



INSTITUT  
MONTAIGNE

2017 ANALYSER. DÉBATTRE. AGIR.

# SOMMAIRE

L'ÉDITO D'HENRI DE CASTRIES, PRÉSIDENT	5
LE POINT DE VUE DE LAURENT BIGORGNE, DIRECTEUR	6
L'INSTITUT MONTAIGNE	9
2017 : ANNÉE ÉLECTORALE EN FRANCE ET EN EUROPE	19
L'élection présidentielle française	21
L'Europe appelée aux urnes	25
LA FRANCE DANS LE MONDE	31
Sécurité nationale : une priorité	32
Syrie : en finir avec une guerre sans fin	37
Nouveau monde arabe, nouvelle "politique arabe" pour la France	40
Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui ?	45

DÉMOCRATISER LA RÉUSSITE	49
Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous !	50
Apprentissage : les trois clefs d'une véritable transformation	57
Un Capital emploi formation pour tous	59
Les Entretiens de la Cohésion sociale 2017	61
École primaire : regards croisés et défis communs en France et au Maroc	63
SE TRANSFORMER	65
L'impossible État actionnaire ?	67
Dernière chance pour le paritarisme de gestion	69
Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir	71
Justice : faites entrer le numérique	75
Santé : le pari de l'innovation	77
MIEUX PRODUIRE, MIEUX CONSOMMER	85
Énergie : priorité au climat	87
Quelle place pour la voiture demain ?	91
Espace : l'Europe contre-attaque	95
NOUS LES AVONS REÇUS	99
QUI SOMMES-NOUS ?	103
ILS NOUS SOUTIENNENT	109
REJOINDRE L'INSTITUT MONTAIGNE	113



2018



## L'ÉDITO D'HENRI DE CASTRIES PRÉSIDENT

A quoi servent les think tanks ? Rarement une année aura donné tant d'opportunités de répondre, cas pratiques à l'appui, à cette question. En 2017, grâce à l'ensemble de l'équipe et au soutien fidèle de ses adhérents, l'Institut Montaigne a réussi à s'imposer dans le débat public comme un acteur de référence sur des enjeux prioritaires. L'éducation, la formation professionnelle, le marché du travail sont autant de sujets sur lesquels nos efforts ont porté leurs fruits. Le travail que nous avons conduit sur l'avenir de l'Europe est également un marqueur essentiel pour l'Institut, dans une période marquée par le Brexit et la montée de l'euro-scepticisme. La robustesse de notre modèle a été largement éprouvée : qu'il s'agisse de nos publications, de notre cycle événementiel ou de l'opération de chiffrage et d'analyse de l'élection présidentielle française.

Chacune de ces réussites nous incite à redoubler d'efforts et à renouveler sans cesse nos champs d'investigation. Cette année, l'Institut s'est doté d'un cycle de rencontres internationales exigeant, permettant de traiter d'enjeux globaux de politique et de géopolitique. Des personnalités de

haut niveau ont choisi l'Institut Montaigne pour leurs prises de parole en France. Nous avons également noué des partenariats durables avec des institutions de premier plan : au Royaume-Uni, avec le Policy Institute de King's College London et avec Chatham House ; aux États-Unis, avec Brookings Institution et l'Atlantic Council ; au Maroc, enfin, avec l'OCP Policy Center. D'autres sont à venir, ils nous permettront de porter les propositions de l'Institut Montaigne dans les cénacles européens et mondiaux. Ce déploiement à l'international ne doit pas nous détourner d'enjeux locaux, tout aussi primordiaux pour l'Institut. C'est pourquoi nous avons amorcé un cycle de travail en régions, que nous poursuivrons activement en 2018.

Dans cette trajectoire, nous souhaitons remercier tout particulièrement nos adhérents, pour leur soutien et leur participation active, éclairée et éclairante, à nos travaux et à nos événements. Pour être à la hauteur de leurs exigences, nous lancerons, en 2018, une grande mission d'évaluation externe. Elle nous permettra d'apprécier les forces et les faiblesses de notre institution, tout en approchant les opportunités qui s'offrent à nous pour les années à venir. Nous mènerons cet exercice, ainsi que tous les autres, avec la rigueur, la curiosité et l'indépendance qui ont toujours guidé l'ensemble de nos initiatives.





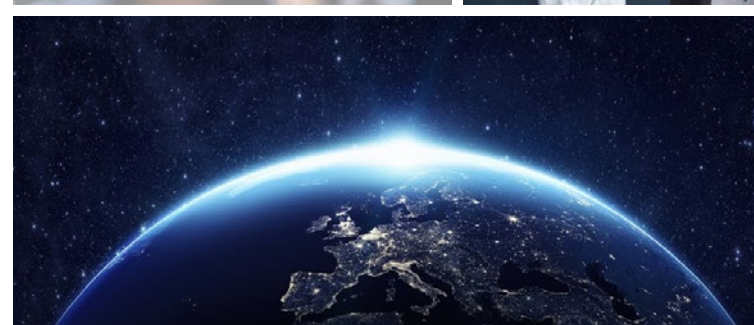
## LE POINT DE VUE DE LAURENT BIGORGNE DIRECTEUR

De l'arrivée au pouvoir de Donald Trump en janvier aux législatives allemandes de novembre, sans oublier l'élection d'Emmanuel Macron en mai, l'année 2017 restera, pour la France, l'Europe et le monde, une année pivot. L'Institut Montaigne a été le témoin privilégié de chacun des épisodes qui ont fait de 2017 une année hors norme. Nous n'avons pas pour autant délaissé notre propre agenda : celui de la réforme et du temps long. L'opération de chiffrage et d'analyse de l'élection présidentielle française nous a permis de mettre toute notre énergie et notre expertise au service d'une meilleure compréhension du scrutin et de ses enjeux. Au total, ce sont plus de 120 propositions qui ont été chiffrées et analysées, 1 700 reprises de celles-ci dans les médias et près de 250 000 visites sur la page de notre site dédiée à cette opération. Pour la première fois, l'Institut Montaigne a délibérément pris position pour contrer les idéologies extrémistes, non par la vindicte virulente et facile mais par la pédagogie, l'explicitation des réformes proposées et de leurs effets.

En parallèle, nous avons poursuivi un travail de longue haleine sur des enjeux majeurs comme l'éducation, l'emploi et la compétitivité de notre économie. Nous nous sommes saisis de sujets plus prospectifs : l'avenir de l'automobile, les

défis énergétiques et spatiaux. Tous ces travaux et la robustesse du modèle qui les porte nous ont permis d'être identifiés comme un acteur de premier plan dans le débat public national. En témoigne le nombre de mentions de l'Institut Montaigne sur le web qui a été multiplié par deux en un an. Nous avons aussi obtenu la première place du classement "Think Tank & Transparent" de l'Observatoire européen des Think Tanks qui a décerné à l'Institut les notes les plus hautes en matière de gouvernance, de transparence et de production.

Tous ces efforts doivent être poursuivis. En 2018, cette dynamique portera sur deux fronts pionniers : l'international et le digital. Sur le premier, l'Institut Montaigne s'est d'ores et déjà engagé dans une politique volontariste, nouant des partenariats stratégiques et pérennes avec des think tanks aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne ou au Maroc. Sur le second, le digital irrigue désormais tous nos travaux : l'enseignement supérieur, la justice, le système de soins, etc. C'est donc cette double dynamique qui constitue le fil rouge de notre activité. Les défis sont nombreux et l'Institut Montaigne continuera de s'en saisir avec toujours plus d'exigence et d'enthousiasme. Nous tenons à remercier nos adhérents, dont le soutien est indispensable, nos conseillers, nos *senior fellows* et tous ceux qui ont travaillé à nos côtés.





# L'INSTITUT MONTAIGNE

---

**THINK TANK INDÉPENDANT,**  
L'INSTITUT MONTAIGNE EST UNE PLATEFORME  
DE RÉFLEXION, DE PROPOSITIONS  
ET D'EXPÉRIMENTATIONS CONSACRÉE  
AUX POLITIQUES PUBLIQUES.

“ Adressés aux pouvoirs publics, aux acteurs économiques et politiques ainsi qu'aux citoyens français, nos travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse rigoureuse, critique et ouverte sur les comparaisons internationales. ”

**Claude Bébéar**, fondateur de l'Institut Montaigne



## NOTRE ENGAGEMENT

Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne élabore depuis 2000 des propositions concrètes au service de l'efficacité de l'action publique, du renforcement de la cohésion sociale, de l'amélioration de la compétitivité et de l'assainissement des finances publiques de la France. Pour forger ses propositions, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires, des personnes issues de la société civile et d'horizons très divers.

Depuis sa création en 2000, le fonctionnement de l'Institut Montaigne est assuré par des contributions exclusivement privées. Plus de 140 entreprises, de tailles et de secteurs d'activité différents, y concourent. Chacune d'elles représente moins d'1,5 % du budget total qui s'élève à 4,6 millions d'euros.

L'Institut Montaigne veille scrupuleusement à la représentation des différentes sensibilités au sein de ses groupes de travail afin d'assurer une vraie confrontation d'idées. Son indépendance est également garantie par un comité directeur composé de personnalités provenant d'horizons variés.



“ L’Institut Montaigne est l’un des plus beaux cercles de réflexion existant en France. L’une de ses principales forces est de réunir des personnes d’horizons très divers. Je constate la richesse de ses productions, son ouverture sur le monde et sa contribution efficace aux réflexions qui façonnent notre société. C’est avec fierté que j’en occupe la vice-présidence et que je me retourne sur l’année 2017, au cours de laquelle l’implication de l’Institut Montaigne dans la vie politique et économique de notre pays a été particulièrement remarquée. ”

**Jean-Dominique Senard**, vice-président de l’Institut Montaigne et président de Michelin

“ En maîtrisant le fonctionnement des institutions, les systèmes réglementaires et législatifs et dans le même temps en étant capable de proposer des approches en rupture forte au travers de la révolution numérique, l’Institut Montaigne se révèle un acteur fondamental pour penser les politiques publiques de demain. La volonté de son comité directeur de renforcer l’Institut dans cette voie ne peut donc qu’être saluée tant le débat reste encore à structurer à l’égard de ces sujets numériques. ”

**Gilles Babinet**, entrepreneur dans le digital et contributeur sur les questions numériques à l’Institut Montaigne

“ Je connais très peu de lieux où j’apprends toujours quelque chose à chaque fois que je m’y rends. C’est ça l’Institut Montaigne pour moi. ”

**Enrico Letta**, président de l’Institut Jacques Delors et doyen de l’École des affaires internationales de Sciences Po Paris (PSIA)

“ L’Institut Montaigne se donne les moyens de ses ambitions, il est en avance sur son temps et sur bien des sujets. Ma collaboration avec l’Institut se construit dans la durée grâce à ce dialogue si précieux et unique avec ses membres : nourri d’un esprit toujours curieux, bienveillant et de progrès. ”

**Natacha Valla**, chef de la Division Politique et Stratégie de la Banque européenne d’investissement et membre permanent du Conseil d’Analyse Économique (CAE)

“ Ce qui me frappe le plus dans ma collaboration avec l’Institut Montaigne, c’est le professionnalisme et l’engagement de ses équipes. ”

**Bertrand Martinot**, senior fellow - Apprentissage, Emploi, Formation professionnelle à l’Institut Montaigne

“ L’Institut Montaigne se distingue à mes yeux par l’originalité de ses recherches et bien souvent par leur caractère courageux, loin de certaines attitudes confortables que les équipes n’hésitent pas à bousculer. C’est cette approche qui m’a poussé à collaborer avec l’Institut à plusieurs reprises. ”

**Nicholas Vinocur**, correspondant, Politico

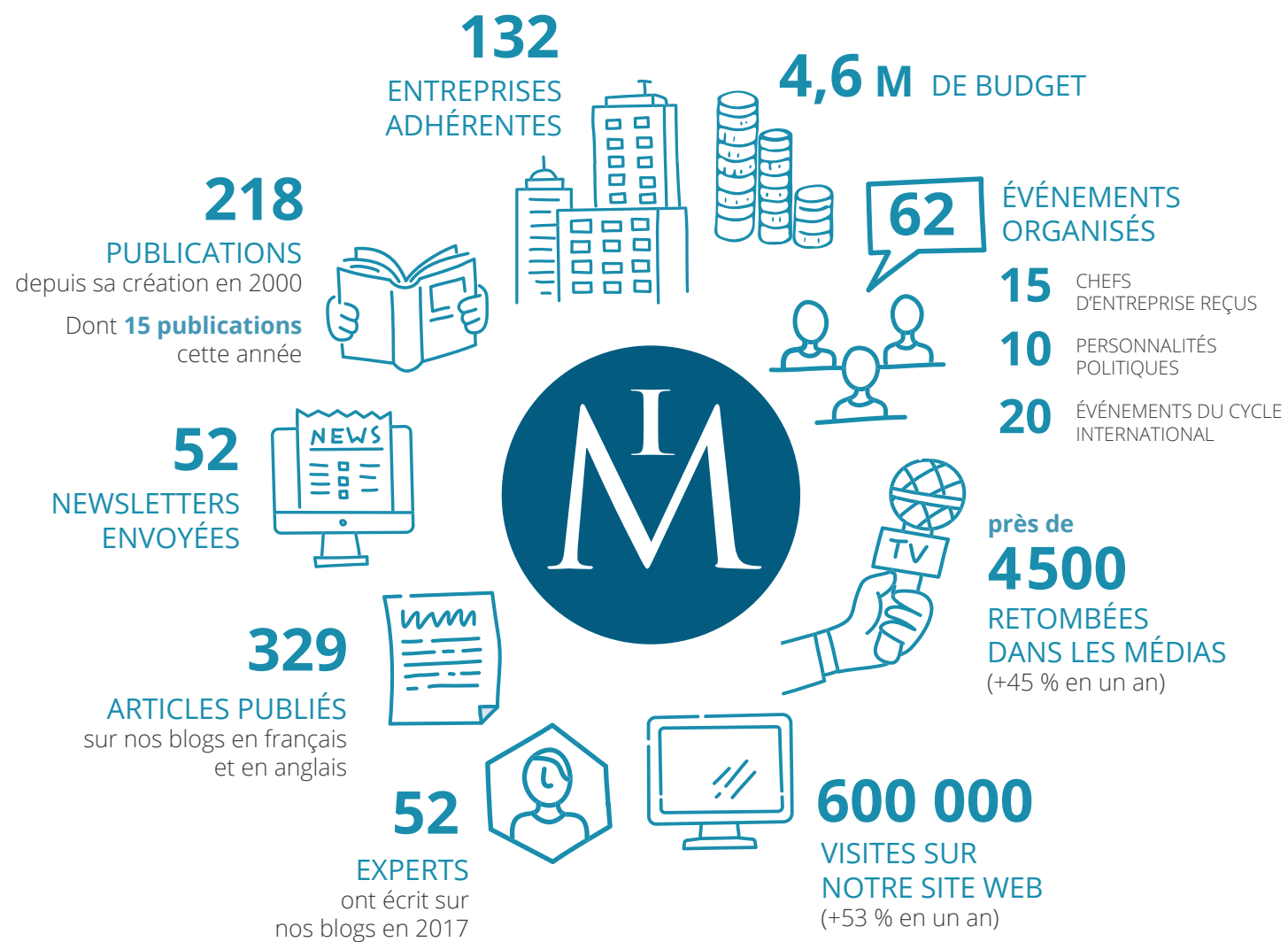
“ Pertinents, souvent percutants, parfois dérangeants, les rapports de l’Institut Montaigne sont indispensables aux débats. ”

