

# Les fonds souverains du Golfe, acteurs majeurs de la finance mondiale

Par **François-Aïssa Touazi**

**François-Aïssa Touazi** est *senior managing director* chez Ardian, leader européen du capital-investissement, en charge des relations investisseurs et des affaires publiques. Il est aussi vice-président des conseils France-pays du Golfe au Medef International et préside la *task force* sur les fonds souverains.

Les fonds souverains du Golfe sont devenus des acteurs incontournables de la finance mondiale. Investissant des sommes colossales dans des secteurs stratégiques, ils contribuent à la fois au développement local et à l'influence grandissante des monarchies du Golfe dans l'économie et la politique internationales. Dans un avenir proche, ils feront face à un double défi : celui du capital humain et celui de leur positionnement géopolitique entre « Nord » et « Sud global ».

**politique** étrangère

La mission principale d'un fonds souverain est de constituer une épargne nationale à long terme destinée aux générations futures, en diversifiant ses investissements sur les plans sectoriel et géographique. Dans cette logique, les pays du Golfe ont alimenté pendant de nombreuses années leurs fonds souverains grâce aux gigantesques rentes pétrolières, notamment lorsque les cours du brut étaient au plus haut, atteignant un record historique de 143 dollars le baril en 2008.

Lors de la crise financière de 2007-2008, leur intervention a été déterminante dans le sauvetage du système financier, avec l'injection de plusieurs dizaines de milliards de dollars dans le capital des institutions financières. Depuis, ils n'ont cessé de gagner en crédibilité, en sophistication et en technicité. Ainsi sont-ils à la pointe en matière d'investissement dans l'Intelligence artificielle (IA) et la transition énergétique. De nouvelles orientations dans leurs stratégies d'investissement peuvent avoir des répercussions majeures sur l'écosystème financier mondial.

Aujourd'hui, les fonds souverains du Golfe sont devenus de véritables titans de la finance. Leur influence grandissante reflète un poids financier colossal et une montée en puissance aussi fulgurante que structurée. Voici dix ans, ils contrôlaient collectivement environ 2 000 milliards de dollars d'actifs sous gestion (*assets under management*, AUM). En 2025, ce montant a plus que doublé pour atteindre plus de 5 350 milliards de dollars, soit près de 40 % des AUM des fonds souverains dans le monde, estimés à 13 000 milliards de dollars. Le golfe Arabo-Persique est ainsi devenu le centre de gravité mondial des fonds souverains.

### **Tour d'horizon des principaux fonds souverains du Golfe**

Parmi les leaders régionaux figurent désormais les six géants baptisés *Oil Six*. À eux seuls, ces six fonds concentrent une part majeure de la puissance financière mondiale, investissant dans des secteurs stratégiques comme l'énergie, les infrastructures, les nouvelles technologies, le luxe, le sport ou l'IA. Selon le Sovereign Wealth Fund Institute, leurs AUM se répartiraient de la façon suivante :

- Abu Dhabi Investment Authority (ADIA) : 1 129 milliards de dollars d'actifs
- Kuwait Investment Authority (KIA) : 1 029 milliards de dollars
- Fonds public d'investissement d'Arabie saoudite (PIF) : 925 milliards de dollars
- Qatar Investment Authority (QIA) : 557 milliards de dollars
- Investment Corporation of Dubai (ICD) : 400 milliards de dollars
- Mubadala : 330 milliards de dollars

### *Émirats arabes unis*

Les Émirats arabes unis abritent près d'une dizaine de fonds souverains : Mubadala, Emirates Investment Authority (EIA), ICD, Dubai Holding, ADQ, Lunate, Abu Dhabi Investment Council (ADIC), sans compter de nombreux fonds sectoriels comme MGX, Group 42 (G42), Alterra et, le plus puissant d'entre eux, l'ADIA. Fondé en 1976, ce dernier gèrerait aujourd'hui 1 130 milliards de dollars, ce qui en fait non seulement le premier fonds de la région mais aussi l'un des trois plus puissants au monde. Il est alimenté par les revenus de ses investissements et par les excédents des exportations pétrolières. Bien que son intérêt pour les pays émergents se soit récemment intensifié, l'Europe et – surtout – l'Amérique du Nord représentaient jadis les trois quarts de ses actifs à l'étranger. Le fonds cible désormais prioritairement l'Asie, surtout la Chine et l'Inde, et le secteur technologique mondial. ADIA a ainsi pris des participations dans des plateformes numériques

asiatiques et s'est renforcé dans les infrastructures numériques, notamment *via* CityFibre au Royaume-Uni ou les *data centers* en Europe du Nord. Il reste également un investisseur stratégique dans de grands fonds tels qu'Apollo, Ardian ou Blackstone.

