

10^e anniversaire

BulletinFrancoPaix



UQAM



CHAIRE **RAOUL-DANDURAND**
EN ÉTUDES STRATÉGIQUES ET DIPLOMATIQUES
Centre FrancoPaix

Vol. 11, n° 7

SEPT 2026



Jugés deux fois : finance, sécurité et forclusion algorithmique de la souveraineté

Natascha Hryckow

Nouvelles et annonces

PAGE 8

Jugés deux fois : finance, sécurité et forclusion algorithmique de la souveraineté

Natascha Hryckow

Natascha Hryckow
Conseillère stratégique
principale, Institut pour la
paix et la sécurité de la
Corne de l'Afrique



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les États africains sont jugés deux fois : tarifés par le système financier, classés par le système sécuritaire. **Les deux verdicts sont produits dans des institutions distinctes** et lus comme des constats indépendants. Ils ne le sont pas.

Tous deux proviennent du même registre hérité et de communautés d'évaluateurs qui se recoupent, et le jugement sécuritaire est lui-même un intrant du prix financier, pondéré au sein des méthodologies de notation à travers les scores de gouvernance et le risque politique.

Chaque verdict est défaillant dans son propre domaine, et pour les mêmes raisons : la distance, la minceur des sources mobilisées pour l'évaluation, et des catégories qui méconnaissent la manière dont l'autorité s'exerce et se maintient réellement au sein de l'État évalué. **La tarification erronée aggrave ensuite la méprise**. Le service de la dette consume l'espace budgétaire qu'exigent les tribunaux, l'administration et la sécurité des périphéries, et la réalité dégradée rentre dans le registre comme élément de preuve.

Les deux évaluations sont de plus en plus intégrées à l'analyse automatisée, en amont comme en aval. Des jugements que l'on pouvait autrefois discuter risquent de se figer en scores qui ne se discutent plus : la forclusion algorithmique de la souveraineté. La bataille se déplace en amont, de la contestation des verdicts individuels vers l'écriture des catégories, des données et des méthodologies d'où sortiront les jugements futurs – un problème de capacités étatiques avant d'être un problème de politiques publiques.

L'Agence africaine de notation de crédit, qui prépare ses premières évaluations souveraines, est l'exemple vivant d'un continent qui agit tant que la fenêtre reste ouverte.



Photo de couverture : Suivi d'implantation du programme *School and Community Nutrition* de CIAT International.

Crédit photo : CIAT/StefanieNeno, 4 novembre 2014.

Un État fragile fait l'objet d'une double évaluation. Un premier système le tarife : la note de crédit qui fixe le coût de sa dette, les indices qui déterminent si les investisseurs s'y intéressent, les règles bancaires qui rendent ses obligations coûteuses à détenir. Le second le classe : l'indice de fragilité, la classification du conflit, l'évaluation des menaces. Ces deux verdicts sont produits par des institutions distinctes et interprétés comme des conclusions indépendantes. Or, ils ne le sont pas : ils s'appuient sur les mêmes données et registres et font appel à des communautés d'évaluateurs qui se recoupent, et tous deux alimentent désormais les mêmes systèmes d'apprentissage automatique.

C'est dans ce contexte que l'Agence africaine de notation de crédit (AfCRA), approuvée par le Sommet de l'Union africaine en février 2024 et dont le siège a été attribué à Maurice, sera lancée officiellement le 7 octobre 2026 et publiera ses premières évaluations souveraines. Établie sous le Mécanisme africain d'évaluation par les pairs de l'Union africaine et dotée d'une gouvernance privée, l'AfCRA répond à un grief ancien, soit que le continent emprunte à une prime que ses fondamentaux ne justifient pas. Les émetteurs souverains africains ont fréquemment payé près de 10 % ou davantage sur les marchés internationaux, contre 1 à 3 % pour les emprunteurs à hauts revenus¹. L'argument habituel veut que cet écart serve à mesurer le risque. Or, il mesure, en bonne partie, autre chose : la manière dont le risque est mesuré. Et cette mesure est sur le point de changer de mains.

