

# PME Européennes face aux Chocs Géopolitiques

## Informations générales

Élément	Valeur
<b>Intitulé</b>	Entreprises européennes face aux chocs géopolitiques
<b>Sigle</b>	P3-PMEGEO
<b>Niveau</b>	Master 1 — Module spécialisé
<b>Année académique</b>	2026-2027
<b>Semestre</b>	S1
<b>Volume horaire</b>	18h CM (9 séances de 2h)
<b>ECTS</b>	3
<b>Enseignant</b>	Eric Gabin Kilama
<b>Affiliation</b>	FERDI · CERDI
<b>Langue</b>	Français (readings et cas en anglais)

## Prérequis

- **Obligatoires** : Macroéconomie M1, Commerce international, ou expérience professionnelle équivalente
- **Recommandés** : Économétrie appliquée (panel, DiD), Économie industrielle
- **Ouvert à** : M2 Économie internationale, Management stratégique, Affaires européennes, grandes écoles, formation continue

## Description du cours

Ce cours examine la vulnérabilité et la résilience des PME européennes face aux chocs géopolitiques : sanctions, guerres commerciales, compétition technologique sino-américaine, transition énergétique, reconfigurations réglementaires. Les PME représentent 60 % de l'emploi dans l'UE mais restent sous-étudiées dans la littérature géoéconomique. Le cours articule trois niveaux : le macro (chocs structurels, rivalités entre puissances), le méso (chaînes de valeur, dépendances sectorielles, politique industrielle) et le micro (exposition des firmes, stratégies d'adaptation, financement du risque). Attention particulière aux secteurs concentrés : défense, semi-conducteurs, pharmacie, énergie.

## Objectifs pédagogiques

À l'issue de ce cours, l'étudiant sera capable de :

1. **Cartographier** les vulnérabilités structurelles des PME européennes dans les chaînes de valeur mondiales, en identifiant les points de concentration et les dépendances critiques par secteur.
2. **Analyser** les canaux de transmission des chocs géopolitiques (sanctions, guerres commerciales, ruptures d'approvisionnement, transitions réglementaires) sur les PME, en distinguant effets directs et effets de cascade.

3. **Évaluer** les réponses réglementaires européennes (Chips Act, Green Deal, FDI screening, CSRD) et leur impact différencié sur les PME selon les secteurs et les tailles d'entreprise.
  4. **Concevoir** des stratégies de résilience adaptées aux PME (diversification fournisseurs, nearshoring, couverture de risque, innovation) en intégrant les contraintes de ressources spécifiques aux petites structures.
  5. **Mobiliser** les données empiriques et les outils quantitatifs (indices de risque géopolitique, modèles de gravité, event studies, données d'entreprise) pour diagnostiquer l'exposition d'un secteur ou d'une firme.
  6. **Produire** une analyse stratégique opérationnelle (note de risque sectorielle, scénario prospectif) utilisable par un dirigeant de PME ou un responsable de politique industrielle.
- 

## Manuels et ressources de référence

### Ouvrages fondamentaux

- Farrell, H. & Newman, A. (2023). *Underground Empire: How America Weaponized the World Economy*. Henry Holt.
- Baldwin, R. & Wyplosz, C. (2019). *The Economics of European Integration*, 6th ed. McGraw-Hill.
- Helm, D. (2020). *Net Zero: How We Stop Causing Climate Change*. William Collins.
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State*. Anthem Press.

### Références empiriques clés

- Miroudot, S. (2020). "Reshaping the policy debate on the implications of COVID-19 for global supply chains." *Journal of International Business Policy*, 3, 430-442.
- Farrell, H. & Newman, A. (2019). "Weaponized Interdependence." *International Security*, 44(1), 42-79.
- Antràs, P. (2020). "De-Globalization? Global Value Chains in the Post-COVID-19 Age." NBER WP 27716.
- Sedwill, M. & Haider, Z. (2026). "Building an ecosystem of geopolitical insights." McKinsey Geopolitics Practice.
- Felbermayr, G. et al. (2020). "The Global Sanctions Data Base." *European Economic Review*, 129, 103561.
- Caldara, D. & Iacoviello, M. (2022). "Measuring Geopolitical Risk." *American Economic Review*, 112(4), 1194-1225.
- Bown, C. (various). Trade policy papers. Peterson Institute for International Economics.
- EIB (various). *EIB Investment Reports* on EU competitiveness and SME financing.

