



2025

Rapport annuel

2025

Penser l'Europe • Thinking Europe • Europa denken

Sommaire

Avant-propos. P.4

Introduction. P.6

**L'année 2025
en 1 coup d'œil** P.10

Les événements marquants de cette année P.11

Les grands chiffres de cette année P.12

Quelques publications de cette année P.13

Nos évènements de cette année P.14

Conférence annuelle P.16

Une nouvelle énergie pour l'Europe P.16

**Notre nouveau
site Internet** P.20

Lancement de la fondation
P.22

Mise au vert P.24

**Commerce & sécurité
économique** P.26

Démocratie & institutions P.30

Économie & finance P.32

**Élargissement
& grande Europe** P.34

Emploi, social & santé P.38

Énergie & climat P.40

Géopolitique & défense P.44

**Migrations &
démographie** P.50

**Jeunesse et culture
européenne** P.52

Nos évènements en 2025 P.61

Réseau Jacques Delors P.62

Jacques Delors Centre (Berlin) P.62

Europe Jacques Delors (Bruxelles) P.64

Domaines de compétence P.65

Structure & équipe P.72

Conseil d'Administration /
Conseil des Garants / Bureau P.73

Pôle Support P.74

Pôle Recherche P.74

Groupe de travail P.76

**Responsabilité
sociale et
environnementale** P.78

Financement P.88

Bilan et compte de résultat 2025 P.90

**Avant-
propos**

L'Europe face à l'effondrement d'un monde

L'Europe est à un tournant de son histoire. Le monde dans lequel elle a construit sa prospérité – fondé sur l'ouverture, la stabilité et la primauté des règles – s'efface progressivement. À sa place émerge un désordre plus conflictuel, plus incertain.

Face à cette transformation, l'Europe dispose d'atouts considérables : une épargne abondante, des systèmes de recherche parmi les meilleurs au monde, des entreprises innovantes, un modèle social unique. Pourtant, faute d'intégration suffisante, ces forces demeurent dispersées, parfois concurrentes, souvent sous-exploitées. Dans un monde où la taille critique est redevenue déterminante, cette fragmentation constitue notre principale vulnérabilité. Elle affaiblit notre compétitivité, freine nos investissements, limite notre innovation et, in fine, réduit notre capacité à assurer notre propre sécurité ou à défendre une certaine idée du monde.

C'est pourquoi la première étape du redressement européen est claire : achever enfin ce que nous avons commencé. Comme je l'ai défendu dans *Much more than a market*, il ne s'agit pas seulement de parfaire un cadre existant, mais de franchir un cap décisif : passer d'un marché unique inachevé à un véritable marché européen intégré, capable de mobiliser nos ressources à la hauteur des défis contemporains. L'ambition est désormais fixée : 2028. Cette échéance doit être tenue car dans le monde tel qu'il est devenu, le temps n'est plus un allié. Le retard, les hésitations, les compromis *a minima* sont des luxes que nous ne pouvons plus nous offrir.

L'histoire de l'intégration européenne est faite de moments où la volonté politique a su transformer la contrainte en progrès. Nous sommes à nouveau dans l'un de ces moments. Les divisions internes de l'Europe sont aujourd'hui exploitées par ses concurrents ; à l'inverse, son unité demeure son principal levier d'action. La question n'est donc plus de savoir s'il faut avancer, mais à quelle vitesse. L'Europe a les moyens de peser dans le monde qui vient. Elle doit maintenant choisir d'agir avec détermination. Dans un monde en recomposition rapide, l'Europe ne peut plus se permettre d'être seulement un espace. Elle doit redevenir un projet.

Enrico Letta
Président de l'Institut Jacques Delors

Introduction

L'année 2025 restera comme celle d'une véritable accélération de l'histoire. Une « tornade événementielle » s'est abattue sur l'ordre international, emportant avec elle nombre des repères sur lesquels l'Europe avait posé ses fondations.

Le retour de Donald Trump à la Maison Blanche en a été le point de départ, mais surtout le catalyseur. Dès les premières semaines, le ton était donné : le discours de J.D. Vance à Munich, en janvier, a marqué une rupture assumée avec les fondements du partenariat transatlantique. Quelques semaines plus tard, l'altercation entre Donald Trump, son vice-président et le président ukrainien Volodymyr Zelenski dans le bureau ovale a illustré, de manière brutale, l'effritement de solidarités politiques qui semblaient acquises.

Le « Liberation Day » du 2 avril, avec l'annonce de droits de douane généralisés, a confirmé le basculement vers un protectionnisme assumé. L'arrivée de l'été a prolongé ce mouvement avec entre autres exemples, l'engagement des Européens à consacrer 5 % de leur PIB à la défense lors du sommet de l'OTAN à la fin du mois de juin à La Haye, puis l'accord de Turnberry entérinant un déséquilibre commercial durable au profit des États-Unis. Dans le même temps, la rencontre entre Donald Trump et Vladimir Poutine à Anchorage a acté une recomposition stratégique lourde de conséquences, où l'ambiguïté le dispute à la complaisance vis-à-vis d'une puissance qui demeure la principale menace pour la sécurité du continent européen.

Comme un point d'orgue, la publication, à l'automne, de la nouvelle stratégie de sécurité des États-Unis est venue formaliser ce qui était déjà plus que perceptible : le divorce entre « cette » Amérique et « cette » Europe. Le diagnostic d'un prétendu « effacement civilisationnel » de notre continent n'est rien d'autre que le rejet de ce que les Européens ont patiemment construit depuis près de quatre-vingts ans : un espace de paix, de droit et de coopération. C'est ce qu'a rappelé avec force António Costa lors de notre conférence annuelle en décembre 2025.

Face à cette séquence d'une intensité rare, notre Institut n'a ni cédé à la sidération, ni à la tentation du commentaire à chaud. Plus que jamais, nous avons poursuivi notre mission : éclairer, structurer le débat public et formuler des propositions à la hauteur des défis.

Dans le domaine du commerce et de la sécurité économique, nos travaux ont analysé les effets du tournant protectionniste américain et de la montée en puissance chinoise, en proposant des pistes concrètes pour renforcer la résilience européenne, qu'il s'agisse de stratégie industrielle, de politique commerciale ou de diversification des partenariats.

Sur le terrain économique et financier, nous avons accompagné les réflexions sur la compétitivité européenne, l'approfondissement du marché unique et l'adaptation du cadre budgétaire à des besoins d'investissement sans précédent, notamment dans la défense et la transition énergétique.

Nos travaux en matière de climat et d'énergie ont insisté sur la nécessité d'articuler transition écologique, souveraineté et acceptabilité sociale, en particulier autour des débats sur le marché carbone et la réindustrialisation verte.

Dans le champ géopolitique et de la défense, nous avons contribué à nourrir une réflexion stratégique sur le rôle de l'Union européenne dans un monde en recomposition, en mettant au cœur du débat la question des capacités, du leadership et de l'autonomie européenne.

Enfin, fidèles à l'héritage de Jacques Delors, nous avons poursuivi nos travaux sur la démocratie, la cohésion sociale, l'élargissement et la jeunesse, convaincus que la solidité du projet européen repose d'abord sur ses fondations politiques et humaines.

Cette activité soutenue s'est traduite par plus de cent publications, des dizaines d'événements et un engagement constant dans le débat public, témoignant de la vitalité de notre Institut et de sa capacité à rassembler au-delà des cercles experts.

Mais au-delà des chiffres et des réalisations, l'année 2025 aura surtout confirmé une conviction : dans un monde plus instable, plus conflictuel, plus incertain, la nécessité d'Europe n'a jamais été aussi forte. C'est pourquoi nous abordons 2026 avec une détermination intacte. Plus que jamais, nous continuerons à penser, débattre et proposer, avec l'exigence intellectuelle et l'engagement qui fondent notre action.

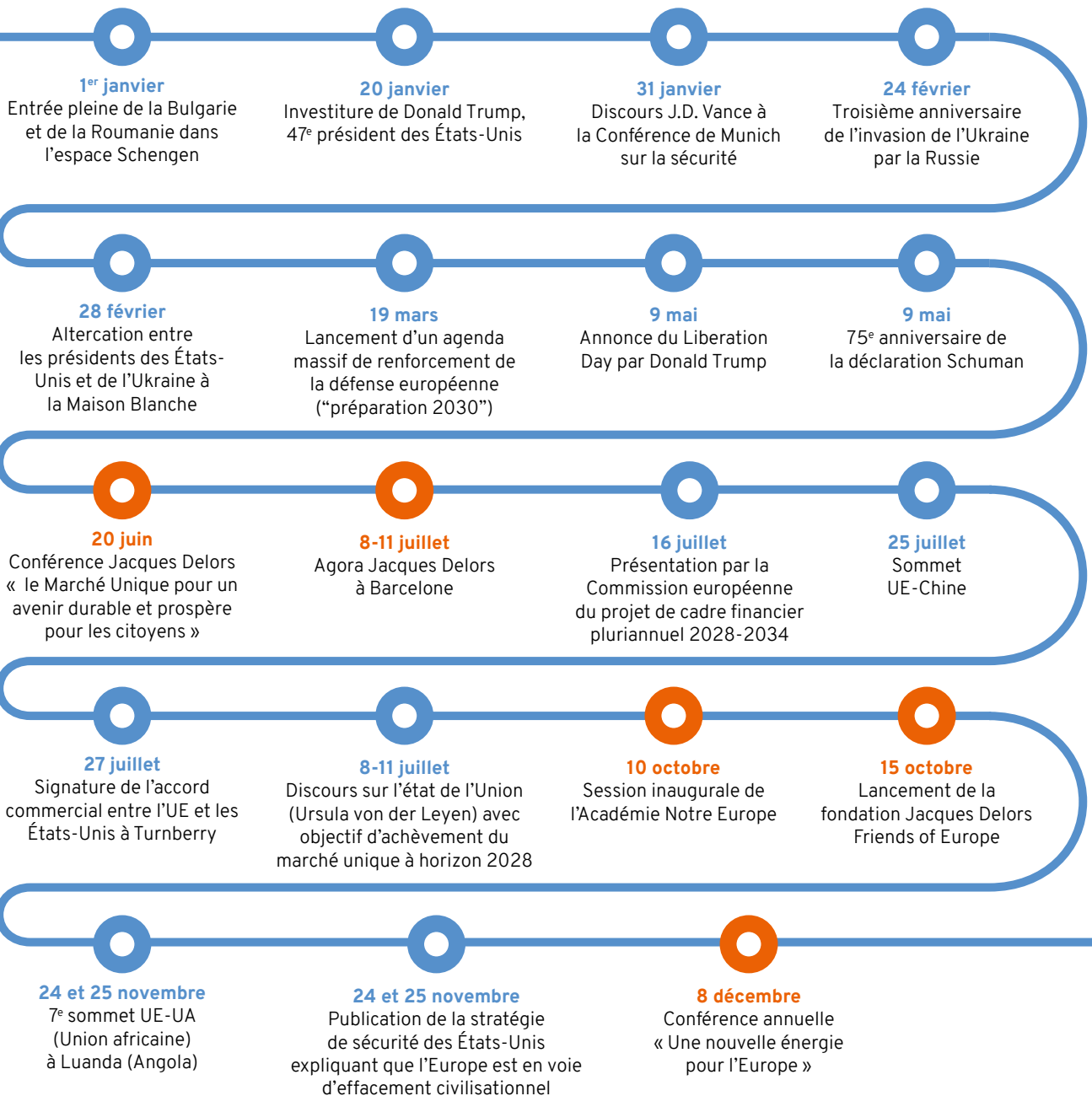
Car face aux vents contraires, notre cap demeure inchangé : contribuer, avec lucidité et constance, à faire de l'Europe non seulement un territoire enviable et attractif, mais aussi une solution aux défis auxquels nous faisons face.

Sylvie Matelly,
Directrice de l'Institut Jacques Delors

**L'année
2025 en
1 coup d'œil**

Les événements marquants de cette année

- Évènements Union européenne
- Évènements Institut Jacques Delors



Les grands chiffres de cette année

70 ÉVÉNEMENTS

7 000 participants
49 en présentiel
21 en distanciel

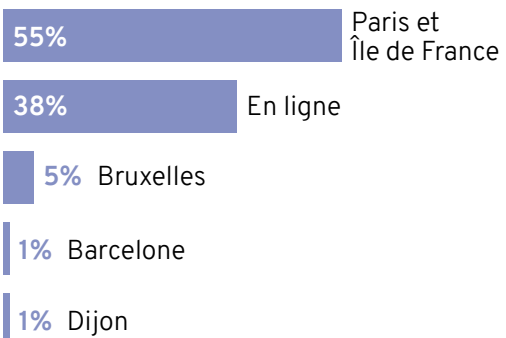
207 INTERVENTIONS EXTERNES

+ 20 000 personnes touchés

105 PUBLICATIONS

44 blogposts
20 décryptages
10 infographies
16 policy papers
3 rapports
12 publications externes
(autres documents)

RÉPARTITION DES ÉVÈNEMENTS



917 INTERVENTIONS & REPRISÉS MÉDIATIQUES

(presse, radio et TV)

18 700 ABONNÉS

sur LinkedIn

24 700 FOLLOWERS

sur Twitter

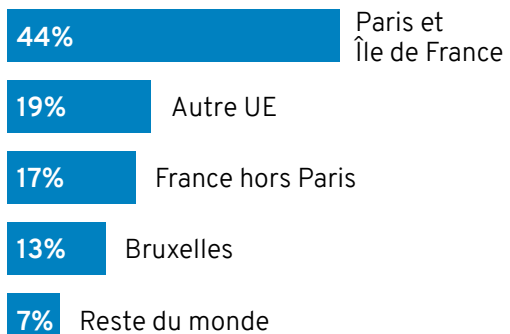
2 500 FOLLOWERS

sur Bluesky

3 400 FOLLOWERS

sur Instagram

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUES DES INVITATIONS EXTERNES



1 310 ABONNÉS

sur Youtube / 4 243 vues

60 075 CONTACTS

Newsletters (français et anglais)

Quelques publications de cette année

De Budapest à Minsk : les leçons à tirer des négociations avec la Russie

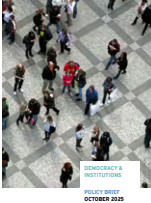
Alors qu'elle mène depuis plus de trois ans une invasion de l'Ukraine avec l'appui de la Russie, le régime de Vladimir Poutine a subi de nombreuses reverses militaires. Le 15 février, le ministre de la Défense, Sergueï Shoïgou, a annoncé que le régime de Poutine avait subi de nombreuses reverses militaires. Le 15 février, le ministre de la Défense, Sergueï Shoïgou, a annoncé que le régime de Poutine avait subi de nombreuses reverses militaires.



Élargissement à grande échelle

European citizens and the European Union 1985-2025

Introduction
The year 2025 marks both the centenary of the European Coal and Steel Community and the 50th anniversary of the signing of the Treaty of Rome. It is a time to reflect on the challenges we face and the lessons we can learn from the past.



Commission des institutions

Hausse des taux européens : un impact gérable pour l'instant

Les taux d'intérêt en Europe ont augmenté de manière significative ces dernières semaines. Dans le monde public, on ne peut pas ignorer l'impact de cette hausse des taux sur les marchés financiers et les entreprises.



How to make the ETS2 socially acceptable

Lessons from national CO2 price systems for well-designed carbon revenues redistribution and investments
Abstract
The introduction of a CO2 price for housing and mobility is a key measure to ensure that the ETS2 will be able to drive a climate transition. However, without adequate accompanying compensation and investment measures, additional costs for citizens will not be socially acceptable and might lead to a reversal of climate policies.



Enlargement needs an Associated State status

A bold step towards EU membership
Summary
Enlargement is a highly complex, involving gradual integration into the European Union. The process should be managed by the negotiator of an associated state status, which would provide a clear framework for the process.



Pour une européanisation du nerf de la guerre

Il est un point fait actuellement consensus dans toutes les déclarations et conférences internationales : l'Ukraine est le théâtre d'une véritable agression des budgets armés de son territoire et à leur appui. Il est un point fait actuellement consensus dans toutes les déclarations et conférences internationales : l'Ukraine est le théâtre d'une véritable agression des budgets armés de son territoire et à leur appui.



Union européenne

Europe and China's economic reorientation

At the last summit of the two regions in March 2023, China again set an annual growth target of around 5%. Some analysts are questioning the sustainability of such a target, but the reality of China's growth is more complex.



Trade & Economic Security

Delivering the ETS2: Do or die time for the European Green Deal?

Frontloading future carbon revenues to bring certainty and overcome insufficiency
Abstract
This policy paper is part of a series of publications on the second European carbon market (ETS2) that includes an overview of the challenges of the market and measures to overcome them.



Energy & Climate

The Road to a New European Automotive Strategy: Trade and Industrial Policy Options

Navigating the Trilemma of Decarbonization, Competitiveness, and Economic Security
Abstract
The transition to electric vehicles is a key challenge for the European automotive industry. This paper explores the trade and industrial policy options available to support this transition.



War mongers and peace makers: Trump II's backed peace in Ukraine paves the way for European wars

Every time they experience a major conflict, the Europeans are faced with the fundamental question of international relations: when, under what conditions and with whom can peace be achieved?
This was the case of the Congress of Vienna in 1814-1815. It put an end to the upheavals caused by Napoleon's conquests and the French Revolution. It was the purpose of the Paris Conference in 1919 to lay the foundations for the end of the First World War. This also happened in the aftermath of the Second World War. This also happened in the aftermath of the Second World War.



Union européenne

EU-Turkey relations in the age of Trump II: between blocked accession and forced cooperation

On 21 March 2025, Turkey's EU accession negotiations resumed, responding to Turkey as a "non-revised" country.
While the EU carefully avoids any renewal of negotiations, it does face a complex and delicate choice as to how to deal with Turkey's accession negotiations.
This article examines the challenges and opportunities of EU-Turkey relations in the current political context.



EU-Turkey relations

De Budapest à Minsk : les leçons à tirer des négociations avec la Russie

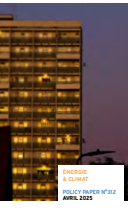
Alors qu'elle mène depuis plus de trois ans une invasion de l'Ukraine avec l'appui de la Russie, le régime de Vladimir Poutine a subi de nombreuses reverses militaires. Le 15 février, le ministre de la Défense, Sergueï Shoïgou, a annoncé que le régime de Poutine avait subi de nombreuses reverses militaires.



Élargissement à grande échelle

Décarbonation des bâtiments et logement abordable : Pistes pour promouvoir les compétences locales et accélérer le Green Deal

Message clés
La décarbonation des bâtiments est un défi majeur pour l'Union européenne. Cette publication explore les pistes pour promouvoir les compétences locales et accélérer le Green Deal.



Énergie & Climat

Nos évènements de cette année



▲ Déjeuner de travail autour de Commissaire européen en charge de la défense et de l'espace, Mr. Kubilius | Institut Jacques Delors



▲ Conférence MACIF x Institut Jacques Delors sur l'avenir du Pacte vert | Institut Jacques Delors



▲ Consultation citoyenne REACH | Institut Jacques Delors



▲ Europe en Débat Session 2 | Institut Jacques Delors



▲ Présentation rapport ACEA | Institut Jacques Delors



▲ Fête de l'Europe | Institut Jacques Delors



▲ Rencontre avec Predrag Zenovic, Négociateur en chef pour l'adhésion à l'UE du Monténégro | Institut Jacques Delors



▲ Séminaire avec Zuzana Caputova, ancienne présidente de la république slovaque | Institut Jacques Delors

Conférence annuelle

Une nouvelle énergie pour l'Europe

I Maison de l'Europe, 8 décembre 2025

La conférence annuelle 2025 de l'Institut Jacques Delors s'est tenue le 8 décembre. Elle a une nouvelle fois rassemblé un public nombreux, engagé et largement composé de jeunes, autour de personnalités européennes de premier plan pour débattre de l'avenir du projet européen. Placée sous le thème « Une nouvelle énergie pour l'Europe », cette édition s'inscrivait dans un contexte marqué par des tensions commerciales croissantes après le retour de Donald Trump à la maison blanche mais aussi la poursuite de la guerre en Ukraine sur fonds de rapprochement inquiétant entre l'agresseur russe et le président des États-Unis.