Ce qui est nouveau, c'est de savoir qui, ou quoi, se chargera bientôt de ces évaluations : des systèmes d'IA entraînés à partir de registre historique — quarante ans de notations et de défauts de paiement,

mais aussi d'indicateurs de gouvernance, d'évaluations de la fragilité et d'analyses de conflit produits à travers le système international.

La méprise sécuritaire

Le verdict sécuritaire porte son propre historique — bâti pour l'essentiel à distance, à partir de peu de sources, à travers des catégories qui ne cartographient pas le terrain qu'elles prétendent décrire. Les mouvements armés qui adoptent un cadre religieux sont considérés comme des importations d'idéologies étrangères plutôt que comme des acteurs en concurrence pour l'autorité locale. Les institutions coutumières et hybrides qui tranchent les litiges et attribuent la terre dans les régions périphériques sont codées comme une absence de gouvernance plutôt que comme une force de gouvernance existante². La littérature récente sur l'informalité en Afrique renverse la perspective : les règles, pratiques et acteurs non officiels y sont premiers, et les institutions formelles se construisent sur eux. Une évaluation qui ne sait lire que le formel ne mesure pas une gouvernance faible, elle mesure ce qu'elle sait voir³.

Les instruments par lesquels s'exerce et se maintient l'autorité sur une population — l'impôt, l'arbitrage, la protection — échappent pour l'essentiel à une lecture centrée sur l'État. Les instruments d'évaluation, eux, sont concrets. Les bases de données d'événements de conflit traduisent les incidents rapportés en types d'événements fixes, comme les batailles ou la violence contre les civils. Le codage retient l'événement. La relation politique qui le sous-tend — une économie de points de contrôle, un différend fiscal, un arrangement de protection — n'a quant à elle pas de case dédiée⁴.

Ces évaluations ne restent pas cantonnées à l'analyse. Elles façonnent la conception des mandats, la programmation des bailleurs de fonds, la constitution des forces, les seuils de risque que les missions peuvent accepter et le séquençage de l'engagement politique. Et ces mêmes évaluations ont une incidence sur le verdict financier : les notes de gouvernance sur lesquelles s'appuient les agences de notation incluent, parmi six dimensions, la stabilité politique et l'absence de violence et de terrorisme. Une interprétation erronée en matière de sécurité ne reste donc pas cantonnée au dossier sécuritaire. Elle est tarifiée.

D'où viennent les catégories

Les jugements qualitatifs de «gouvernance», de «stabilité politique» et de «qualité institutionnelle» qui entrent dans la notation ne sont pas des catégories neutres. Elles sont héritières d'un vocabulaire colonial qui classait les populations selon leur prétendue aptitude à se gouverner, et les sociétés que ce vocabulaire qualifiait d'ingouvernables sont, dans une mesure frappante, celles-là mêmes que le modèle catégorie aujourd'hui comme représentant un risque structurel élevé. La carte de la prime et la carte de l'empire ne sont pas étrangères l'une à l'autre.

La Tunisie cessa de payer ses créanciers européens en 1869; la France, la Grande-Bretagne et l'Italie mirent en place une commission qui prit en main la perception des revenus de l'État, et le protectorat fut proclamé en 1881. L'Égypte cessa de payer en 1876; ses créanciers lui imposèrent la Caisse de la Dette publique, et les troupes britanniques occupèrent le pays en 1882. Un siècle plus tard, les premiers souverains africains notés par les agences furent l'Égypte,



« Ce qui est nouveau, c'est de savoir qui, ou quoi, se chargera bientôt de ces évaluations : des systèmes d'IA entraînés... »

la Tunisie et le Maroc, avec l'Afrique du Sud et Maurice⁵.