**Hedwige Chevrillon**, rédactrice en chef, BFM Business

“ L’Institut Montaigne en quelques mots : intelligence, puissance d’analyse, ouverture intellectuelle et efficacité. ”

**Laurent Burelle**, président-directeur général de Plastic Omnium

## L'INSTITUT MONTAIGNE EN 2017



## LES NOUVEAUTÉS 2017

### EXPERTISE



Lancement d'un programme sectoriel entièrement dédié aux questions de santé.



Constitution d'un réseau de *senior fellows* : **Benjamin Fremaux** (énergie, climat), **Hakim El Karoui** (politique arabe, islam), **Bertrand Martinot** (apprentissage, emploi, formation professionnelle).

Outre **Dominique Moïsi**, conseiller spécial géopolitique, de nouveaux conseillers spéciaux nous ont rejoints : **Patrick Calvar**, conseiller spécial sécurité, **Eric Chaney**, conseiller économique et **Michel Duclos**, conseiller spécial géopolitique.



### ADHÉSIONS

20 entreprises ont adhéré à l'Institut Montaigne cette année.



### EN LIGNE

Lancement d'un nouveau site internet en français.

Création d'un site anglophone.



Lancement d'un blog et d'une newsletter anglophones sur lesquels des experts français et internationaux décryptent en exclusivité pour l'Institut Montaigne des politiques publiques françaises, européennes et internationales : <http://www.institutmontaigne.org/en>.



### CLASSEMENT

L'Institut Montaigne occupe la première place du classement de l'Observatoire européen des Think Tanks avec les notes les plus hautes en matière de gouvernance, de transparence et de production.





## INTERNATIONAL

### ROYAUME-UNI

L'Institut Montaigne était présent outre-Manche tout au long de l'année pour échanger sur l'élection présidentielle, le Brexit et l'avenir des relations franco-britanniques. Des partenariats événementiels et éditoriaux avec la Chambre de Commerce française de Grande-Bretagne, Chatham House et King's College ont permis à l'Institut de s'installer durablement dans le débat public anglo-saxon.

### ÉTATS-UNIS

Pour favoriser l'échange d'idées entre nos experts et des think tanks, démocrates comme républicains, à Washington et à New York, échanger avec des journalistes de grandes rédactions américaines (*Foreign Policy*, *New York Times*, etc.), rencontrer des équipes de sénateurs, organiser des conférences avec des universités (NYU, Harvard) et des think tanks, plusieurs missions outre-Atlantique ont été organisées en 2017. Grâce à des partenariats avec l'Atlantic Council, le Pew Research Center, Brookings Institution ou encore l'American Enterprise Institute,

les liens entre l'Institut Montaigne et les institutions de réflexion aux États-Unis se sont renforcés.

### MAROC

Deux événements franco-marocains ont été organisés en partenariat avec l'OCP Policy Center : le 21 juillet 2017 à Rabat lors du séminaire "le défi de l'équité, l'innovation et l'amélioration de nos systèmes éducatifs" ; le 27 octobre 2017 à Paris pour une discussion autour du rapport de l'Institut Montaigne, *Nouveau monde arabe, nouvelle "politique arabe" pour la France*.

Tout au long de l'année, nous avons reçu des personnalités de haut niveau à Paris, notamment les Américains Madeleine Albright, ancienne secrétaire d'État et Aaron Weiss Mitchell, secrétaire d'État adjoint pour l'Europe et l'Eurasie. Des rencontres avec des ministres des affaires étrangères d'un certain nombre de pays du Golfe ont été organisées : **ARABIE SAOUDITE, IRAN et QATAR**. Nous avons également reçu le Secrétaire général de la Ligue islamique mondiale.



2017  
ANNÉE ÉLECTORALE  
EN FRANCE ET  
EN EUROPE





## L'ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE FRANÇAISE



L'élection présidentielle française, qui a porté Emmanuel Macron à la Présidence de la République le 7 mai 2017, a marqué un tournant dans la vie démocratique de notre pays. Effondrement des partis traditionnels, montée des extrêmes, place prépondérante accordée à l'Europe et son avenir, etc. Rarement dans notre histoire institutionnelle récente le besoin d'éclairage, de décryptage mais aussi de discussion et de débat n'aura été aussi fort.

### LE CHIFFRAGE ET L'ANALYSE DES PROGRAMMES

L'Institut Montaigne, reprenant l'exercice auquel il se livre depuis 2012, a participé activement à ce décryptage par le chiffrage et l'analyse des propositions des principaux candidats. Fondée sur une méthodologie transparente, cette opération a poursuivi une triple ambition : contribuer à la crédibilité de la parole et de l'action politiques, apporter des éléments au débat démocratique et sensibiliser les acteurs gouvernementaux aux enjeux budgétaires et financiers.





**14**  
THÈMES DÉCRYPTÉS



**120**  
PROPOSITIONS  
CHIFFRÉES  
ET ANALYSÉES



**1 700**  
RETOMBÉES  
DANS LES MÉDIAS



**250 000**  
VISITES SUR LA PAGE  
DÉDIÉE DE NOTRE  
SITE INTERNET



**20** CHIFFREURS  
MOBILISÉS SUR  
TOUTE LA DURÉE  
DE L'OPÉRATION

“ Pas de démocratie libérale sans décryptages économiques contradictoires des programmes électoraux. L'Institut Montaigne a fonctionné à plein rendement pour jouer ce rôle en mai-juin 2017. ”

**Éric Chaney**, conseiller économique de l'Institut Montaigne

“ L'Institut Montaigne occupe ici un espace inégalé. ”

**Emmanuelle Duten**, rédactrice en chef, *Capital Finance*, extrait du dossier « France Présidentielle 2017 », *Capital Finance*, 23 mars 2017

“ Les électeurs français ne tiennent pas seulement dans leurs mains l'avenir de leur pays, mais celui de l'Europe dans son ensemble. ”

**Dominique Moisi**, conseiller spécial - géopolitique de l'Institut Montaigne, extrait de sa tribune « La peur du populisme peut-elle sauver l'Europe ? », *Les Echos*, 13 mars 2017

## COMPRENDRE, PARTAGER, DÉBATTRE : L'ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE VUE DE FRANCE ET D'AILLEURS

Six événements autour de la présidentielle ont réuni, de janvier à juin, des universitaires, des sondeurs, des éditorialistes, des économistes et des politologues.

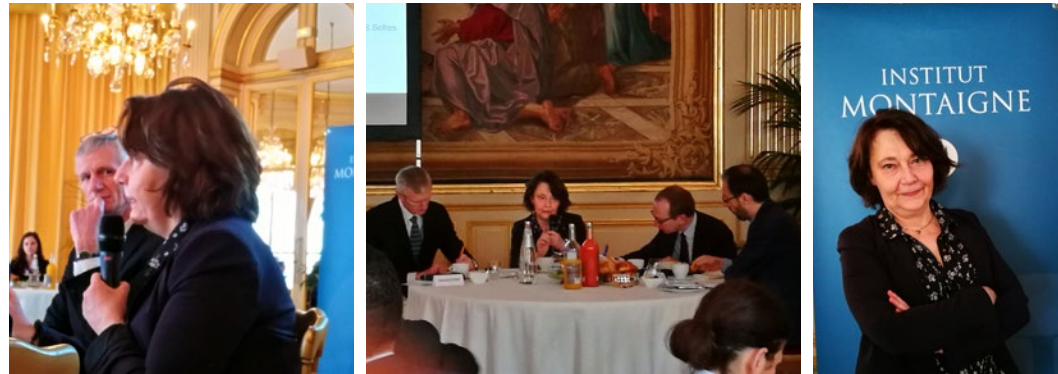
➤ Dès janvier, à l'occasion de la primaire de la gauche, nous avons eu le plaisir de recevoir **Laurent Bouvet**, professeur de science politique à l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, **Françoise Fresso**, éditorialiste au journal *Le Monde*, **Édouard Lecerf**, alors Global Director Political & Opinion Research de Kantar Public.

➤ En mars, **Brice Teinturier**, directeur général délégué France d'Ipsos, a analysé pour nous les grandes tendances de l'opinion.

➤ Au lendemain du premier tour, **Éric Chaney**, conseiller économique de l'Institut, s'est livré à l'analyse des projets des deux finalistes.







- Deux jours avant l'élection présidentielle, **Françoise Fressoz**, **Édouard Lecerf** et **Martial Foucault**, directeur du CEVIPOF, ont décrypté un scrutin inédit dans lequel Emmanuel Macron, candidat d'En Marche! était opposé à Marine Le Pen, représentante du Front national.
- Nous avons également réuni les correspondants de grands journaux européens pour partager leurs visions de cette élection. **Sophie Pedder**, chef de bureau à Paris de *The Economist*, **Michaela Wiegel**, correspondante à Paris de la *Frankfurter Allgemeine Zeitung* et **Stefano Montefiori**, correspondant à Paris du *Corriere della Sera*, ont échangé sur le thème "Seen from abroad: how does the French presidential election look to foreigners?".
- Enfin, l'élection présidentielle ne pouvant être dissociée de l'élection législative, nous avons réuni **Olivier Duhamel**, politologue et président de la Fondation nationale des sciences politiques, et **Édouard Lecerf** pour échanger sur les « nouveaux visages » de notre Assemblée.

## L'EUROPE APPELÉE AUX URNES

Année déterminante pour la France, 2017 l'a également été pour l'Europe toute entière : élections législatives aux Pays-Bas, en Allemagne puis au Royaume-Uni. Le référendum d'autodétermination catalan en a marqué le point d'orgue. Pour chacun de ces scrutins, l'avenir de la construction européenne était au coeur du débat politique.

## L'EUROPE DONT NOUS AVONS BESOIN

60 ans nous séparent de la signature du Traité de Rome le 25 mars 1957. Quels grands défis l'Union européenne doit-elle relever au cours des prochaines années ?

Pour passer l'orage populiste actuel et s'établir comme une grande puissance du XXI<sup>ème</sup> siècle, l'Europe doit s'atteler d'urgence à :

- renforcer la gouvernance et le fonctionnement de la zone euro ;
- mettre la prospérité au coeur de ses politiques et rester à la pointe des transitions ;
- mieux garantir la sécurité des citoyens et donner corps à une politique étrangère ambitieuse.