Mubadala est un fonds entièrement détenu par l'Émirat d'Abou Dhabi qui générerait environ 330 milliards de dollars. Sa mission est d'investir dans des projets structurants et stratégiques pour Abou Dhabi, en particulier dans les domaines de l'énergie, des infrastructures majeures et de l'aéronautique, en coopération avec des entreprises internationales apportant expertise, technologies et capitaux. Mubadala détient des participations directes importantes dans l'aéronautique (Strata), les technologies de l'information et de la communication (avec l'opérateur Du), la finance (Fortress Investments), la microélectronique (GlobalFoundries), l'énergie (il détient 24 % de Kimmeridge) et le tourisme (avec la chaîne Aman). En Afrique, Mubadala monte en puissance dans les secteurs portuaires, miniers et logistiques. En témoigne son intérêt croissant pour les terminaux d'Afrique de l'Ouest, en partenariat avec MSC. En France, le fonds a notamment investi dans Chanel et l'Institut Mérieux.

Mubadala s'est illustré par plusieurs opérations spectaculaires : il a investi plus de 1 milliard de dollars dans le géant technologique américain Nvidia, participé au tour de table de Waymo (filiale de Google/Alphabet pour la voiture autonome) et renforcé ses positions dans Silver Lake Partners, l'un des fonds les plus influents de la Silicon Valley. En 2024, il a codirigé avec BlackRock et Microsoft le lancement de MGX, mégafonds de 30 milliards de dollars dédié aux infrastructures liées à l'IA. Basé à Abou Dhabi, ce fonds est vu comme un levier de souveraineté technologique pour les Émirats dans la compétition mondiale sur l'IA. MGX a notamment investi 7 milliards de dollars dans Stargate. Mubadala est aussi actif dans le secteur du divertissement, *via* sa participation passée dans Legendary Entertainment, un studio hollywoodien, et EMI Music.

### *Arabie saoudite*

En Arabie saoudite, le PIF générerait environ 925 milliards de dollars d'actifs, en hausse de 18 % par rapport à l'année précédente. En 2018, il gérait « seulement » 360 milliards de dollars. Le PIF joue un rôle important dans la réalisation de la « Vision 2030 » : d'une part il finance des investissements à rentabilité sûre et pérenne au profit des générations futures, qui ne pourront compter sur la rente pétrolière, et d'autre part il finance rapidement des projets structurants de la Vision 2030.

Il constitue à la fois un fonds stratégique d'investissement et une agence de participations de l'État, détenant des participations financières dans de nombreuses entreprises nationales et privées. Doté de compétences locales et internationales, le PIF finance des projets stratégiques en Arabie saoudite et des investissements directs à l'étranger. La philosophie du fonds est avant tout axée sur la recherche de la performance. Il a récemment pris des participations de plus de 1,5 milliard de dollars dans Jio Platforms et de 1,3 milliard de dollars dans Reliance Retail en Inde, ainsi que dans le géant technologique Nvidia et dans plusieurs véhicules immobiliers à New York. Il a également annoncé un programme de 12 milliards de dollars de co-investissements avec des gestionnaires d'actifs américains.

Le PIF détient désormais environ 85 % du club de football anglais Newcastle United, environ 6 % de PGA Tour Enterprises *via* la création de LIV Golf et 40 % du groupe de luxe Selfridges. Dans les infrastructures, il a investi dans Heathrow Airport (15 % du capital) et, dans le secteur des médias sportifs, il a engagé 1 milliard de dollars dans DAZN pour une co-entreprise dédiée au Moyen-Orient. *Via* Savvy Games Group, le PIF détient aussi des parts significatives dans Nintendo (7,5 %), Electronic Arts (9 %) et Embracer Group (8 %), confirmant sa stratégie de diversification dans les industries du divertissement.

En interne, il porte les projets phares de la Vision 2030 : la mégacité Neom – au coût estimé à plus de 1 000 milliards de dollars –, la cité des loisirs et le projet touristique Red Sea, Diriyah Gate ainsi que les nouvelles villes futuristes The Line, Trojena et Oxagon. Il est aussi l'artisan de la mise en œuvre des stratégies économiques nationales, dans le secteur aérien (Saudia et Riyadh Air), les énergies nouvelles (Acwa Power) ou les loisirs et l'*entertainment* (Savvy Games Group ou Seven – parcs d'attractions et cinémas). Le PIF participe également à l'acquisition d'Electronic Arts pour un montant de 55 milliards de dollars en partenariat avec Silver Lake Partners et le fonds Affinity Partners, dirigé par Jared Kushner.