Invité d'honneur, António Costa est intervenu pour la première fois depuis la publication de la nouvelle stratégie de sécurité des États-Unis, soulignant les défis inédits posés à l'autonomie stratégique européenne.

Tes trois panels ont permis de structurer les débats. Le premier a interrogé la capacité de l'Europe à rebondir face aux crises économiques et géopolitiques, mettant en lumière ses fragilités mais aussi ses leviers d'action. Le deuxième a exploré le passage d'une logique de transition à une logique de puissance, en insistant sur le rôle central de l'énergie, de l'investissement et de la coordination européenne. Le troisième a abordé la question cruciale de la défense européenne et des conditions d'une plus grande autonomie vis-à-vis des États-Unis.

Tout au long de la matinée, les échanges ont souligné l'urgence d'un sursaut collectif, fondé sur davantage d'intégration, de cohérence et de volonté politique. La conférence s'est ainsi affirmée, comme chaque année, comme un moment privilégié de dialogue et de réflexion pour penser une Europe capable de maîtriser son destin dans un monde en recomposition.



▲ Conférence annuelle 2025 | Institut Jacques Delors | Crédits : David Pawuels

CONFÉRENCE ANNUELLE 2025

UNE NOUVELLE ÉNERGIE POUR L'EUROPE

Lundi 8 décembre 2025
8h45 – 14h00
Maison de l'Europe
77 Avenue de Versailles, 75016



Programme

- 8h45 **Mot d'accueil**
-
8h50 **Michel Derdevet**, Président de la Maison de l'Europe de Paris
- 8h50 **Mot d'ouverture**
-
9h00 **Enrico Letta**, Président de l'Institut Jacques Delors
- 9h00 **Discussion avec**
-
9h20 **António Costa**, Président du Conseil européen
- 9h20 **Discours**
-
9h30 **Benjamin Haddad**, Ministre délégué en charge de l'Europe

9h30 **Au pied du mur : l'Europe peut-elle encore rebondir ?**
-
10h30

Aranca González, Doyenne de la Paris School of International Affairs à Sciences Po
Thierry Breton, Ancien commissaire européen au marché intérieur
Aurore Lalucq, Députée européenne S&D, Présidente de la Commission des affaires économiques et monétaires du Parlement européen
Modération : **Elvire Fabry**, Chercheuse senior en géopolitique du commerce à l'Institut Jacques Delors

Entre l'accord asymétrique signé à Turnberry en juillet dernier – perçu par beaucoup comme un moment d'humiliation européenne – et le décrochage économique mis en lumière par les rapports Draghi et Letta, l'Europe traverse un moment de lucidité brutale. Cet épisode intervient dans un contexte de polarisation politique croissante,

nourrie par un sentiment de déclassement et d'impuissance stratégique. Pourtant, l'Union dispose encore d'atouts considérables, à commencer par son Marché Unique, incomplet mais potentiellement structurant, et par sa capacité – si elle se dote enfin des bons instruments – à redevenir maîtresse de son destin économique et stratégique.

Ce panel interrogera donc : qu'est-ce qui explique notre décrochage actuel ? La volonté politique existe-t-elle pour inverser la tendance ? Quels sont les leviers réels d'un rebond européen ?

Union des marchés de capitaux, financement commun, réindustrialisation, politique de puissance ? Quelles conditions sont nécessaires pour les activer ?

10h30 **Pause**
-
10h45

10h45 **De la transition à la puissance : un tournant stratégique**
-
11h45

Enrico Letta, Président de l'Institut Jacques Delors
Catherine MacGregor, Directrice générale d'Engie et Vice-Présidente d'Eurelectric
Laurence Tubiana, Présidente-Directrice générale de l'European Climate Foundation
Modération : **Phuc-Vinh Nguyen**, Chef du centre énergie (JDEC) à l'Institut Jacques Delors

L'Union européenne entre dans une décennie décisive où sa survie économique, industrielle et géopolitique dépendra de sa capacité à articuler transition énergétique, compétitivité et souveraineté stratégique. Après des années d'adaptation incrémentale, l'heure n'est plus aux ajustements, mais au basculement : l'Europe doit décider si elle veut rester un modèle normatif ou redevenir une puissance capable

d'influencer les règles du jeu mondial. Ce panel explorera les conditions de ce basculement : comment concilier décarbonation, réindustrialisation et sécurité énergétique ? Quel modèle d'investissement et de financement pour soutenir cette transformation ? Quels choix politiques et stratégiques sont indispensables pour rester dans la course face aux États-Unis, à la Chine et aux États émergents ?

11h45 **L'Europe peut-elle se défendre sans les Etats-Unis ?**
-
12h45

Nicole Gnesotto, Vice-présidente de l'Institut Jacques Delors
Clément Beaune, Haut-commissaire à la Stratégie et au Plan
Pierre Vimont, Diplomate, ancien Ambassadeur de France aux Etats-Unis
Thorniké Gordadzé, Chercheur associé en voisinage oriental et mer Noire à l'Institut Jacques Delors
Animation : **Sylvie Matelly**, Directrice de l'Institut Jacques Delors

La guerre a fait son retour sur le continent européen, tandis que l'engagement américain devient plus incertain que jamais. Ce nouveau contexte stratégique oblige l'Union européenne à envisager sa sécurité non plus comme un acquis, mais comme un enjeu central de puissance et de survie politique. Trente ans après Maastricht, l'« Europe de la défense » reste largement inachevée. Pourquoi cette incapacité persistante à traduire l'intention en puissance réelle ?

Est-ce une question de volonté politique, de dépendance stratégique, de divergences doctrinales, ou de culture stratégique encore inaboutie ? Ce panel discutera des conditions d'une autonomie européenne crédible : quelles alliances, quels moyens, quels instruments industriels et financiers – et surtout quelle maturité politique – l'Europe doit-elle construire pour garantir sa propre sécurité ?

12h45 **Conclusion**
-
13h00 **S.E. Mme Hanne Fugl Eskjær**, Ambassadrice du Danemark en France

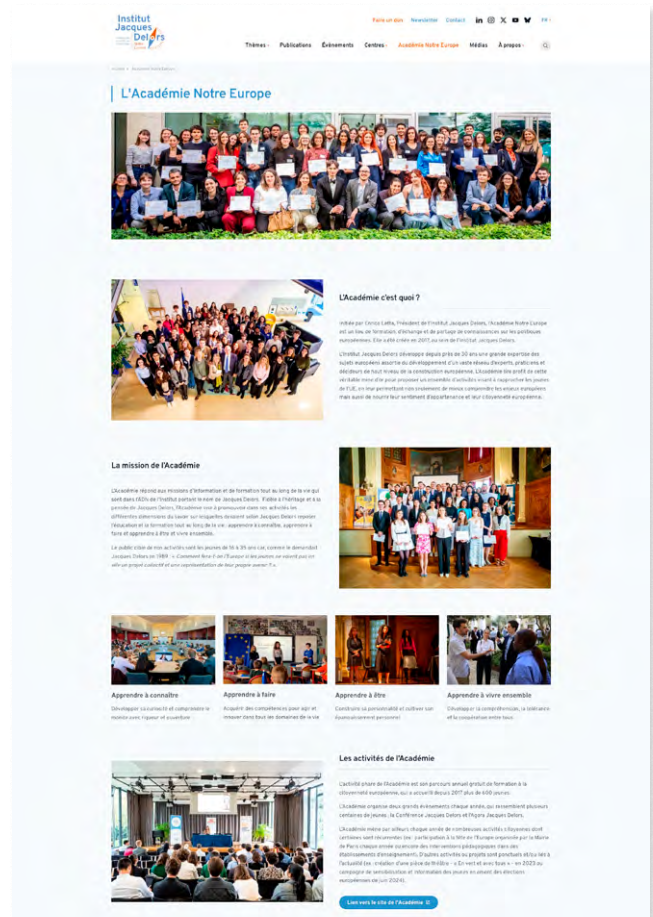
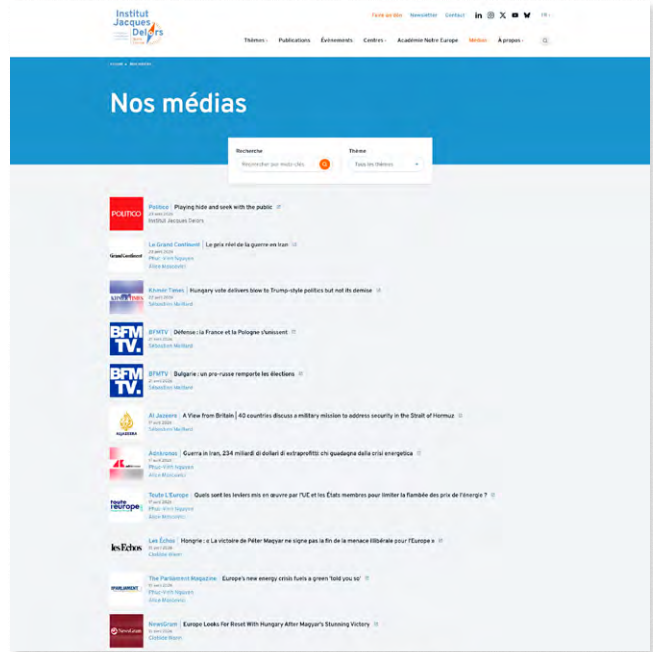
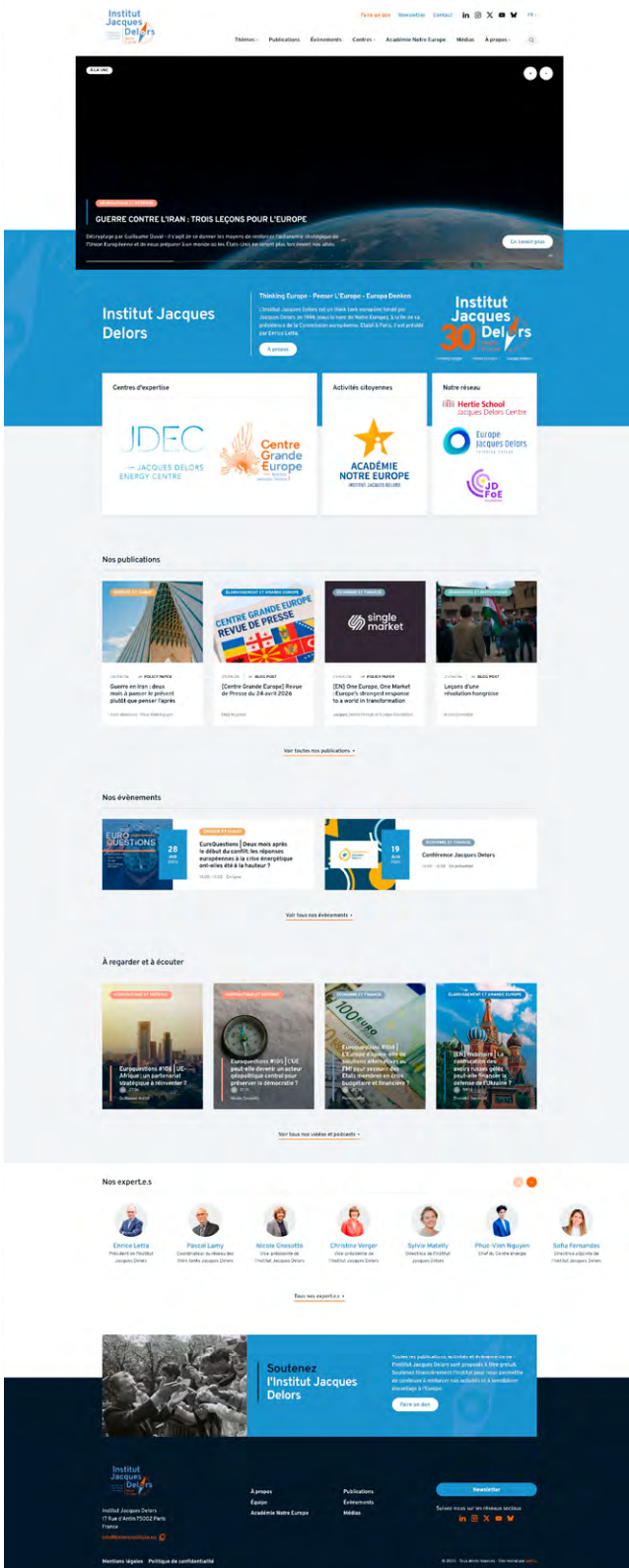
13h00 **Cocktail déjeunatoire**

Notre nouveau site internet

En 2025, le site de l'Institut Jacques Delors Académie a fait peau neuve. Il a été entièrement repensé. Plus ergonomique, entièrement interactif et mieux adapté à nos besoins, ce nouveau site marque une étape importante dans le renforcement de notre présence numérique, essentielle pour diffuser nos idées et donner de la visibilité à nos activités.

Parmi les nouveautés majeures, nous soulignons la structuration autour de nos huit thèmes de recherche afin de faciliter l'accès à nos activités – publications et événements – par thème ; la création d'une section « À regarder et à écouter » pour partager d'avantages de contenus audios et vidéos ; la création d'un format de publication « Blogpost » pour nous permettre d'être réactif sur les débats d'actualité ; ainsi qu'une page recensant nos interventions médias.

Depuis son lancement, le nombre de visites ainsi que le nombre de téléchargement de nos publications est en hausse sensible. Cette tendance est renforcée par une refonte de nos outils de communications sur les réseaux sociaux engagées fin 2025 (avec notamment de nouveaux visuels, plus de contenus vidéos et une meilleure mise en valeur de nos interventions médias) et qui se poursuivra au premier semestre 2026.



Lancement de la fondation

L'année 2025 marque un tournant historique avec la création de la Fondation **Jacques-Delors Friends of Europe (JD FoE)**, fruit d'une *affectio societatis* profonde entre nos deux organisations. Officiellement lancée lors d'un dîner inaugural le 15 octobre, à la veille du sommet *State of Europe*, cette union fusionne l'expertise analytique des Instituts Jacques Delors avec la force de frappe événementielle et de mise en réseau de Friends of Europe.

Portée par une complémentarité naturelle entre notre devise « *Penser l'Europe* » et l'ambition « *Connect, Debate, Change* » de nos partenaires bruxellois, la Fondation ambitionne de démontrer l'efficacité de ce nouveau modèle alliant réflexion de fond, plaidoyer et communication d'impact. La Fondation « JD FoE » concentre ses premiers travaux sur deux piliers majeurs pour l'avenir de l'Europe : la consolidation du marché unique, via la mise en œuvre du rapport d'Enrico Letta, et l'accélération de la Défense et de la résilience européenne.



▲ Enrico Letta | Lancement Fondation Jacques Delors Friends of Europe | ©IJD Photos: Elza Low



▲ Geert Cami | Lancement Fondation
Jacques Delors Friends of Europe
| ©IJD Photos: Elza Low
◀ Pascal Lamy | Lancement Fondation
Jacques Delors Friends of Europe |
©IJD Photos: Elza Low



◀ Lancement Fondation Jacques
Delors Friends of Europe |
©IJD Photos: Elza Low

Mise au vert



▲ L'équipe de l'Institut Jacques Delors | ©IJD

Comme à chaque rentrée de septembre, l'équipe complète de notre Institut s'est réunie pour réfléchir aux nouveaux défis européens mais aussi à notre programme de travail pour l'année qui vient. Nous avons choisi cette année de nous retrouver à Enghien. Dans ce cadre inspirant, notre président, l'équipe, nos conseillers et chercheurs associés ont travaillé ensemble. L'équipe a prolongé son séjour afin de réfléchir sur sa stratégie pour les années à venir et face aux nombreux défis à relever mais aussi pour partager un moment de détente et de convivialité en fin de journée.

Commerce et sécurité économique

L'année 2025 a infligé au commerce international des chocs d'une intensité inédite. Le repli protectionniste engagé par l'administration Trump II et l'instrumentalisation de l'interdépendance économique comme levier de coercition ont profondément déstabilisé les chaînes de valeur mondiale, tout en installant un climat d'attentisme pesant sur l'investissement international. Tandis que le commerce mondial peine à se réorganiser face à la volatilité des mesures tarifaires américaines, la multiplication des dispositifs discriminatoires et des restrictions aux exportations fragilise les règles multilatérales, accentue le risque de fragmentation et rend d'autant plus urgente la mise en œuvre de la stratégie européenne de sécurité économique.

Pour les Européens, l'équation est double : calibrer la réponse à Trump II tout en réduisant leur exposition aux importations chinoises à bas prix. À cette pression sur l'offre européenne s'ajoute la montée en gamme technologique de la Chine, qui risque d'aggraver encore les dépendances de l'UE à sa production. Une coordination européenne plus rapide s'impose, à la fois au sein des institutions et entre les États membres.

Dans ce contexte, le programme « Commerce et Sécurité économique » a concentré ses travaux sur trois axes.

1. La transition de l'industrie automobile européenne vers le véhicule électrique dans un environnement international sous tension. Plus de 70 entretiens menés avec constructeurs, équipementiers et fournisseurs européens ont permis d'analyser les ajustements stratégiques nécessaires pour concilier transition verte, compétitivité et sécurité économique. Le rapport qui en résulte décline ses recommandations en quatre volets : mesures réglementaires, politique commerciale, politique industrielle et infrastructures. Publié en amont du Dialogue straté-

gique de la Commission européenne, il a contribué à structurer la réflexion sur les mesures de soutien à la demande et à l'offre européennes, la conditionnalité de l'investissement direct étranger et le renforcement des partenariats avec les pays tiers.

2. La réponse européenne au repli protectionniste et à la coercition économique. Une série de publications a nourri le débat stratégique européen tout au long de l'année, depuis l'analyse de l'arsenal européen de défense commerciale face à Trump II jusqu'à l'examen des réorientations économiques chinoises et du 25^e sommet UE-Chine.

3. La coordination sur la sécurité économique au sein de l'UE et avec des partenaires stratégiques. À partir de la stratégie de sécurité économique mise en place par la Commission européenne, une coordination plus fluide entre acteurs publics et privés – et avec des pays tiers clés – est indispensable pour accélérer la diversification des échanges et la réduction des dépendances excessives. Trois projets phares ont été lancés à l'automne 2025 pour être poursuivis en 2026.



FRANCO-GERMAN
DIALOGUE
ON ECONOMIC
SECURITY

– **Dialogue franco-allemand track 1.5 sur la sécurité économique**, inauguré à Berlin en novembre 2025. Il s'articule autour de huit réunions réunissant des représentants des ministères concernés (économie, affaires étrangères, recherche...) des deux pays, des entreprises de secteurs stratégiques (automobile, chimie, pharmacie, numérique) et des experts de la sécurité économique, afin d'aboutir, en 2026 à Paris, à la présentation de recommanda-

tions conjointes visant à accélérer l'agenda européen de sécurité économique. Dirigé par Elvire Fabry et Nicolas Köhler-Suzuki, il est soutenu par la Direction générale du Trésor française, le ministère allemand des Affaires étrangères, le MEDEF, le BDI, ainsi que Bayer, Renault et BMW.