“ Jusque très récemment, l'Europe ne comptait guère dans les campagnes électorales - ou alors comme repoussoir - et quasiment pas dans les moments cruciaux de la politique intérieure. 2017 marquera sur ce point un tournant considérable, des deux côtés du Rhin. ”

**Olivier Duhamel**, extrait de son article pour le blog de l'Institut Montaigne, 28 novembre 2017, « Quand l'Europe joue un rôle décisif dans la politique nationale : grandes premières en France et en Allemagne »



**32** AUDITIONS D'EXPERTS DU SECTEUR



**1 065** INTERACTIONS SUR FACEBOOK EN UN MOIS



**7 000** CONSULTATIONS DU RAPPORT



**952** RETOMBÉES SUR LE WEB

“ Notre conviction est que le renforcement de l'Union économique et monétaire doit être la première priorité. Dix-neuf États ont choisi de partager une monnaie qui est une réussite. Mais les implications de ce choix n'ont pas été suffisamment prises en compte. Il n'est pas possible de partager la même monnaie sans une meilleure coordination des politiques budgétaires et macroéconomiques. Ce n'est qu'une fois ce cœur consolidé que l'Europe pourra pleinement remplir sa promesse de prospérité. ”

**Ramon Fernandez**, président du groupe de travail sur l'Europe de l'Institut Montaigne, directeur général délégué en charge des finances et de la stratégie du groupe Orange, ancien directeur général du Trésor

“ Grâce à la qualité de ses contributeurs et de ses analyses, l'Institut Montaigne œuvre à la définition des politiques publiques. Ainsi, le rapport sur l'Europe a permis de définir une feuille de route pour la réforme de la zone euro, qui se retrouve dans les positions actuellement portées par les autorités françaises. ”

**Emmanuel Moulin**, directeur de cabinet du ministre de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics

“ Par sa mobilisation, l'Institut Montaigne a permis un débat sur l'Europe ouvert et constructif, au moment où il le fallait. ”

**Jean Lemierre**, président du Conseil d'administration, BNP Paribas

“ Alors que 2017 était une année clé pour la relance du projet européen, l'Institut Montaigne a pleinement su jouer son rôle dans le débat public. Il faut à présent que les dirigeants européens poursuivent la mise en place d'une nouvelle dynamique politique, fondée sur une logique de pragmatisme et d'efficacité. ”

**Laurence Boone**, cheffe économiste, AXA



## L'EUROPE AU CŒUR DU DÉBAT

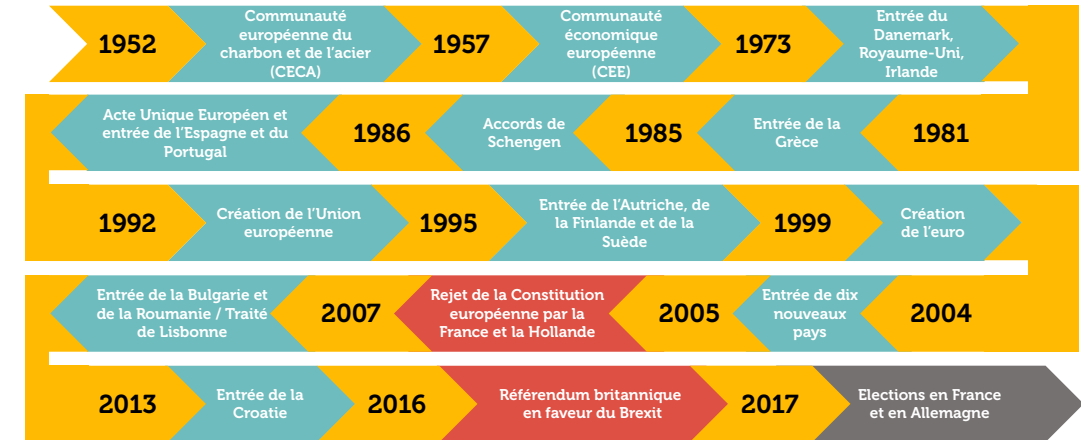
Pour débattre de nos propositions, nous avons reçu le 10 avril, **Jean Lemierre**, président du Conseil d'administration, BNP Paribas; **Emmanuel Moulin**, alors directeur général de Mediobanca, désormais directeur de cabinet du ministre de l'Économie et des Finances; **Sylvie Goulard**, députée européenne; Alain Cadec, député européen; **Pierre Moscovici**, commissaire européen aux affaires économiques et financières, à la fiscalité et à l'union douanière; **Marwan Lahoud**, alors directeur général délégué à la stratégie, Airbus Group; **Isabelle Thomas**, députée européenne et **Ramon Fernandez**, directeur général délégué, Orange.

“ Il faut cesser de parler uniquement d'Europe en matière de protection. Ce qui m'intéresse c'est la "projection" de l'Europe dans le monde. Le vrai défi, à mon sens, c'est d'investir ensemble dans l'innovation, dans la recherche, dans la formation, voire la reconversion, de manière à ce que les Européens se sentent armés. ”

**Sylvie Goulard**, députée européenne ALDE, extrait de la vidéo réalisée lors de l'événement sur l'avenir de l'Europe organisé par l'Institut Montaigne le 10 avril 2017



## L'Union européenne : 60 ans de succès incontestables et de quelques lourds échecs





# LA FRANCE DANS LE MONDE

---

EN 2017, L'INSTITUT MONTAIGNE S'EST INTÉRESSÉ À LA POLITIQUE ÉTRANGÈRE DE LA FRANCE. PLUSIEURS DÉFIS MAJEURS ATTENDENT NOTRE PAYS, NOTAMMENT S'AGISSANT DE SON ATTRACTIVITÉ, DE SA SÉCURITÉ ET DE SA PLACE SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE.

## SÉCURITÉ NATIONALE : UNE PRIORITÉ

---

A l'heure où près d'un Français sur deux considère que la lutte contre le terrorisme devrait être une priorité nationale, le gouvernement doit donner aux forces de sécurité et de défense les moyens budgétaires pour répondre aux menaces grandissantes auxquelles la France doit faire face.

Dans la continuité du rapport *Refonder la sécurité nationale*, présidé par **Nicolas Baverez**, économiste et publié en septembre 2016, nous avons souhaité interpeller les candidats à la Présidence de la République sur l'incohérence entre les ambitions que la France se donne et les missions qu'elle assigne à ses armées, d'une part, et les moyens financiers et humains qui leur sont affectés, d'autre part. La France a besoin de mettre en oeuvre une stratégie globale de sécurité, dans une logique interministérielle. Notre pays - qui dispose de la première armée de l'Union européenne - doit jouer un rôle moteur pour construire des coopérations nouvelles et avancer vers plus d'intégration européenne en matière de sécurité.



**4 795**  
CONSULTATIONS  
DU RAPPORT



**29 500**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR FACEBOOK



**1** EXPÉRIENCE  
IMMERSIVE AU SEIN DE  
LA MARINE FRANÇAISE





“ Nous devons réaffirmer nos valeurs, inlassablement. Notre discours est souvent peu audible et notre déficit idéologique parfois criant. Avant, Marx rassemblait les foules et créait l'espoir chez nombre d'opprimés ou de laissés pour compte. Aujourd'hui, et on le voit dans beaucoup de pays, l'islamisme a en partie repris le flambeau... s'agissant de Daech, je dirais qu'il s'agit d'un mouvement totalitaire qui utilise le terrorisme. ”

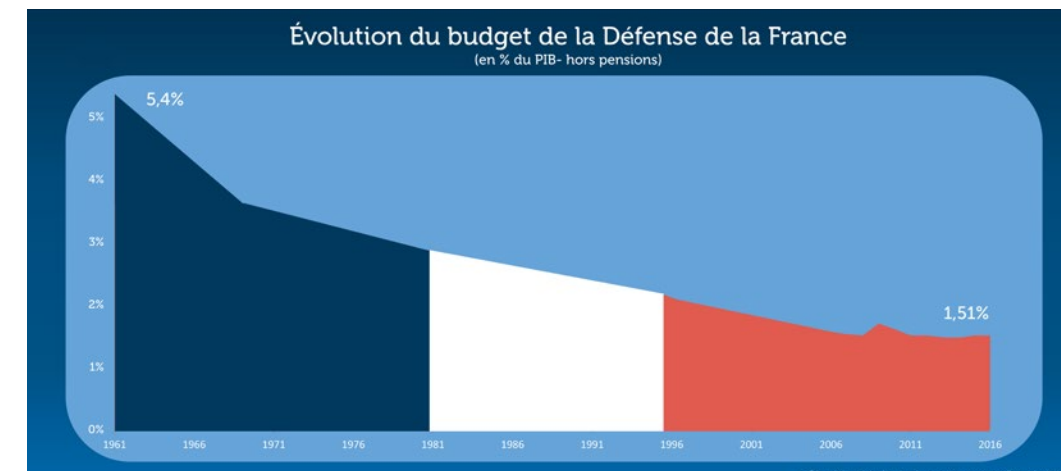
**Patrick Calvar**, conseiller spécial sécurité à l'Institut Montaigne

“ Il est aujourd'hui indispensable de repenser la sécurité de notre pays dans une perspective globale, tout particulièrement pour ce qui concerne le territoire national. Il est par ailleurs impératif de réinvestir par la voie d'une loi de programmation pour la sécurité nationale qui se donnerait pour objectif d'affecter à cette mission 3 % du PIB, dont 2 % pour la défense. ”

**Nicolas Baverez**, avocat, économiste, président du groupe de travail de l'Institut Montaigne sur la sécurité nationale



## Le système de défense français est sous-financé par rapport à ses missions et à ses ambitions



Laurent Bigorgne, directeur de l'Institut Montaigne, et Alice Baudry, directrice des affaires internationales, ont pu participer à une expérience immersive au sein de la Marine française à bord du BPC Mistral à l'occasion d'un déploiement dans l'une des zones d'intérêt stratégique pour la France.





## SYRIE : EN FINIR AVEC UNE GUERRE SANS FIN

Depuis les premiers soulèvements civils en 2011, on dénombre plus de 400 000 décès et 6 millions de déplacés dus au chaos syrien.

**Michel Duclos**, ambassadeur de France en Syrie de 2006 à 2009, conseiller spécial géopolitique à l'Institut Montaigne, nous livre dans cette note une analyse fine des enjeux diplomatiques, des accords passés entre les puissances et des tensions qui se jouent sur le terrain entre les différentes mouvances syriennes. Il propose une stratégie de sortie de crise en mettant en avant les éléments nécessaires à une transition du pouvoir.



**7 330**  
CONSULTATIONS  
DU RAPPORT



**85 975**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR TWITTER

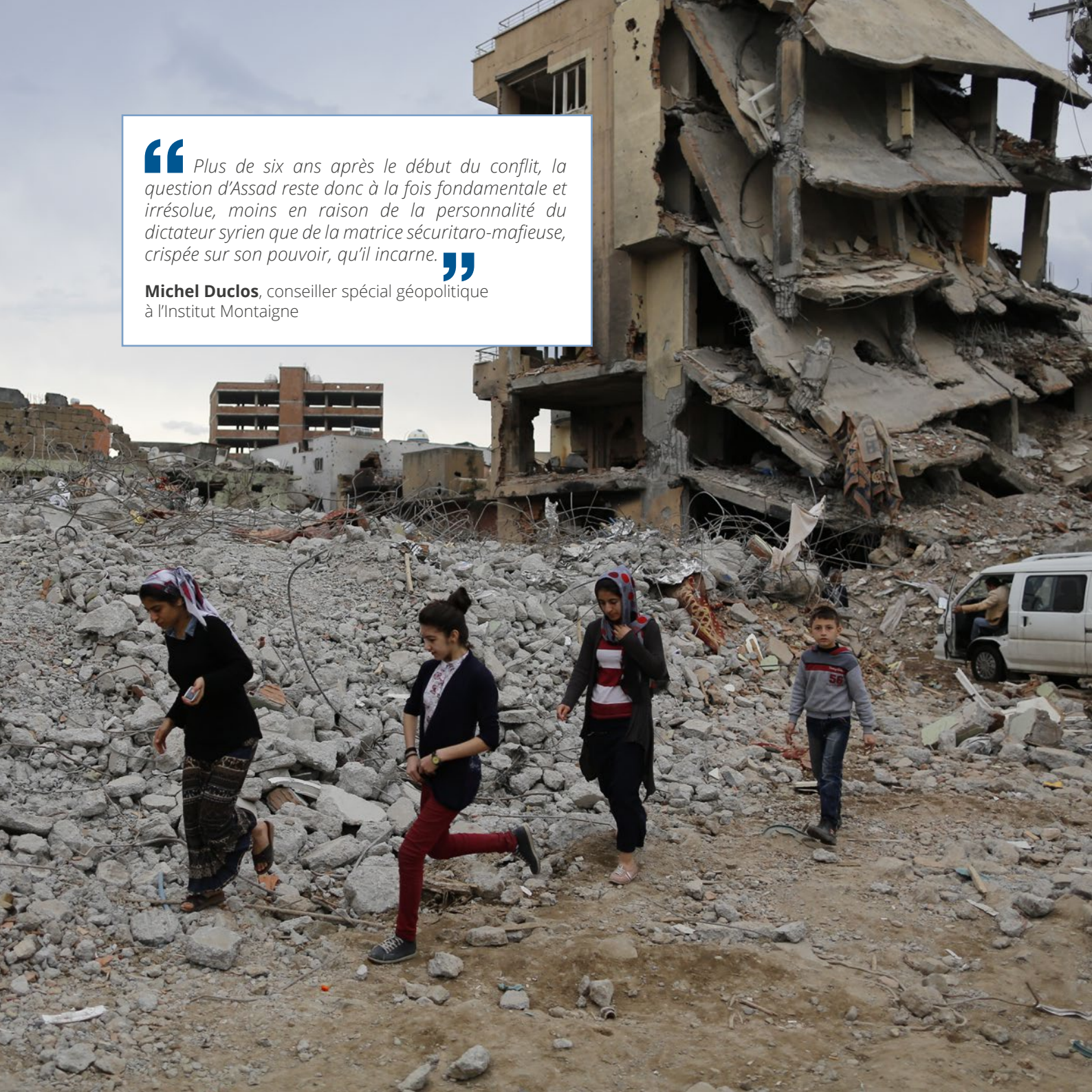


**38 300**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR FACEBOOK

“ L’angle d’approche proposé par l’Institut Montaigne sur la Syrie offre une réflexion nouvelle. C’est une contribution de haute valeur à la compréhension de cette crise d’une ampleur inédite. ”

**Christian Makarian**, directeur de la rédaction, *L'Express*





“ Plus de six ans après le début du conflit, la question d'Assad reste donc à la fois fondamentale et irrésolue, moins en raison de la personnalité du dictateur syrien que de la matrice sécuritaro-mafieuse, crispée sur son pouvoir, qu'il incarne. ”

**Michel Duclos**, conseiller spécial géopolitique à l'Institut Montaigne

## Cinq grandes phases pour mieux comprendre le conflit syrien

2011 à 2013

### Montée en puissance de la rébellion et affaiblissement du régime

- Le régime de Bachar al-Assad perd le contrôle d'une grande partie du territoire syrien
- L'Armée syrienne libre (ASL) crée un système de gouvernance parallèle

2013

### Confessionnalisation du conflit

- Soutien de l'Iran, et du Hezbollah libanais (chiites) au régime et accentuation de l'opposition des acteurs sunnites
- Renforcement des groupes djihadistes (Front al-Nosra, Etat Islamique)

Début 2014 à sept. 2015

### Territorialisation de l'Etat islamique (EI) et sanctuarisation de la rébellion

- L'EI s'empare de la province de Raqqa et de celle de Deir Ez-Zor
- Les brigades de l'Armée syrienne libre (ASL) s'unifient

De sept. 2015 à début 2017

### Intervention russe et reprise en main par le régime de Bachar al-Assad de l'Ouest de la Syrie

- La Russie bombarde massivement les structures civiles et militaires de la rébellion
- Le régime d'Assad parvient à reconquérir Alep

Avril à juin 2017

### Intervention des Etats-Unis

- Utilisation d'armes chimiques par le régime syrien et bombardement par les Etats-Unis d'une structure militaire en réponse
- La coalition internationale, chapotée par les Etats-Unis, abat un avion du régime syrien

## Les acteurs impliqués militairement dans le conflit syrien

### RÉGIME SYRIEN ET SES SOUTIENS

- Russie
- Iran
- Milices chiites
- Hezbollah libanais

### FORCES REBELLES

- Armée syrienne libre (ASL)

### TERRORISTES ISLAMISTES

- Front al-Nosra
- Etat Islamique (EI)

### KURDES (PYD)

### TURQUIE

### COALITION ANTI-EI

- Etats-Unis
- France
- Royaume-Uni
- Pays-Bas
- Belgique
- Australie
- Canada
- Danemark
- Arabie Saoudite
- Emirats arabes unis
- Maroc
- Jordanie
- Bahreïn
- Qatar



## NOUVEAU MONDE ARABE, NOUVELLE « POLITIQUE ARABE » POUR LA FRANCE

Fondé sur l'analyse de plus de 600 séries statistiques - des flux humains, économiques et financiers, culturels et sécuritaires, présents et passés, entre la France et les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient -, ce rapport révèle une image précise de notre relation avec cette région.