### Bases de données et logiciels

- UN Comtrade, Global Trade Alert, Eurostat SBS, BACH-ESD (Banque de France), EIB Investment Survey, OECD TiVA, WIOD, Geopolitical Risk Index (Caldara-Iacoviello), SIPRI
  - Stata 17+ ou R (fixest, gravity) ; Python (pandas, networkx) ; Tableau/Power BI
-

## Programme des séances

---

### Séance 1 – Intégration, concentration et vulnérabilités des PME européennes

**Objectifs** : Comprendre la place des PME dans l'économie européenne, identifier les secteurs concentrés et cartographier les dépendances critiques.

#### CM (2h)

1. PME dans l'UE : 60 % de l'emploi, 53 % de la VA, hétérogénéité sectorielle et nationale
2. Concentration sectorielle : défense, semi-conducteurs, pharmacie – vulnérabilité des sous-traitants
3. Le paradoxe PME : exposition maximale, capacité minimale de couverture (Bloom et al. 2018)
4. Typologie des vulnérabilités : inputs critiques, marché unique, dépendance réglementaire, change

#### Readings obligatoires

- European Commission (2023). *SME Performance Review*. – Panorama statistique des PME par pays et secteur.
- Miroudot, S. (2020). “Reshaping the policy debate on the implications of COVID-19 for global supply chains.” *Journal of International Business Policy*, 3, 430-442.

#### TD (1h)

*Cartographie de dépendance sectorielle*. À partir de données Eurostat SBS et OECD TiVA, identifier pour un secteur assigné les 5 principaux pays fournisseurs d'inputs intermédiaires, calculer l'indice HHI des approvisionnements. Discussion : vulnérabilité comparée des secteurs, asymétrie PME/grandes entreprises.

---

### Séance 2 – Supply chains, rentes et dépendances critiques

**Objectifs** : Analyser la structure des chaînes d'approvisionnement, les rentes de position et les goulets d'étranglement critiques (dual-use, terres rares, semi-conducteurs).

#### CM (2h)

1. GVC : fragmentation, spécialisation verticale, trade in tasks (Antràs & Chor 2022)
2. Dual-use goods : réglementation, contrôle export, implications PME défense
3. Minéraux critiques : terres rares (Chine 60 %), cobalt (RDC), lithium – dépendance européenne
4. Semi-conducteurs : chaîne ASML-TSMC-Samsung, goulot lithographique
5. Propagation des chocs : effet Bullwhip, single points of failure, indices de vulnérabilité

#### Readings obligatoires

- Antràs, P. (2020). “De-Globalization? Global Value Chains in the Post-COVID-19 Age.” NBER Working Paper 27716.
- European Commission (2023). “Critical Raw Materials Act – Impact Assessment.” SWD(2023) 160.

## Readings complémentaires

- Miller, C. (2022). *Chip War: The Fight for the World's Most Critical Technology*. Scribner.

### TD (1h)

*Stress-test d'approvisionnement*. Simulation : embargo chinois sur les terres rares (6 mois). À partir de données UN Comtrade, évaluer l'impact sur trois chaînes européennes (éolien, VE, électronique défense). Calcul du stock disponible, fournisseurs alternatifs, délai de substitution.

---

## Séance 3 – Chocs géopolitiques typologisés : sanctions, guerres, compétition technologique

**Objectifs** : Construire une taxonomie des chocs géopolitiques et analyser leurs canaux de transmission différenciés sur les PME.

### CM (2h)

1. Taxonomie : chocs commerciaux, financiers (SWIFT), technologiques (entity lists), militaires
2. Sanctions Russie/Iran : architecture, sanctions primaires/secondaires/extraterritoriales
3. Guerres commerciales Chine-US : tarifs, découplage technologique, l'UE comme tiers
4. Transition énergétique comme choc géopolitique : nouvelles dépendances, volatilité, stranded assets
5. Canaux vers les PME : effets directs (perte de marché, rupture input) et indirects (incertitude, crédit)

### Readings obligatoires

- Felbermayr, G., Syropoulos, C. & Yotov, Y. (2020). "The Global Sanctions Data Base." *European Economic Review*, 129, 103561.
- Farrell, H. & Newman, A. (2019). "Weaponized Interdependence." *International Security*, 44(1), 42-79.