- **Dialogue franco-britannique track 1.5 sur la sécurité économique**, lancé en décembre 2025 en partenariat avec l'ambassade du Royaume-Uni à Paris et dirigé par Elvire Fabry et Nicolas Köhler-Suzuki. La première réunion mobilisait des représentants des ministères, des entreprises et des experts français et britanniques sur la réduction des dépendances en matière des minerais critiques.



EU-CPTPP DIALOGUE

- **Dialogue UE-CPTPP track 1.5**, lancé par l'Institut Jacques Delors et PSIA-Sciences Po, sous la direction d'Elvire Fabry, Nicolas Köhler-Suzuki et Arancha González. Il engage une coordination étroite entre les deux blocs sur la préservation des règles multilatérales, le commerce numérique et la résilience des chaînes de valeur. Une première conférence, organisée à Paris les 9 et 10 décembre, a réuni plus de dix directeurs généraux du commerce et des experts de l'UE et du CPTPP. Le dialogue bénéficie du soutien de la Fondation Bertelsmann et du Kommerskollegium suédois. Il a amorcé une série de rencontres alternativement organisées dans l'UE et dans un pays membres du CPTPP.

I Publications liées à ce thème

- Do Prado, V., Fabry, E., González Laya, A., Köhler-Suzuki, N., Lamy, P. & Praetorius, S., [Vers une nouvelle stratégie automobile européenne : options de politique commerciale et industrielle](#), Rapport n°129, Institut Jacques Delors, janvier 2025.
- Fabry, E., Köhler-Suzuki, N., [Vers une nouvelle stratégie automobile européenne](#), Infographie, Institut Jacques Delors, mars 2025.
- Fabry, E. & Bertolini, M., « [EU's trade defense arsenal vs Trump's imperialism](#) », Brief, Institut Jacques Delors, février 2025.
- Letta, E., [Après un mois de Trump : pour l'Europe, l'heure du choix](#), Institut Jacques Delors, février 2025.
- Matelly, S. & Fabry, E., « [Facteurs de risque économique et scénarios pour l'UE](#) », Regroup Project, février 2025.
- Fabry, E., « [Trump, une opportunité pour la Chine](#) », Blogpost, 12 mars 2025.
- Courtial, S. & Zhang, Y., « [Europe and China's economic reorientation](#) », Brief, Institut Jacques Delors, mai 2025.
- Fabry, E., « [Les dépendances excessives en matière de services : un angle mort de la stratégie de sécurité économique de l'UE ?](#) », Brussels Economic Security Forum, EPC, 5 juin 2025.
- Fabry, E. & Courtial, S., « [2025 : 50 ans de relations diplomatiques entre l'Union européenne et la Chine et le 25^e sommet UE-Chine des 24-25](#) » juillet, Infographie, Institut Jacques Delors, juillet 2025.
- Lamy, P., « [Après Turnberry...](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juillet 2025.
- Courtial, S., « [The post-summit outlook for EU-China relations](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, 9 septembre 2025.

- Fabry, E., « L'accord commercial UE-Mercosur à l'heure de la diversification des échanges », Infographie, Institut Jacques Delors, 30 septembre 2025.
- Eils, A. & Matelly, S., « La politique industrielle européenne : un nouveau paradigme », Décryptage, Institut Jacques Delors, 4 novembre 2025.

Démocratie & institutions

I Groupe de travail Observatoire PE

Au cours de l'année 2025, le groupe de l'Observatoire du Parlement européen de l'Institut Jacques Delors a centré ses travaux sur l'analyse des dynamiques politiques internes au Parlement européen et sur le développement d'outils d'étude permettant d'en améliorer la compréhension. Dès le début de l'année, les échanges ont permis d'identifier les principales évolutions politiques au sein de l'institution, en s'appuyant notamment sur les contributions de membres directement impliqués dans ses travaux. Cette analyse a conduit à définir de nouvelles orientations pour le groupe, incluant le lancement d'un cycle d'études consacré à une « radiographie » des groupes politiques, dans le prolongement des recherches antérieures sur les partis européens.

Au printemps, les activités du groupe ont été marquées par un renforcement de son ancrage institutionnel, avec l'intégration d'un nouveau membre issu du Parlement européen, et par le lancement d'un travail analytique structurant portant sur l'évolution du Parlement un an après les élections européennes. Les discussions ont permis de préciser le cadre de cette étude, d'identifier les principaux axes d'analyse et de mieux appréhender les transformations des rapports de force politiques ainsi que les priorités émergentes au sein de l'institution.

Enfin, au cours de l'été, le groupe a finalisé cette note d'analyse à travers un travail collectif d'enrichissement et de consolidation des conclusions. Ce processus a permis de produire une lecture partagée des évolutions politiques et institutionnelles récentes du Parlement européen, illustrant la capacité du groupe à élaborer des analyses structurées et réactives. Dans l'ensemble, les travaux menés en 2025 traduisent une volonté de renforcer la compréhension fine des équilibres poli-

tiques européens et de structurer dans la durée les activités de recherche de l'Observatoire.

I Publications liées à ce thème

- Letta, E. ; Matelly, S. ; Lindner, J. ; Lamy, P. ; Pons, G. ; Davignon, E. « [Après un mois de Trump: pour l'Europe, l'heure du choix](#) », Autre document, Institut Jacques Delors, février 2025
- Maillard, S. « [Merz-Macron, le duo franco-allemand de la dernière chance](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, février 2025
- Verger, C. « [Où est donc passé le Parlement Européen ?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, avril 2025
- Verger, C. « [Le Parlement européen est-il à droite?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mai 2025
- Matelly, S. et Fernandes, S. « [La jeunesse ou l'avenir de l'Europe](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juin 2025
- Marchais, I. « [Un an après les élections, un Parlement européen profondément instable](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, juillet 2025
- Gnesotto, N. « [La démocratie est l'enjeu de ce siècle](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, Novembre 2025

Économie & finance

En 2025, les travaux de l'Institut ont accompagné les grands débats européens sur la compétitivité, l'approfondissement du marché unique et la préparation du nouveau budget européen 2028-2034.

L'année a débuté avec la présentation de la « boussole pour la compétitivité », une feuille de route visant à rétablir le dynamisme de l'Europe et à stimuler sa croissance économique. Plusieurs travaux ont analysé les conditions de maintien de la compétitivité des industries européennes, en particulier les industries énergie-intensives, tout en mettant en garde contre les risques de fragmentation et de concurrence inefficace entre États membres en matière d'aides publiques. Ces réflexions ont été complétées par des analyses approfondies du cadre européen des aides d'État, soulignant la nécessité d'une réforme ambitieuse pour accompagner la transition industrielle, ainsi que par des travaux explorant les interactions entre innovation, transition énergétique et politiques industrielles.

Dans le prolongement du rapport d'Enrico Letta, l'Institut a aussi insisté sur le rôle du marché unique comme levier central

d'une économie européenne plus compétitive et résiliente. Des analyses ont mis en lumière les tensions entre ouverture et protection dans un contexte de rivalités internationales accrues, ainsi que le besoin de plus d'intégration pour soutenir l'investissement, stimuler l'innovation et améliorer l'allocation des ressources au sein de l'Union.

Dans un contexte de remontée des taux d'intérêt et de finances publiques encore fragilisées par les crises successives des dernières années (Covid-19, crise énergétique de 2022), l'Institut s'est également penché, à travers plusieurs publications, sur l'adaptation du cadre budgétaire européen à de nouvelles priorités. Celles-ci incluent notamment la montée en puissance des dépenses de défense dans un environnement géopolitique dégradé, mettant en évidence les tensions croissantes entre discipline budgétaire, besoins d'investissement et soutenabilité de la dette.

Enfin, les travaux de l'Institut se sont également penchés sur l'ouverture des négociations relatives au cadre financier

pluriannuel 2028–2034 et nous avons publié plusieurs contributions décryptant la proposition de la Commission, en soulignant à la fois l’ambition et les fragilités, et en formulant des pistes d’amélioration tout au long du processus de négociation.

I Publications liées à ce thème

- Rubio, E., Couteau, B. and all « [Adapting the EU budget to make it fit for the purpose of future enlargements](#) », Other document, European Parliament, January 2025
- Matelly, S. and Fabry, E. « [Facteurs de risque économique et scénarios pour l’UE](#) », Regroup project, February 2025
- Eisl, A. « [Un cadre européen pour les aides d’État en faveur du pacte industriel propre](#) », Policy Paper N°310, Institut Jacques Delors, février 2025
- Eisl, A. & Nguyen, P.-V. « [La compétitivité, boussole européenne pour faire face à la tempête climatique ?](#) », Infographie, Institut Jacques Delors, février 2025
- Rubio, E. « [Au-delà des réponses ponctuelles : renforcer la capacité budgétaire de l’UE en matière de sécurité et de climat](#) », Autre document, Regroup Project, mars 2025
- Eisl, A. et tous « [Comment maintenir la compétitivité des industries écongo-intensives et éviter les courses aux subventions inefficaces?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mars 2025
- Jaillot, P. « [Le «réarmement» de l’Europe et l’obsolescence programmée de son cadre budgétaire](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, mars 2025
- Hoffmann, J. « [La boussole, la carte et le paysage: trois défis auxquels est confrontée la boussole de la compétitivité de l’UE](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, mars 2025
- Letta, E. et tous « [Investissez d’abord en Europe !](#) », Autre document, AREL Single Market Lab, mars 2025
- Eisl, A. « [Pour une réforme complète du cadre européen des aides d’états](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mars 2025
- Rubio, E. « [L’UE doit manier avec précaution la menace d’une taxe numérique européenne](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, avril 2025
- Duval, G. « [Hausse des taux européens : un impact gérable pour l’instant](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, avril 2025
- Duval, G. « [Une Union sans argent c’est une Union impuissante](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juin 2025
- Letta, E. « [Trump a donné à l’Europe une chance de façonner son propre avenir](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juin 2025
- Matelly, S. « [Entre crises et ambitions : repenser le budget de l’UE](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juillet 2025
- Séjourné, S. « [Marché unique : levier d’une économie compétitive, inclusive et durable](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juillet 2025
- Rubio, E. « [Le Cadre Financier Pluriannuel 2028-2034 : une proposition ambitieuse d’une Commission fragile](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juillet 2025
- Rubio, E., Lindner, J., Redeker, N. et Hansum, R. « [Mûr pour une réforme – Contenu de la proposition budgétaire de l’UE et prochaines étapes](#) », Décryptage, Jacques Delors Center de Berlin août 2025
- Matelly, S., « [Boosting New Technology and Innovation in Europe: Lessons across sectors including Defense](#) », Brief, 33rd Evian Franco-German meeting, September 2025

Élargissement & grande Europe

L'agression russe de l'Ukraine a replacé la question de l'élargissement au cœur de l'agenda européen, faisant de cet objectif perpétuel du projet européen un nouvel impératif géopolitique. Au sein de l'Institut Jacques Delors, le Centre Grande Europe est dédié à l'analyse de ce processus, avec une attention particulière portée aux pays des Balkans occidentaux. Depuis son lancement, en novembre 2022, avec le soutien d'Open Society Foundations, le Centre Grande Europe apporte une expertise sur le processus d'adhésion à l'Union européenne et sur la situation des différents États candidats. Il analyse également les relations entre l'Union européenne et les pays européens qui ne sont pas concernés par le processus d'adhésion, ainsi que le développement de la Communauté politique européenne, à l'heure où le continent cherche des réponses aux défis géopolitiques de notre temps.

Parmi les objectifs clés du Centre Grande Europe figure également la volonté de contribuer au débat sur l'élargissement en France, en s'adressant à une diversité de publics et en suscitant un intérêt accru pour cette thématique en général, et pour les États candidats – notamment ceux des Balkans occidentaux – en particulier. Il s'attache également à renforcer la coopération avec les principaux think tanks européens travaillant sur ces questions et à développer des liens plus étroits avec les États candidats, notamment à travers la mise en œuvre de projets communs et l'accueil de chercheurs et chercheuses invité(e)s.

Convaincu que l'élargissement est inhérent au projet d'Europe unie et qu'il répond à un impératif géopolitique, le Centre Grande Europe plaide en faveur d'un modèle d'adhésion graduelle à l'Union européenne associant l'ensemble des parties prenantes dès les premières étapes du processus d'adhésion et contribue à la réflexion sur les modalités concrètes permettant la mise en œuvre

de ce concept. Ses activités suivent trois axes principaux :

RECHERCHE & EXPERTISE

- Publications sur les thématiques liées au processus d'élargissement de l'Union européenne et aux sujets liés à la notion de « Grande Europe », avec un accent particulier sur la notion d'adhésion graduelle, les dynamiques politiques à l'œuvre au sein des États candidats, les opinions publiques (notamment dans les États membres), la crédibilité de la politique d'élargissement de l'Union européenne, ou encore aux autres formes de relations entre l'Union et les États ne cherchant pas à la rejoindre ;
- Missions d'étude, dont certaines conjointes avec d'autres think tanks européens (Carnegie Europe, Clingendael, DGAP, OSI-Sofia) dans plusieurs États candidats au sujet de l'état d'avancement de leur adhésion ainsi que dans des États membres, sur leur approche de l'élargissement et l'état de l'opinion publique ;
- Contributions à des articles de revues et à des séminaires universitaires.

SENSIBILISATION & INFLUENCE

- Événements réguliers et débats informels (Cercle Balkans, IHEDN, Rencontres Stratégiques de la Méditerranée, etc.)
- Séminaires en partenariat avec d'autres instituts de recherche (Sciences Po, Institut d'études de sécurité de l'Union européenne, etc.) ;
- Échanges avec des décideurs politiques, de hauts responsables européens et nationaux, et des *leaders* d'opinion ;

VISIBILITÉ ET DÉBAT PUBLIC

- Interventions à des conférences, réunions, séminaires et webinaires, et

auprès des médias, avec une attention particulière à la sensibilisation de la jeunesse (Académie Notre Europe et projet *Expressions balkaniques* pour l'accueil de jeunes journalistes des Balkans), des femmes et des personnes éloignées des centres de décision nationaux et européens (projet REACH, conférences-débats grand public en partenariat avec les Maisons de l'Europe) ;

- Partenariats avec des think tanks des pays candidats (projets conjoints, visiting fellowships, etc.) ;
- Diffusion d'une revue de presse hebdomadaire.

I REACH

Le projet REACH (*Reinventing Engagement through Affirmative Citizen Consultations*), coordonné par le think tank serbe Centre de politique européenne (CEP Belgrade) et financé par l'Union européenne, a permis de rapprocher les citoyens, notamment les jeunes, des débats sur l'élargissement de l'UE, la protection de l'environnement et le respect de l'État de droit. Dans ce cadre, trois consultations citoyennes ont été organisées en France au premier semestre 2025 : deux locales (Dijon, Paris) et une au niveau national.

Elles ont permis aux participants d'exprimer leurs points de vue et de formuler des recommandations, en écho avec des démarches similaires menées dans d'autres États membres et dans les Balkans occidentaux. Les positions exprimées en France ont été comparées et mises en perspective avec celles recueillies en Serbie, au Kosovo, en Bosnie-Herzégovine, en Bulgarie, en Croatie et en Grèce et ont contribué à un rapport final qui rassemble l'ensemble des recommandations citoyennes issues de ce projet.

Dans ce cadre, ont également été recueillies et mises en avant des contributions écrites destinées au portail *MladiRini*, par

lequel le projet associait les jeunes (16-25 ans) au processus de consultation en partageant leurs réflexions, idées et opinions sur les thématiques du projet.

I Expressions balkaniques

Le projet *Expressions balkaniques* a permis l'accueil et la formation de jeunes journalistes des Balkans occidentaux pour l'agence française de développement médias (CFI). Le Centre Grande Europe a ainsi pu les former sur des enjeux clés de notre époque (l'intégration européenne, la couverture des affaires européennes et la désinformation), à travers des travaux pratiques encadrés, une semaine d'études à Paris et à Bruxelles et une mission de leurs professeurs.

I JETinWB

Le Centre Grande Europe s'est mobilisé, en étroite coopération avec le Jacques Delors Energy Centre, pour concevoir et déposer le projet JETinWB (*Just Energy Transition in Western Balkans*), porté en partenariat avec le CEP Belgrade et associant deux autres think tanks des Balkans occidentaux – CoPlan (Albanie) et l'Institut de politique européenne (EPI, Macédoine du Nord) –, en réponse à un appel à projets de l'Agence française de développement (AFD). Le projet a été retenu par l'AFD et sera mis en œuvre de 2026 à 2029. Il abordera les liens entre la transition énergétique juste, l'intégration européenne et la gouvernance démocratique, en développant à la fois des activités de recherche, de formation et de plaidoyer.

I Publications liées à ce thème

- Rubio, E., Couteau, B. and all « [Adapting the EU budget to make it fit for the purpose of future enlargements](#) », Other document, European Parliament, January 2025
- Macek, L. « [Macédoine du Nord : problèmes de voisinage](#) », Autre document, Institut Jacques Delors, mars 2025
- Parmentier, F. « [Roumanie et Moldavie : quelles perspectives politiques pour 2025 ?](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, mars 2025
- Macek, L. « [L'UE doit restaurer la crédibilité de l'adhésion dans les Balkans occidentaux](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, avril 2025
- Couteau, B. & Rubio, E. « [Les coûts budgétaires de l'élargissement : poser les bases d'un débat éclairé](#) », Infographie, Institut Jacques Delors, avril 2025
- Bigot, J. « [Paris – Que pensent les citoyens ?](#) », Infographie, Institut Jacques Delors, mai 2025
- Maillard, S. « [Royaume-Uni/Union européenne, amorce d'un rapprochement](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, mai 2025
- Bechev, D., Gjoni, I., Macek, L., Nič, M., Xaviereff, N. et Zweers, W. « [Surmonter l'inertie au Kosovo](#) », Autre document, Carnegie, mai 2025
- Couteau, B. « [Les relations UE-Turquie à l'ère Trump II : entre adhésion bloquée et coopération forcée](#) », Infographie, Institut Jacques Delors, juin 2025
- Couteau, B. « [Renforcer la crédibilité de l'Union européenne dans les Balkans occidentaux](#) », Policy Paper N°313, Institut Jacques Delors, juillet 2025
- Couteau, B. « [Des consultations citoyennes aux transformations ambitieuses : regards français sur une Union européenne plus forte, plus juste et plus démocratique](#) », Autre document, REACH project, septembre 2025
- Torres i Mañá, F. « [“Vers une « Europe de la démocratie” : comment l'élargissement ibérique a démocratisé l'intégration européenne](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, septembre 2025
- Bigot, J. « [De Budapest à Minsk : les leçons à tirer des négociations avec la Russie](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, octobre 2025
- Maillard, S. « [La Communauté politique européenne : organiser la famille européenne](#) », Décryptage, Haut Commissariat à la Stratégie et au Plan, Octobre 2025
- Couteau, B. « [Serbie et Union européenne à l'heure du choix](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, octobre 2025
- Macek, L.; Chopin, T.; Lequesne, C., « [L'élargissement de l'Union européenne et les réformes qu'il implique : l'état de la réflexion et du débat public en France](#) », Policy Paper, Institut Jacques Delors, Novembre 2025
- Macek, L., « [Adhésion graduelle à l'UE : passer des paroles aux actes, maintenant !](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, Novembre 2025
- Maillard, S.; et al.; « [L'Albanie en marche vers l'adhésion à l'UE : tenir l'exigence avec l'élan](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, Décembre 2025

Emploi, social & santé

L'année 2025 a été marquée par la célébration des 40 ans des accords de Val Duchesse le 31 janvier. L'IJD a contribué à la réflexion autour du nouveau pacte du dialogue social européen présenté par la Commission européenne avec la publication de Jean Lapeyre « [Quarante ans après sa création : quelle relance pour le dialogue social européen ?](#) » et un webinaire avec Philippe Pochet sur ce même thème ([Euroquestions #90 | 40 ans de Val Duchesse: vers une relance du Dialogue Social Européen ?](#)).