### *Koweït*

Fondé en 1953, KIA est le plus ancien fonds souverain au monde. Il gèrerait désormais environ 1 030 milliards de dollars d'actifs, contre 592 milliards précédemment. Chaque année, il est abondé à hauteur de 10 % des revenus d'État, principal financement du *Reserve Fund for Future Generation*. KIA gère à la fois la réserve générale – laquelle gère la participation de l'État dans les grands groupes publics comme privés – et le *Reserve Fund for Future Generation*, entièrement investi à l'extérieur, en particulier en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, notamment en Chine. Sa

stratégie consiste à rester actionnaire minoritaire en ne dépassant jamais 5 % du capital d'une société cotée, une règle interne visant à limiter les expositions directes. En France, le fonds est actionnaire de plusieurs sociétés *via* sa filiale International Civil Company (ICC), pour un total estimé à plusieurs milliards de dollars.

Ces dernières années, le doyen des fonds souverains du Golfe – et le cinquième plus important au monde – a fait sa mue. Outre les ports, aéroports, réseaux de distribution d'électricité ou fleurons du capitalisme mondial (BlackRock, Citygroup, J.P. Morgan, Microsoft, Apple, Google, Amazon, Johnson & Johnson, Nestlé...), il investit désormais largement, seul ou aux côtés d'autres fleurons de la finance, dans l'IA, les infrastructures numériques, les *data centers* ou les semi-conducteurs, et de plus en plus sur le plan interne, jouant ainsi un rôle majeur dans la diversification de l'économie du pays. Pour l'heure, plus de 50 % de ses actifs se trouvent aux États-Unis mais KIA investit de plus en plus en Europe et en Asie.

### **Qatar**

La QIA, créée en 2005, gérait environ 557 milliards de dollars d'actifs (contre 320 milliards en 2020), grâce aux énormes réserves de gaz naturel du pays. Cet afflux de fonds et la diversité des participations ont incité les dirigeants de QIA à créer différentes entités : Qatar Holding (pour les participations à l'étranger), Qatari Diar (secteur immobilier), Qatar Mining (mines), Hassad Food (terres agricoles) et Katara Hospitality (hôtellerie).

Le Qatar a des participations minoritaires dans de grandes entreprises internationales : 12,8 % du capital du groupe Lagardère, 17 % de Volkswagen et jusqu'à 6,9 % de Crédit Suisse avant sa liquidation. Le fonds a joué un rôle stratégique dans le sauvetage de Barclays en 2008, devenant actionnaire de référence. Il a un large portefeuille au Royaume-Uni de plusieurs dizaines de milliards de livres sterling, avec des actifs emblématiques : Harrods, Canary Wharf Group ou encore Heathrow Airport (environ 20 % *via* la société FGP Topco).

**Le Qatar possède des participations minoritaires dans de grandes entreprises internationales**

Au-delà du secteur immobilier et hôtelier, le Qatar investit activement dans le luxe (Printemps, Harrods, Balmain *via* Mayhoola), la technologie (Blue Owl Capital, Klarna, Stripe) et le sport (Qatar Sports Investments, propriétaire du Paris Saint-Germain). BeIN Media Group, également détenu par le Qatar, renforce ce dispositif de *soft power* comme diffuseur sportif international. En 2016,

la société a acquis les studios de cinéma Miramax, consolidant la présence du Qatar dans le secteur du divertissement. QIA détient aussi des participations significatives dans de nombreuses grandes entreprises françaises. Outre Lagardère, c'est le cas de Vinci, TotalEnergies et Airbus.

L'émirat détient par ailleurs des parts significatives dans China Asset Management (10 %) et participe à des pôles technologiques *via* des programmes de capital-risque déployés à Doha.

Ce sont désormais les pays émergents qui offrent les perspectives de croissance les plus attractives. QIA leur consacre 20 % de ses actifs, avec une attention particulière à l'Asie et au Moyen-Orient/Afrique, tandis que près d'un tiers de son portefeuille est investi sur son marché interne, notamment *via* Qatar Airways, Qatar National Bank ou Ooredoo (ex-Q-tel).

### *Bahreïn et Oman*

Bahreïn a créé en 2005 Mumtalakat, fonds souverain qui gérerait aujourd'hui environ 19 milliards de dollars d'actifs et se focalise sur le soutien aux économies locales.

Le sultanat d'Oman a quant à lui créé en 1980 le fonds de régulation State General Reserve Fund (SGRF), évalué à 14,3 milliards de dollars lors de sa fusion en juin 2020. Ce fonds participait au développement économique du sultanat, notamment dans le secteur industriel, le tourisme et les énergies renouvelables. Il investissait également en Asie, aux États-Unis et en Europe.

Depuis 2020, les actifs du SGRF ont été transférés à l'Oman Investment Authority (OIA), nouveau fonds souverain unifié du pays. L'OIA gérerait environ 53 milliards de dollars, répartis entre un portefeuille international diversifié et des investissements locaux stratégiques. Il détient plus de 160 entreprises publiques dans des secteurs clés : énergie, logistique, mines, agriculture.