Il est temps d'inventer une nouvelle « politique arabe ». Celle-ci doit se recentrer sur trois sujets majeurs : la lutte contre le fondamentalisme islamiste, l'anticipation des nouvelles vagues de migration à venir et l'invention d'une nouvelle politique avec le Maghreb.

Ce rapport, qui s'inscrit dans la continuité du rapport *Un islam français est possible* publié en septembre 2016, a été présenté au Quai d'Orsay et à l'OCP Policy Center, think tank marocain basé à Rabat, par **Hakim El Karoui**, auteur de ce rapport et *senior fellow* politique arabe et islam à l'Institut Montaigne.



PLUS DE **600** SÉRIES  
STATISTIQUES ANALYSÉES



**70** RETOMBÉES  
DANS LES MÉDIAS EN  
FRANCE, AUX ÉTATS-UNIS  
ET AU MAGHREB



**9 700**  
CONSULTATIONS  
DU RAPPORT



**170 000**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR TWITTER



**66 000**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR FACEBOOK

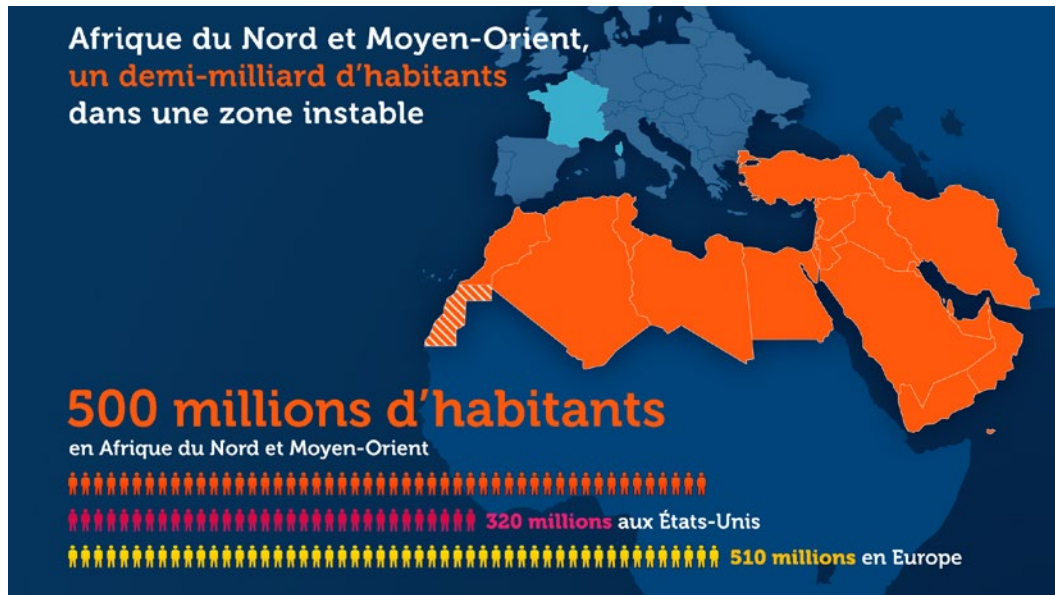
“ Notre constat est sans appel. L'avenir de la France est lié au développement et à la stabilité de cette région. Nos deux mondes s'interpénètrent et s'influencent mutuellement. Malgré ces liens profonds, chaque année, notre influence décroît dans une zone pourtant fondamentale pour notre économie, notre sécurité et notre identité. Il est urgent d'élaborer une nouvelle stratégie et un nouveau discours vis-à-vis du monde arabe. En particulier avec les pays du Maghreb, avec lesquels nos relations sont les plus denses. ”

**Hakim El Karoui**, *senior fellow* politique arabe et islam à l'Institut Montaigne

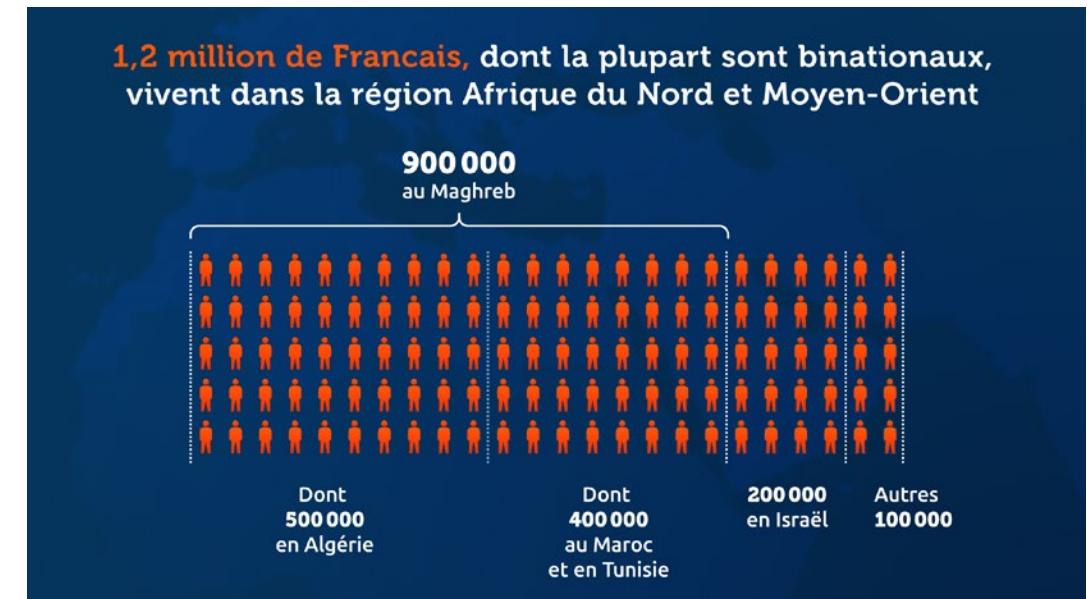
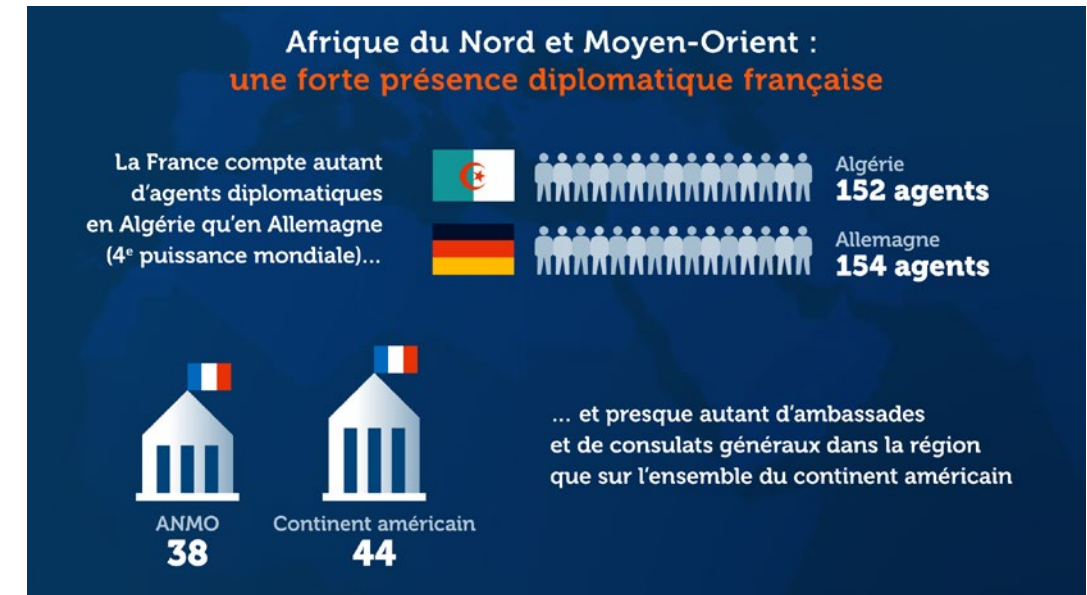




## Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France



## Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France





## PRÊTS POUR L'AFRIQUE D'AUJOURD'HUI ?

---

Depuis 2010, l'Institut Montaigne a fait de l'Afrique un objet d'étude privilégié : trois rapports ont été publiés et un groupe de veille a été constitué pour suivre et analyser au plus près les évolutions d'un continent en pleine mutation.

### POURQUOI ?

- Parce que de 2009 à 2015, les pays d'Afrique subsaharienne ont connu une croissance de 3,4 % à 7 % alors que la croissance mondiale se maintenait à un niveau proche de 3,5 %.
- Parce que l'Afrique est un continent jeune dont la population atteint 1,2 milliard d'habitants en 2017 et devrait atteindre 2,2 milliards d'ici 2050.
- Parce que, enfin, le nouvel élan impulsé par le quinquennat doit permettre l'arrimage de l'Afrique non plus seulement à la France mais à l'Europe. La période qui s'ouvre, portée par un européenisme convaincu, doit être celle d'un rééquilibrage des relations pays – continent aux relations continent – continent.



## La France décline en Afrique

÷ 2,5

Les parts de marché de la France ont été divisées par 2,5 en Afrique subsaharienne depuis le début des années 2000.

163

écoles françaises sont présentes sur le continent. Mais elles perdent en influence, au profit des écoles anglo-saxonnes, de plus en plus plébiscitées.

3<sup>ème</sup>

La France est le 3<sup>ème</sup> investisseur sur le continent avec 1,8 Md€, loin derrière la Chine (31 Mds€) et les Etats-Unis (3 Mds€).

## CE QUE NOUS PROPOSONS POUR UNE VÉRITABLE POLITIQUE AFRICAINE DE L'EUROPE !

Le contexte est favorable à ce que différents pays européens se rapprochent et se coordonnent afin de relancer la dynamique d'une véritable politique africaine de l'Europe. Nous devons veiller à ce que cette politique ne soit pas uniquement dictée par le défi migratoire. Elle doit s'intéresser à l'éducation, aux changements climatiques ou encore aux défis technologiques.

“ Un virage à prendre pour la France en Afrique : neuf propositions de l'Institut Montaigne pour relancer les relations entre la France et l'Afrique. ”

**Yves Bourdillon**, journaliste, extrait d'un article publié dans *Les Echos*, 20 septembre 2017



**50** AUDITIONS MENÉES AUPRÈS D'INSTITUTIONNELS ET D'ENTREPRISES DE TOUT SECTEUR ET DE TOUTE TAILLE



**70** RETOMBÉES DANS LES MÉDIAS



PLUS DE **5 000** CONSULTATIONS DU RAPPORT



**122 000** PERSONNES ATTEINTES SUR TWITTER

# DÉMOCRATISER LA RÉUSSITE

---

DURANT TOUTE L'ANNÉE 2017, L'INSTITUT MONTAIGNE  
A PROLONGÉ SES TRAVAUX SUR LE CAPITAL HUMAIN, L'ÉDUCATION  
ET LA FORMATION. SUR CES THÉMATIQUES MAJEURES, NOTRE  
ENGAGEMENT RESTE FERME, CONTINU ET DURABLE.



## ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET NUMÉRIQUE : CONNECTEZ-VOUS !

**800 000** : c'est, faute de formation adaptée, le nombre de postes qui seront non pourvus en 2020 dans le secteur des TIC en Europe si nous ne parvenons pas à réformer notre système d'enseignement supérieur.

Ouvert, collaboratif, plus numérique et plus souple, capable de répondre aux aspirations des jeunes, en France et en Europe : tel est le modèle que nous soutenons et souhaitons pour notre enseignement supérieur. Notre conviction ? Le numérique doit être intégré de manière systématique aux réformes à venir : à la fois comme outil de rationalisation et de meilleure gestion de nos établissements, mais également comme savoir fondamental à délivrer aux étudiants. C'est ce que nous proposons dans ce rapport.



**7 300**  
CONSULTATIONS  
ET TÉLÉCHARGEMENTS  
DU RAPPORT



**1 795**  
RETOMBÉES SUR LE WEB



**32 740**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR FACEBOOK



**111 490**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR TWITTER

“ *L'Institut Montaigne formule des propositions pour que l'université ne rate pas la révolution numérique.* ”

**Marine Miller**, journaliste, *Le Monde*, citation extraite d'un article publié sur *LeMonde.fr*, 28 juin 2017



Pour débattre de nos propositions, nous recevions à Sciences Po, le 27 octobre 2017, **Frédérique Vidal**, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ; **Mounir Mahjoubi**, secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargé du Numérique et **Édouard Husson**, vice-président de l'Université Paris Sciences & Lettres, co-président du groupe de travail de l'Institut Montaigne sur l'enseignement supérieur.