Cinq ans après la proposition d'une « Union européenne de la santé » nous avons en 2025 également fait un bilan des mesures annoncées et adoptées visant à aider les États membres à se préparer et à réagir de concert à de nouvelles crises sanitaires transfrontières, mais aussi à veiller à l'approvisionnement en médicaments et à favoriser des politiques sanitaires modernes et innovantes. Ce travail a été réalisé par Isabelle Marchais avec un policy paper « [Faire de la santé une priorité européenne](#) » et un café-débat sur le même thème.

Enfin, nous avons poursuivi nos travaux sur les enjeux sociaux du rapport d'Enrico Letta sur l'approfondissement du marché unique, en particulier la question du droit de rester et de la mise en place d'une cinquième liberté pour le marché unique, celle de la libre circulation de la recherche, de l'innovation et de la connaissance. Ces travaux se sont traduits par de nombreuses interventions dans des débats, notamment concernant la nouvelle politique de cohésion proposée par la Commission pour 2028 – 2034 qui est en lien étroit avec l'idée de promouvoir un droit de rester. Sur la cinquième liberté, Sofia Fernandes et Eulalia Rubio ont éclairé cet enjeu avec une infographie intitulée « [Une cinquième liberté pour renforcer la recherche, l'innovation et l'éducation dans le marché unique](#) ».

I Publications liées à ce thème

- Fernandes, S. « [2025 : renouer avec l'ambition sociale de Jacques Delors](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, janvier 2025
- Lapeyre, J. « [Quarante ans après sa création : Quelle relance pour le Dialogue social européen ?](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, janvier 2025
- -Marchais, I. « [Faire de la santé une priorité européenne](#) », Policy Paper N°311, Institut Jacques Delors, avril 2025
- Fernandes, S. & Rubio, E. « [Une cinquième liberté pour renforcer la recherche, l'innovation et l'éducation dans le marché unique](#) », Infographie, Institut Jacques Delors, juin 2025
- Maillard, S., « [Why UK should also rejoin European civil protection](#) », Blogpost, UKICE, December 2025

Énergie & climat

La transition énergétique constitue aujourd'hui un levier majeur de transformation de nos économies, de nos modèles productifs et de nos modes de vie. Pour qu'elle soit pleinement acceptée et durablement soutenue, elle doit être pensée à la croisée de trois objectifs indissociables : la durabilité environnementale, la sécurité d'approvisionnement et la compétitivité industrielle. C'est dans cette articulation que réside la condition de son succès.

Au-delà de la nécessaire réduction de nos émissions, cette transition offre l'opportunité de renforcer notre autonomie stratégique en diminuant notre dépendance aux énergies fossiles importées, sources de vulnérabilité économique et géopolitique. Elle peut aussi améliorer concrètement le quotidien des citoyens, en favorisant la rénovation du parc bâti, l'évolution des mobilités et le développement de solutions de production renouvelable ancrées dans les territoires. Elle doit enfin être conduite dans une logique de justice sociale, en veillant à ce que l'effort repose prioritairement sur les acteurs les plus émetteurs et s'accompagne de mesures de soutien pour les ménages et les territoires les plus exposés.

Dans cette perspective, le Centre énergie de l'Institut Jacques Delors a poursuivi en 2025 ses travaux afin d'éclairer ces nouveaux équilibres et de contribuer à une transition énergétique à la fois ambitieuse, juste et politiquement soutenable.

I European Climate Foundation



Avec le soutien renouvelé de la **Fondation européenne pour le Climat (ECF)**, notre Centre Énergie a mené en des travaux de recherche et d'analyse visant à renforcer le rôle de la France comme acteur clé de la politique climatique européenne. Dans un contexte marqué par une profonde instabilité politique française et une montée des discours eurosceptiques, ces activités se sont articulées autour de trois grands axes : la défense de l'acquis climatique européen face aux pressions dérégulatoire sous couvert d'agenda de simplification, la mise en œuvre future du marché carbone dans les secteurs du bâtiment et des transports (ETS2), et la réindustrialisation verte via les technologies propres.

DÉFENDRE LE PACTE VERT EUROPÉEN

Face aux pressions sans précédent exercées sur le Pacte vert européen, le Centre Énergie a cherché à documenter les risques d'effritement de l'acquis communautaire vert et à cartographier les dynamiques à l'œuvre au sein du Parlement européen et du Conseil susceptibles d'affaiblir les textes adoptés lors du mandat précédent. Dans ce cadre, une infographie intitulée « [La compétitivité, boussole européenne pour faire face à la tempête climatique ?](#) » a analysé comment le nouvel agenda de la Commission européenne – et notamment le Clean Industrial Deal, successeur du Plan industriel du Pacte vert, pourrait s'inscrire dans la lignée du Pacte vert européen.

PRÉSERVER L'AMBITION DE L'ETS2

Le deuxième marché carbone européen (ETS2), qui étendra le système d'échange de quotas aux secteurs des transports routiers, du bâtiment et de la petite industrie, a également constitué le cœur des travaux menés en 2025. Sa mise en œuvre, désormais reportée à 2028, est plus incertaine que jamais et cristallise les résistances politiques tant en France qu'à l'échelle européenne. Trois publications majeures ont été produites sur ce sujet. En amont, une infographie intitulée « [L'ETS2 - Carburant pour les gilets jaunes ou moteur de la transition verte ?](#) » a été réalisée afin d'expliquer le fonctionnement du dispositif auprès d'un public large et de nourrir le débat public sur ses implications sociales et économiques.

La question de l'acceptabilité sociale a ensuite fait l'objet d'un policy paper intitulé « [Comment rendre l'ETS2 socialement acceptable ?](#) ». S'appuyant sur l'analyse comparée des dispositifs de taxation carbone en France, en Allemagne et en Autriche, ce travail formule des recommandations pour concevoir les plans climat sociaux nationaux et les mesures d'accompagnement financées par les revenus du marché carbone. Il souligne l'importance d'une affectation stricte et transparente de ces revenus, ainsi que la nécessité de cibler efficacement les ménages vulnérables via des mécanismes combinant redistribution, investissement et mesures réglementaires bien conçues.

Enfin, un second policy paper, « [ETS2 : clé de voûte du Pacte vert européen ou premier des dominos ?](#) » s'appuie sur des entretiens approfondis menés auprès de parties prenantes – administrations, think tanks et ONG – issues des vingt-sept États membres. Il dresse une cartographie précise des positions nationales, faisant ressortir deux préoccupations majeures : la nécessité de mécanismes de stabilisation des prix et le sentiment d'insuffisance

des ressources mobilisées avant l'entrée en vigueur du dispositif. En réponse, le Centre Énergie propose la mise en place, via la Banque européenne d'investissement, d'un mécanisme de « *frontloading* » des revenus futurs de l'ETS1 et de l'ETS2, inspiré du modèle japonais. Ce dispositif permettrait de mobiliser au moins 200 milliards d'euros entre 2028 et 2034, en empruntant des fonds qui seraient remboursés par les futurs revenus carbone. Sa mise en œuvre nécessiterait l'ouverture de la directive ETS et l'instauration d'un corridor de prix – plancher et plafond – garantissant à la fois la solvabilité du mécanisme et la maîtrise de l'inflation sur les factures des consommateurs.

RÉINDUSTRIALISATION VERTE ET CLEANTECH

Dans le prolongement de ces travaux, le Centre Énergie a analysé la politique industrielle française à l'aune de l'évaluation du programme France 2030 à travers un policy paper, « [Industrie en panne : les cleantech comme moteur ?](#) ». Face à une concurrence internationale féroce et à des prix de l'énergie structurellement élevés, le verdissement de la politique industrielle à travers l'émergence des *cleantech* est présenté comme une opportunité à la fois unique et nécessaire. Notre analyse conclut que la réussite de cette ambition passe par une stratégie nationale plus sélective, couplée à une intégration renforcée à l'échelon européen capable de fournir les financements supplémentaires que les contraintes budgétaires françaises ne permettent plus de mobiliser seules.

Un nouveau cycle de travaux de deux ans, lancé en octobre 2025 avec le soutien de l'ECF, porte sur l'électrification et les réseaux électriques. Le premier livrable, « [Grids Package: connecting the dots](#) », fut publié à l'occasion de la présentation du Paquet Réseaux par la Commission européenne le 10 décembre 2025. Notre analyse part d'un constat : si l'offre d'énergie renouvelable a progressé à un

rythme record, le taux d'électrification de la demande est resté quasiment stable en Europe au cours des deux dernières décennies. Par ailleurs, des réseaux vieillissants et sous-dimensionnés menacent de transformer ces avancées en potentiel inexploité. Le Paquet Réseaux représente donc une opportunité décisive pour ancrer la politique énergétique européenne autour de l'électrification.

Notre policy paper propose d'établir des objectifs européens d'électrification pour 2030, 2040 et 2050, articulés autour de six piliers opérationnels (Planification efficace des réseaux, Financement adéquat des infrastructures, Simplification des procédures de permitting, Résilience des chaînes d'approvisionnement, Déploiement de la flexibilité et des interconnexions et Participation active des communautés énergétiques). L'accès aux instruments de financement européens (Connecting Europe Facility, Innovation Fund, Fonds de cohésion) serait conditionné aux progrès réalisés sur chacun de ces piliers, transformant le soutien financier en incitation à la performance. Un mécanisme de gouvernance révisé permettrait de suivre les trajectoires nationales différenciées en tenant compte des contraintes et des contextes politiques propres à chaque État membre. En parallèle, des travaux ont également été engagés sur la décarbonation des bâtiments dans une perspective d'équité territoriale, avec une publication sur les pistes permettant de promouvoir les compétences locales et d'accélérer le Pacte vert dans le secteur du logement abordable. Ce chantier s'inscrit en complémentarité avec les travaux sur l'ETS2, dans la mesure où la rénovation du parc bâti constitue l'un des leviers essentiels pour réduire l'exposition des ménages aux hausses de prix du carbone.

I Publications liées à ce thème

- Nguyen, P.-V. « [Pacte vert: vers une pause réglementaire massive ?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, février 2025
- Eisl, A. « [Un cadre européen pour les aides d'État en faveur du pacte industriel propre](#) », Policy Paper N°310, Institut Jacques Delors, février 2025
- Voita, T. « [Décarbonation des bâtiments et logement abordable : Pistes pour promouvoir les compétences locales et accélérer le Green Deal](#) », Policy Paper N°312, Jacques Delors Institute, avril 2025
- Nguyen, P.-V. « [L'énergie, bien plus qu'un marché](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juin 2025
- Nguyen, P.-V. « [Objectifs climatiques 2030 : un défi plus politique que technique](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juillet 2025
- Voita, T., « [Communautés durables – Marché carbone, état des lieux et enjeux](#) », Policy Paper, IFDD, Septembre 2025
- Nguyen, P.-V. « [L'ETS2 – Carburant pour les gilets jaunes ou moteur de la transition verte ?](#) », Infographie, Institut Jacques Delors, octobre 2025
- Eisl, A., Nguyen, P.-V., « [How to make the ETS2 socially acceptable](#) », Policy Paper, Jacques Delors Institute, November 2025
- Nguyen, P.-V. « [ETS2 : clé de voûte du Pacte vert européen ou premier des dominos ?](#) », Policy paper, Institut Jacques Delors, Novembre 2025
- Nguyen, P.-V. ; Moscovici, A., « [Industrie en panne : les cleantech comme moteur ?](#) », Policy Paper, Institut Jacques Delors, Décembre 2025
- Nguyen, P.-V. ; Moscovici, A., « [Grids Package: connecting the dots](#) », Policy Paper, Jacques Delors Institute, December 2025
- Defard, C. ; Carp, S., « [Southeast Europe, EU's cleantech blind spot](#) », Blogpost, Jacques Delors Institute, December 2025

Géopolitique & défense

Définir la souveraineté européenne dans un monde en rupture

L'année 2025 a marqué un tournant décisif pour la réflexion stratégique portée par l'Institut Jacques Delors. Entre le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche, la persistance du conflit en Ukraine et l'exacerbation des tensions au Moyen-Orient, l'Union européenne s'est retrouvée face à un « moment de vérité ». Nos travaux ont eu pour ambition de transformer ce diagnostic d'instabilité en un agenda d'action, en explorant les voies d'une autonomie stratégique réelle. En articulant prospective géopolitique et propositions industrielles, l'Institut a œuvré tout au long de l'année pour définir le rôle d'une Europe puissance, capable de protéger ses citoyens et de peser sur une architecture de sécurité mondiale en pleine recomposition.

1. Consolider l'Europe de la défense : vers une autonomie industrielle et opérationnelle

La réflexion sur la défense a été dominée par l'impératif de passer d'une logique de coopération ponctuelle à une intégration structurelle des capacités européennes. Les travaux de l'année ont mis en exergue la nécessité de construire un « pilier européen » solide au sein de l'OTAN, tout en préparant l'Union à assumer une part croissante de sa propre sécurité. L'accent a été mis sur la dimension industrielle, avec des propositions concrètes pour décloisonner les marchés nationaux d'armement, notamment via l'initiative « ReArm EU », et la réflexion sur la création d'un fonds d'investissement souverain dédié à la défense. De la publication d'un Livre Blanc sur le futur de la défense européenne à l'analyse de l'impact trans-

formationnel de la guerre en Ukraine sur nos usines, l'Institut a plaidé pour une européanisation du « nerf de la guerre » et une montée en puissance des capacités de dissuasion, incluant les nouveaux domaines de conflictualité comme l'espace et le cyber.

I 2. Affirmer le leadership géopolitique face à la fragmentation du monde

Sur le plan géopolitique, l'Institut a analysé les conséquences d'un ordre international marqué par le retour du révisionnisme idéologique et la compétition accrue entre les grands blocs. Une large part des activités a été consacrée au décryptage de la relation transatlantique à l'heure du « trumpisme », alertant sur le risque de marginalisation de l'Europe si celle-ci ne parvenait pas à unifier sa voix diplomatique. Cette exigence de souveraineté politique s'est également traduite par une analyse fine des rapports de force avec la Chine et la Russie, mais aussi par une volonté de repenser les partenariats avec le Sud global. À cet égard, le dialogue soutenu avec l'Afrique a permis de croiser les regards sur des défis communs tels que la cybersécurité et la transition climatique à l'approche de la COP30. En questionnant les limites de l'unanimité en matière de politique étrangère et en prônant une diplomatie plus réactive, l'Institut a réaffirmé que la souveraineté européenne est désormais la condition indispensable de la survie de son modèle démocratique.

I 3. Groupe de travail géopolitique

Au cours de l'année 2025, le groupe Géopolitique de l'Institut Jacques Delors a structuré ses travaux autour de l'analyse du positionnement de l'Union européenne dans un environnement international

marqué par une instabilité croissante et des recompositions majeures. Les premières discussions ont porté sur les implications du retour de Donald Trump, la poursuite de la guerre en Ukraine et, plus largement, sur les transformations de l'ordre international. Dans ce contexte, les participants ont identifié plusieurs axes structurants pour l'action européenne, notamment le renforcement de la sécurité au sens large, le développement de capacités communes – en particulier en matière de défense – et l'adaptation des cadres institutionnels. Les débats ont également mis en évidence des divergences quant aux modalités de cette évolution, entre approfondissement communautaire et formats plus flexibles associant des partenaires extérieurs, ainsi que des interrogations sur le leadership européen et la relation transatlantique.

Au printemps, le groupe a relancé ses travaux autour de la notion de « moment européen », en adoptant une méthodologie fondée sur la production de notes thématiques visant à articuler diagnostic et propositions stratégiques. Les échanges ont approfondi plusieurs enjeux clés, notamment l'évolution de la politique étrangère américaine, le rôle de l'Europe au sein de l'OTAN, la nécessité de renforcer les capacités de dissuasion, ainsi que les limites actuelles d'une architecture de sécurité incluant la Russie. La situation au Moyen-Orient a également été abordée comme un test de la crédibilité internationale de l'Union. Dans ce cadre, la question du manque de coordination et de leadership entre États membres a été soulignée, avec l'émergence de réflexions sur des formats de gouvernance plus restreints.

En fin d'année, les travaux se sont concentrés plus spécifiquement sur les enjeux de sécurité européenne, en particulier sur les garanties à apporter à l'Ukraine dans la durée et sur la définition d'un pilier européen au sein de l'OTAN. Le groupe a ainsi orienté ses activités vers un appro-

fondissement des questions de défense et de sécurité, en envisageant des échanges avec des experts et responsables impliqués dans ces domaines. Dans l'ensemble, les travaux de 2025 témoignent d'une volonté d'articuler analyse stratégique et propositions concrètes afin de mieux définir le rôle de l'Union européenne dans l'architecture géopolitique et sécuritaire internationale.

I Wathi



Cette année encore, notre Institut a poursuivi sa collaboration avec le think tank citoyen ouest-africain basé à Dakar Wathi. Les webinaires organisés nous ont une fois de plus permis de croiser les regards de nos deux continents sur des sujets d'intérêt commun.