Les évaluations de gouvernance et d'institutions au sein des méthodologies souveraines — celles de Moody's, S&P et Fitch, qui produisent environ 90 à 95 % des notations souveraines africaines⁶ — puisent substantiellement dans un seul instrument : les Indicateurs mondiaux de gouvernance (WGI) de la Banque mondiale. Ceux-ci suivent six dimensions de la gouvernance dans quelque 200 économies depuis 1996⁷. Ces indicateurs ne sont pas des mesures directes. Ce sont des agrégations de perception, c'est-à-dire des scores d'experts issus de fournisseurs commerciaux d'analyse du risque politique, des indices d'ONG et des enquêtes d'opinion. Le modèle de notation souveraine de Fitch retient la valeur composite des six indicateurs comme variable de gouvernance au sein de son pilier le plus fortement pondéré; Moody's pondère les institutions et la gouvernance à égalité avec la puissance économique⁸. L'évaluation des risques de sécurité est depuis toujours incluse dans la notation : le risque de guerre, la stabilité politique et la volonté de payer sont aussi anciens que la notation souveraine elle-même.

Quand le jugement devient un prix

Le cas le plus net est le Groupe d'action financière (GAFI). L'inscription sur sa liste grise est un jugement porté sur l'État lui-même, et son effet est mesuré : le FMI établit à 7,6 % du PIB la baisse moyenne des entrées de capitaux vers un pays inscrit sur la liste⁹. Le jugement se rend à Paris. Le prix se paie dans toute l'économie inscrite, appliqué par des milliers de banques et d'assureurs pour qui la conformité coûte moins cher que l'examen. C'est un prix dispersé en milliers de décisions, sans auteur unique responsable de l'agrégat.

La classification de la fragilité opère de même, avec une machinerie plus discrète. Les classifications de conflit et les évaluations de la menace alimentent les scores de risque politique que prêteurs et assureurs appliquent à la juridiction entière. Le «de-risking» vient compléter le tableau, des banques se retirant des juridictions jugées trop coûteuses à filtrer, coupant des populations entières du système financier sur la foi d'une lecture du risque que personne dans le pays n'a produite¹⁰. Les

contreparties nécessaires à la stabilisation en territoire contesté — opérateurs de transfert d'argent, réseaux d'affaires, administrations locales — sont souvent les premières à devenir non bancables.

Une mission des Nations unies actionne la même machinerie à son degré le plus formel. Le Conseil de sécurité calibre finement ses présences : opération de maintien de la paix dotée de troupes ou mission politique spéciale — présence civile sans forces propres, souvent déployée aux côtés d'une force sous autre commandement, celle de l'Union africaine en Somalie, celle de l'OTAN en Afghanistan. Les mandats, rédigés par pratique établie par un État membre porte-plume, distinguent avec soin chapitre, tâche et configuration. La machinerie en aval ne lit qu'une chose : une mission est présente. La présence d'une mission qualifiante — missions politiques comprises, quelles que soient les distinctions internes du mandat — peut à elle seule entraîner l'inscription d'un pays sur la liste des situations de fragilité et de conflit de la Banque mondiale¹¹. Le Conseil écrit un jugement en entier. Le registre n'en retient qu'un bit — et le bit survit à la mission, entrant dans le registre sur lequel s'entraîne la prochaine génération de modèles.



Photo : (Titres respectifs au moment de la prise de vue) Le président du Groupe de la Banque mondiale, Jim Yong Kim (à droite), la présidente de la Commission de l'Union africaine, S.E. le Dr Nkosazana Dlamini Zuma (au centre), et le secrétaire général des Nations unies, Ban Ki-moon (au centre gauche), quelques instants avant de s'adresser à la presse à Addis-Abeba, en Éthiopie.

Crédit photo : Dominic Chavez/Banque mondiale, 28 octobre 2014.

La boucle budgétaire

La finance et la sécurité ne sont pas deux systèmes qui parviendraient par hasard à des conclusions semblables sur les mêmes États. Ils opèrent, à un degré croissant, à travers une machinerie partagée – indicateurs de perception, évaluateurs commerciaux du risque, normes réglementaires, communautés analytiques qui se recoupent. Leurs effets se renforcent mutuellement. Ainsi, la prime fabrique sa propre preuve. Une évaluation gonflée renchérit l'emprunt. Dans les États les plus endettés, le service de la dette consume 30 à 50 % des recettes. Derrière ce ratio se tient une décision : un ministère des Finances qui choisit entre servir les créanciers et maintenir les tribunaux, l'administration et la présence sécuritaire dans les régions périphériques sur lesquelles repose l'ordre politique. Les choix de court terme, dictés par le manque de budget, se lisent, de l'extérieur, comme de la mauvaise gestion – et la mauvaise gestion confirme la note qui l'a produite. La prime n'est pas une erreur de lecture, mais une boucle : l'évaluation produit les conditions qui la justifient. La périphérie laissée de côté par ce choix rentre dans le registre sous la forme d'un score de stabilité politique dégradé et d'une nouvelle classification de conflit, et la note baisse encore.