“ On est sortis d'un enseignement vertical [...]. Le rôle du professeur est redevenu celui d'accompagner, celui d'apprendre à apprendre. ”

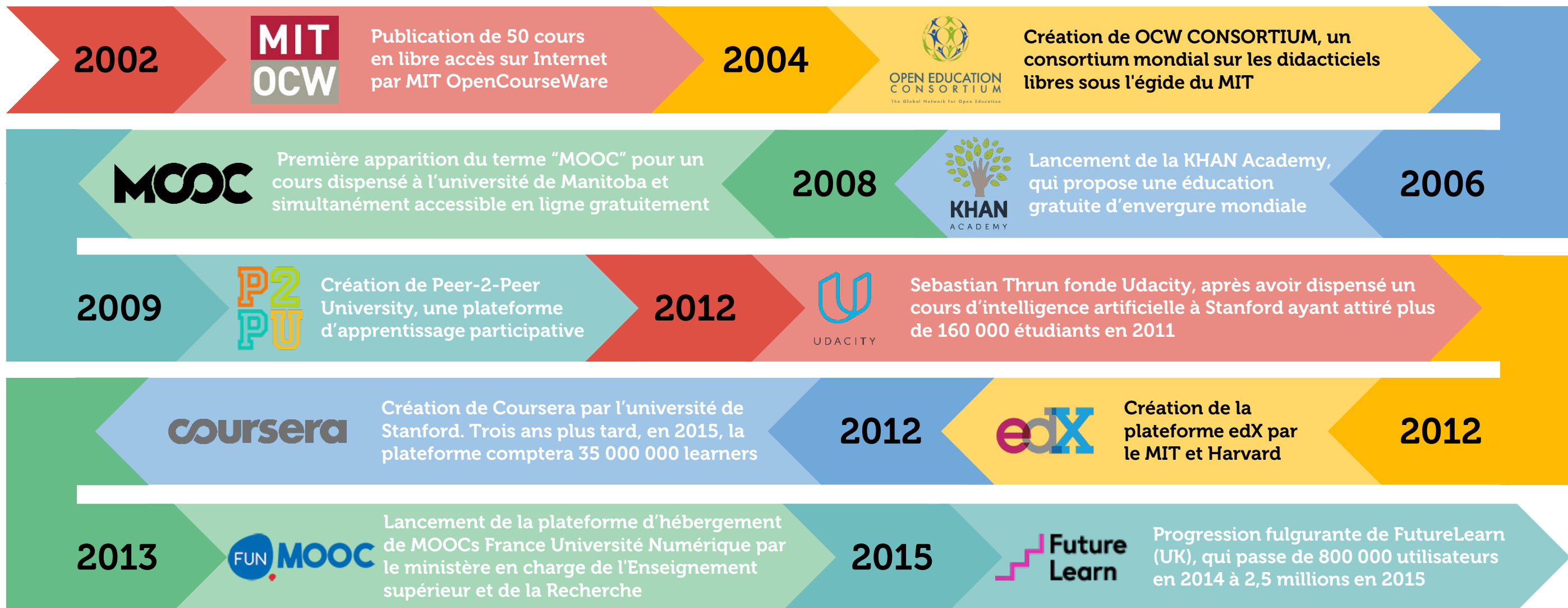
**Frédérique Vidal**, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation



“ Comment le numérique, par ses méthodes, par sa façon de transformer l'économie, la politique, nous oblige à réinventer les contenus mêmes que l'on se transmet ? ”

**Mounir Mahjoubi**, secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargé du Numérique







## APPRENTISSAGE : LES TROIS CLÉS D'UNE VÉRITABLE TRANSFORMATION

En France, 24,6 % des jeunes de 15 à 24 ans étaient au chômage en 2016, un taux trois fois supérieur à la Suisse et à l'Allemagne. En dépit de l'engagement renouvelé des gouvernements depuis dix ans, les formations en apprentissage, pourtant gages d'employabilité, peinent à trouver le succès attendu, tant auprès des jeunes que des employeurs.

La ministre du Travail, à l'occasion de son discours de lancement du grand chantier social du nouveau quinquennat, annonçait une « révolution copernicienne » de l'apprentissage.

Pour réussir ce pari, **Bertrand Martinot**, *senior fellow* à l'Institut Montaigne, économiste spécialiste de l'emploi, présente dans cette publication les trois leviers prioritaires pour développer l'apprentissage en France :

- 1.** une gouvernance de la formation professionnelle initiale territorialisée et pilotée par le Conseil régional ;
- 2.** le développement et la promotion des passerelles d'insertion vers l'apprentissage ;
- 3.** la mise en place de programmes d'enseignement adaptés et réactifs aux besoins et évolutions rapides de notre économie.



**5 145**  
CONSULTATIONS  
DU RAPPORT



**35 960**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR FACEBOOK



**105 700**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR TWITTER





“ À l’heure où les carrières professionnelles sont de plus en plus discontinues, il est urgent de refonder la sécurisation des parcours professionnels afin qu’elle puisse enfin atteindre ses trois objectifs historiques : la sécurisation du pouvoir d’achat en cas de perte d’emploi, la bonne rencontre de l’offre et de la demande d’emploi, l’accompagnement des individus dans leurs évolutions professionnelles. ”

**Estelle Sauvat**, désormais haut-commissaire à la transformation des compétences

## UN CAPITAL EMPLOI FORMATION POUR TOUS

La digitalisation de notre économie bouleverse le marché du travail de façon considérable. Les besoins en compétences des entreprises évoluent et les individus doivent être en mesure de se former plus librement et plus facilement.

**Bertrand Martinot** et **Estelle Sauvat**, désormais haut-commissaire à la transformation des compétences, proposent dans ce rapport de mettre en place un instrument unique et simplifié - le Capital emploi formation -, pour concrétiser l’universalité des droits à la formation et à l’accompagnement. Cette réforme doit permettre à chaque individu, indépendamment de son statut, de sécuriser, tout au long de sa vie professionnelle, son parcours.



**105 700**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR TWITTER



**37 480**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR FACEBOOK



**130** RETOMBÉES  
DANS LES MÉDIAS



**6 535**  
CONSULTATIONS ET  
TÉLÉCHARGEMENTS  
DU RAPPORT



“ Nous sommes mûrs pour inventer une flexisécurité à la française. Celle-ci suppose un investissement fort dans la sécurisation des parcours professionnels et en même temps une certaine flexibilité pour être en mesure de se saisir des nouvelles opportunités de marché. ”

**Muriel Pénicaud**, ministre du Travail, à l'occasion des Entretiens de la Cohésion sociale, 12 septembre 2017



## LES ENTRETIENS DE LA COHÉSION SOCIALE 2017

Le 12 septembre, Muriel Pénicaud, ministre du Travail, ouvrait la sixième édition des Entretiens de la Cohésion sociale, organisés par l'Institut Montaigne en partenariat avec August Debouzy et Entreprise & Personnel, sur le thème « *Parcours professionnels ou parcours du combattant : comment concilier mobilité et sécurité ?* ».

**Jean Bassères**, directeur général de Pôle emploi, nous a livré sa vision de la sécurisation des parcours. **Sandra Enlart**, directrice générale d'Entreprise & Personnel, **Sandrino Graceffa**, directeur général de SMart, **Bertrand Martinot**, *senior fellow* à l'Institut Montaigne, économiste spécialiste de l'emploi et **Thierry Pech**, directeur général de Terra Nova, ont débattu sur le thème « *Plus de mobilité, plus de sécurité ?* ».

**Emmanuelle Barbara**, avocat spécialiste en droit du travail chez August Debouzy, **Sabine Haman**, directrice des ressources humaines de Safran Electronics, **Franck Hertzberg**, directeur des ressources humaines du Groupe Mgen Istya Harmonie, et **Estelle Sauvat**, désormais haut-commissaire à la transformation des compétences, ont apporté leurs réponses à la question suivante : « *Construction des parcours professionnels : l'entreprise a-t-elle encore un rôle à jouer ?* ».



**180** PERSONNES PRÉSENTES



**11** INTERVENANTS EXPERTS DU SECTEUR



**45** RETOMBÉES DANS LES MÉDIAS



**100 000** PERSONNES ATTEINTES SUR TWITTER



**32 400** PERSONNES ATTEINTES SUR FACEBOOK





## ÉCOLE PRIMAIRE : REGARDS CROISÉS ET DÉFIS COMMUNS EN FRANCE ET AU MAROC

En juillet 2017, une délégation de l'Institut Montaigne composée d'experts en éducation s'est rendue à Rabat dans le cadre d'un séminaire organisé avec l'OCP Policy Center sur l'amélioration de nos systèmes éducatifs. Au Maroc comme en France, l'enseignement primaire s'est généralisé, pour les jeunes filles comme pour les jeunes garçons, dans les zones urbaines comme dans les zones rurales. Dans nos deux pays, se pose désormais le défi de l'équité de nos systèmes éducatifs. Deux aspects prioritaires étaient évoqués à cette occasion : la qualité de l'enseignement à l'école primaire et le rôle du numérique dans l'apprentissage des fondamentaux.

### ILS ONT DÉBATTU AVEC NOUS :

- **Éric Charbonnier**, économiste, expert à la direction éducation à l'OCDE.
- **Christophe Gomes**, directeur adjoint d'Agir pour l'école.
- **Ilham Laaziz**, directrice du Programme GENIE au Ministère de l'Éducation, royaume du Maroc.
- **Olivier Lenot**, directeur du programme territoires d'innovation de grande ambition à la Caisse des Dépôts et Consignations, ancien conseiller numérique et innovation de Najat Vallaud-Belkacem, ancienne ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- **Olivier Noblecourt**, ancien directeur de cabinet de Najat Vallaud-Belkacem, ancienne ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- **Abdallah Saaf**, *senior fellow*, OCP Policy Center, ancien ministre de l'Éducation nationale, royaume du Maroc.

# SE TRANSFORMER

---

LA TRANSFORMATION ET LA MODERNISATION DE L'ÉTAT  
ET DE SES MINISTÈRES SONT DEUX ENJEUX PRIORITAIRES  
POUR L'INSTITUT MONTAIGNE.





“ L’État n’est pas un « homo economicus » et ne le sera jamais : le vouloir actionnaire, c’est espérer de lui ce dont il n’est pas capable, ni responsable. ”

**David Azéma**, vice-président de l’Institut Montaigne, auteur de la note *L’impossible État actionnaire ?*

## L’IMPOSSIBLE ÉTAT ACTIONNAIRE ?

L’État, dont le portefeuille est valorisé à plus de 90 milliards d’euros, n’est pas un actionnaire comme les autres : il ne peut se résoudre à faire du profit et de la rentabilité ses objectifs premiers. En découle une inefficacité des investissements étatiques, et des problèmes importants de gouvernance au sein des entreprises partiellement détenues par l’État. C’est pourquoi, dans cette note, **David Azéma** préconise de regarder avec lucidité la performance et l’utilité de l’État actionnaire : il est nécessaire de limiter sa présence dans le capital d’entreprises à quelques cas exceptionnels (cas de crise, ou entreprises de services publics).



**130** RETOMBÉES  
DANS LES MÉDIAS



**8 400**  
CONSULTATIONS  
DU RAPPORT



**42 785**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR FACEBOOK

## DERNIÈRE CHANCE POUR LE PARITARISME DE GESTION



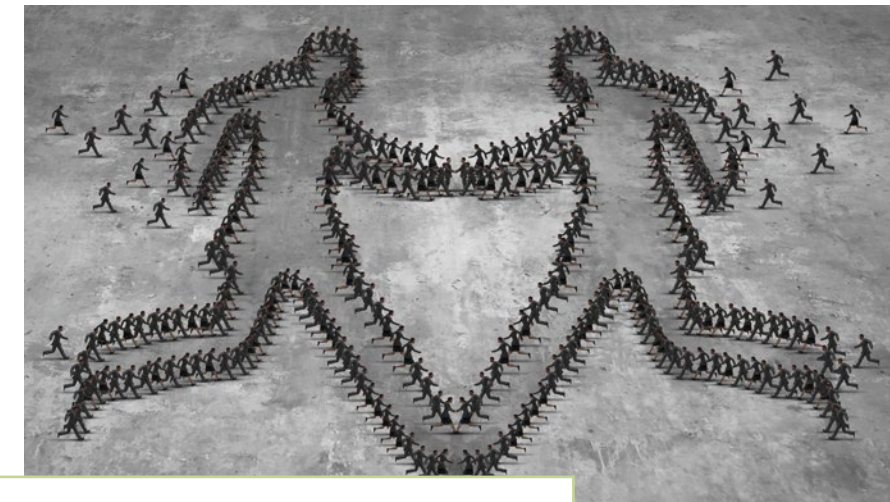
100 000 salariés, 150 milliards d'euros : le paritarisme de gestion peut paraître obscur, mais il gère aujourd'hui des sommes d'argent et un nombre d'emplois considérables. Dans ce système, ce sont les syndicats, représentants des salariés et des employeurs, qui sont aux commandes. Agirc-Arrco pour les retraites complémentaires, ou l'Unédic pour l'assurance chômage sont ainsi gérés par les partenaires sociaux.

Autrefois privilégié pour ses vertus d'apaisement et d'équilibre entre la puissance publique et les représentants de la société civile, ce système est plus que jamais remis en question : manque de légitimité, crise d'efficacité, de pertinence, etc.

Après avoir proposé de placer la négociation d'entreprise au cœur du dialogue social, et présenté une stratégie de refonte du système de formation, nous avons réuni un groupe de travail autour de **François Béharel**, président du groupe Randstad France, et **Gérard Adam**, professeur émérite au CNAM. De leurs réflexions ont découlé huit propositions, sous forme de plan d'action pour rendre son sens et son efficacité au paritarisme de gestion.