- Regards croisés Europe/Afrique : cybermenaces et cyber attaques autour d'Arnaud Barichella, chercheur associé à l'IJD, Ramanou Biao, expert cybersécurité, Bénin et France, de Clotilde Bomont, Senior Policy Analyst, experte des technologies cyber et digitale à l'Institut d'études de sécurité de l'Union européenne et Papa Gueye (directeur de l'Ecole nationale à vocation régionale de cybersécurité de Dakar et ancien Chef de la division cybersécurité de la police nationale du Sénégal
- Regards croisés Europe / Afrique : Que peut-on attendre de la COP30 à Belem autour de Mohamadou Fadel-Diop, chargé de programme à Oxfam, Bachir Ismael Ouedraogo, directeur du

Tony Blair Institute for Global Change et ancien ministre de l'énergie, des mines et des carrières du Burkina-Faso, Geneviève Pons, présidente d'Europe Jacques Delors, Thibaud Voita, conseiller énergie à l'IJD

I Publications liées à ce thème

- Tardy, T. « [Le pilier européen de l'OTAN](#) », Autre document, Institut Jacques Delors, janvier 2025
- Matelly, S. « [Face à l'alliance entre Trump et Musk, le silence assourdissant des Européens](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, janvier 2025
- Gnesotto, N. « [Défense 25 : sortir des sentiers battus](#) », Policy Paper N. 308, Institut Jacques Delors, janvier 2025
- de Cordoue, B. « [Pour une européanisation du nerf de la guerre](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, janvier 2025
- Vimont, P. « [Europe et Ukraine : reprendre l'initiative](#) », Policy Paper N°309, Institut Jacques Delors, Janvier 2025
- Courtial, S. « [Entre Washington et Pékin: l'Europe, grande perdante du retour de Trump ?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, janvier 2025
- Matelly, S. et Champon, M. « [Risques géopolitiques: l'urgence d'une politique étrangère des entreprises](#) », Autre document, Fondation Jean Jaurès, janvier 2025
- Verger, C. « [Trump et l'achat du Groenland : bluff ?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, janvier 2025
- Matelly, S. « [L'Union européenne, les États-Unis et la relation transatlantique](#) », Infographie, Institut Jacques Delors, Janvier 2025
- Debomy, D. « [Le conflit en Ukraine à un tournant ?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, janvier 2025
- Matelly, S. « [L'Europe puissance, c'est maintenant ou jamais](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, février 2025

- de Cordoue, B. « [Un Livre Blanc sur le futur de la Défense Européenne : pour quoi faire ?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, février 2025
- Gnesotto, N. « [Le Trumpisme, nouvelle idéologie révisionniste du siècle](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, Février 2025
- Gnesotto, N. « [L'Europe au pied des murs](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, février 2025
- Matelly, S. « [Le moment européen](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mars 2025
- Bret, C. « [Va-t'en guerre et faiseurs de paix](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mars 2025
- de Cordoue, B. « [Décloisonner les politiques nationales d'armement grâce à ReArm EU](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mars 2025
- Arditti, G. « [Repenser la relation UE/Afrique face aux désordres du monde](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mars 2025
- Duval, G. « [En finir avec l'unanimité en matière de sanctions !](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mars 2025
- Haroche, P. « [Vers une alliance UE-Ukraine : Un plan pour une mission de formation conjointe](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, mars 2025
- de Cordoue, B. « [Livre Blanc : quelles perspectives pour l'Europe de l'armement ?](#) » Blogpost, Institut Jacques Delors, mars 2025
- Matelly, S. « [Réarmer l'Europe !](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, avril 2025
- Mafart, J. « [Une nouvelle stratégie de sécurité intérieure pour l'Union européenne](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, avril 2025
- Gnesotto, N. « [Un monde à l'envers](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, avril 2025
- Matelly, S. « [Un silence assourdissant...](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mai 2025
- Gnesotto, N. « [Les 100 jours de l'Union européenne sous Donald Trump](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mai 2025
- Matelly, S. et Cagé, A. « [Les nouvelles armes de la souveraineté européenne](#) », Autre document, Le Grand Continent, mai 2025
- de Cordoue, B. « [Guerre en Ukraine : un impact transformationnel sur l'industrie de défense européenne](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mai 2025
- de Cordoue, B. « [L'industrie de défense européenne à la croisée des chemins](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, mai 2025
- Gnesotto, N. « [Gaza en face](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juin 2025
- Matelly, S. « [Sommet de l'Otan et défense européenne - 5 % du PIB pour la défense - de quoi parle-t-on ?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juin 2025
- Tardy, T. « [Derrière la façade du Sommet de La Haye, le délitement du lien transatlantique](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juin 2025
- Matelly, S. « [Investing in european defence industry : the case for a sovereign defence investment fund](#) », Policy Paper, ARES, July 2025
- Debomy, D. « [Etats-Unis dévalorisés, désir de défense européenne et soutien consolidé à l'Ukraine](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juillet 2025
- de Cordoue, B. « [L'équation compliquée du futur budget de l'UE consacré à la défense](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, juillet 2025
- Matelly, S. « [La rentrée de tous les dangers](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, septembre 2025
- Duval, G. « [Pourquoi Poutine ne veut pas la paix en Ukraine](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, septembre 2025

- Gnesotto, N. « [Indispensable mais en désordre de marche: l'Europe géopolitique toujours en chantier](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, septembre 2025
- Duval, G. « [Pourquoi Trump veut interdire à la Russie de vendre son pétrole](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, septembre 2025
- Gnesotto, N. « [UE, indulgence nécessaire, ambition indispensable](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, septembre 2025
- Duval, G. « [Prêt de réparations à l'Ukraine : la fin du droit de veto en matière de politique extérieure et de sécurité?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, septembre 2025
- Matelly, S. « [Et si...](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, octobre 2025
- De Cordoue, B. « [Fracture numérique dans l'armement : une chance pour l'Europe?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, octobre 2025
- Duval, G. « [Europe-Amérique du Sud : une occasion manquée à rattraper d'urgence](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, Novembre 2025
- Tardy, T. « [Le chemin étroit mais incontournable du Pilier européen de l'OTAN](#) », Policy Paper, Institut Jacques Delors, Novembre 2025
- De Cordoue, B., « [L'espace, colonne vertébrale vertueuse de la défense européenne ?](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, Novembre 2025
- Matelly, S. ; Gnesotto, N.; De Cordoue, B. « [Défendre l'Europe : Épisode 1 – Les dates clés](#) », Infographie, Institut Jacques Delors, Décembre 2025
- Simonneau, D. « [Pas de défense européenne sans un nouveau Traité](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, Décembre 2025
- Duval, G. « [Politique extérieure de l'Europe : ce qui ne va pas et ce qu'il faut changer](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, Décembre 2025
- Duval, G., « [Face à Donald Trump, faire front](#) », Blogpost, Institut Jacques Delors, Décembre 2025

Migration & démographie

Au cours de l'année 2025, le groupe de travail migration de l'Institut Jacques Delors a conduit une analyse continue et structurée de la mise en œuvre du Pacte européen sur la migration et l'asile, tout en élargissant sa réflexion aux dimensions juridiques, politiques, économiques et géopolitiques des politiques migratoires européennes. Les travaux ont d'abord porté sur les évolutions du cadre européen, notamment le nouveau paquet sur les retours et les débats autour de son articulation avec les pratiques nationales, ainsi que sur les enjeux liés à l'externalisation des politiques migratoires et aux "return hubs". Progressivement, le groupe a mis en évidence les difficultés concrètes d'implémentation du Pacte, marquées par des disparités importantes entre États membres, un manque de préparation opérationnelle et des réticences politiques, faisant apparaître le risque d'une application fragmentée et déséquilibrée des mécanismes de solidarité et de responsabilité.

Parallèlement, les échanges ont intégré des thématiques transversales, telles que les tensions entre souveraineté nationale et coordination européenne en matière de migration légale, le rôle du marché du travail, la persistance des migrations irrégulières et des réseaux de trafic, ainsi que les limites du lien entre recherche académique et décision publique. Le groupe a également analysé l'impact de dynamiques politiques et géopolitiques plus larges, notamment l'instrumentalisation des migrations par des pays tiers, l'évolution des discours publics en Europe et les interactions entre politiques migratoires, sécurité et relations extérieures.

Au fil des réunions, une orientation de travail s'est affirmée autour de plusieurs axes : le suivi comparatif des plans nationaux de mise en œuvre du Pacte, l'étude des migrants en situation irrégulière et des politiques de régularisation, la réflexion sur les voies légales de migration, ainsi que le développement d'outils analytiques et de communication, comme une infographie dédiée. L'ensemble de ces travaux s'inscrit dans une démarche visant à mieux comprendre les écarts entre les ambitions européennes et leur traduction concrète, tout en alimentant une réflexion plus large sur la cohérence, la crédibilité et l'évolution des politiques migratoires de l'Union européenne.

I Publications liées dans ce thème

- Pariat, M. « [L'externalisation de la gestion de la migration, un besoin de clarification](#) », Décryptage, Institut Jacques Delors, mai 2025

Jeunesse & culture européenne

« Comment fera-t-on l'Europe si les jeunes ne voient pas en elle un projet collectif et une représentation de leur propre avenir ? » se demandait Jacques Delors en 1989 devant le Parlement européen.

Fidèle à la pensée de son fondateur et soucieux d'éveiller la citoyenneté européenne des jeunes générations, l'Institut a continué à œuvrer en ce sens au cours de l'année passée. L'Académie Notre Europe, parcours de formation de l'Institut, a accueilli en 2024/2025 sa huitième promotion. Ce sont désormais environ 600 jeunes âgés de 18 à 30 ans qui ont participé, depuis 2017, à notre parcours annuel de formation à la citoyenneté européenne, créant un vaste réseau d'alumni soutenu par l'Association des Alumni de l'Académie Notre Europe. Point d'orgue de ce parcours : la Conférence Jacques Delors. Sa cinquième édition a réuni près de 300 jeunes sur place et en ligne et a été consacrée aux enjeux du Marché Unique.

Après l'Agora Jacques Delors qui s'est tenue à Lisbonne en 2024, l'Académie Notre Europe, en collaboration avec la Scuola di Politiche (Rome) et l'Academia Europea Leadership (Barcelone), a organisé, du 8 au 11 juillet, à Barcelone, la deuxième édition de l'Agora Jacques Delors. 130 jeunes y ont participé pour quatre jours de débats, ateliers participatifs et moments conviviaux pour penser, ensemble, les priorités pour l'UE à l'horizon 2030. Cette édition de l'Agora a été placée sous le signe du centième anniversaire de la naissance de Jacques Delors. Enfin, à l'occasion du Festival du livre européen de Cognac, a été remis le Prix du Livre "Mieux comprendre l'Europe", soutenu par l'Institut. Ce prix récompense un ouvrage sur l'Europe destiné à un public lycéen. Toutes ces actions illustrent notre volonté de faire de notre Europe un projet collectif porteur d'espoir pour la jeunesse.

I Académie Notre Europe



L'Académie Notre Europe propose un parcours de formation à la citoyenneté européenne gratuit et à destination des jeunes de 18 à 30 ans. Il comprend 9 sessions mensuelles thématiques, dont un voyage à la découverte des institutions européennes à Bruxelles. Cette formation donne l'opportunité aux jeunes d'interagir avec des personnalités ayant construit l'Europe et propose des formats d'apprentissage innovants (ateliers, jeux de simulations, etc.). L'objectif du parcours annuel de l'Académie est triple : il vise non seulement l'acquisition de nouvelles connaissances, mais aussi le développement des compétences des jeunes – notamment grâce à des projets tels que l'organisation de débats, des interventions dans des établissements d'enseignement ou encore la réalisation de podcasts, d'infographies et de vidéos – ainsi que l'expérimentation d'un civisme européen grâce aux échanges entre les jeunes.

Afin de permettre aux jeunes non-résidents en Île-de-France de participer à l'Académie, nous offrons la possibilité de suivi à distance, en format "cycle de conférence". Parmi les jeunes de cette huitième promotion, la moitié suivait le parcours à distance. Ceux qui étaient inscrits en présentiel se sont engagés aussi dans des projets pédagogiques, notamment l'organisation d'événements, la création de contenus (podcasts, vidéos, articles, infographies etc), l'animation de débats ou encore des interventions

dans des établissements scolaires. Le fil conducteur de cette huitième promotion de l'Académie était le projet de compléter le Marché Unique, suite à la publication du rapport d'Enrico Letta « Bien plus qu'un marché » en avril 2024. C'est le 20 juin 2025 que s'est achevée la huitième promotion du parcours annuel proposé par l'Académie Notre Europe.

La promotion 2024-2025 était ainsi composée de 102 jeunes, dont 49 sur le parcours en présentiel et 53 sur celui à distance.

Comme chaque année, la promotion était composée d'une mixité de jeunes aux profils différents :

- des jeunes très éloignés des questions européennes parce qu'ayant fait peu d'études, ou bien dans des domaines éloignés des affaires européennes (ingénierie, médecine, etc.) ;
- des jeunes ayant fait des études leur donnant une première approche des questions européennes sans avoir touché du doigt "l'Europe comme elle se fait", qui est le slogan de l'Académie Notre Europe (ex. journalisme, histoire);
- des jeunes faisant ou ayant fait des études européennes et souhaitant approfondir leur engagement, construire un réseau et explorer les possibilités d'une orientation professionnelle dans les milieux institutionnels ou associatifs européens.

Avoir une promotion comprenant des jeunes de chaque groupe identifié ci-dessus, nous permet de favoriser un dialogue et un apprentissage par les pairs : les membres peu familiers des affaires européennes peuvent poser leurs questions aux plus sensibilisés, et ces derniers sont en mesure de questionner leurs savoirs et certitudes grâce aux réactions et questionnements des premiers. La richesse des échanges entre les membres de l'Académie est assurée non seulement par la diversité de profils mais également par une pluralité de nationalités. Vingt-six nationalités étaient représentées au sein de la promotion 2024-2025. 44% des jeunes avaient une nationalité autre que française ou étaient binationaux. Les nationalités les plus représentées après la française étaient l'italienne, l'allemande, la portugaise, l'algérienne et la marocaine. La promotion incluait également des jeunes de chacune des nationalités suivantes (binationalité incluse) : américaine, angolaise, australienne, autrichienne, bulgare, congolaise, croate, espagnole, grecque, libanaise, luxembourgeoise, malienne, mexicaine, moldave, roumaine, serbe, suisse, tunisienne, turque et ukrainienne.

Enfin, la promotion 2024-2025 était composée de 56% de femmes et 44% d'hommes. L'immense majorité des membres (90%) avait moins de 25 ans, avec une moyenne d'âge de 23 ans.



▲ Session Académie Notre Europe à Bruxelles | ©IJD



▲ Session Académie Notre Europe à Bruxelles | ©IJD

Calendrier des sessions ?

PROMOTION 2024-2025 ELIANE VOGEL-POLSKY :

18 octobre 2024 : Session inaugurale, Europe politique et institutionnelle

15 novembre 2024 : Europe dans le monde

13 décembre 2024 : Europe commerciale, industrielle et de l'innovation

17 janvier 2025 : Europe économique et budgétaire

14 février 2025 : Europe des migrations

7-8 mars 2025 : Europe verte, hors les murs à Bruxelles

11 avril 2025 : Europe sociale

16 mai 2025 : Europe de la défense et élargissements

20 Juin : Conférence Jacques Delors sur le marché unique européen

8 au 11 juillet 2025 : Agora Jacques Delors à Barcelone

PROMOTION 2025-2026 SOFIA CORRADI :

10 octobre 2025 : Session inaugurale, Europe politique et institutionnelle

14 novembre 2025 : Europe dans le monde

12 décembre 2025 : Europe sociale

9 janvier 2026 : Europe verte

13 février 2026 : Europe économique et budgétaire

20-21 mars 2026 : Europe commerciale et industrielle, hors-le-murs, Bruxelles

10 avril 2026 : Europe des migrations et des droits humains

22 mai 2026 : Europe économique et budgétaire

19 juin 2026 : Conférence Jacques Delors sur le Cadre financier pluriannuel

30 juin au 3 juillet 2026 : Agora Jacques Delors à Rome

I Conférence Jacques Delors



La Conférence Jacques Delors est l'événement annuel phare de l'Académie Notre Europe. Son objectif est double. D'une part, ouvrir un espace de dialogue entre des personnalités européennes et des jeunes pour que ces derniers expriment leurs attentes relatives au projet européen. D'autre part, permettre aux jeunes de mieux comprendre l'Union européenne et ses politiques. Cette Conférence, ouverte à tous les jeunes de 16 à 30 ans, est également la session de clôture du parcours annuel gratuit de formation à la citoyenneté européenne proposé par l'Académie.

L'édition 2025 de la Conférence Jacques Delors était placée sous le signe du centenaire de la naissance de Jacques Delors. Le thème de la journée, qui s'est déroulée à la Banque de France, était « Renforcer le Marché Unique pour un avenir durable et prospère pour les citoyens ». Cet événement s'est articulé autour de trois moments :

- Des **débats avec des personnalités européennes de haut niveau**, avec comme invité d'honneur Stéphane Séjourné, Vice-président exécutif de la Commission européenne à la Prospérité et à la Stratégie industrielle, et une intervention du Gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau.
- Un **forum avec des stands pédagogiques** et des ateliers animés par des associations et des organismes européens pour mettre en valeur les initiatives européennes en faveur de la jeunesse.

- Un hommage à Jacques Delors, à l'occasion du centenaire de sa naissance, avec une pièce de théâtre originale « **Delors entre nos mains - le flambeau de l'architecte** », réalisée par l'équipe et les jeunes de l'Académie avec le metteur en scène Julien Avril. Cette pièce met en lumière les idées et les combats portés par Jacques Delors tout au long de sa vie. Elle donne à entendre sa vision de l'Europe à travers les mots et les regards d'une nouvelle génération, désireuse de s'en emparer pour imaginer le futur. Ce projet artistique a permis aux participant-e-s de s'exprimer autrement sur les grands enjeux européens - économiques, sociaux, écologiques - en explorant la puissance du théâtre comme vecteur d'engagement, de transmission et d'émotion. Il a aussi illustré l'un des piliers de l'Académie : faire dialoguer pensée, action et expression citoyenne dans toutes leurs dimensions.

Cette cinquième édition de la Conférence Jacques Delors a réuni 300 participants, en présentiel et en ligne.



▲ Pièce de théâtre et remise des diplômes lors de la conférence Jacques Delors | ©IJD



◀ Remise des diplômes de l'Académie Notre Europe | Institut Jacques Delors | Crédits : Leslie Rosenzweig



I Agora Jacques Delors



L'Agora Jacques Delors est un événement de quatre jours co-organisé par trois partenaires engagés dans la promotion de la citoyenneté et des valeurs européennes : l'Académie Notre Europe (Paris), l'Academia Europea Leadership (Barcelone) et la Scuola di Politiche (Rome).

Il rassemble une centaine de jeunes esprits de toute l'Europe pour discuter avec des décideurs et des experts européens des principaux défis auxquels l'UE est confrontée et des priorités pour les cinq années à venir.

L'Agora responsabilise les jeunes Européens à travers des débats et des ateliers. L'édition 2025 a eu lieu à Barcelone du 8 au 11 juillet et a réuni 120 jeunes de 25 nationalités différentes.

20 intervenant-e-s de renom se sont succédé-e-s pour échanger avec les jeunes sur des sujets aussi divers que les tensions géopolitiques mondiales, la nouvelle course à l'espace, l'avenir du pacte vert européen, les besoins futurs en matière de défense, et bien plus encore. Parmi eux, **Dubravka Šuica**, Commissaire européenne à la Méditerranée, **Carlos Cuerdo**, Ministre de l'Économie, du Commerce et des Entreprises d'Espagne, **Josep Borrell**, Ancien Vice Président de la Commission européenne et Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité, ou encore **Kata Tüttő**, Présidente du Comité européen des régions. En plus des interventions de haut niveau, les jeunes ont pu participer à des ateliers participatifs, notamment un atelier pour réfléchir collectivement à des initiatives visant à rapprocher les citoyens et la Commission européenne, ainsi qu'à des visites, par exemple une visite de la Sagrada Família et du palais de la généralité de Catalogne.



▲ Agora Jacques Delors | ©IJD



◀ Agora Jacques Delors |
Crédits : Raquel Perez



I Prix du Livre Mieux Comprendre l'Europe



Depuis plusieurs années, le prix “Mieux comprendre l’Europe” récompense un ouvrage sur une thématique européenne, accessible aux lycéens, et leur offrant une porte d’entrée pour mieux comprendre ce qui caractérise l’Europe.

La lauréate de l’édition 2025 du Prix a été Géraldine Schwarz pour son essai « D’où nous venons : ce qui nous unit, ce qui nous divise ». Pour cette 17e édition, le prix a été remis au lauréat au Festival de Littératures européennes de Cognac.

Nos évènements en 2025

I Euroquestions



Cette série de webinaires courts (30') bimensuels croise notre expertise européenne avec l'actualité. Un mercredi sur deux, de 14h30 à 15h, un thème est exposé de manière accessible avant une partie interactive ouverte à la large soixantaine de participants qu'attire en moyenne cet événement organisé en français ou en anglais.