Ce que la prime consume est précisément ce dont ces États ont le plus besoin : les tribunaux, l'administration, les systèmes de recettes dont dépendent les communautés, et l'autorité locale légitime que des acteurs armés reprennent quand tout cela cède. Les États les plus fragiles du continent paient le plus cher pour financer le redressement que cette facturation met hors de portée.

L'intégration avant l'automatisation

Les évaluations entrent progressivement dans l'analyse automatisée aux deux extrémités de la chaîne. Les trois agences dominantes ont déjà intégré l'IA générative à leurs plateformes d'analyse de crédit¹². Ces outils ne remplacent pas encore les

comités de notation, mais ils façonnent ce qui est recherché, synthétisé et posé devant eux. La question commence donc avec le registre que l'analyste et la machine apprennent ensemble à considérer comme référence. En amont, les évaluateurs commerciaux du risque, dont les perceptions alimentent les indicateurs de gouvernance, introduisent des modèles de langage dans le travail de leurs analystes risques/pays, sans transparence sur l'endroit où finit la machine et où commence l'analyste.



« Les États les plus fragiles du continent paient le plus cher pour financer le redressement que cette facturation met hors de portée. »

Le champ de l'apprentissage automatique a déjà documenté l'effet de l'entraînement des modèles sur leurs propres systèmes. Lorsqu'un modèle est entraîné sur des textes produits par d'autres modèles, il conserve les cas les plus fréquents et perd les plus rares – ceux sur lesquels les données sont les plus minces¹³. À mesure que les intrants de perception sont rédigés par une machine et entrent dans les systèmes d'analyse suivants, la chaîne commence à présenter les conditions contre lesquelles la recherche met en garde – sans filtre, sans divulgation, sans personne pour examiner ce qui arrive. Si l'avertissement vaut quelque part, il vaut aux marges : les États fragiles, touchés par les conflits du Sud global ainsi que les pays les moins couverts par les analystes, présentant les marges d'erreur publiées les plus élevées, et évalués à partir d'un registre rédigé en grande majorité par des institutions du Nord. Plus de 40 % des États africains n'ont de note d'aucune des trois agences. Les modèles sont entraînés sur les pays qui ont été notés. Les autres n'apparaissent presque pas dans les données¹⁴. Un modèle entraîné sur ce

registre ne corrige pas la prime, il l'opérationnalise, plus vite, à plus grande échelle, en évacuant à terme le jugement humain. Une notation produite par un analyste pouvait se discuter – en réunion de revue, par démarche, en appel formel. Un score produit par un système arrive comme un fait, et l'erreur de tarification durcit en quelque chose d'inattaquable. Appelons cela la forclusion algorithmique de la souveraineté : le point où un pays perd non seulement l'argument sur la manière dont il est tarifé, mais la capacité même de prendre part à l'argument. Un État qui ne peut contester la manière dont il est tarifé ne pourra pas contester la manière dont il est classé.

La bataille en amont

Le calendrier de l'AfCRA importe au-delà du symbole – et l'AfCRA se comprend mieux comme un exemple que comme le sujet. La vraie bataille n'oppose pas Moody's à une nouvelle agence africaine. Elle tient en ceci : des institutions africaines façonneront-elles la méthodologie et les données avant que la prochaine génération de systèmes automatisés n'apprenne par cœur les catégories héritées ? Le pari de l'AfCRA est que les catégories elles-mêmes peuvent être réécrites grâce à une seconde lecture du risque africain, ancrée dans les données régionales et les réalités en monnaie locale. Sa valeur tient à l'écriture, par l'Afrique, de l'instrument qui la note. La même logique vaut partout où les États sont jugés de l'extérieur – finance souveraine, évaluation des conflits, classification de la fragilité, éligibilité au développement, analyse du risque assistée par l'IA.