### Readings complémentaires

- Caldara, D. & Iacoviello, M. (2022). "Measuring Geopolitical Risk." *AER*, 112(4), 1194-1225.

### TD (1h)

*Classification et canaux*. 6 cas réels (sanctions Russie, Huawei entity list, tarifs US acier, blocage Suez, sanctions Iran, confinement Shenzhen). Pour chaque cas : classifier, identifier les canaux vers les PME, estimer l'horizon temporel. Restitution croisée.

---

## Séance 4 – Financement des entreprises en contexte géopolitique risqué

**Objectifs** : Comprendre comment le risque géopolitique affecte l'accès au financement des PME et les stratégies de couverture disponibles.

### CM (2h)

1. Risque géopolitique et spreads : Caldara & Iacoviello (2022) — hausse GPR réduit l'investissement, augmente les spreads
2. Rationnement du crédit : théorie (Stiglitz-Weiss), flight to quality vers les grandes entreprises
3. Assurance risque politique : MIGA, Bpifrance, Coface — couverture et limites PME
4. Sanctions financières : SWIFT, OFAC, compliance costs, de-risking bancaire
5. Financement public : InvestEU, BEI/FEI garanties PME, FEDER

### Readings obligatoires

- Caldara, D. & Iacoviello, M. (2022). “Measuring Geopolitical Risk.” *American Economic Review*, 112(4), 1194-1225. Sections 4-6.
- European Investment Bank (2023). *EIB Investment Report 2023/2024: Transforming for Competitiveness*. Chapter on SME financing.

### Readings complémentaires

- Bloom, N. (2009). “The Impact of Uncertainty Shocks.” *Econometrica*, 77(3), 623-685.

### TD (1h)

*Scoring de risque géopolitique.* Construire un scoring simplifié pour 4 PME fictives (exportatrice Russie, sous-traitante défense, importatrice Chine, start-up deeptech). Critères : concentration CA, dépendance fournisseurs, secteur réglementé, exposition devise. Classification et recommandations de couverture.

## Séance 5 — IDE dans l'UE : screening, influence et souveraineté

**Objectifs** : Analyser les flux d'IDE entrants dans l'UE sous l'angle géopolitique et comprendre les mécanismes de filtrage et leurs implications pour les PME.

### CM (2h)

1. IDE dans l'UE : tendances, origines, secteurs cibles, évolution post-2015
2. IDE chinois (infrastructures, technologie), russe (énergie, influence), du Golfe (fonds souverains)
3. FDI screening européen : Règlement (UE) 2019/452, mécanismes nationaux, critères de sécurité
4. Le dilemme PME : acquisitions étrangères comme capital ou perte de souveraineté technologique
5. Cas : rachat de Kuka (robotique, Allemagne) par Midea (Chine, 2016) — déclencheur du screening européen

### Readings obligatoires

- European Commission (2023). “Annual Report on the screening of foreign direct investments into the Union.” COM(2023) 590.
- Meunier, S. (2019). “Beware of Chinese Bearing Gifts: Why China's Direct Investment Poses Political Challenges in Europe and the United States.” In *China's International Investment Strategy*. Oxford University Press.

### Readings complémentaires

- Julio, B. & Yook, Y. (2016). “Policy Uncertainty, Irreversibility, and Cross-Border Flows of Capital.” *Journal of International Economics*, 103, 13-26.

### **TD (1h)**

*Simulation de FDI screening.* Cas fictif : fonds souverain proposant l’acquisition d’une PME française de capteurs optroniques (dual-use). Trois rôles (acquéreur, PME cible, commission de screening). Critères : dual-use, dépendance technologique, emploi, alternatives de financement.

---

## **Séance 6 – Réglementation et contrôles : naviguer le mille-feuille européen**

**Objectifs** : Maîtriser le cadre réglementaire européen affectant les PME et évaluer son impact différencié par taille d’entreprise.