- Elvire Fabry, « Trump II : à quoi les Européens peuvent-ils s'attendre et comment s'y préparer ? », 15 janvier 2025
- Philippe Pochet, « 40ans de Val Duchesse : vers une relance du Dialogue Social Européen ? », 29 janvier 2025
- Eulalia Rubio, « What impact will future enlargements have on the EU budget? », 12 février 2025
- Yann Wernert, « Élections en Allemagne, quel impact pour l'UE ? », 26 février 2025
- Nicole Gnesotto, « La fin de l'alliance Atlantique », 12 mars 2025
- Daniela Schwarzer, « The EU in a changing geopolitical Landscape », 26 mars 2025
- Sylvie Matelly, « Réarmer l'Europe », 9 avril 2025
- Arancha Gonzalez, « Trump, Tariffs and the Future of International Trade », 30 avril 2025
- Sébastien Maillard, « Le reset des relations britanniques avec l'UE devient-il réalité ? », 14 mai 2025
- Monique Pariat, « L'externalisation de la gestion des migrants en Europe », 28 mai 2025
- Cyrille Bret, « The EU support to Ukraine: from the sanction strategy to a strategic alliance? », 11 juin 2025
- Enrico Letta, Sylvie Matelly, Sébastien Maillard et Phuc-Vinh Nguyen, « Les défis du marché unique européen, bien plus qu'un marché », 25 juin 2025
- Eulalia Rubio, « What's in the EU budget proposal and what should come next? », 10 septembre 2025
- Nicole Gnesotto, « L'Europe géopolitique : Encore un effort ! », 24 septembre 2025
- Elvire Fabry, « L'impact de l'accord EU-Mercosur dans un contexte géopolitique tendu », 8 octobre 2025
- Pierre Jaillet, « L'Europe dispose-t-elle de solutions alternatives au FMI pour secourir des États membres en crise budgétaire et financière ? », 22 octobre 2025
- Nicole Gnesotto, « L'Union Européenne peut-elle devenir un acteur géopolitique central pour préserver la démocratie ? », 12 novembre 2025
- Guillaume Arditti, « UE-Afrique : un partenariat stratégique à réinventer ? », 3 décembre 2025

Réseau Jacques Delors

Hertie School Jacques Delors Centre

Le Jacques Delors Centre, basé à Berlin au sein de la Hertie School, est aujourd'hui l'un des principaux centres allemands consacrés à l'analyse des politiques européennes. Il a été fondé en 2014 par Henrik Enderlein, avec Jacques Delors et en lien étroit avec l'Institut Jacques Delors à Paris, dans l'objectif de nourrir le débat européen en Allemagne et de promouvoir une vision plus constructive, stratégique et de long terme de l'intégration européenne. Henrik Enderlein, économiste et politiste, en fut le directeur fondateur ; son travail portait notamment sur la zone euro, le budget européen, les crises financières et le fédéralisme budgétaire.

Berlin

La spécificité du Centre tient à l'articulation entre recherche académique et travail de think tank. Sa mission est de produire à la fois des analyses indépendantes et non partisans des politiques européennes, des propositions concrètes pour l'avenir de l'Union, et des travaux de recherche empiriques en droit, science politique et économie. Le Centre se présente ainsi comme un lieu où les résultats académiques nourrissent les recommandations de politique publique, tandis que les débats politiques alimentent de nouvelles questions de recherche.

Ses activités s'organisent autour de quatre grands axes structurants. Le premier concerne l'intégration économique, budgétaire et financière : gouvernance économique de l'UE, budget européen,

marché unique, règles budgétaires, investissements, politique industrielle, transition verte et inégalités. Le deuxième porte sur la sécurité, la politique étrangère et la géoéconomie, dans un contexte marqué par la guerre en Ukraine, les vulnérabilités des interdépendances économiques, les tensions commerciales et la transformation géopolitique du marché intérieur européen.

Le troisième axe est consacré au droit, aux institutions et à la démocratie : équilibre institutionnel de l'Union, rapports entre l'UE et les États membres, État de droit, élargissement, intégration différenciée, politisation et populisme eurosceptique. Enfin, le quatrième porte sur la durabilité, la cohésion et les transformations

économiques et sociales, avec un accent particulier sur le Green Deal, la transition juste, la cohésion sociale et territoriale, la modernisation des États-providence et la politique industrielle verte européenne.

En résumé, le Jacques Delors Centre occupe une place singulière dans l'écosystème européen : il agit comme un pont entre Berlin, Paris et Bruxelles, entre monde académique et décision publique, et entre réflexion stratégique et propositions opérationnelles. Son héritage s'inscrit dans l'esprit de Jacques Delors : défendre une Europe plus intégrée, plus solidaire et capable de répondre aux crises contemporaines par des politiques communes ambitieuses.

En savoir plus

<https://www.delorscentre.eu/de>

Direction au 31.12.2025



Dr. Nils Redeker
Co-directeur



Dr. Thu Nguyen
Co-directrice

Bruxelles



Europe Jacques Delors

Thinking Europe

Europe Jacques Delors est le think tank bruxellois de la famille Jacques Delors. Créé début 2020 sous forme d'association internationale sans but lucratif de droit belge — AISBL, il est la troisième « sœur » d'un réseau né avec l'Institut Jacques Delors à Paris en 1996, puis le Jacques Delors Centre à Berlin en 2014. Ensemble, les trois institutions partagent une même ambition, résumée par leur devise commune — « Penser l'Europe », « Thinking Europe », « Europa denken » — et entendent contribuer au débat sur l'intégration européenne dans l'esprit de Jacques Delors.

Basée à Bruxelles, au plus près des institutions européennes, Europe Jacques Delors se distingue par une spécialisation forte sur le développement durable et les politiques européennes. Sa mission consiste à formuler des recommandations de politique publique sur la lutte contre le changement climatique, la restauration et la préservation de la biodiversité,

la protection de l'océan et des sols, tout en articulant ces priorités avec le développement économique et la justice sociale. Elle vise également à animer le débat européen en réunissant décideurs publics, experts scientifiques, acteurs économiques, médias et citoyens à travers des événements, tables rondes et formats de dialogue.

Europe Jacques Delors exerce deux missions principales :

- Recherches, publications, événements sur le thème de politiques intérieure et extérieure européennes appréhendées sous l'angle du développement durable. Cet angle correspond à l'expertise accumulée par Geneviève Pons, Directrice générale, au cours de sa carrière à la Commission européenne et en tant que Directrice de WWF à Bruxelles. Il est aussi étroitement lié au "Pacte vert" qui est l'axe principal des politiques européennes de la législature qui a commencé et de la relance.
- Représentation auprès des institutions européennes des activités de l'Institut Jacques Delors (Paris) et du Jacques Delors Centre (Hertie School, Berlin)

Direction au 31.12.2025



Geneviève Pons

Directrice
Générale
et présidente



Solène Padeletti

Directrice des
opérations

Domaines de compétence

État des lieux en décembre 2025

Institut Jacques Delors, Paris : IJD
Jacques Delors Center, Berlin : JDC
Europe Jacques Delors, Bruxelles : EJD

GÉOÉCONOMIE, COMPÉTITIVITÉ ET COMMERCE				
Micol BERTOLINI	<ul style="list-style-type: none"> Chercheuse associée en politique commerciale 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Politique commerciale 	Français, anglais, italien
Elvire FABRY	<ul style="list-style-type: none"> Directrice du programme « Commerce et sécurité économique ». Rapporteure du groupe de travail UE-Chine 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Géopolitique du commerce et politique commerciale de l'UE Relations UE-Chine ou UE-États-Unis Réforme de l'OMC Chaînes d'approvisionnement mondiales et sécurité économique 	Français, anglais, espagnol
Nicolas KÖHLER-SUZUKI	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller en commerce et sécurité économique 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Commerce et sécurité économique Relations UE-Inde et Commerce numérique 	Français, anglais, allemand
Pascal LAMY	<ul style="list-style-type: none"> Coordinateur du réseau des think tanks Jacques Delors 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Commerce 	Français, anglais,
Francisco LOPEZ	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de programme chez Friends of Europe 	Friends of Europe (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Économie du développement Développement international et durabilité 	Français, anglais, italien, portugais, espagnol
Arthur LEICHTHAMMER	<ul style="list-style-type: none"> Chargé de mission en géoéconomie 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> Géoéconomie 	Anglais, allemand
Colette VAN DER VEN	<ul style="list-style-type: none"> Chercheuse associée 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Commerce et durabilité environnementale 	Anglais, néerlandais
MARCHÉ UNIQUE, INTÉGRATION ÉCONOMIQUE ET FISCALE				
Andreas EISL	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur senior en politique économique européenne 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance économique européenne. Politiques budgétaires et industrielles de l'UE (dette européenne, pacte de stabilité et de croissance) Financement de la transition écologique 	Français, anglais, allemand

Pierre JAILLET	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller en politique économique et monétaire 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Politique économique et monétaire 	Français, anglais
Enrico LETTA	<ul style="list-style-type: none"> Président 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Marché unique européen 	Français, anglais, italien
Jean-François PONS	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> Finance verte 	Français, anglais, italien
Nils REDEKER,	<ul style="list-style-type: none"> Codirecteur par intérim Chercheur associé 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance économique européenne Union économique et monétaire Marché unique européen 	Anglais, allemand
Eulalia RUBIO	<ul style="list-style-type: none"> Chercheuse senior en affaires économiques européennes 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Budget européen (CFP) Plan de relance européen Conditionnalité des fonds européens à l'État de droit 	Français, anglais, espagnol
Marlene SCHÖRNER	<ul style="list-style-type: none"> Chargée de mission pour les marchés financiers de l'UE 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> Marchés financiers européens Union de l'épargne et de l'investissement (S&I) Finance verte 	Anglais, allemand
SÉCURITÉ, DÉFENSE ET INDUSTRIE DE L'ARMEMENT				
Cyrille BRET	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé, spécialisé dans les relations UE-Russie et l'Europe de l'Est 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité et défense européennes Lutte contre le terrorisme Russie et sanctions 	Français, anglais
Bertrand DE CORDOUE	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller en matière de défense et d'armement 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Industrie européenne de la défense et de l'armement Politiques de défense et spatiales de l'UE 	Français, anglais
Nicole GNESOTTO	<ul style="list-style-type: none"> Vice-présidente Conseillère sur les questions de sécurité européenne 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Géopolitique Sécurité et défense européennes 	Français, anglais
Pierre HAROCHE	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé en défense 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Défense 	Français, anglais
Sylvie MATELLY	<ul style="list-style-type: none"> Directrice 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Géopolitique Sécurité et défense européennes 	Français, anglais, espagnol
Thierry TARDY	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé en sécurité et défense européennes 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Sécurité et défense européennes 	Français, anglais
Thomas VAN VYNCKT	<ul style="list-style-type: none"> Responsable du programme Paix, sécurité et défense 	Friends of Europe (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Paix, sécurité et défense 	Anglais
POLITIQUE ÉTRANGÈRE, GOUVERNANCE EUROPÉENNE ET SOUVERAINETÉ				
Guillaume ARDITTI	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé sur les relations UE-Afrique 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Relations UE-Afrique Marchés émergents (Afrique) Stratégie financière axée sur l'Afrique 	Français, anglais

Arnault BARICHELLA	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé en cybersécurité, technologies numériques et intelligence artificielle 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance numérique européenne DSA, DMA, RGPD Cybersécurité, technologies numériques et IA Infrastructures critiques 	Français, anglais
Sacha COURTIAL	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé sur les relations UE-Chine Secrétaire du groupe de travail UE-Chine 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> UE-Chine 	Français, anglais, espagnol, mandarin
Guillaume DUVAL	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller sur l'avenir de l'intégration européenne 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Géopolitique Réforme institutionnelle de l'UE 	Français, anglais
Cécile ONDOA ABENG,	<ul style="list-style-type: none"> Chercheuse associée en relations transatlantiques 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Géopolitique Relations UE-États-Unis États-Unis, relations transatlantiques, questions multilatérales et liées à l'influence Diplomatie culturelle 	Français, anglais
Davide SOFIA	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de programme 	Friends of Europe (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Nouvelles technologies et numérisation 	Anglais
Yann WERNERT	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur senior 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> -Relations franco-allemandes Institutions et démocratie Politique européenne, française et allemande 	Français, anglais, allemand
ÉLARGISSEMENT DE L'UE ET VOISINAGE EUROPÉEN				
Benjamin COUTEAU	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur au Centre Grande Europe 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Élargissement de l'UE Balkans et Turquie 	Français, anglais, espagnol
Thorniké GORDADZÉ	<ul style="list-style-type: none"> Chercheuse associée sur le voisinage de l'Europe de l'Est et la mer Noire 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Géorgie et voisinage oriental de l'Europe Démocratisation et élargissement de l'UE 	Français, anglais, gabon
Tefta KELMENDI	<ul style="list-style-type: none"> Chercheuse associée au Centre Grande Europe 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Élargissement de l'UE Promotion de la démocratie et dynamiques géopolitiques régionales dans les Balkans occidentaux Questions de sécurité et conflits prolongés dans les Balkans occidentaux 	Français, anglais
Lukas MACEK	<ul style="list-style-type: none"> Responsable du Centre Grande Europe Expert en Europe centrale et orientale 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Europe centrale et orientale (pays du groupe de Visegrad, Balkans occidentaux) Élargissement de l'UE 	Français, anglais, tchèque
Sébastien MAILLARD	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller spécial de l'Institut Jacques Delors, au Centre Grande Europe 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Élargissement de l'UE Relations UE-Royaume-Uni, Brexit Communauté politique européenne (CPE) 	Français, anglais

Pierre MIREL	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller au Centre Grande Europe 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Élargissement de l'UE Relations UE-Balkans occidentaux Europe centrale et orientale 	Français, anglais
Florent PARMENTIER	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé spécialisé dans l'Europe de l'Est 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Géopolitique et Europe L'Europe dans le monde Voisinage oriental de l'UE Ukraine et Moldavie 	Français, anglais, tchèque
ÉNERGIE, INNOVATION ET ACTION POUR LE CLIMAT				
Sophia CAIATI	<ul style="list-style-type: none"> Analyste politique senior 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Systèmes agroalimentaires durables 	Anglais, allemand
Camille DEFARD	<ul style="list-style-type: none"> Chercheuse associée en énergie 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Énergie 	Français, anglais
Jean-Michel GLACHANT	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller en énergie 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Politique énergétique de l'UE 	Français
Kaoru INOUE	<ul style="list-style-type: none"> Programmes « Numérique et espace » et « Moyens de subsistance durables » 	Friends of Europe (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Moyens de subsistance durables 	Anglais
Phillip JÄGER	<ul style="list-style-type: none"> Chargé de mission senior pour la politique climatique et économique européenne 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> Politique climatique et macroéconomique de l'UE Transition équitable Politique industrielle verte 	Anglais, allemand
Alice MOSCOVICI	<ul style="list-style-type: none"> Chercheuse en politique industrielle et énergétique européenne 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Politique industrielle et énergétique européenne 	Français, anglais
Phuc-Vinh NGUYEN	<ul style="list-style-type: none"> Responsable du Centre de l'énergie Chercheur senior sur les politiques énergétiques françaises et européennes 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Pacte vert pour l'Europe Politiques énergétiques françaises et européennes Marchés du carbone (ETS1 et ETS2) pour le gaz et l'électricité Électrification de l'économie européenne et des réseaux électriques européens 	Français, anglais
Thibaud VOÏTA	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller en énergie 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Énergie et climat 	Français, anglais
GOVERNANCE DES OCÉANS				
Camila BERREDDAD	<ul style="list-style-type: none"> Analyste politique 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance des océans 	Français, anglais
Martin BINACHON	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Régions polaires et marines (en particulier l'océan Austral) 	Français, anglais
Romain COLLET	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de programme pour l'Océan Centre 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Économie bleue et gouvernance des océans 	Français, anglais
Georgio GALLIZIOLI	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Pêche et gouvernance des océans 	Français, anglais, italien
Damien JAHAN	<ul style="list-style-type: none"> Analyste politique 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance des océans 	Français, anglais

Jacob KEAN-HAMMERSON	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Négociations sur le traité sur les plastiques 	Anglais
Adélaïde LANDRIER	<ul style="list-style-type: none"> Analyste politique junior 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)		Français, anglais
Geneviève PONS	<ul style="list-style-type: none"> Présidente 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)		Français, anglais
Nathalie REY	<ul style="list-style-type: none"> Chercheuse associée 	Europe Jacques Delors (Bruxelles)	<ul style="list-style-type: none"> Questions internationales relatives à la conservation des océans 	Anglais
MIGRATION, INTÉGRATION ET AFFAIRES SOCIALES				
Jean-Pierre BOBICHON	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller pour les relations avec la société civile et les syndicats 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Affaires sociales européennes Syndicats et droits sociaux 	Français
Sofia FERNANDES	<ul style="list-style-type: none"> Directrice adjointe de l'Institut Jacques Delors Directrice de l'Académie Notre Europe Experte en questions sociales européennes 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Politique européenne de l'emploi Mobilité des travailleurs en Europe Compétences, droits sociaux et accompagnement de la transition Apprentissage tout au long de la vie 	Français, anglais, portugais
Anke HASSEL	<ul style="list-style-type: none"> Professeure de politique publique à la Hertie School 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> Marché du travail Partenariat social Codétermination Économie politique comparée des pays industrialisés 	Anglais, allemand
Jannik JANSEN	<ul style="list-style-type: none"> Chargé de mission senior pour la cohésion sociale et la transition juste 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> Dimensions économiques et sociales de la transition écologique en Europe Pacte vert pour l'Europe Cohésion sociale et confiance politique Emploi et pilier européen des droits sociaux 	Anglais, allemand
Marjorie JOUEN	<ul style="list-style-type: none"> Conseillère en matière de politiques régionales et de cohésion 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Économie et finance Démocratie et Institutions 	
Judith KOHLENBERGER	<ul style="list-style-type: none"> Chargée de mission affiliée 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> Migration et asile Migration forcée et déplacement Intégration des réfugiés en Europe (éducation, santé et genre) Récits sur la crise migratoire 	Anglais, allemand
Isabelle MARCHAIS	<ul style="list-style-type: none"> Chercheuse associée 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Politiques de santé et de démographie 	Français, anglais
Monique PARIAT	<ul style="list-style-type: none"> Conseillère en matière de migration et d'asile 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Migration et asile Pacte sur les migrations et l'asile Réponse aux crises 	Français, anglais

Yves PASCOUAU	<ul style="list-style-type: none"> Chercheur associé senior 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Migrations & Schengen 	Français, anglais
Xavier PRATS-MONNÉ	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller en éducation 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Éducation et santé Gouvernance européenne 	Français, anglais, portugais
Jérôme VIGNON	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller en matière de migration 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Migration et asile 	Français, anglais
ÉTAT DE DROIT, INSTITUTIONS ET DÉMOCRATIE				
Thierry CHOPIN	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller en matière de démocratie et d'institutions 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Démocratie et institutions 	Français, anglais
Mark DAWSON	<ul style="list-style-type: none"> Professeur de droit européen et de gouvernance à la Hertie School 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> CJUE et droits fondamentaux de l'UE Droit de l'Union économique et monétaire 	Anglais, allemand
Alain DAUVERGNE	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller en matière de réforme institutionnelle 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Réforme institutionnelle 	Français
Daniel DEBOMY	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller en matière d'opinions publiques européenne 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Démocratie et Institutions 	Français
Henriette HEIMBACH	<ul style="list-style-type: none"> Chargée de recherche associée 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> Relations franco-allemandes Échanges parlementaires Coopération interparlementaire 	Allemand, anglais, français
Thu NGUYEN	<ul style="list-style-type: none"> Codirecteur par intérim 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> Réforme institutionnelle de l'UE État de droit et démocratie Gouvernance économique européenne Droit constitutionnel comparé 	Allemand, anglais
Luise QUARITSCH	<ul style="list-style-type: none"> Chargée de mission pour la démocratie européenne 	Jacques Delors Centre (Berlin)	<ul style="list-style-type: none"> Agenda de la démocratie européenne Réglementation des plateformes et démocratie numérique État de droit et espace civique 	Allemand, anglais
Christine VERGER	<ul style="list-style-type: none"> Vice-présidente de l'Institut Jacques Delors Rapporteuse de l'Observatoire des politiques du Parlement européen à l'Institut Jacques Delors 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Parlement européen Relations avec les parlements nationaux Démocratie européenne Fonctionnement institutionnel de l'UE 	Français, anglais, allemand
Clothilde WARIN	<ul style="list-style-type: none"> Chercheuse associée en résilience démocratique 	Institut Jacques Delors (Paris)	<ul style="list-style-type: none"> Démocratie européenne Questions relatives à l'État de droit Montée de l'illibéralisme en Europe Élargissement de l'UE Politique de voisinage oriental et Balkans occidentaux 	Français, anglais

Structure & équipe

Conseil d'Administration

(au 31.12.2025)

Enrico LETTA,
Président

Fabrizio PAGANI,
Trésorier

Nicole GNESOTTO,
Vice-Présidente

Carlos MOEDAS,
Vice-Président

Christine VERGER,
Vice-Présidente

Sylvie BERMANN

Joachim BITTERLICH

Jean-Louis BOURLANGES

Laurent COHEN-TANUGI

Sophie-Caroline DE MARGERIE

Jonathan FAULL

Didier FEGLY

Matthias FEKL

Arancha GONZALEZ

Elisabeth GUIGOU

Sylvie KAUFFMANN

Eneko LANDABURU

Gaëlle MARTI

Thu NGUYEN

Tomasz ORLOWSKI

Riccardo PERRISICH

Geneviève PONS

Nils REDEKER

Gaëtane RICARD-NIHOUL

Daniela SCHWARZER

Imola STREHO

Roza THUN

Nathalie TOCCI

Conseil des Garants

(au 31.12.2025)

Le conseil des garants de l'Institut Jacques Delors est chargé d'assurer la continuité de son fonctionnement et de son développement, dans le respect de son objet social et de ses principes fondateurs.