Selon le « MENA Playbook » de Global SWF, si l'on ajoute les banques centrales et fonds de pension, les investisseurs institutionnels du Golfe représentent près de 40 % des transactions mondiales et geraient aujourd'hui plus de 8,2 trillions de dollars (5,4 trillions pour les fonds souverains, 1,7 trillion pour les banques centrales et plus de 1 trillion pour les fonds de pension). En 2030, ils pourraient même dépasser les 12 trillions, dont près de 9 pour les fonds souverains, 1,9 pour les banques centrales et 1,3 pour les fonds de pension.

## Les objectifs des fonds souverains

Les fonds souverains du Golfe poursuivent tous des objectifs économiques et financiers. Après avoir longtemps investi leurs réserves dans des bons du Trésor américain, des actifs non risqués et liquides, ou dans des fleurons du capitalisme européen et américain, ils font le pari d'une gestion plus dynamique en investissant dans des produits plus risqués et plus rémunérateurs (capital-investissement, *hedge funds* ou infrastructures).

De nouveaux horizons d'investissements plus longs et diversifiés contribuent à inclure progressivement d'autres classes d'actifs, avec des exigences de rendement et de performances de plus en plus élevées. Le rendement annuel moyen sur vingt ans d'ADIA se situe autour de 6,3 %.

Pour maintenir un taux de retour sur investissement (TRI) de plus en plus ambitieux, des fonds comme ADIA ou KIA ont des stratégies similaires, en ligne avec le « modèle de Yale » qui tend à accroître leur allocation dans les actifs alternatifs, plus performants, et les partenariats avec les *fund managers*, en particulier anglo-saxons et européens. ADIA dédie par exemple entre 15 et 17 % de ses ressources au capital-investissement et 15 % à l'infrastructure et l'immobilier. Par ailleurs, les fonds les plus anciens, tels ADIA ou KIA, ont atteint un tel degré de sophistication et de performance qu'ils pourraient même se passer de la manne pétrolière et se rémunérer exclusivement grâce à leurs dividendes.

**Les fonds souverains  
sont désormais  
des investisseurs  
avisés**

Les fonds souverains sont désormais des investisseurs avisés qui n'hésitent pas à céder titres ou portefeuilles. Ils n'hésitent pas non plus à réduire leur part du capital des entreprises, s'ils estiment que la perspective de plus-value devient incertaine ou que la volatilité des titres est telle qu'elle exige une cession rapide, et ils cèdent régulièrement des portefeuilles de capital-investissement, dans le cadre d'une approche plus dynamique de leur portefeuille ou d'un changement de stratégie.

Cette autonomie financière, cette indépendance d'action et cette réactivité leur confèrent une capacité d'adaptation aux conjonctures économiques complexes et leur permettent de trouver les solutions adéquates sans faire appel aux caisses de l'État. Ils continuent toutefois à travailler étroitement avec les grands cabinets de conseil anglo-saxons, à différents niveaux : de la simple participation à l'élaboration de leur stratégie

d'investissement, jusqu'à l'obtention de mandats de gestion directe de leurs investissements.

Cependant, de profondes mutations d'organisation s'observent depuis quelques années, qui tendent à les différencier. De fait, deux principaux types de fonds coexistent aujourd'hui. D'une part, les fonds de génération future privilégient les performances, le long terme et les investissements à l'étranger, en particulier en Europe, aux États-Unis et en Asie (stratégie adoptée par ADIA ou KIA). D'autres fonds ont pour vocation majeure le développement économique local. Les investissements à l'étranger y sont motivés non seulement par leur performance mais aussi par leur impact sur les économies locales, en termes de transfert de technologie, de création d'emplois ou de richesses. C'est notamment le cas d'ICD, fonds souverain de Dubaï qui a accompagné le développement spectaculaire de la cité-monde et l'émergence de champions régionaux et mondiaux comme la compagnie Emirates. Les pays de la région ont en parallèle développé des fonds sectoriels dans des domaines stratégiques, au centre des nouveaux secteurs de croissance de leur diversification, à l'instar de Qatar Sports Investments dans le sport (propriétaire du PSG et de BeIN Sport), de Katara Hospitality dans l'hôtellerie de luxe ou encore de TAQA dans les centrales électriques et dans l'amont pétrolier.

D'autres fonds ont mis en place une organisation leur permettant de poursuivre les deux objectifs, comme Mubadala à Abou Dhabi et le PIF en Arabie saoudite. Les deux fonds ont des mandats mixtes, investissant à l'international tout en participant au développement industriel local à travers l'émergence de champions nationaux ou régionaux, ou en accompagnant des projets structurels pour leurs économies locales. Les investissements du PIF dans Tesla et Lucid Motors visent à développer la production de voitures électriques en Arabie saoudite et MGX à Abou Dhabi a pour objectif de développer l'écosystème local de l'IA.