Les souverains africains portent environ 730 milliards de dollars d'obligations en cours¹⁵, et à mesure que ce stock se refinance et que de nouvelles dettes s'émettent, même un resserrement d'un point de pourcentage libérerait des milliards par an.

Les États africains ont longtemps discuté le verdict, faisant appel des dégradations, contestant les primes de risque une fois le score arrêté. Cette bataille se déplace en amont, des verdicts individuels vers l'écriture des catégories, des données et des

méthodologies d'où sortiront les jugements futurs. Les méthodologies qui tarifieront l'Afrique pour la décennie à venir s'entraînent maintenant, sur un registre qui l'a constamment lue à travers des catégories héritées. Et cette fenêtre ne se rouvre pas. Pour les gouvernements, l'enjeu stratégique se déplace avec elle. Contester une note, une inscription en liste grise ou une évaluation de fragilité reste nécessaire, mais

ce n'est plus suffisant. Le travail qui compte est de façonner les catégories, les jeux de données et les méthodologies avant qu'ils ne durcissent. C'est un problème de capacités étatiques avant d'être un problème de politiques publiques.

Voilà ce que signifie la souveraineté active en pratique : non pas le statut formel d'être reconnu, mais la capacité de façonner les

systèmes qui interprètent votre propre réalité. Un continent peut gagner son siège à la table et être jugé deux fois – tarifié par un modèle qu'il n'a pas contribué à bâtir, classé par un autre issu du même registre. Les deux verdicts n'ont qu'un remède, et celui-ci se trouve en amont : dans les catégories, les données et les méthodologies à partir desquelles ils sont tous deux élaborés.

ALL AFRICA
DIGITAL
ECONOMY
MOONSHOT



Photo : Makhtar Diop, vice-président pour les infrastructures de la Banque mondiale, intervenant au forum All Africa Digital Economy Moonshot.
Crédit photo : World Bank / Simone D. McCourtie, 12 avril 2019.



BULLETIN FRANCOPAIX
Vol. 11, n° 7 • SEPT 2026

1. Boston University Global Development Policy Center, « The Cost of Inaction: Explaining Africa's Debt Distress in 10 Charts and Five Fixes for the G20 », juin 2025.
2. Sur la gouvernance des groupes armés et l'arbitrage parallèle, voir HRYCKOW, N., « The Peace and Security System Has Three Functions — African States Need a Fourth », RUSI Commentary, mai 2026 ; sur les ordres politiques hybrides, voir MENKHAUS, K., « Governance without Government in Somalia », International Security, 2007.
3. TIEKU, T. K., Governing Africa: 3D Analysis of the African Union, Rowman & Littlefield, 2018; TIEKU, T. K., « Informal International Relations », Oxford Research Encyclopedia of International Studies, 2021.
4. ACLED, Armed Conflict Location & Event Data, Codebook : les types d'événements comprennent batailles, explosions/violence à distance, violence contre les civils, émeutes, manifestations et développements stratégiques. L'UCDP applique une taxonomie distincte : violence étatique, non étatique et unilatérale.
5. TUNÇER, A. C., « Foreign Debt and Colonization in Egypt and Tunisia (1862-82) », in Sovereign Debt Diplomacies: Rethinking Sovereign Debt from Colonial Empires to Hegemony, Oxford University Press, 2021.
6. Tel que cité dans HRYCKOW, N., « [Who gets to judge Africa's risk — before the algorithm does?](#) », African Business, juillet 2026.
7. KAUFMANN, D., KRAAY, A. et MASTRUZZI, M., [Worldwide Governance Indicators](#), Banque mondiale, révision 2025. Les auteurs décrivent les indicateurs comme des composites fondés sur la perception et publient des marges d'erreur avec chaque score.
8. Fitch Ratings, Sovereign Rating Criteria ; Moody's Investors Service, Sovereign Rating Methodology.
9. KIDA, M. et PAETZOLD, S., « The Impact of Gray-Listing on Capital Flows: An Analysis Using Machine Learning », IMF Working Paper WP/21/153, 2021 : les entrées de capitaux vers les juridictions en liste grise reculent en moyenne de 7,6 % du PIB.
10. Rapports de la Banque mondiale et du Conseil de stabilité financière sur le retrait des relations de correspondance bancaire.
11. Banque mondiale, Liste harmonisée des situations de fragilité et de conflit, critères FY06-FY25. Sont classées fragiles les situations présentant une note CPIA harmonisée de 3,2 ou moins, ou la présence d'une mission de maintien de la paix, politique ou de consolidation de la paix des Nations unies et/ou régionale au cours des trois dernières années.
12. Dont l'outil de recherche et d'analyse IA de Moody's, nommé Moody's Research Assistant, ainsi que d'autres déploiements comparables chez S&P Global et Fitch.
13. SHUMAILOV, I. et al., « AI models collapse when trained on recursively generated data », Nature, juillet 2024 ; DOHMATOB, E. et al., « A Tale of Tails: Model Collapse as a Change of Scaling Laws », ICML 2024 ; DOHMATOB, E. et al., « Strong Model Collapse », ICLR 2025 — des fractions de données synthétiques de l'ordre d'un pour mille peuvent induire l'effondrement.
14. PNUD, Africa Credit Ratings Resource Platform (33 souverains africains notés) ; Stiftung Wissenschaft und Politik, « Judging One's Own Credit: Risks and Promises of an African Credit Rating Agency », 2026 (plus de 40 % des États africains non notés).
15. OCDE, Africa Capital Markets Report 2025 : l'encours obligataire souverain négociable atteignait environ 730 milliards de dollars fin 2024.