Pascal LAMY, Président

Martine AUBRY

Gerhard CROMME

Etienne DAVIGNON

Philippe LAGAYETTE

António VITORINO

Enrico LETTA

Bureau

(au 31.12.2025)

Le Bureau instruit les affaires soumises au Conseil d'Administration et pourvoit à l'exécution de ses délibérations.

Enrico LETTA, Président

Fabrizio PAGANI, Trésorier

Christine VERGER, Vice-Présidente

Nicole GNESOTTO, Vice-Présidente

Carlos MOEDAS, Vice-Président

Sylvie MATELLY, Directrice

Pôle Support

(au 31.12.2025)

Loupita ZAKHIA EL DOUAIHY, Responsable administrative et financière

Damiano Tancredi BUFFA, Assistant de direction et Responsable des groupes de travail

Klervi KERNEIS, Responsable pédagogique & Développement de l'Académie Notre Europe

William MALATERRE, Chargé communication et évènements

Pôle Recherche

Centre Énergie (au 31.12.2025)

Phuc-Vinh NGUYEN, Chef du Centre énergie

Alice MOSCOVICI, Chercheuse politiques industrielles et énergétiques européennes

Andreas EISL, Chercheur senior sur la politique économique européenne

Camille DEFARD, Chercheuse associée énergie

Jean-Michel GLACHANT, Conseiller énergie

Thibaud VOÏTA, Conseiller énergie

Centre Grande Europe (au 31.12.2024)

Lukáš MACEK, Chef du Centre Grande Europe

Benjamin COUTEAU, Chercheur au Centre Grande Europe

Sébastien MAILLARD, Conseiller Spécial sur l'élargissement

Pierre MIREL, Conseiller balkans

Thorniké GORDADZÉ, Chercheur associé voisinage oriental et Mer noire

Florent PARMENTIER, Chercheur associé Moldavie

Tefta KELMENDI, Chercheuse associée au Centre Grande Europe

Démocratie et institutions (au 31.12.2025)

Jean-Pierre BOBICHON, Conseiller relations avec la société civile et les organisations syndicales

Thierry CHOPIN, Conseiller Démocratie et institutions

Alain DAUVERGNE, Conseiller Actualité institutionnelle

Daniel DEBOMY, Conseiller Opinions publiques européennes

Christine VERGER, Vice-présidente de l'Institut Jacques Delors

Commerce et sécurité économique (au 31.12.2025)

Elvire FABRY, Directrice du programme « commerce et sécurité économique »

Arnault BARICHELLA, Chercheur associé Cybersécurité, Technologies Numériques et Intelligence Artificielle

Micol BERTOLINI, Chercheuse associée politique commerciale

Nicolas KOEHLER-SUZUKI, Conseiller commerce et numérique

Pascal LAMY, Coordinateur des instituts Jacques Delors à Paris, Berlin et Bruxelles

Emploi, social et santé (au 31.12.2025)

Sofia FERNANDES, Directrice Adjointe, Directrice de l'Académie Notre Europe et Chercheuse senior sur l'emploi et affaires sociales

Isabelle MARCHAIS, Chercheuse associée santé et démographie

Xavier PRATS-MONNE, Conseiller éducation

Économie et finance (au 31.12.2025)

Andreas EISL, Chercheur senior sur la politique économique européenne

Eulalia RUBIO, Chercheuse senior sur les affaires économiques et budget européen

Marjorie JOUEN, Conseillère politiques régionale et de cohésion

Pierre JAILLET, Conseiller politique économique et monétaire

Enrico LETTA, Président de l'Institut Jacques Delors

Géopolitique et défense (au 31.12.2025)

Sylvie MATELLY, Directrice de l'Institut Jacques Delors

Nicole GNESOTTO, Vice-présidente de l'Institut Jacques Delors

Bertrand DE CORDOUE, Conseiller Défense et armement

Guillaume ARDITTI, Chercheur associé UE-Afrique

Cyrille BRET, Chercheur associé Russie et Europe orientale

Pierre HAROCHE, Chercheur associé Défense

Thierry TARDY, Chercheur associé Sécurité et Défense européennes

Sacha COURTIAL, Chercheur associé relations UE-Chine

Guillaume DUVAL, conseiller avenir de l'intégration européenne

Migration (au 31.12.2025)

Jérôme VIGNON, Conseiller migrations

Yves PASCOUAT, Chercheur senior associé migrations

Groupe de travail

Migration et Asile

Jérôme Vignon, Conseiller migration à l'Institut Jacques Delors

Jean-Louis De Brouwer, Directeur du programme des affaires européennes à l'Institut Egmont

Judith Kohlenberger, Chercheuse à l'Institut de politique sociale de l'Université d'économie de Vienne

Blanca Garcés, Chercheuse au Centre des affaires internationales de Barcelone (CIDOB)

Monique Pariat, Ancienne directrice générale de la DG Migration et affaires intérieures (HOME)

Observatoire du parlement européen

Christine Verger, Vice-Présidente de l'Institut Jacques Delors

Pascal Lamy, Vice-Président de la Fondation Jacques Delors-Friends of Europe

Alain Lamassoure, Ancien député européen

Daniel Freund, Député européen

Fabienne Keller, Députée européenne

Jean-Louis Bourlanges, Ancien Président de la commission des Affaires étrangères de l'Assemblée nationale

Marc Angel, Député européen

Monica Frassoni, Ancienne députée européenne

Pervenche Berès, Ancienne Députée européenne

Siegfried Muresan, Député européen

Sylvie Matelly, Directrice de l'Institut Jacques Delors

Géopolitique

Nicole Gnesotto, Vice-Présidente de l'Institut Jacques Delors

Pascal Lamy, Vice-Président de la Fondation Jacques Delors-Friends of Europe

Arancha Gonzalez, Doyenne de PSIA Sciences Po

Daniela Schwarzer, Membre du Conseil d'Administration de la Bertelsmann Stiftung

Elisabeth Guigou, Ancienne ministre des Affaires européennes et ancienne députée européenne

Joachim Bitterlich, Ambassadeur d'Allemagne

Laurent Cohen Tanugi, Avocat d'affaires internationales

Pierre Vimont, Ambassadeur de France auprès de l'Union européenne et aux États-Unis

Riccardo Perissich, Ancien Directeur général de la DG Industrie

Groupe UE-Chine

Sébastien Abis, Directeur général du Club Déméter et Chercheur associé à l'Institut de relations internationales et stratégiques (IRIS)

Stéphanie Balme, Directrice de recherche à Sciences Po (CERI) et Professeure, spécialiste des affaires asiatiques

David Baverez, Investisseur (basé à Hong Kong), essayiste et spécialiste des dynamiques économiques en Asie

Sylvie Bermann, Ambassadrice de France, ancienne ambassadrice de France en Chine, au Royaume-Uni et en Russie

Joachim Bitterlich, Ancien ambassadeur et conseiller diplomatique du chancelier Helmut Kohl, Professeur affilié à l'ESCP Business School

Antoine Bondaz, Chargé de recherche à la cellule IDEA rattachée auprès de la Présidente de la Commission européenne et enseignant à Sciences Po

Nicola Casarini, Chercheur associé à l'Istituto Affari Internazionali (IAI) de Rome

Pascal Chalvon, Dirigeant d'entreprise et consultant senior, expert en stratégie industrielle et partenariats internationaux

Sacha Courtial, Chercheur Associé UE-Chine à l'Institut Jacques Delors et chef de Cabinet de Pascal Lamy

Jean-François Di Meglio, Président d'Asia Centre

Sybille Dubois-Fontaine Turner, Directrice générale du Comité France Chine

Elvire Fabry, Chercheuse senior à l'Institut Jacques Delors, spécialiste de la politique commerciale de l'UE

Alicia García Herrero, Chef économiste pour l'Asie-Pacifique chez Natixis et Senior Fellow au think tank Bruegel

Irène Hors, Membre du Comité exécutif de la Fondation France-Chine et ancienne directrice de division à l'OCDE.

Jean-François Huchet, Président de l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (INALCO) et économiste

Nicolas Kohler-Suzuki, Chercheur associé à l'Institut Jacques Delors et expert en économie politique internationale

Pascal Lamy, Vice-Président de la Fondation Jacques Delors Friends of Europe et Forum de Paris sur la Paix, ancien Directeur général de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et ancien Commissaire européen

Sylvie Matelly, Directrice de l'Institut Jacques Delors

Françoise Nicolas, Directrice du Centre d'études asiatiques de l'Institut français des relations internationales (Ifri)

Miguel Otero, Chercheur principal (Senior Analyst) au Real Instituto Elcano et Professeur à l'IE School of Global and Public Affairs

Responsabilité sociale et environnementale

I Introduction

La démarche de responsabilité sociétale de l'Institut s'inscrit dans une volonté de structurer et rendre visibles nos engagements sociaux, environnementaux et éthiques. Bien que non obligatoire pour une organisation de notre taille, la mise en œuvre d'un rapport RSE reflète notre ambition d'être une institution exemplaire, cohérente avec les valeurs européennes que nous portons et attentive à l'impact de nos activités.

Ce rapport vise ainsi à présenter de manière transparente nos actions, nos pratiques internes, ainsi que les progrès réalisés tout au long de l'année.

I Méthodologie

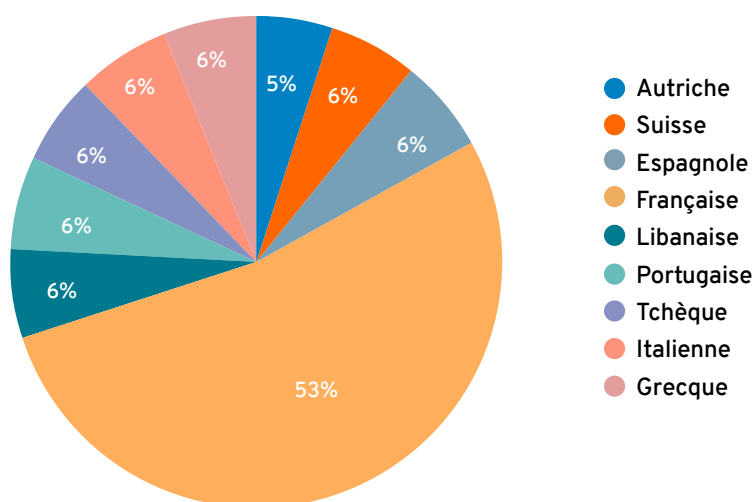
Les données présentées dans ce rapport reposent sur les informations consolidées par les services internes au cours de l'année 2025, notamment les données RH, les registres administratifs, les actions de formation, les activités du CSE, les statistiques d'activité (publications, interventions, événements).

I Social

EMPLOI

Comme l'illustre le *graphique 1*. Répartition des salariés par nationalité en 2025, les ressources humaines de l'Institut Jacques Delors ont été composées de 17 salariés, de 9 nationalités différentes (Autriche, Suisse, Espagnole, Française, Libanaise, Portugaise, Tchèque, Italienne, Grecque) et de 3 stagiaires de 2 nationalités (Française et Espagnole).

GRAPHIQUE 1. Répartition des salariés par nationalité en 2025



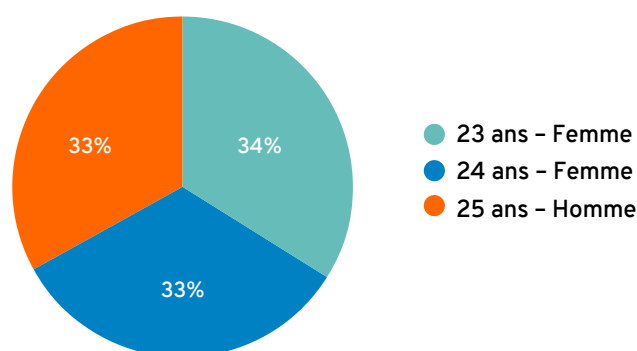
STAGIAIRES

Les stagiaires accueillis au sein de l'Institut proviennent de parcours académiques variés et de différents établissements européens et internationaux. Cette diversité de formations et d'expériences contribue à enrichir notre environnement de travail et à nourrir la pluralité des perspectives au sein de nos équipes. La gratification mensuelle des stages est fixée à 750 €.

Comme l'illustre le *graphique 2. Âges et genre stagiaires 2025*, nous veillons également à garantir un équilibre entre les genres dans nos processus de recrutement, afin de maintenir une parité cohérente avec nos engagements en matière d'égalité.

Le graphique ci-dessous présente la répartition des âges et des genres des stagiaires pour l'année 2025.

GRAPHIQUE 2. Âges et genre stagiaires 2025



RELATIONS SOCIALES

Lors des élections professionnelles du 15 septembre 2023, les salariés de l'Institut ont élu pour un mandat de quatre ans (jusqu'au 15 septembre 2027) Andreas Eisl en tant que membre titulaire du Comité social et économique (CSE) et Tanguy Piochaud en tant que membre suppléant. À la suite du départ de Tanguy Piochaud, la fonction de suppléante avait été confiée à Lara Martelli. Après le départ de cette dernière, Andreas Eisl est désormais le seul représentant de l'équipe au sein du CSE.

La Direction et le CSE avaient signé un accord d'entreprise en juillet 2023, révisé en 2024 et ayant donné lieu à un avenant signé en octobre 2024.

En début d'année, la Direction organise des entretiens professionnels avec l'ensemble des salariés afin d'évaluer leur parcours, recueillir leur ressenti, identifier leurs attentes et envisager leur évolution professionnelle, notamment en matière de formation.

I Santé et sécurité

SANTÉ DES COLLABORATEURS

Nous accordons une importance particulière à la santé et au bien être de nos équipes. Nous veillons à offrir des conditions de travail confortables et adaptées, en restant attentifs à l'ergonomie des postes et aux besoins individuels. Notre objectif est de permettre à chacun d'évoluer dans un environnement sain, propice à l'équilibre et à la sérénité au quotidien.

SÉCURITÉ

La sécurité incendie constitue un volet essentiel de notre politique de santé et sécurité au travail. Notre démarche vise à garantir la protection de l'ensemble des collaborateurs, quel que soit le lieu d'exercice, tout en assurant une continuité dans les processus de prévention.

PÉRIODE EN COWORKING (JANVIER - JUIN 2025)

Jusqu'à fin juin, l'équipe évoluait au sein d'un espace de coworking mis à disposition par notre prestataire bailleur.

Dans ce cadre, l'ensemble des collaborateurs recevait chaque année les consignes officielles de sécurité incendie communiquées par le coworking, incluant les règles d'évacuation, les points de rassemblement et les comportements à adopter en cas d'alerte.

L'Institut désignait un guide-file et un serre-file parmi les salariés chargés d'encadrer et de sécuriser l'évacuation en cas d'urgence pour l'équipe de l'institut.

Pour assurer la montée en compétence de tous, une à deux simulations d'alerte incendie étaient réalisées chaque année au sein du coworking, permettant d'entraîner l'ensemble des occupants à évacuer de façon rapide, ordonnée et sûre.

INSTALLATION DANS NOS NOUVEAUX BUREAUX (À PARTIR DE JUILLET)

Depuis notre déménagement fin juin, nous disposons désormais de nos propres installations de sécurité incendie, notamment des extincteurs et dispositifs de prévention dédiés.

Conformément aux obligations réglementaires, ces équipements font l'objet d'une maintenance annuelle par une entreprise agréée, garantissant leur bon fonctionnement et leur conformité aux normes en vigueur.

Afin de maintenir un niveau élevé de vigilance et de préparation, un guide-file et un serre-file sont désignés parmi nos collaborateurs. Ils sont chargés de coordonner l'évacuation, de guider les équipes vers les issues de secours et de vérifier que l'ensemble du personnel a bien quitté les locaux.

SIMULATIONS INTERNES PRÉVUES EN 2025-2026

Dans la continuité des bonnes pratiques mises en place au sein du coworking, nous prévoyons désormais d'organiser une à deux simulations d'évacuation incendie par an directement dans nos propres locaux.

Ces exercices permettront :

- de tester l'efficacité de notre procédure d'évacuation,
- de renforcer les réflexes des salariés en situation d'urgence,
- d'améliorer la coordination entre guide-file, serre-file et direction,
- d'identifier d'éventuels points d'amélioration sur le plan matériel ou organisationnel.

NOTRE ENGAGEMENT

Même avec une petite équipe, nous considérons la sécurité incendie comme une responsabilité collective. Notre objectif est d'offrir à chaque collaborateur un environnement de travail où la prévention, la réactivité et la maîtrise des risques sont prioritaires.

I Formation

En 2025, le membre titulaire CSE a réalisé deux formations : la formation « santé, sécurité et conditions de travail » et la formation « prévenir et agir contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes ».

DIVERSITÉ ET ÉGALITÉ DES CHANCES / ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

En 2025, notre entreprise poursuit son engagement en faveur de la diversité et de l'égalité de traitement. Comme l'illustre le *graphique 3. Répartition des salariés H/F en 2025*, nos effectifs présentent un équilibre inclusif avec 65 % de femmes et 35 % d'hommes.

Cette dynamique se retrouve également à l'échelle de nos pôles opérationnels. Le *graphique 4. Répartition des salariés H/F par activités en 2025* et le *graphique 5. Répartition des salariés entre activités de recherche et de support en 2025* montrent que :

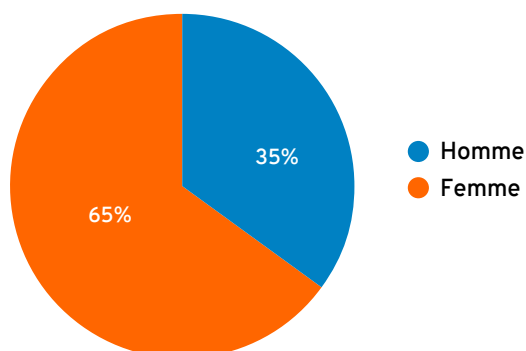
- au sein du pôle Recherche, nous comptons 7 femmes et 4 hommes,
- au sein du pôle Support, 4 femmes et 2 hommes.