### **Où ces fonds souverains investissent-ils à l'international ?**

Les évolutions géopolitiques des dernières années ont conduit les fonds souverains du Golfe à repenser leurs stratégies en diversifiant les secteurs et régions du monde. Ils ont fait évoluer leurs modes d'intervention et développent une stratégie partenariale et de réciprocité des investissements : ils demandent de plus en plus à leurs partenaires occidentaux de les associer, de manière significative et dans des conditions attrayantes, à des opportunités d'investissement.

L'Amérique du Nord est la destination principale de leurs investissements (elle représente par exemple 52 % des actifs d'ADIA). Ces dernières



années, les fonds ont tous augmenté leur exposition sur cette zone. Le PIF a investi près de 7,6 milliards de dollars dans une vingtaine d'entreprises américaines, dont Alphabet, Microsoft et Zoom. L'Europe demeure également une destination privilégiée : le Royaume-Uni, mais aussi la France, l'Allemagne et de plus en plus l'Italie et l'Espagne ont vu les investissements augmenter de manière significative ces dix dernières années. En 2025, MGX a décidé d'investir 50 milliards de dollars dans l'IA et les *data centers* en France.

La Chine a connu un accroissement significatif des investissements des fonds souverains du Golfe, intéressés notamment par son potentiel technologique et par la qualité des relations politiques nouées au fil des ans. Dans le même temps, l'interdépendance avec Pékin s'est renforcée : la Chine est aujourd'hui le premier partenaire commercial des monarchies du Golfe.

Ces dernières années, les fonds du Golfe ont considérablement accru leurs investissements en Asie et dans des pays émergents. C'est le cas pour l'Inde, où les Émirats arabes unis comptent doubler leurs investissements à moyen terme pour atteindre 50 milliards de dollars, pour l'Asie du Sud-Est (Indonésie et Malaisie) ou encore pour l'Égypte, la Turquie, le Maroc et, de plus en plus, l'Amérique du Sud et l'Afrique, où ils investissent fortement dans les minerais ou les infrastructures.

Les fonds souverains sont des bras financiers mais aussi des bras diplomatiques ; ils sont fortement impliqués dans le renforcement des partenariats avec les pays considérés comme stratégiques, politiquement ou économiquement.

### **Des acteurs centraux de la diversification économique**

La participation des fonds souverains au développement de l'économie locale est une tendance qui s'est considérablement renforcée ces dernières années. Elle constitue une dimension importante de leur stratégie dans le cadre de l'accélération de leur politique de diversification, ainsi que de l'émergence et la montée en puissance de nouveaux secteurs de croissance. Même les fonds qui ont longtemps privilégié les investissements et performances à l'étranger sont aujourd'hui appelés à mobiliser des ressources pour servir cette ambition locale.

Les stratégies initiales entendaient préparer les pays de la région à l'après-pétrole en tirant profit de leur position de *hub* entre l'Europe,

l'Afrique et l'Asie, en développant leurs industries de connexion (transport et logistique, télécoms, banques...) et les segments amont et aval du secteur pétrolier et gazier (notamment la pétrochimie).

La réallocation des ressources publiques au bénéfice des grandes entreprises du Golfe visait surtout à bâtir des champions nationaux capables de procéder à des acquisitions à l'international, avec le soutien des fonds souverains, dans des logiques non plus exclusivement financières mais également industrielles et stratégiques. C'est dans ce cadre que se sont développées de puissantes entreprises dans l'aéronautique (Qatar Airways, Emirates, Etihad...), les télécommunications (Ooredoo, STC ou Etisalat) ou encore les ports (Dubai Ports World ou AD Ports Group). Celles-ci se sont d'abord imposées à l'échelle régionale avant de partir à la conquête du monde.

Les ambitions ont progressivement été revues à la hausse, consignées dans des documents appelés « plans de transformation ». L'Arabie saoudite est guidée par sa Vision 2030. Les Émirats arabes unis ont leur « We the EAU 2031 », « Projects of the 50 » ou encore leur « UAE Centennial 2071 ». Le Qatar se concentre sur sa « Qatar National Vision 2030 », tandis que le Koweït suit sa « Kuwait Vision 2035 ». Bahreïn et Oman font de même, à travers respectivement la « Bahrain Economic Vision 2030 » et l'« Oman Vision 2040 ».

Dans ces plans de diversification, les fonds souverains jouent un rôle central pour la transformation du pays à travers des institutions sectorielles spécialisées. Le PIF porte par exemple les mégaprojets de la Vision 2030, et 80 % du stock de ses investissements est déployé localement. Le fonds souverain a aussi des participations significatives dans de nombreux groupes privés saoudiens. Sa centralité dans l'économie nationale suscite quelque inquiétude quant au rôle du secteur privé, appelé à représenter 65 % du produit intérieur brut (PIB) saoudien en 2030.