### **CM (2h)**

1. Green Deal européen : Fit for 55, CBAM, taxonomie verte, coûts pour les PME
2. Digital Markets Act / Digital Services Act : régulation des plateformes, impact PME
3. European Chips Act : objectif 20 % production mondiale, accessibilité PME vs grands groupes
4. CSRD : reporting ESG, cascade sur les PME sous-traitantes via les donneurs d’ordre
5. Le coût de la conformité : disproportionnalité structurelle PME/grandes entreprises
6. Comparaison internationale : Chips Act US (\$52,7 Mds) vs EU (43 Mds EUR), IRA (\$369 Mds)

### **Readings obligatoires**

- European Commission (2023). “European Chips Act.” Regulation (EU) 2023/1781.
- Sapir, A. (2024). “Europe’s Green Deal Industrial Policy.” Bruegel Policy Brief.

### **TD (1h)**

*Audit réglementaire.* Profil d’une PME (50-200 salariés) par secteur. Identifier les réglementations applicables, estimer le coût de conformité en % du CA, proposer 3 mesures de simplification. Benchmark avec une PME américaine équivalente.

---

## **Séance 7 – Stratégies de résilience : diversification, nearshoring, relations fournisseurs**

**Objectifs** : Évaluer les stratégies de résilience des PME face aux chocs géopolitiques et comprendre leurs conditions de faisabilité.

### **CM (2h)**

1. Diversification géographique : théorie (portfolio), pratique (coûts, certifications), seuils critiques pour une PME
2. Nearshoring et friend-shoring : évidence post-Covid (60 % GE diversifiées vs 15 % PME), coûts (+5-15 %)
3. Du just-in-time au just-in-case : inventaires stratégiques, dual sourcing
4. Mutualisation entre PME : clusters, GIE, coopératives d’achat
5. Construction de capacités de veille géopolitique : l’approche McKinsey (Sedwill & Haider 2026)

6. Cas : pénurie de semi-conducteurs (2020-2023) — réponses différenciées par taille d'entreprise

### Readings obligatoires

- Sedwill, M. & Haider, Z. (2026). "Building an ecosystem of geopolitical insights." McKinsey Geopolitics Practice.
- Baldwin, R. & Freeman, R. (2022). "Risks and Global Supply Chains: What We Know and What We Need to Know." *Annual Review of Economics*, 14, 153-180.

### Readings complémentaires

- Javorcik, B. (2020). "Global Supply Chains Will Not Be the Same in the Post-COVID-19 World." In *COVID-19 and Trade Policy*, World Bank.

### TD (1h)

*Plan de résilience*. PME industrielle (120 salariés, CA 25 M EUR, export 40 %). Élaborer un plan en 5 actions priorisées. Contraintes : budget 500 K EUR/3 ans, maintien de la marge. Présentation et challenge croisé.

---

## Séance 8 — Innovation et compétitivité technologique

**Objectifs** : Analyser le positionnement technologique des PME européennes dans la compétition mondiale et identifier les leviers d'innovation comme stratégie de résilience.

### CM (2h)

1. R&D : UE 2,2 % du PIB vs US 3,5 % vs Corée 4,9 % — déficit d'innovation de rupture
2. Green tech : avantage européen (éolien, hydrogène) vs domination chinoise (solaire, batteries)
3. Semi-conducteurs : ASML (monopole EUV) mais dépendance en design (US) et fabrication (TSMC)
4. Deep tech et PME : financement (venture, EIC Accelerator), propriété intellectuelle, espionnage
5. Innovation et résilience : données EIB — R&D corrélée à la diversification des supply chains

### Readings obligatoires

- EIB (2023). *EIB Investment Report 2023/2024*, chapter on innovation and digitalisation.
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State*, chapters 1-3. Anthem Press.

### Readings complémentaires

- Bloom, N., Van Reenen, J. & Williams, H. (2019). "A Toolkit of Policies to Promote Innovation." *Journal of Economic Perspectives*, 33(3), 163-184.
- Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R. & Howitt, P. (2005). "Competition and Innovation: An Inverted-U Relationship." *Quarterly Journal of Economics*, 120(2), 701-728.

### TD (1h)

*Diagnostic d'innovation comparé*. Analyser deux PME cotées (une UE, une US) dans le même

secteur. Comparer intensité R&D, brevets, accès au financement. Diagnostic de l'écart de performance et recommandations.

---

## Séance 9 – Transition énergétique comme choc géopolitique

**Objectifs** : Analyser la transition énergétique comme un choc géopolitique majeur reconfigurant les dépendances et les vulnérabilités des PME européennes.