La répartition détaillée par fonctions, présentée dans le *graphique 6. Répartition genrée des postes en 2025*, met en évidence une présence féminine dans l'ensemble des métiers : assistantat, recherche (junior et senior), conseil spécial, postes de responsables, ainsi qu'au niveau de la direction. Depuis le 2 octobre 2023, l'entreprise est d'ailleurs dirigée par une femme, confirmant notre engagement pour une représentation équilibrée aux postes de leadership.

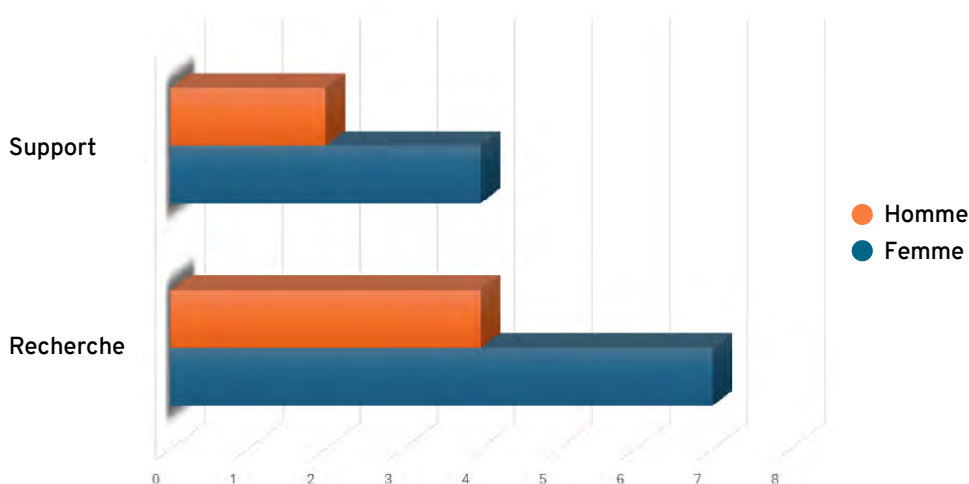
En ce qui concerne les types de contrats, le *graphique 7. Répartition des salariés par types de contrat en 2025* indique que 76 % de nos collaborateurs sont en CDI et 24 % en CDD. Cette répartition reflète à la fois notre volonté d'assurer des emplois stables et durables, et la flexibilité nécessaire pour accompagner certains projets grâce aux contrats à durée déterminée.

Nous veillons ainsi à garantir à chacun les mêmes opportunités d'évolution, un traitement équitable et un environnement de travail respectueux, afin de valoriser pleinement la diversité des parcours et des profils qui composent notre équipe.

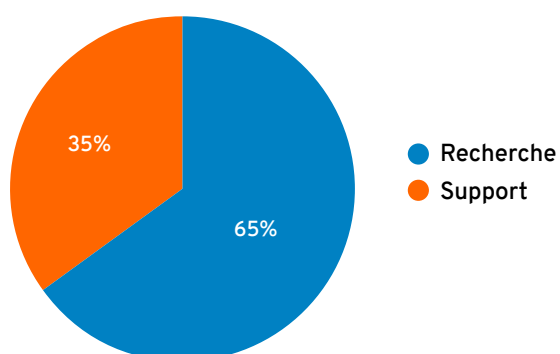
GRAPHIQUE 3. Répartition des salariés H/F en 2025



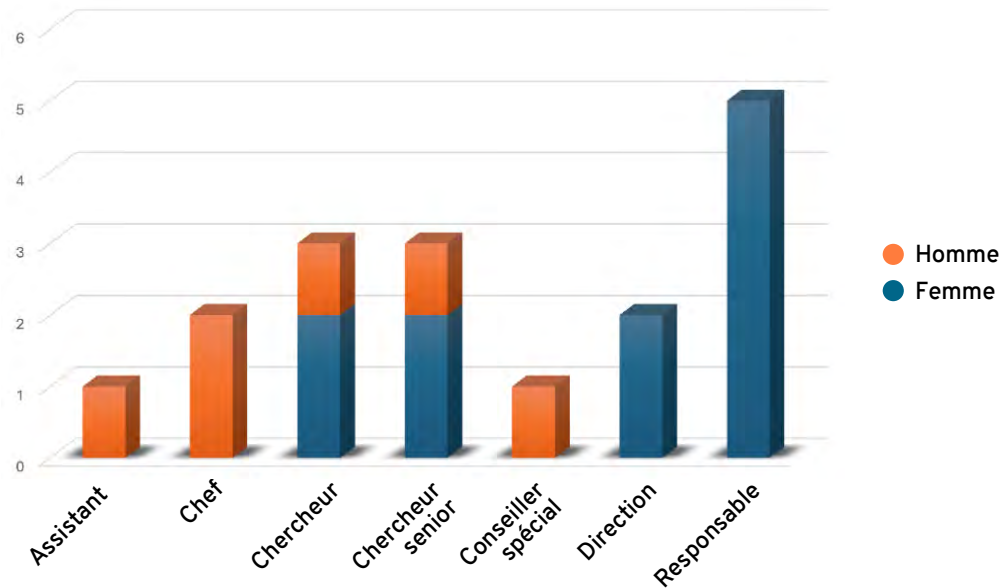
GRAPHIQUE 4. Répartition des salariés H/F par activités en 2025



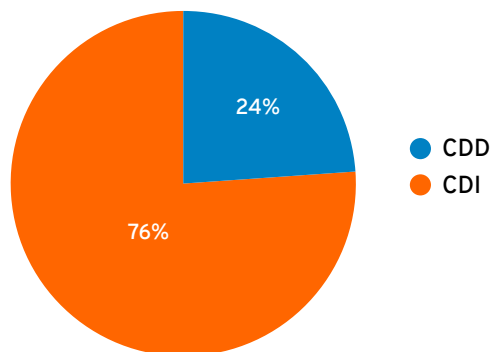
GRAPHIQUE 5. Répartition des salariés entre activités de recherche et de support en 2025



GRAPHIQUE 6. Répartition genrée des postes en 2025



GRAPHIQUE 7. Répartition des salariés par types de contrat en 2025



I Équilibre Gouvernance

L'équilibre au sein de nos instances de gouvernance constitue un axe stratégique essentiel pour garantir une prise de décision éclairée, représentative et conforme à nos valeurs de diversité et d'inclusion.

Notre Conseil d'administration, composé de 25 membres, reflète cette volonté d'équilibre et d'ouverture. Il réunit 12 hommes et 13 femmes, issus de 8 nationalités européennes différentes, apportant ainsi une pluralité de perspectives, de parcours et d'expertises au service de la vision de l'organisation. Cette composition favorise un dialogue riche, multiculturel et multidisciplinaire, essentiel à la qualité et à la pertinence des orientations stratégiques.

Dans le même esprit, notre Bureau présente une parité exemplaire, avec 4 hommes et 4 femmes. Cette répartition équilibrée au sein de l'organe exécutif garantit une gouvernance inclusive, fondée sur la complémentarité des compétences et la représentativité. Elle témoigne de notre engagement concret en faveur de l'égalité et de la diversité à tous les niveaux décisionnels.

Ainsi, grâce à une composition diversifiée et paritaire de nos instances dirigeantes, nous affirmons notre volonté de promouvoir une gouvernance responsable, transparente et alignée sur les principes RSE qui guident l'ensemble de nos actions.

I Diversité des publics

La diversité des publics que nous accompagnons constitue un enjeu central de notre mission. Notre organisation s'attache à rendre ses travaux, activités et événements accessibles au plus grand nombre, quels que soient l'origine, la situation géographique, les conditions de mobilité ou les contraintes personnelles des publics concernés.

Tous nos travaux sont accessibles gratuitement sur notre site internet, en français et en anglais, afin de garantir une diffusion la plus large possible et d'encourager la participation d'audiences variées.

Lors de l'organisation de nos événements, nous portons une attention particulière à l'accueil des publics en situation de handicap, en veillant à adapter nos espaces et à proposer des conditions de participation inclusives. Dans la mesure du possible, nos événements sont retransmis en ligne, permettant ainsi un accès facilité aux personnes éloignées géographiquement ou présentant des limitations de déplacement. La mise en place de webinaires contribue également à démocratiser l'accès à nos interventions, sans nécessité de déplacement physique.

Cette démarche inclusive est également centrale dans le recrutement des jeunes participant aux promotions de l'Académie Notre Europe. Chaque promotion est constituée dans le respect strict des principes de diversité, parité et égalité des chances. Toutes les candidatures, indépendamment de leur origine, de leur source ou du parcours du candidat, suivent un même processus transparent d'analyse et de sélection.

Aucune décision ne peut être fondée sur des critères discriminatoires (origine, sexe, orientation sexuelle, mœurs, convictions religieuses, état de santé, handicap). Il n'existe aucune condition de diplôme : la sélection repose principalement sur la motivation, l'ouverture et la diversité des profils.

Chaque promotion rassemble des jeunes issus de plus de vingt nationalités, témoignant d'une forte diversité géographique et culturelle. Nous proposons également un suivi du parcours à distance via Zoom, afin de permettre la participation de personnes résidant loin des centres urbains, à mobilité réduite ou présentant un handicap. Les sessions en présentiel demeurent accessibles à ces publics, dans le respect de nos engagements inclusifs.

En valorisant la diversité de nos publics, nous renforçons notre capacité à diffuser largement nos travaux, à nourrir nos réflexions par la richesse des expériences et à promouvoir une participation ouverte et équitable à l'ensemble de nos activités.

I Sous-traitance et fournisseurs

Nous intégrons les critères sociaux et environnementaux dans le choix de nos fournisseurs et sous-traitants. À prestation équivalente, nous privilégions les organisations engagées dans la réinsertion, travaillant avec des personnes en situation de handicap, ou menant des actions visant à réduire leur impact environnemental. Cette démarche nous permet de soutenir des partenaires responsables et de renforcer la cohérence de notre chaîne d'approvisionnement avec nos engagements RSE.

I Loyauté des pratiques

Nous agissons avec transparence et intégrité dans l'ensemble de nos activités. Inscrits au registre de transparence de la Commission européenne, nous garantissons une totale visibilité sur nos échanges avec les institutions européennes.

L'indépendance de nos travaux est assurée par notre Conseil des garants et notre Bureau, qui approuvent chaque nouveau financeur et veillent au respect de notre charte de déontologie. Nos chercheurs associés travaillent dans un cadre contractuel strict garantissant la rigueur et l'éthique de leurs contributions.

Enfin, depuis 2023, notre politique de gestion des données est pleinement conforme au RGPD, assurant la protection des informations traitées.

I Impact environnemental

Nos activités impliquent plusieurs types d'impacts environnementaux liés aux déplacements professionnels, à l'organisation d'événements, à l'utilisation de nos locaux, à l'achat de matériel informatique et au stockage de données. Conscients de ces enjeux, nous déployons différentes actions pour réduire notre empreinte écologique.

Nous encourageons les déplacements en train et transports en commun, et choisissons des lieux d'événements facilement accessibles pour limiter les émissions liées à la mobilité. Lors de ces événements, nous collaborons avec des traiteurs engagés dans le développement durable et mettons à disposition des ustensiles réutilisables afin de réduire les déchets.

Dans nos locaux, nous avons mis en place un système de tri sélectif, permettant de recycler nos déchets courants ainsi que les capsules de café en aluminium. Une ecobox dédiée au recyclage des toners d'encre est également utilisée. Nous adoptons en parallèle une démarche de réemploi informatique, en récupérant les pièces détachées d'ordinateurs hors service pour réparer d'autres équipements.

Enfin, la mise à disposition en ligne de la majorité de nos travaux et ressources contribue à limiter nos impressions et à réduire notre consommation de papier.

Ces actions s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue visant à réduire durablement l'impact environnemental de nos activités et à aligner nos pratiques avec nos engagements RSE.

I Conclusion

L'année 2025 confirme la volonté de l'Institut Jacques Delors d'intégrer pleinement les principes de responsabilité sociétale dans l'ensemble de ses activités. À travers nos actions sociales, environnementales, éthiques et de gouvernance, nous avons poursuivi une trajectoire cohérente avec nos valeurs fondatrices : transparence, inclusion, diversité, indépendance et engagement européen.

Ce rapport met en lumière les progrès accomplis, notamment en matière de diversité des équipes, de sécurité au travail, d'égalité de traitement, d'accueil des publics, de gouvernance paritaire et d'intégrité des pratiques. Il reflète également les efforts entrepris pour réduire notre impact environnemental, améliorer nos conditions de travail, structurer nos processus internes et renforcer la qualité de nos interactions avec nos partenaires et nos collaborateurs.

Conscients que la RSE est une démarche en évolution constante, nous restons engagés à poursuivre cette dynamique d'amélioration continue en 2026. Nous continuerons à renforcer nos actions, à mesurer nos impacts et à développer des pratiques toujours plus responsables, afin de contribuer durablement à une organisation exemplaire, alignée avec les ambitions et les enjeux du projet européen que nous portons.

Financements

I Nos financements structurels & partenariats



Commission
Européenne



Gouvernement
Français



MACIF



Fondation
Gulbenkian



Caisse des
Dépôts et
Consignations



Engie

I Nos projets financés

	REGROUP		European Climate Foundation		Mercator Stiftung
	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères		Danone		Open Society Foundations
	CEPS		Fondation Hippocrène		Ambassade de Lituanie
	ACEA		Bertelsmann Stiftung		Michelin
	REACH		Ramboll		KPRM
	P4NE		Erasmus +		CFI
	DGRIS				

MERCI

Nous adressons nos remerciements les plus sincères à l'ensemble de nos partenaires, financeurs et donateurs.

Leur engagement à nos côtés et la confiance renouvelée qu'ils nous témoignent ont été essentiels pour mener à bien nos actions tout au long de l'année.

Grâce à leur soutien, nous avons pu poursuivre nos missions, renforcer notre impact et continuer à avancer avec ambition et responsabilité.

Bilan et Comptes de résultat 2025

Les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025 ont été approuvés par les membres du Bureau. Ils seront soumis au vote de notre Conseil d'administration lors de la séance du 19 juin 2026, puis certifiés par notre commissaire aux comptes.

L'exercice 2025 se clôture sur un résultat excédentaire de 73 k€. Cet équilibre financier positif est le fruit d'une gestion rigoureuse et maîtrisée : optimisation des coûts, pilotage attentif des dépenses, et gestion prudente de nos ressources. Il reflète également l'implication continue de l'ensemble de l'équipe, qui s'est mobilisée pour diversifier les financements, sécuriser nos projets et développer de nouvelles sources de revenus.

Ce résultat témoigne de la solidité de notre modèle et de la capacité de l'organisation à poursuivre ses missions dans un cadre financier stable et durable.

BILAN / BALANCE SHEET (en / in €)	2025	2024
Actif / Asset Base		
Actif immobilisé / Capital assets	76 725	36 704
Actif circulant / Circulating assets		
Créances / Accounts receivable	123 760	169 088
Valeurs mobilières de placement / Investment securities	-	-
Disponibilité / Cash	714 582	1 011 192
Charges constatées d'avance / Prepaid expenses	17 522	23 427
TOTAL DE L'ACTIF	932 590	1 240 411
Passif / Equities		
Fonds propres / Capital	194 535	121 485
Provisions / Reserves	20 209	26 731
Fonds dédiés / Dedicated funds	227 272	465 271
Dettes / Liabilities	490 574	626 925
TOTAL DU PASSIF	932 590	1 240 411

COMPTE DE RESULTAT / INCOME STATEMENT (en / in €)	2025	2024
Produit d'exploitations / Operating revenue	1 610 404	1 888 832
Contributions structurelles / Structural contributions	824 000	916 167
Contributions liées à des projets / Project driven contributions	967 083	763 636
Cotisations et honoraires / Subscriptions and fees	6 680	7 350
Dons / donations	8 179	51 715
Autres revenus / Other income	26 478	32 151
Variation fonds dédiés / Variation dedicated funds	237 998	199 931
Produits financiers / Interest income	8 827	23 957
Produits financiers / Interest income	8 827	2 374
Écart de change crédit / Positive exchange rate difference	-	21 583
Charges d'exploitations / Operating costs	1 544 460	2 110 326
Charges financières / Interest expenses	-	4 568
Charges Exceptionnelles / Exceptional Costs	1 722	546
RÉSULTAT / RESULT	73 050	82 914

L'Institut Jacques Delors est un laboratoire d'idées dont la vocation est de faire avancer l'intégration européenne. Fondé par Jacques Delors en 1996 sous le nom de "Notre Europe", ses travaux s'inspirent de son œuvre unificatrice pour le continent. *Think tank* indépendant, établi à Paris, son équipe travaille étroitement avec le Jacques Delors Centre (Hertie School) à Berlin, initié en 2014, et depuis 2020 avec Europe Jacques Delors à Bruxelles, avec pour devise commune de "penser l'Europe".

Les deux missions de l'Institut Jacques Delors sont de susciter, charpenter et diffuser des idées pour unir l'Europe, à partir d'analyses et de réflexions, ainsi que de stimuler et nourrir le débat citoyen sur la construction européenne. Pour cela, notre *think tank* se situe aux carrefours des mondes universitaire, politique et médiatique, avec lesquels il dialogue et interagit, à l'exemple de son **Centre énergie** (Jacques Delors Energy Centre) qui développe notre expertise dans ce domaine d'avenir et de son nouveau **Centre Grande Europe** dédié à l'élargissement.

L'Institut Jacques Delors diffuse un éventail de **publications**, qui couvrent les grands sujets de l'intégration européenne. Les rapports dressent un état des lieux de référence sur une grande thématique afin d'en clarifier les enjeux et de proposer des orientations stratégiques. Les policy papers analysent un problème européen pour avancer des recommandations réalistes et proposer des pistes nouvelles. Les décryptages donnent avec pédagogie les clés de compréhension d'une question européenne ainsi que des infographies mensuelles. Les blogposts offrent un point précis sur un thème d'actualité.

L'Institut Jacques Delors organise de nombreux **événements**, des dialogues citoyens destinés au grand public, des conférences et des webinaires portant sur les thèmes d'actualité (Euroquestions) et des séminaires d'experts. Les membres de notre équipe et de nos instances interviennent régulièrement dans des événements et dans les médias en France et en divers pays. Depuis 2017, l'**Académie Notre Europe** offre une formation citoyenne sur l'UE aux jeunes de tous horizons.

L'Institut Jacques Delors est présidé depuis 2016 par **Enrico Letta**, secrétaire du parti démocrate italien et ancien président du Conseil des ministres italien, qui a succédé à **António Vitorino**, **Tommaso Padoa-Schioppa**, à **Pascal Lamy** et à **Jacques Delors**. Depuis 2023, notre directrice, **Sylvie Matelly**, anime une équipe européenne d'une vingtaine de membres.

Les instances de l'Institut Jacques Delors sont composées de hautes personnalités européennes. Notre **conseil des garants** assure la promotion de nos intérêts moraux et financiers. Notre **conseil d'administration** est responsable de l'orientation et de l'impulsion de nos travaux, suivis par notre **bureau**.

Nos activités sont accessibles gratuitement, en français et en anglais sur notre **site** et promues sur les **réseaux sociaux** et par la diffusion de nos **infolettres**. Nous agissons en toute indépendance vis-à-vis des pouvoirs politiques et des intérêts économiques.



Ce projet reçoit des financements du programme Citizens, Equality, Rights and Values Programme (CERV) de la Commission européenne sous le numéro Project 101194174 -- IJD 2025.

Institut Jacques Delors

Penser l'Europe • Thinking Europe • Europa Denken
17 rue d'Antin, 75002 Paris, France
www.delorsinstitute.eu • info@delorsinstitute.eu



L'Institut Jacques Delors est
une entité de la Fondation
Jacques Delors Friends of Europe