“ Le paritarisme répond à un objectif majeur dans une démocratie moderne : permettre aux syndicats et au patronat de gérer en commun des dossiers tels que la formation, l'assurance chômage, les retraites complémentaires. Il contribue ainsi à l'apaisement des tensions sociales et au nécessaire équilibre des pouvoirs entre l'État et la société civile. ”

**Gérard Adam**, professeur émérite au CNAM, co-président du groupe de travail *Dernière chance pour le paritarisme de gestion*



“ Il y a urgence à définir des critères - certes d'une exigence inédite - mais sans lesquels le paritarisme ne saurait se dessiner un avenir. ”

**François Béharel**, président du groupe Randstad France, membre du conseil d'administration du groupe Randstad holding, co-président du groupe de travail *Dernière chance pour le paritarisme de gestion*





## TOURISME EN FRANCE : CLIQUEZ ICI POUR RAFRAÎCHIR

---

L'adoption massive des sites de recommandations et de réservation en ligne, des réseaux sociaux et du partage de l'expérience touristique nous interroge sur l'adéquation de notre offre touristique et de sa promotion à ces nouveaux usages.

Pour résoudre cette équation et permettre à deux des atouts majeurs de la France que sont le tourisme et la French Tech d'avancer ensemble, une mobilisation de tous les acteurs est nécessaire. C'est ce que nous nous sommes attelés à réaliser dans notre second rapport consacré au tourisme : *Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir*, paru en mars 2017.



**5 045**  
CONSULTATIONS  
DU RAPPORT

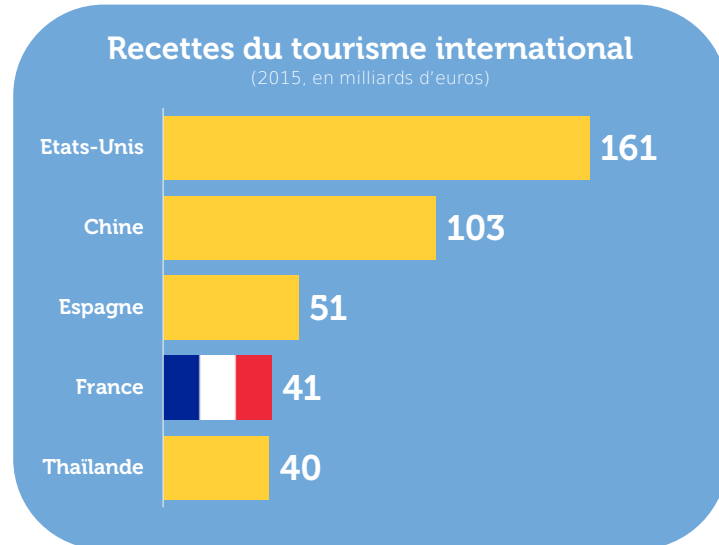
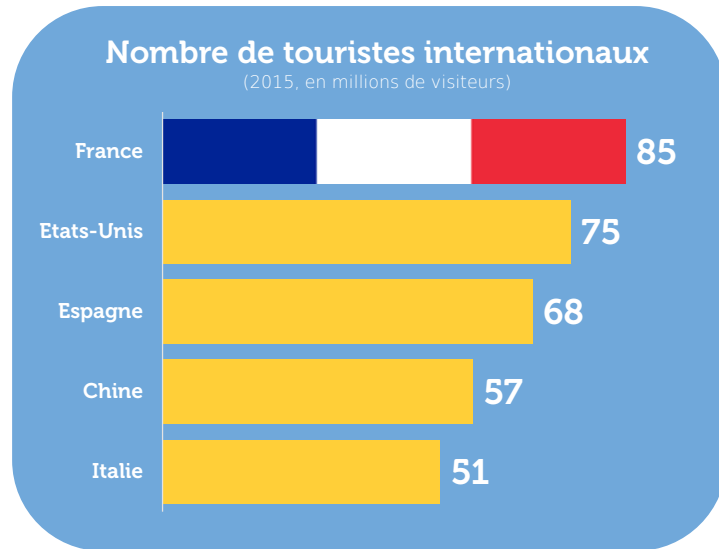


**230** RETOMBÉES  
WEB DU RAPPORT

---



## Tourisme en France : une destination attractive mais peu rentable



## Les nouveaux usages des voyageurs : des leviers pour le développement de notre offre touristique

### NUMÉRIQUE



54 % des Américains déclarent être influencés dans le choix de leur destination par des photos ou des vidéos publiées sur les réseaux sociaux.



40 % des Américains partagent leurs expériences de voyages sur les réseaux sociaux.



50 % des internautes chinois organisent et réservent leurs voyages en ligne.

### ÉCONOMIE DU PARTAGE



27 % des touristes étrangers en France ont recours à des services liés à l'économie du partage.



18 % des touristes étrangers en France ont recours à un service de voiture partagée ou de VTC (Uber, Blalacar, etc.).



10 % des touristes étrangers en France ont recours à un service d'hébergement (AirBnb, Home Away, etc.).

**SUR LA BASE DE CE CONSTAT, L'INSTITUT MONTAIGNE FORMULE DIX PROPOSITIONS POUR QUE LE DIGITAL DONNE UN NOUVEL ÉLAN AU TOURISME EN FRANCE**





## JUSTICE : FAITES ENTRER LE NUMÉRIQUE

Longue, coûteuse, aléatoire : les critiques faites à la justice sont nombreuses. Les pouvoirs publics ont-ils pris le temps de comprendre ce que les justiciables attendent des services judiciaires ?

Notre conviction est simple : avant de réformer la justice, il faut interroger les citoyens et prendre la mesure de leurs attentes. Ensuite, le numérique offre de vastes possibilités ! Toutes les étapes de la vie d'un procès peuvent être simplifiées : saisine, audience, jugement, exécution des décisions. Les outils numériques peuvent permettre de simplifier les démarches des justiciables mais également le travail des professionnels de justice.

“ Refonder la justice n'est pas qu'une nécessité sectorielle ou conjoncturelle, mais une priorité politique de premier plan pour notre démocratie. ”

**Guy Canivet**, premier président honoraire de la Cour de cassation, ancien membre du Conseil constitutionnel, président de notre groupe de travail *Justice : faites entrer le numérique*



Le mardi 14 novembre, **Guy Canivet** a présenté les conclusions de notre rapport à la garde des Sceaux **Nicole Belloubet** à l'occasion d'un petit déjeuner devant nos adhérents animé par **Olivier Duhamel**.



“ C'est un rapport enthousiasmant car il bouleverse des fondamentaux ancrés. Nous devons aujourd'hui voir la justice à l'aune des attentes et des besoins du justiciable. ”

**Nicole Belloubet**, garde des Sceaux et ministre de la Justice



## SANTÉ : LE PARI DE L'INNOVATION

Le système de santé français dispose de nombreux atouts : une médecine de pointe, une offre de soins dense, une accessibilité financière. 3<sup>e</sup> secteur exportateur français, la santé représente en outre un secteur économique majeur avec plus de 2 millions d'emplois. Néanmoins, notre système fait face à de nombreux défis, à commencer par celui de sa soutenabilité budgétaire.

Face au vieillissement de la population, au développement des maladies chroniques, aux évolutions de la démographie médicale ou encore au difficile déploiement des innovations, nous avons souhaité créer un lieu unique de débats et d'échanges pour apporter une réflexion prospective et des solutions innovantes afin d'adapter notre système de santé aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle. La révolution numérique dans la santé sera au cœur de nos réflexions.

### NOS TROIS OBJECTIFS :

- créer un lieu unique de dialogue en France et en Europe entre les différentes parties prenantes : professionnels, industriels, patients, experts, universitaires, pouvoirs publics, etc. ;
- faire émerger des propositions de politiques publiques innovantes inspirées des meilleures pratiques existantes en France comme à l'étranger ;
- donner des clés de lecture simples et accessibles au grand public sur le sujet santé et lui assurer une meilleure visibilité dans les débats publics.



“ Avec les transformations numériques et le vieillissement de la population, la santé va constituer dans les prochaines années un sujet central des politiques publiques. En lançant le Programme Santé, nous voulons créer un lieu d'échange qui dépasse les corporatismes afin de formuler des propositions disruptives pour alimenter le débat public, faire bouger les lignes en France et en Europe, impulser des réformes et donner de la visibilité au sujet santé. ”

**Angèle Malâtre-Lansac**,  
directrice déléguée à la santé  
de l'Institut Montaigne



## UN LIEU D'ÉCHANGE UNIQUE

6 événements organisés, qui ont réuni **363** experts au total.



Des personnalités de premier plan reçues :

- **des industriels** comme **André-Michel Ballester**, Senior Advisor au sein de LivaNova, **Olivier Brandicourt**, directeur général de Sanofi ou encore **Padraic Ward**, président de Roche France ;
- **des personnalités politiques** : **Olivier Véran**, député de la 1<sup>ère</sup> circonscription de l'Isère, rapporteur général de la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale et du PLFSS 2018 et **Valérie Boyer**, députée de la 1<sup>ère</sup> circonscription des Bouches-du-Rhône ;
- **des institutionnels** : **Nicolas Revel**, directeur de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) ; **Nicolas Dufourcq**, directeur général de Bpifrance.



**30** entreprises adhérentes à l'Institut Montaigne directement impliquées dans le domaine de la santé.

“ Il est temps de mettre en oeuvre une véritable culture de l'évaluation en santé afin d'encourager l'innovation et de garantir la pertinence des soins. ”

**Olivier Veran**, député de la 1<sup>ère</sup> circonscription de l'Isère, rapporteur général de la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale et du PLFSS 2018, à l'occasion de l'événement « PLFSS 2018 : un nouveau départ ? » organisé par l'Institut Montaigne, 14 septembre 2017

## DES PROPOSITIONS DE POLITIQUES PUBLIQUES INNOVANTES

Le programme santé anime quatre groupes de travail :

- Comment faire de la France une terre d'innovation en santé ?
- Comment réformer les urgences hospitalières ?
- Quelle protection sociale à l'heure du digital ?
- Santé mentale : l'urgence d'agir pour 12 millions de Français

“ Avec une personne sur cinq touchée, les maladies psychiatriques sont la première cause de handicap à l'horizon 2020 et constituent le premier poste de dépenses de l'Assurance Maladie. L'enjeu social, humain et économique est majeur et la France se situe à la traîne des autres pays en matière de prévention et de soins de ces maladies. ”

**Marion Leboyer**, professeur des universités (Université Paris-Est Créteil), psychiatre et directrice de la Fondation FondaMental, présidente du groupe de travail sur la santé mentale de l'Institut Montaigne

## IMPLIQUER LES CITOYENS DANS LA DÉFINITION DES POLITIQUES DE SANTÉ

### Évaluer les politiques publiques et donner les clés du débat :

Dans le cadre de l'élection présidentielle de 2017, l'Institut Montaigne a chiffré 13 propositions « santé et protection sociale » afin de donner aux électeurs des clés de lecture sur les différents programmes des candidats.



Ces chiffrages ont été consultés **4 400** fois et ont été largement repris par la presse.



### Un "serious game" sur les dépenses de l'Assurance Maladie

L'Institut Montaigne a lancé un simulateur des dépenses de l'Assurance Maladie, disponible à l'adresse suivante : [financespubliques.fr/sante/](https://financespubliques.fr/sante/), afin de sensibiliser les citoyens aux enjeux liés au déficit de l'Assurance Maladie et de leur apporter une meilleure compréhension de l'organisation du budget de la Sécurité sociale.

QUELLES RÉFORMES FAUT-IL MENER  
POUR ÉQUILIBRER NOTRE SYSTÈME DE SANTÉ ?

À VOUS DE JOUER !



Il a notamment été utilisé lors de l'élection présidentielle afin d'offrir la possibilité à chacun d'analyser l'impact budgétaire des propositions de chaque candidat ainsi qu'au moment du vote du PLFSS (projet de loi de financement de la Sécurité sociale) pour évaluer les conséquences économiques des réformes.



# MIEUX PRODUIRE, MIEUX CONSOMMER

---

DERNIER GRAND CHANTIER DE L'ANNÉE 2017, L'INSTITUT MONTAIGNE S'EST INTÉRESSÉ DE PRÈS À NOS MODES DE CONSOMMATION, NOTRE RAPPORT À LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET AU CLIMAT. DANS UNE DYNAMIQUE RÉSOLUMENT PROSPECTIVE, L'INSTITUT MONTAIGNE S'EST EMPARÉ DE SUJETS NOUVEAUX COMME L'AVENIR DE L'AUTOMOBILE OU L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE.





“ En France, l'opposition entre nucléaire et énergies renouvelables masque trop souvent la véritable priorité : la réduction de notre dépendance aux énergies fossiles. Ces dernières années, nos efforts ont été focalisés sur le mix électrique sans que cela n'apporte de véritable bénéfice pour le climat, et insuffisamment sur les principales sources d'émission de CO2 que sont le transport et le chauffage des bâtiments. ”

**Benjamin Fremaux**, spécialiste du conseil en fusions et acquisitions dans les secteurs de l'industrie, de l'énergie et des infrastructures, *senior fellow* énergie et climat à l'Institut Montaigne

## ÉNERGIE : PRIORITÉ AU CLIMAT

Une articulation intelligente et viable entre les énergies renouvelables et les sources d'énergie peu carbonées, comme le nucléaire ou le gaz, doit être trouvée pour que la France respecte les engagements pris en faveur du climat lors de l'accord de Paris (décembre 2015). Les pouvoirs publics doivent prendre trois critères en compte : l'impact sur l'environnement, la compétitivité économique et la sécurité d'approvisionnement. L'objectif ne doit pas être de privilégier une énergie plutôt qu'une autre, mais bien de réduire nos émissions à moindre coût tout en assurant notre indépendance énergétique.