### CM (2h)

1. Du pétrole/gaz aux minéraux critiques : lithium, cobalt, nickel — nouvelles dépendances
2. Géographie : Chine (traitement 90 %), RDC (cobalt), Chili (lithium), Indonésie (nickel)
3. Choc énergétique 2022 : prix TTF x17, impact sectoriel différencié (chimie : énergie = 25 % CA)
4. Stranded assets et opportunités : hydrogène, éolien, recyclage, efficacité énergétique
5. REPowerEU et souveraineté énergétique ; données BACH-ESD : marges PME -3,2 pp vs GE -1,8 pp

### Readings obligatoires

- IEA (2023). *Critical Minerals Market Review 2023*. International Energy Agency.
- European Commission (2022). “REPowerEU Plan.” COM(2022) 230.

### Readings complémentaires

- Bazilian, M. (2018). “The Mineral Foundation of the Energy Transition.” *Extractive Industries and Society*, 5(1), 93-97.

### TD (1h)

*Scénario de prix énergétique*. Bilans simplifiés de 3 PME industrielles (verrerie, sidérurgie, chimie fine). Simuler l'impact d'un doublement du prix du gaz sur les marges. Seuils de viabilité, options de couverture, plan d'investissement en efficacité énergétique.

---

## Séance 10 – ESG, durabilité et exigences des parties prenantes

**Objectifs** : Comprendre comment les exigences ESG et de durabilité créent de nouvelles contraintes et opportunités pour les PME dans un contexte géopolitique.

### CM (2h)

1. CSRD : reporting, calendrier, cascade sur les PME sous-traitantes des grandes entreprises
2. Devoir de vigilance (CS3D) : due diligence chaînes de valeur, responsabilité juridique
3. Taxonomie verte : classification des activités, accès au financement vert
4. ESG comme dimension géopolitique : normes divergentes (EU vs US vs Chine), CBAM
5. Cas : PME textile face au devoir de vigilance — coûts de conformité vs accès aux marchés

### Readings obligatoires

- European Commission (2023). “Corporate Sustainability Reporting Directive — Implementation guidance.”

- Bolton, P. & Kacperczyk, M. (2021). “Do Investors Care about Carbon Risk?” *Journal of Financial Economics*, 142(2), 517-549.

### TD (1h)

*Matrice de matérialité géopolitique-ESG.* Construire une matrice de double matérialité : enjeux ESG (axe vertical) vs risques géopolitiques (axe horizontal). Identifier les zones de convergence (ex : cobalt congolais = supply chain + droits humains). Priorisation des actions.

---

## Séance 11 – Rôle des gouvernements : politique industrielle, défense et finance export

**Objectifs** : Évaluer les instruments de politique publique soutenant la résilience des PME et comparer les approches européenne, américaine et asiatique.

### CM (2h)

1. Retour de la politique industrielle : Chips Act, IRA, Made in China 2025
2. Comparaison US (subventions massives) / UE (réglementaire, fragmenté) / Chine (planifié)
3. Finance export : Bpifrance, UKEF, Ex-Im Bank — impact sur la compétitivité PME
4. Politique de défense et PME : BITD, sous-traitance, DGA PME Tour
5. Fonds européens : FEDER, InvestEU, EIC Accelerator — accessibilité réelle pour les PME
6. Cas : Chips Act comparé — US (\$52,7 Mds) vs EU (43 Mds EUR)

### Readings obligatoires

- Rodrik, D. (2014). “Green Industrial Policy.” *Oxford Review of Economic Policy*, 30(3), 469-491.
- Bown, C. (2023). “Modern Industrial Policy and the WTO.” Peterson Institute Working Paper.

### Readings complémentaires

- Aiginger, K. & Rodrik, D. (2020). “Rebirth of Industrial Policy and an Agenda for the Twenty-First Century.” *J. Industry, Competition and Trade*, 20, 189-207.

### TD (1h)

*Évaluation de politique publique.* Chaque groupe évalue un dispositif (DGA PME Tour, EIC Accelerator, Bpifrance Export, FEDER industrie). Critères : accessibilité PME, montant moyen, additionnalité, effet sur la résilience. Présentation comparative.