Les investissements massifs opérés ces dernières années dans les nouvelles technologies et le numérique traduisent une volonté de s'insérer pleinement dans la modernité, à l'avant-garde des transformations de l'économie mondiale.

### **Des acteurs majeurs de la transition énergétique et numérique**

Après avoir réussi à faire du Golfe un pôle d'attraction mondial, les fonds souverains de la région affichent aujourd'hui une même ambition : faire de leurs pays des pôles d'innovation dans des domaines stratégiques tels que la transition énergétique, la finance verte, l'IA, l'e-santé, l'industrie spatiale, etc.

Les dernières années ont ainsi vu la création de nombreuses entités dédiées, comme Alat pour les semi-conducteurs ou Humain pour l'IA. Certaines se sont déjà fait un nom, à l'instar de G42 à Abou Dhabi, épicerie de l'IA dans le Golfe, ou de MGX, *joint-venture* entre G42 et Mubadala spécialisée dans l'IA, les *data centers*, la connectivité et les semi-conducteurs. De champions des énergies fossiles, les pays du Golfe comptent devenir les champions des énergies renouvelables, comme l'illustre le plan qui doit porter les capacités saoudiennes de 1 gigawatt en 2023 à 130 gigawatts en 2030...

En lien étroit avec les entreprises du secteur de l'énergie (Aramco, Abu Dhabi National Oil Company [ADNOC], QatarEnergy...), les fonds souverains forment un rouage essentiel de la dynamique à l'œuvre dans les économies du Golfe. Les premières, à travers une génération de *cash* importante, constituent le socle des économies de la région ; les seconds sont les moteurs de sa croissance et de sa transformation. La collaboration entre ces deux acteurs de premier plan, auxquels viennent s'ajouter des partenariats stratégiques avec les investisseurs internationaux, est à la base de la recomposition du paysage économique du Golfe. Un exemple en est la modernisation des infrastructures pour assurer le transport des énergies renouvelables, dans laquelle les fonds souverains jouent un rôle déterminant. Dans le même temps, les pays du Golfe continuent de renforcer leur rôle de *hub* de l'économie mondiale, tirant parti de leur position géographique sans équivalent pour capter toutes sortes de flux (voyageurs, marchandises, etc.) entre l'Europe, l'Afrique et l'Asie – Yasir Al-Rumayyan, gouverneur du PIF, utilisant l'expression *super connector*.

Pour développer une puissante industrie de l'innovation, au meilleur niveau international, la région a de multiples atouts : une énergie abondante et peu chère dont l'IA est fortement consommatrice, de vastes espaces pour déployer les capacités nécessaires en *data centers*, l'appui financier décisif des fonds souverains ou encore les partenariats stratégiques noués avec des leaders mondiaux du secteur comme Microsoft, Google, OpenAI... Le Golfe récupère ainsi à la fois des capitaux supplémentaires, des talents et des savoir-faire.

**Le Golfe récupère des capitaux supplémentaires, des talents et des savoir-faire**

L'IA pourrait, selon une étude récente de PwC, rapporter à la région la bagatelle de 320 milliards de dollars d'ici 2030, soit environ 2 % du total de sa création de valeur annuelle au niveau mondial. D'après une récente projection de la Saudi Data and AI Authority, la contribution au PIB saoudien de l'IA, secteur qui croît de 29 % par an, devrait s'élever à 12 % d'ici

2030, et même à 14 % pour les Émirats arabes unis, ce qui équivaldrait à 96 milliards de dollars.

Au-delà du secteur *high-tech* et de l'innovation, les pays du Golfe reconnaissent l'importance d'exploiter l'expertise et les meilleures pratiques internationales. La tendance à investir localement s'est accentuée ces dernières années, notamment sous l'impulsion de l'Arabie saoudite, mais la nécessité d'investir à l'étranger pour rapatrier les connaissances et les compétences, enrichir les économies nationales et favoriser l'innovation reste largement admise. ADIA se distingue des autres fonds souverains par la création de l'ADIA Lab, une équipe de plus de 125 *data scientists*, experts de l'IA et de la recherche quantique venus du monde entier.

### **Les fonds souverains, acteurs du *soft power***

Une autre dimension des fonds souverains ne peut être ignorée : ils sont les premiers artisans des stratégies de *soft power* des monarchies du Golfe. En renforçant leur capacité d'attraction, ces pays cultivent leur potentiel de séduction à travers le déploiement d'une stratégie impressionnante tant par son ampleur que son efficacité. Le monde entier se donne désormais rendez-vous dans la région et les plus grands événements, sportifs, culturels et de divertissement y prennent place, faisant du Golfe un pôle d'attraction majeur.