PRÈS DE

**4 000**

CONSULTATIONS  
ET TÉLÉCHARGEMENTS  
DU RAPPORT

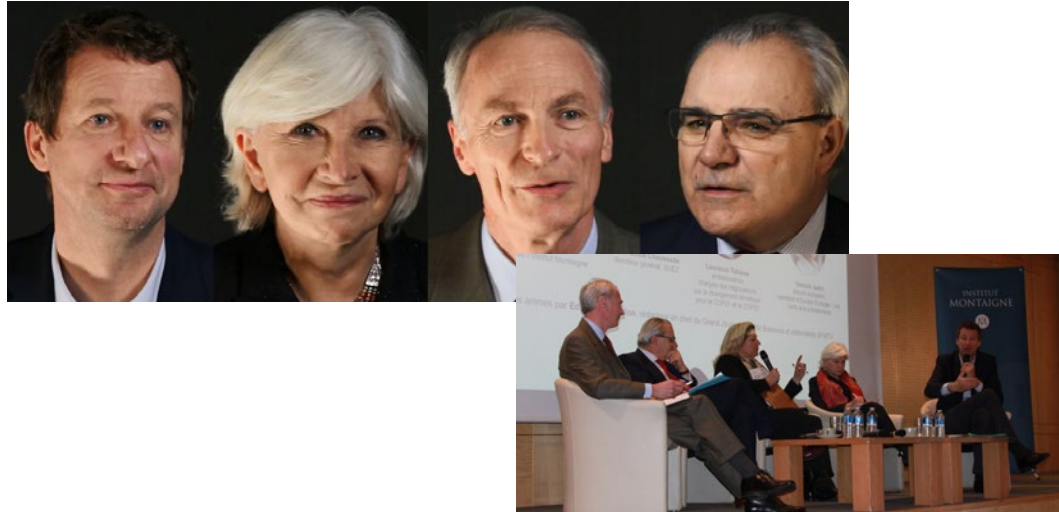


**68 750**

PERSONNES ATTEINTES  
SUR TWITTER

**Benjamin Fremaux**, *senior fellow* énergie et climat à l'Institut Montaigne, plaide ainsi dans cette note pour une politique énergétique rationnelle, centrée sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre et le respect de nos engagements.

Afin de poursuivre cette réflexion, un groupe de veille dédié aux questions énergétiques s'est réuni à plusieurs reprises. Il a notamment abordé la question de la transition énergétique sur le thème « comment objectiver le débat ? » avec **Yves Bréchet**, Haut-commissaire à l'énergie atomique au CEA. Il a également reçu **Gaël Giraud**, chef économiste de l'Agence française de développement.



Tout au long de l'année, l'Institut Montaigne a fait des enjeux environnementaux l'un des piliers de son programme événementiel. Économie circulaire, prix du carbone, transition énergétique : de nombreux experts ont pu présenter leurs visions pour lutter contre le réchauffement climatique.

Dans la continuité du rapport *Économie circulaire : réconcilier croissance et environnement*, publié en novembre 2016, l'événement « Environnement et croissance : just married ? » a réuni **Jean-Louis Chaussade**, directeur général, SUEZ, **Yannick Jadot**, candidat d'Europe Ecologie – les Verts à la présidentielle 2017, **Jean-Dominique Senard**, président, Michelin, **Laurence Tubiana**, présidente, European Climate Foundation, animé par **Hedwige Chevillon**, journaliste, *BFM Business*.

“ On utilise deux fois plus de ressources que la Terre ne peut en produire. Il faut donc réadapter notre système économique à la planète : beaucoup moins extraire et plus réparer, recycler, et évidemment composter. Cela mettra de la culture et du sens à l'échelle de nos territoires. ”

**Yannick Jadot**, eurodéputé, Europe Ecologie-Les Verts

“ On ne peut pas continuer à exploiter les ressources sans fin : il faut accepter d'en laisser un certain nombre là où elles sont. Il nous manque la vision de long terme, il nous manque le projet économique, social mais aussi écologique. ”

**Laurence Tubiana**, présidente, European Climate Foundation

“ L'économie circulaire exige de déconnecter la croissance économique de la consommation de matières premières. ”

**Jean-Louis Chaussade**, directeur général, Suez Environnement





## QUELLE PLACE POUR LA VOITURE DEMAIN ?

---

**99 %** C'est le pourcentage d'automobilistes français qui ne comptent pas se séparer de leur voiture dans les deux ans à venir. Le sondage Kantar réalisé pour l'Institut Montaigne sur la mobilité des citoyens est riche d'enseignements : en France, comme en Allemagne et aux États-Unis, la voiture demeure indispensable. Pourtant, celle-ci est toujours source d'externalités indésirables : pollution, embouteillages, coûts importants. Jamais sa place dans la Cité n'a été autant critiquée.

Dès lors, comment répondre efficacement aux défis écologiques, sociétaux et économiques de la voiture de demain ?

Pour répondre à cette question, un groupe de travail composé d'acteurs clés de la mobilité s'est réuni autour de deux présidents - **Henri de Castries** et **Laurent Burelle**, président-directeur général de Plastic Omnium. Une cinquantaine d'entretiens et plusieurs mois de réflexion ont donné naissance à ce rapport dont les propositions privilégient les mécanismes incitatifs à la contrainte, la logique de résultats à celle de moyens.



**8 000**  
CONSULTATIONS  
ET TÉLÉCHARGEMENTS  
DU RAPPORT



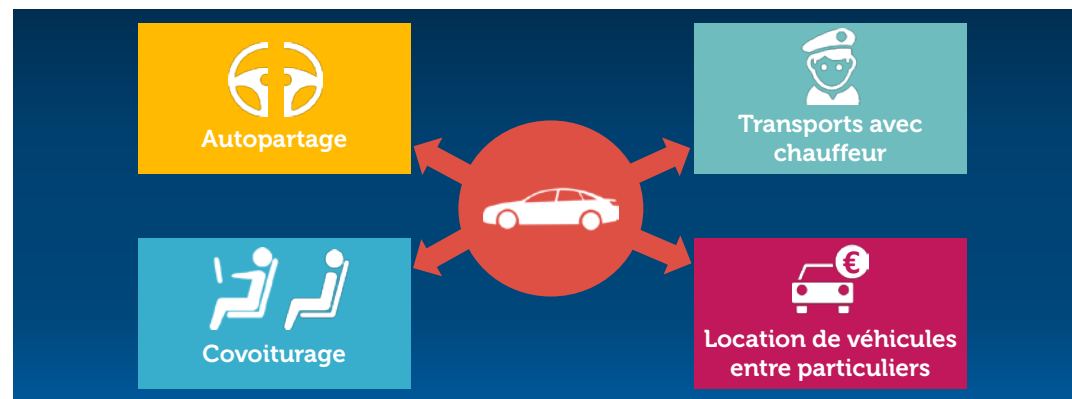
**105 655**  
PERSONNES ATTEINTES  
SUR TWITTER

---




- Ce rapport a été présenté à de nombreuses reprises en France comme à Montréal au Salon Movin'On organisé par Michelin ou encore au Salon de l'automobile de Francfort (IAA).
- Par la suite, **Henri de Castries** et **Laurent Burelle**, les deux présidents du groupe de travail, ont porté ce rapport auprès de la ministre des Transports, **Élisabeth Borne**.
- Le mardi 19 septembre, les adhérents de l'Institut Montaigne se réunissaient autour de **Laurent Burelle**, président-directeur général de la compagnie Plastic Omnium.
- Le jeudi 19 octobre, le Salon Autonomy de Paris recevait à la Grande Halle de la Villette **Rémi Cornubert** et **Eudoxe Denis**, rapporteurs du groupe de travail *Quelle place pour la voiture demain ?*

### Comment répondre au défi sociétal ?







“ Pendant près de trente ans, l'Europe spatiale a su faire beaucoup avec peu, en s'assurant une place au premier rang. Face à des concurrents déterminés et puissants, encore renforcés par l'activisme des géants américains du numérique qui apportent leurs compétences et leurs moyens financiers, l'Europe doit impérativement faire sa mue et affirmer une véritable souveraineté spatiale autant que l'ambition d'être un leader mondial. Les choix faits auront des répercussions, au-delà même du spatial, en matière de sécurité collective et, in fine, sur la vie des citoyens européens et la prospérité future de notre continent. ”

**Arthur Sauzay**, avocat au Barreau de Paris et auteur de ce travail pour l'Institut Montaigne

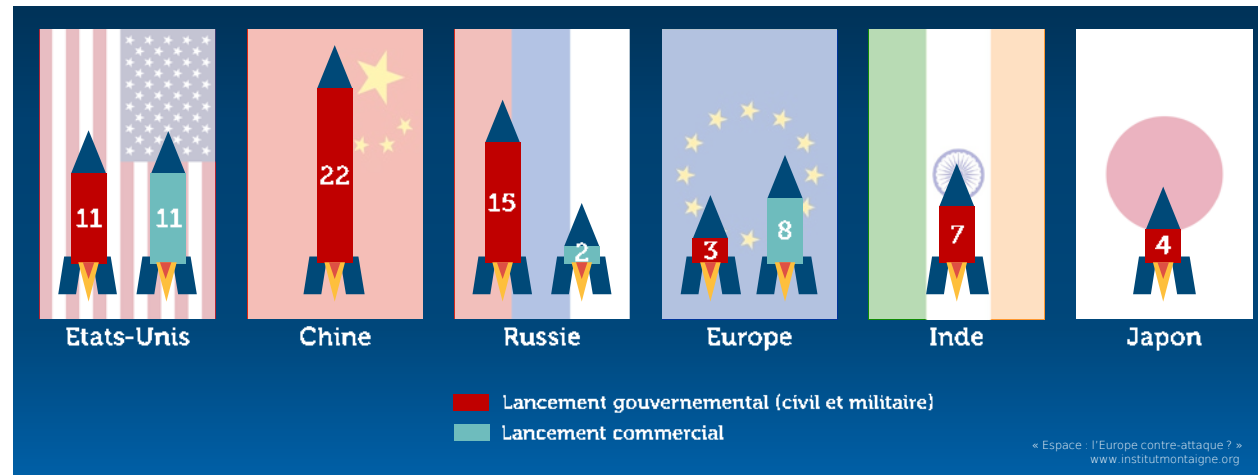
## ESPACE : L'EUROPE CONTRE-ATTAQUE ?

En 2016, le chiffre d'affaires lié à l'industrie spatiale a atteint 260,5 milliards de dollars. L'Europe, qui a connu de nombreux succès tels que la sonde Rosetta/Philae ou le service de GPS Galileo, s'est imposée comme un acteur de premier plan dans la course aux étoiles. Le secteur est cependant en mutation et l'Europe spatiale est aujourd'hui menacée par l'émergence de nouveaux acteurs publics (Chine, Inde) et privés (SpaceX, Blue Origin).

La réutilisabilité en particulier, exclusivement mise en œuvre par SpaceX à ce jour, constitue une rupture technologique fondamentale. Elle consiste à ramener l'ensemble du premier étage d'une fusée après un lancement, afin de le remettre en état de vol. Cette technologie révolutionne aujourd'hui le secteur spatial en permettant une baisse significative des coûts de lancement, historiquement très élevés.

**Arthur Sauzay**, avocat au Barreau de Paris et auteur de la note *Espace : l'Europe contre-attaque* appelle l'Europe à se mobiliser afin de conserver sa position de leader dans ce secteur. Cela nécessite de définir une stratégie globale prévoyant une refondation de la gouvernance spatiale accompagnée d'une augmentation considérable du budget européen alloué à l'espace. L'Europe doit également accélérer la mise en service de sa prochaine fusée Ariane 6, et maîtriser rapidement la réutilisabilité. Il convient enfin d'instaurer un mécanisme de "préférence européenne" pour les lancements institutionnels, de susciter l'émergence d'acteurs privés européens, notamment à travers des partenariats public-privé innovants, et d'améliorer la communication autour du spatial.

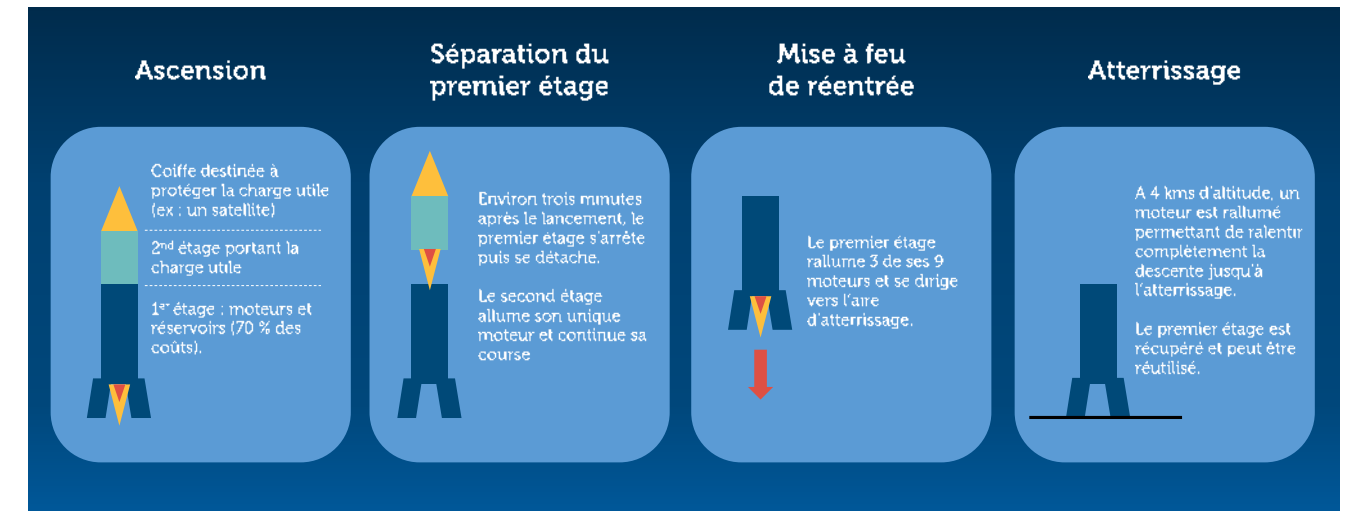
## En 2016, l'Europe bien placée pour les lancements commerciaux



“ Dans une note étayée, fruit d'une enquête de six mois, l'Institut Montaigne émet de sérieux doutes sur la capacité de la vieille Europe à suivre le rythme imposé par ses concurrents américains adolescents, SpaceX (15 ans, en 2017) et Blue Origin (17 ans), créés par deux entrepreneurs de la Silicon Valley, Elon Musk, également patron de Tesla, et Jeff Bezos, fondateur d'Amazon. ”

**Véronique Guillermand,**  
 rédactrice en chef adjointe, *Le Figaro Economie*  
 Citation extraite d'un article publié par *Le Figaro Economie*, 7 décembre 2017

## Lanceur réutilisable : comment ça marche ? Le cas de SpaceX



“ En Europe, l'institut Montaigne, un think-tank basé à Paris, a plaidé fin 2017 pour accélérer l'optimisation de la filière et la mise en service d'Ariane 6, et appelé à « maîtriser dès que possible les principales briques technologiques de la réutilisabilité. » ”

Citation extraite d'une dépêche de l'AFP, 9 janvier 2018



NOUS  
LES AVONS  
REÇUS

#### MERCREDI 1<sup>ER</sup> FÉVRIER

Petit déjeuner autour de **Jean-Marc Janaillac**, président-directeur général d'Air France - KLM.