---

## Séance 12 – Séminaire prospectif : scénarios 2030-2035

**Objectifs** : Construire des scénarios prospectifs et évaluer leurs implications pour les PME européennes. Synthétiser les acquis du cours.

### CM (2h)

1. Méthodes de scénarisation : approche Shell/Schwartz (2 incertitudes, 4 quadrants)
2. Scénario A — Découplage accéléré ; B — Fragmentation molle ; C — Réintégration sélective
3. Implications PME : stratégies robustes aux trois scénarios, actions immédiates

4. Synthèse du cours : 5 messages clés pour un dirigeant de PME ou un responsable de politique industrielle

### Readings obligatoires

- Sedwill, M. & Haider, Z. (2026). “Building an ecosystem of geopolitical insights.” McKinsey Geopolitics Practice.
- Bremmer, I. & Kupchan, C. (various). *Top Risks*. Eurasia Group.

### Readings complémentaires

- Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View*. Doubleday.

### TD (1h)

*Atelier de scénarisation.* En groupes, construire un scénario 2030 pour un secteur (semi-conducteurs, pharma, défense, énergie). Structure : (1) 2 incertitudes clés, (2) narrative, (3) 3 effets quantifiés sur les PME, (4) stratégie de résilience, (5) indicateurs d’alerte précoce. Présentation orale (15 min).

---

### Évaluation

Composante	Pondération	Description
<b>Participation TD</b>	20%	Présence, qualité des contributions, rigueur analytique dans les exercices. Grille : pertinence de l’analyse (0-5), usage de données (0-5), qualité des recommandations (0-5), travail en équipe (0-5).
<b>Note de risque sectorielle</b>	30%	Individuel. 8-10 pages sur un secteur au choix : cartographie des dépendances, risques géopolitiques, recommandations chiffrées. Min. 2 sources de données empiriques. Format : note d’analyse opérationnelle. Rendu séance 9.
<b>Scénario prospectif</b>	30%	En groupe (3-4). Scénario 2030, implications chiffrées PME. 12-15 pages + présentation orale (15 min, séance 12).

Composante	Pondération	Description
<b>Examen final</b>	20%	Étude de cas (2h). Analyse d'une situation géopolitique réelle et de ses implications pour les PME d'un secteur donné. Documents fournis : données, articles de presse, extraits réglementaires.

### Lien recherche-enseignement

Ce cours s'appuie directement sur les travaux de recherche de l'enseignant en économie internationale et en économie politique, ainsi que sur son expérience institutionnelle.

Séance	Thème	Lien avec la recherche
1-2	Vulnérabilités et supply chains	Travaux en cours sur l'exposition des PME européennes aux risques géopolitiques
3-4	Sanctions et financement	Publications <i>Journal of Comparative Economics</i> (2020) ; expérience au CAPS/MEAE
5	IDE et souveraineté	Article en révision <i>AEJ: Economic Policy</i> sur instabilité politique et investissement
7-8	Résilience et innovation	Méthodes DiD échelonnées appliquées aux chocs géopolitiques sur les entreprises
9	Transition énergétique	Recherches CERDI-FERDI sur les subventions aux énergies fossiles
11-12	Politique industrielle et prospective	Publication <i>European Economic Review</i> (2020) ; expérience CAPS/MEAE

### Positionnement pédagogique

Ce cours se distingue des enseignements existants en économie internationale et en management stratégique sur trois dimensions :

1. **Focale PME** : la littérature sur les risques géopolitiques traite des États ou des multinationales. Ce cours est centré sur les PME — 99 % des entreprises européennes, mais moyens de veille et de couverture structurellement limités. Les travaux de recherche de l'enseignant sur l'exposition des PME européennes alimentent directement le contenu.
2. **Articulation économie-réglementation-stratégie** : chaque séance articule analyse économique (gravité, commerce, microéconomie), cadre réglementaire européen (Chips Act, Green Deal, CSRD) et dimension stratégique (scénarisation, résilience). Cette triple perspective reflète la réalité du dirigeant de PME.

3. **Ancrage empirique et opérationnel** : données réelles (Comtrade, Eurostat, BACH-ESD, EIB surveys) et cas contemporains. L'enseignant s'appuie sur une double expérience — recherche académique en économie internationale et analyse stratégique au CAPS/MEAE — pour articuler rigueur analytique et pertinence opérationnelle.