De la Coupe du monde de football (Qatar en 2022 puis Arabie saoudite en 2034) à l'Exposition universelle (Dubai en 2021 et Riyad en 2030), en passant par les plus grands festivals de musique urbaine, électronique ou classique, en attendant les Jeux olympiques des années à venir, Riyad, Dubai, Abou Dhabi et Doha voient défiler les plus grandes stars de la planète. Ce qui n'aurait pas été possible sans l'engagement des fonds souverains qui ont érigé l'industrie des loisirs et du divertissement en priorité.

### **Nouvelles générations**

Le charismatique dirigeant de Mubadala, Khaldoon Al-Mubarak, et Yasir Al-Rumayyan, gouverneur du PIF, ne sont plus les seuls de leur génération – ils sont nés dans les années 1970 – à diriger un fonds souverain. Fin 2024, Cheikh Saoud Al-Sabah a été désigné directeur général de KIA. Avant d'accéder à cette prestigieuse fonction, ce diplômé en économie et finance de l'université Bentley a fait carrière dans le secteur privé, notamment au sein de BlackRock dont il fut associé pour la région Moyen-Orient et Afrique. Sa nomination à la direction de KIA est intervenue quelques jours après celle d'un autre quadragénaire, Mohammed Saif Al-Sowaidi, à la tête d'un autre fonds souverain majeur, QIA, dont il dirigeait précédemment les opérations aux États-Unis.

Le renouvellement générationnel ne touche pas seulement la tête des fonds souverains. Ceux-ci peuvent désormais compter sur des cadres de trente ou quarante ans d'un réel professionnalisme. Longtemps déléguée aux expatriés, la gestion des fonds régionaux est de plus en plus confiée à une génération de locaux formés et affûtés, dotés d'une parfaite connaissance des techniques d'investissement. Fait symbolique, ADIA est l'institution financière comptant le plus grand nombre d'employés certifiés *Chartered Financial Analyst* (CFA).

Autre particularité marquante, la montée en puissance des femmes au sein du management. L'équipe dirigeante de KIA compte quatre femmes qui se sont peu à peu imposées dans l'institution phare du pays. Une tendance appelée à s'accroître du fait de la présence massive de femmes à tous les échelons de direction des fonds souverains.

### Nouvelles tendances

Alors que les levées de fonds se compliquent en Amérique du Nord comme en Europe, les fonds souverains du Golfe sont conscients de leur poids et de leur importance accrues. Courtisés de toutes parts, ils se montrent de plus en plus exigeants et sélectifs.

Après avoir fait des co-investissements un élément central de leur stratégie, exigeant des conditions avantageuses et à des stades toujours plus précoces, les fonds souverains sont aujourd'hui nombreux à réclamer un partage plus favorable des bénéfices économiques. Par ailleurs, on constate le retour de la tendance des prises de participation dans les sociétés de gestion (*GP stakes*), qui a émergé entre 2005 et 2015 (comme pour Mubadala avec Carlyle), illustrant la volonté des fonds souverains de se positionner au cœur des grandes stratégies financières.

Un message parfaitement reçu par les grands acteurs financiers, si l'on en juge par le nombre de grands managers internationaux qui ont ouvert des bureaux dans la région. L'objectif est non seulement d'y lever des fonds mais aussi – et de plus en plus – d'y investir localement, en particulier dans l'énergie, les infrastructures ou la *tech*, en partenariat avec les fonds souverains et fonds de pension de la région.

### Les défis futurs des fonds souverains du Golfe

Malgré leur puissance financière et leur sophistication croissante, les fonds souverains du Golfe devront faire face, dans les prochaines années, à deux défis majeurs qui conditionneront leur capacité à maintenir leur influence au sein de la finance mondiale.

Le premier est celui du capital humain. Les fonds souverains sont devenus des institutions complexes, gérant des portefeuilles d'actifs globaux d'une diversité et d'une technicité sans précédent : capital-investissement, infrastructures, crédit privé, technologies de rupture, transition énergétique ou IA. Leur performance dépend désormais autant de la qualité de leurs équipes que de la taille de leurs bilans. Or, dans un environnement régional où la concurrence entre fonds s'intensifie – particulièrement à Abou Dhabi où coexistent plusieurs véhicules souverains de premier plan (ADIA, Mubadala, ADQ, Lunate, MGX, etc.) –, la bataille pour attirer et retenir les meilleurs talents s'annonce décisive. Les transferts fréquents de cadres entre fonds témoignent d'un marché du capital humain extrêmement dynamique mais aussi volatil. Le maintien d'un haut niveau de compétence locale, la formation de nouvelles générations d'investisseurs et la capacité à créer des environnements de travail attractifs face aux grandes places financières mondiales (Londres, New York, Singapour) seront donc essentiels pour la pérennité et la souveraineté décisionnelle de ces institutions.