#### MERCREDI 1<sup>ER</sup> MARS

Petit déjeuner autour de **Gérard Araud**, ambassadeur de France aux États-Unis.

#### JEUDI 23 MARS

Petit déjeuner autour de **Ragy Thomas**, fondateur et CEO de Sprinklr.

#### MERCREDI 5 AVRIL

Petit déjeuner autour de **Philippe Wahl**, président-directeur général de La Poste.

#### VENDREDI 21 AVRIL

Petit déjeuner autour de **Pierre-André de Chalendar**, président-directeur général de Saint-Gobain.

#### MERCREDI 10 MAI

Petit déjeuner autour de **Benoît Potier**, président-directeur général d'Air Liquide.

#### MERCREDI 24 MAI

Petit déjeuner autour de **Isabelle Kocher**, directeur général d'Engie.

#### MARDI 30 MAI

Petit déjeuner autour de **Paul Hermelin**, président-directeur général de Capgemini.

#### MERCREDI 17 MAI

Dîner autour de **Ginni Rometty**, présidente-directrice générale du groupe IBM.

#### JEUDI 22 JUIN

Petit déjeuner autour de **Jean-Pierre Clamadiou**, président du comité exécutif de Solvay.

#### JEUDI 22 JUIN

Déjeuner autour de **Bruce Stokes**, Director, Global Economic Attitudes, Pew Research Center.

#### LUNDI 26 JUIN

Petit déjeuner autour de **John Elkann**, président-directeur général de Fiat et d'Exor.

#### MERCREDI 4 OCTOBRE

Déjeuner organisé en partenariat avec Microsoft autour de **Harry Shum**, Executive Vice President, Microsoft's Artificial Intelligence (AI) and Research Group.

#### MARDI 10 OCTOBRE

Petit déjeuner autour de **Xavier Huillard**, président-directeur général de Vinci.

#### JEUDI 16 NOVEMBRE

Petit déjeuner autour de **Ludovic Le Moan**, CEO de Sigfox.

#### MARDI 14 DÉCEMBRE

Petit déjeuner autour de **Bruno Le Maire**, ministre de l'Économie et des Finances.

#### MERCREDI 20 DÉCEMBRE

Petit déjeuner autour de **Jacques Aschenbroich**, président-directeur général de Valeo.



# QUI SOMMES- NOUS ?

---

“ *La mission que nous portons avec toute l'équipe de l'Institut est d'œuvrer pour l'efficacité de l'action publique, la cohésion sociale et la compétitivité de notre économie. C'est pourquoi notre ambition de chaque jour est d'innover, d'évaluer, de proposer et d'expérimenter à la poursuite de ces objectifs.* ”

**Henri de Castries,**  
président de l'Institut Montaigne



## NOTRE ÉQUIPE

Une équipe de 20 permanents, coordonnée par un directeur général, est chargée de l'animation et de la gestion de l'Institut Montaigne, de l'organisation, de la coordination et de la visibilité des travaux.

- **Laurent Bigorgne**, directeur
  - **Alice Baudry**, directrice des affaires internationales
  - **Hortense Billot**, chargée de projets
  - **Maylis Brandou**, directrice adjointe, stratégie et développement
  - **Bouso Dramé**, directrice des études
  - **Françoise Florens**, assistante auprès du directeur
  - **Camille Godeau**, directrice de la communication
  - **Thibaud Grenez**, responsable digital
  - **Morgan Guérin**, chef de projet « Conception d'un programme Europe »
  - **Timothée Houzel**, chargé d'affaires internationales
  - **Manon de La Salle**, chargée de mission
  - **Cyriane Le Richon**, chef de projet événementiel
  - **Théophile Lenoir**, chargé d'études – médias, numérique, culture
  - **Blanche Leridon**, responsable des opérations
  - **Angèle Malâtre-Lansac**, directrice déléguée à la santé
  - **Joséphine Manière**, chargée de communication junior
  - **Anthony Miège**, social media manager
  - **Lara Oliveau**, chargée de communication
  - **Victor Poirier**, chargé d'études senior - finances publiques, questions sociales et industrielles
  - **Gilles Trochet**, responsable administratif et financier
- 
- **Patrick Calvar**, conseiller spécial - sécurité
  - **Eric Chaney**, conseiller économique
  - **Michel Duclos**, conseiller spécial - géopolitique
  - **Hakim El Karoui**, *senior fellow* – politique arabe, islam
  - **Benjamin Fremaux**, *senior fellow* – énergie, climat
  - **Bertrand Martinot**, *senior fellow* – apprentissage, emploi, formation professionnelle
  - **Dominique Moïsi**, conseiller spécial – géopolitique





## LE COMITÉ DIRECTEUR

Organe décisionnel composé de personnalités aux profils politiques et professionnels variés, le Comité directeur s'assure de la cohérence des publications et de la qualité scientifique et éditoriale des travaux.

- **Henri de Castries**, président
- **David Azéma**, vice-président, associé, Perella Weinberg Partners
- **Jean-Dominique Senard**, vice-président, président, Michelin
- **Emmanuelle Barbara**, senior partner, August Debouzy
- **Nicolas Baverez**, avocat, associé, Gibson Dunn & Crutcher
- **Marguerite Bérard-Andrieu**, directeur du pôle Banque de détail en France, BNP Paribas
- **Jean-Pierre Clamadieu**, président du comité exécutif, Solvay
- **Olivier Duhamel**, président de la Fondation nationale des sciences politiques
- **Mireille Faugère**, conseiller maître, Cour des comptes
- **Christian Forestier**, ancien recteur
- **Marwan Lahoud**, ancien directeur général, Airbus Group
- **Natalie Rastoin**, présidente, Ogilvy France
- **René Ricol**, président, Ricol Lasteyrie Corporate finance
- **Arnaud Vaissié**, président-directeur général et fondateur, International SOS
- **Philippe Wahl**, président-directeur général, groupe La Poste
  
- **Claude Bébéar**, fondateur et président d'honneur



ILS NOUS  
SOUTIENNENT



## L'ENSEMBLE DES ACTIONS DÉPLOYÉES PAR L'INSTITUT MONTAIGNE NE POURRAIENT ÊTRE CONDUITES SANS LA CONFIANCE PRÉCIEUSE ET LA FIDÉLITÉ DE NOS ADHÉRENTS.

### Ils nous ont soutenus en 2017 :

ABB FRANCE  
ACCURACY  
ADIT  
AIR FRANCE - KLM  
AIRBUS GROUP  
ALLEN & OVERY  
ALLIANZ  
ALVAREZ & MARSAL FRANCE  
ARCHERY STRATEGY CONSULTING  
ARCHIMED  
ARDIAN  
A.T. KEARNEY  
AUGUST DEBOUZY  
AXA  
BAKER & MCKENZIE  
BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH  
BEARINGPOINT  
BNI FRANCE ET BELGIQUE  
BNP PARIBAS  
BOLLORÉ  
BOUYGUES  
BPCE  
BRED BANQUE POPULAIRE  
BRUNSWICK  
CAISSE DES DÉPÔTS  
CAPGEMINI  
CARBONNIER LAMAZE RASLE & ASSOCIES  
CAREIT  
CARREFOUR

CASINO  
CGI FRANCE  
CHAÎNE THERMALE DU SOLEIL  
CIS  
CISCO SYSTEMS FRANCE  
CNP ASSURANCES  
COHEN AMIR-ASLANI  
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM  
CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT  
CRÉDIT AGRICOLE  
CRÉDIT FONCIER DE FRANCE  
D'ANGELIN & CO. LTD  
DENTSU AEGIS NETWORK  
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI  
DRIVE INNOVATION INSIGHTS - DII  
EDF  
ELSAN  
ENGIE  
EQUANCY  
EURAZEO  
EUROSTAR  
FONCIÈRE INEA  
FRED ET FARID  
GAILLARD PARTNERS  
GRAS SAVOYE  
GROUPAMA  
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD  
GROUPE M6  
GROUPE ORANGE

HAMEUR ET CIE  
HENNER  
HSBC FRANCE  
IBM FRANCE  
IFPASS  
ING BANK FRANCE  
INSEEC  
INTERNATIONAL SOS  
IONIS EDUCATION GROUP  
ISRP  
JEANTET ASSOCIÉS  
KANTAR  
KPMG S.A.  
LA BANQUE POSTALE  
LA PARISIENNE ASSURANCES  
LAZARD FRÈRES  
LINEDATA SERVICES  
LIR  
LIVANOVA  
LVMH - MOËT-HENNESSY - LOUIS VUITTON  
MACSF  
MALAKOFF MÉDÉRIC  
MAZARS  
MCKINSEY & COMPANY FRANCE  
MÉDIA-PARTICIPATIONS  
MERCER  
MERIDIAM  
MICHELIN  
MICROSOFT FRANCE  
NESTLÉ  
OBEA  
ONDRA PARTNERS  
PAI PARTNERS  
PIERRE & VACANCES  
PRICEWATERHOUSECOOPERS  
RADIALL  
RAISE

RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ  
RANDSTAD  
RATP  
REDEX  
RENAULT  
REXEL  
RICOL, LASTEYRIE CORPORATE FINANCE  
ROCHE  
ROLAND BERGER  
ROTHSCHILD & CIE  
SANOFI  
SCHNEIDER ELECTRIC  
SERVIER  
SGS  
SIA PARTNERS  
SIACI SAINT HONORÉ  
SIER CONSTRUCTEUR  
SNCF  
SNCF RÉSEAU  
SODEXO  
SOLVAY  
SUEZ  
TECNET PARTICIPATIONS SARL  
THE BOSTON CONSULTING GROUP  
TIGF  
TILDER  
TOTAL  
UBS FRANCE  
VEOLIA  
VINCI  
VIVENDI  
VOYAGEURS DU MONDE  
WAVESTONE  
WENDEL  
WILLIS TOWERS WATSON  
WORDAPPEAL

REJOINDRE  
L'INSTITUT  
MONTAIGNE





**97 %** des entreprises reconduisent leur adhésion d'une année sur l'autre.

**94 %** des entreprises adhérentes recommanderaient l'Institut Montaigne à une autre entreprise\*.

\*sondage conduit en janvier 2016 auprès des entreprises adhérentes de l'Institut Montaigne

## SOUTENIR L'INSTITUT MONTAIGNE, C'EST :

**ACCÉDER À UN ESPACE DE RÉFLEXION** ouvert et transparent

**PARTAGER** son expertise, ses expériences et ses idées, au service de l'intérêt général

**PARTICIPER** à l'élaboration de propositions de politiques publiques

**CONTRIBUER** activement au renouvellement de la vie publique et citoyenne

**RECEVOIR EN EXCLUSIVITÉ** des analyses rigoureuses construites sur des chiffres, des faits, et des comparaisons internationales

**ÊTRE AU CŒUR** de notre actualité, de nos événements et de nos travaux

**ASSISTER** à des rencontres réservées aux adhérents

**APPARTENIR À UNE COMMUNAUTÉ** représentative de la diversité de la société

## ADHÉRER À L'INSTITUT MONTAIGNE

Pour chaque entreprise, le montant de la cotisation annuelle est indexé sur le chiffre d'affaires :

20 000 € brut	35 000 € brut	65 000 € brut
<b>Soit 8 000 € net après crédit d'impôt.</b>	<b>Soit 14 000 € net après crédit d'impôt.</b>	<b>Soit 26 000 € net après crédit d'impôt.</b>
Chiffre d'affaires inférieur à 150 millions d'euros.	Chiffre d'affaires compris entre 150 et 760 millions d'euros.	Chiffre d'affaires supérieur à 760 millions d'euros.

**Avantage fiscal : l'entreprise bénéficie d'une réduction d'impôt de 60 % à imputer directement sur l'IS (ou le cas échéant sur l'IR), dans la limite de 5 ‰ du chiffre d'affaires H.T. (report possible durant 5 ans). Un reçu fiscal est délivré par l'Institut.**



Pour les particuliers qui souhaitent adhérer à titre individuel, nous sommes à votre disposition pour vous accompagner dans la découverte de l'Institut Montaigne.



[www.institutmontagne.org](http://www.institutmontagne.org)

