 2019 : concours de finance responsable pour les chercheurs des pays émergents francophones).

Danil Bekrar est Directeur au sein de l'équipe Institutions financières Moyen-Orient d'ING, basée aux Émirats arabes unis, où il supervise la couverture stratégique des institutions financières non bancaires et des entités publiques dans la région MENA. Fort de plus de quinze ans d'expérience en banque de financement et d'investissement, il a conseillé des fonds souverains, des banques centrales et des investisseurs institutionnels sur leurs stratégies de financement et d'investissement. Avant de rejoindre ING, il a occupé des fonctions de direction à la First Abu Dhabi Bank, chez Intesa Sanpaolo, Natixis et BNP Paribas. Diplômé du MSc in Corporate Financial Management de SKEMA Business School, il y enseigne également la finance durable en tant que Professeur adjoint (campus de Dubaï). Ses travaux portent sur la finance institutionnelle, l'intégration ESG et la transition vers une économie durable au Moyen-Orient.

Christophe Germain est Vice-Doyen chargé des nouvelles écoles (IA, droit, géopolitique et design) de SKEMA Business School. Avant de rejoindre SKEMA, Christophe a occupé les postes de Directeur adjoint du Programme Grande École (2002-2007), Directeur académique (2007-2015), Directeur général adjoint de 2010 à 2015 d'Audencia Business School. En 2016, il a été nommé Directeur général par intérim, puis Directeur général de la Shenzhen Audencia Business School en Chine jusqu'en 2018 avant de devenir Directeur général d'Audencia Business School. Il a rejoint SKEMA en octobre 2023 en tant que Vice-Doyen chargé des nouvelles écoles et en tant que conseiller spécial d'Alice Guilhaon, directrice générale de l'école.

Arnaud Lacheret est Docteur en science politique de l'Université de Grenoble. Il est Directeur académique du campus de Dubaï et Professeur associé à SKEMA Business School. Il a auparavant dirigé le MSc Program and Project Management and Business Development sur le campus du Grand Paris. Ancien assistant parlementaire au Parlement européen et à l'Assemblée nationale, il a également exercé diverses fonctions de direction auprès de collectivités locales françaises et au ministère des Affaires étrangères. Avant de rejoindre SKEMA, il a dirigé la French Arabian Business School (ESSEC – Arabian Gulf University) à Bahreïn. Ses travaux portent sur la gestion interculturelle et les politiques publiques.

Brahim Belasri-Nogueira est Directeur de la Stratégie d'Investissement et de Tokenisation chez Westland, aux Émirats arabes unis, où il structure des opérations immobilières alliant capital-investissement et finance blockchain. Son expertise couvre la stratégie d'investissement, la structuration financière, la conformité et les relations investisseurs, avec un accent sur la mobilisation de capitaux mondiaux et les plates-formes d'investissement innovantes. Ancien consultant chez Accenture, il possède une solide expérience dans le conseil en stratégie et l'entrepreneuriat international. Titulaire d'un diplôme en droit de l'Université Toulouse Capitole et d'un double Master en Commerce et Technologie (UC Berkeley – SKEMA Business School), il est également Professeur adjoint à SKEMA (campus de Dubaï), où il enseigne la fintech, la blockchain et la finance durable.

Diane de Saint-Affrique est Docteur en droit de l'Université Paris 2, Panthéon-Assas, est Professeur à SKEMA Business School, où elle a notamment créé et dirigé les doubles Master en Droit des Affaires et Droit des Contrats d'Affaires. Elle intervient également à SKEMA Venture, l'incubateur de SKEMA où elle conseille des startups sur leur stratégie dans le cadre de leur développement entrepreneurial et juridique. Elle forme des dirigeants à la gouvernance et la RSE. Ses domaines de recherche sont le droit des sociétés, la gouvernance d'entreprise et la RSE. Ses recherches portent également sur la bioéthique, l'IA et l'éthique. Diane de Saint-Affrique est administrateur d'AQUAVERA (organisation à but non lucratif). Elle est également administrateur de l'AFD&M (Association française droit et management).

Dhafer Saïdane est Docteur en économie – HDR (Paris 1 Panthéon-Sorbonne). Il est Full Professor à SKEMA Business School, Directeur du MSc Sustainable Finance & FinTech et responsable de la coordination globale (Belo Horizonte, Paris, Suzhou, Sophia) du MSc in Corporate Financial Management. Il est Membre du Conseil d'Analyse économique auprès du chef du Gouvernement tunisien, expert auprès d'institutions internationales (CEA, BAD, CNUCED, UMA, UBM, ...) et conseiller du « Club des Dirigeants des Banques et Établissements de crédit d'Afrique ». Dhafer a publié récemment 7 ouvrages dont *La finance durable*, octobre 2011, Éditions de la Revue Banque – Prix TURGOT remis par le ministre des Finances en 2012. Son dernier ouvrage intitulé *Banques africaines : Les grands défis* a paru en juin 2021.

COMITÉ DE LECTURE

Sean Scull, Chargé de projets think tank, est Doctorant en science de l'information et de la communication à l'Université Paul Valéry-Montpellier III. Il est diplômé en sciences politiques avec une spécialisation en relations internationales de l'Université de Göteborg et d'un Master en politiques internationales avec une spécialisation en politique anglophone de l'Université de Toulon. Sean a vécu et travaillé en Suède et aux États-Unis d'Amérique.

Grégoire Kraoul-Riera est étudiant du Master in International Governance and Diplomacy de Sciences Po Paris. Diplômé du Programme Grande École de SKEMA Business School et d'un Master en Droit des Affaires, mention Droit européen et Nouvelles Économies (Université du Littoral-Côte d'Opale), il a consacré son mémoire de recherche à la régulation des industries numériques dans l'Union européenne, un travail à l'intersection du droit, de l'économie industrielle et de la gouvernance internationale. À l'issue de son Master à Sciences Po, il souhaite rejoindre les organisations internationales afin de contribuer au dialogue multilatéral et à l'édification d'une gouvernance mondiale des nouvelles technologies.

Date de publication : novembre 2025

Retrouvez l'ensemble de nos publications sur **publika.skema.edu**

Contact : **publika@skema.edu**