Le second défi est d'ordre géopolitique. Dans un monde de plus en plus polarisé entre un pôle occidental dominé par les États-Unis et un pôle émergent centré sur la Chine, l'Inde et des pays du « Sud global », les fonds souverains doivent composer avec une géographie du capital en transformation. Ils devront continuer à investir dans les marchés occidentaux, historiquement sources de stabilité, de liquidité et de rendement, tout en renforçant leur présence dans les économies émergentes, devenues les nouveaux moteurs de croissance mondiale. Cette dualité revêt un caractère stratégique : la capacité des fonds à maintenir un équilibre entre ces deux sphères déterminera leur rôle dans l'architecture financière multipolaire.

Les Émirats arabes unis ont à cet égard une position singulière : celle d'un acteur pouvant dialoguer et investir aussi bien à l'Ouest qu'à l'Est, tout en préservant sa neutralité stratégique. Cette posture, à la fois pragmatique et visionnaire, pourrait faire des fonds souverains émiratis, et plus largement du Golfe, de véritables ponts entre les deux mondes du capital, conciliant performance financière et diplomatie économique.



### Mots clés

Pays du Golfe arabo-persique  
Fonds souverains  
Stratégies d'investissement  
Finance internationale

# politique étrangère



## Découvrez nos nouvelles offres d'abonnement sur le site [www.revues.armand-colin.com](http://www.revues.armand-colin.com)

- ✓ Bénéficiez de services exclusifs sur le portail de notre diffuseur
- ✓ Accédez gratuitement à l'ensemble des articles parus depuis 2007
- ✓ Choisissez la formule papier+numérique ou e-only



### TARIFS 2025

#### ► S'abonner à la revue

		France TTC	Étranger HT*
Particuliers	papier + numérique	■ 85,00 €	■ 105,00 €
	e-only	■ 70,00 €	■ 85,00 €
Institutions	papier + numérique	■ 185,00 €	■ 205,00 €
	e-only	■ 140,00 €	■ 160,00 €
Étudiants**	papier + numérique	■ 70,00 €	■ 75,00 €
	e-only	■ 50,00 €	■ 55,00 €

\* Pour bénéficier du tarif **Étranger HT** et être exonéré de la TVA à 2,1 %, merci de nous fournir un numéro intra-communautaire

\*\* Tarif exclusivement réservé aux étudiants sur présentation d'un justificatif

#### ► Acheter un numéro de la revue

	Tarif	Numéro (format X-20XX)	Quantité
Numéro récent (à partir de 2014)	■ 23,00 €	.....	.....
Numéro antérieur à 2014	■ 20,00 €	.....	.....

#### TOTAL DE VOTRE COMMANDE

..... €

**FRAIS DE PORT** 3,00 € pour une commande < à 35 €

(achat au n° seulement) 0,01 € pour une commande > à 35 €

..... €

**TOTAL DE MA COMMANDE** (commande + frais de port)

..... €

### Bon de commande à retourner à :

DUNOD ÉDITEUR - Service Clients - 11, rue Paul Bert - CS 30024 - 92247 Malakoff cedex, France  
Tél. 0 820 800 500 - Étranger +33 (0)1 41 23 66 00 - [revues@armand-colin.com](mailto:revues@armand-colin.com)

### Adresse de livraison

Raison sociale : .....

Nom : .....Prénom : .....

Adresse : .....

Code postal : [ ][ ][ ][ ][ ] Ville : .....Pays : .....

Courriel : .....@.....

### Règlement à l'ordre de Dunod Éditeur

☐ Par chèque à la commande

Date : \_\_/\_\_/\_\_

Signature (obligatoire)

☐ À réception de facture (institutions uniquement)

☐ Par mandat administratif (institutions uniquement)

### Je souhaite effectuer mes démarches en ligne ou par courriel/téléphone

- ✓ Je me connecte au site [www.revues.armand-colin.com](http://www.revues.armand-colin.com), onglet « ÉCO & SC. POLITIQUE »
- ✓ Je contacte le service clients à l'adresse [revues@armand-colin.com](mailto:revues@armand-colin.com) ou au 0 820 800 500

En vous abonnant, vous consentez à ce que Dunod Editeur traite vos données à caractère personnel pour la bonne gestion de votre abonnement et afin de vous permettre de bénéficier de ses nouveautés et actualités liées à votre activité. Vos données sont conservées en fonction de leur nature pour une durée conforme aux exigences légales. Vous pouvez retirer votre consentement, exercer vos droits d'accès, de rectification, d'opposition, de portabilité, ou encore définir le sort de vos données après votre décès en adressant votre demande à [infos@dunod.com](mailto:infos@dunod.com), sous réserve de justifier de votre identité à l'autorité de contrôle. Pour en savoir plus, consultez notre Charte Données Personnelles <https://www.revues.armand-colin.com/donnees-personnelles>. Toute commande implique que vous ayez préalablement pris connaissance des conditions générales d'abonnement sur notre site : <https://www.revues.armand-colin.com/cga>



ARMAND COLIN