Photo : Visite de Justin Trudeau au siège du Groupe de la Banque mondiale, Washington.
Crédit photo : Simone D. McCourtie / World Bank, 11 mars 2016.

→ Bulletin FrancoPaix - Appel à contributions

Dans un espace francophone en constante mutation, où les enjeux locaux et régionaux de la sécurité, du développement et de la démocratie, souvent protéiformes, se mêlent aux jeux d'influence géopolitiques mondiaux et aux dynamiques transnationales, il est essentiel de saisir l'ensemble des aspects grâce à des analyses expertes et rigoureuses.

Depuis 2016, le Bulletin FrancoPaix a pour objectifs de valoriser, vulgariser et diffuser la recherche produite en français dans le domaine des études sur la paix et sur les conflits. Il s'adresse à un public informé, universitaire, praticien et professionnel. Il est distribué dans les réseaux universitaires et professionnels (onusiens, ONG et autres) et rejoint, également, près de 10,000 abonnés à l'infolettre de la Chaire Raoul-Dandurand. Chaque mois, nous publions des analyses décryptant les défis à la paix, à la démocratie, au développement et à la sécurité dans l'espace francophone, les causes et les conséquences des conflits ou interventions en cours, toujours dans une perspective transdisciplinaire et critique. Nous ouvrons également nos colonnes aux enjeux portant sur les espaces africains non francophones.

Si vous êtes chercheur.e, expert.e ou praticien.ne et désirez contribuer à notre mission et à nos débats, soumettez-nous votre proposition ! Si celle-ci est acceptée, notre comité éditorial vous accompagnera dans l'écriture, l'évaluation, les révisions et la publication de votre article (de 1500 à 2500 mots). De courts décryptages (800 à 1200 mots) sur un sujet d'actualité sont également les bienvenus. Votre contribution sera publiée dans notre bulletin mensuel et partagée sur nos réseaux sociaux. Un appui financier est possible (mais jamais garanti) pour les jeunes chercheur.e.s une fois le texte publié et seulement si les fonds sont disponibles.

Pour nous soumettre une proposition de contribution :

- Nom des auteur.e.s
- Affiliation institutionnelle et titre
- Adresse courriel
- Titre de la contribution
- Résumé (200 mots)

À envoyer à l'adresse : klingschmitt.nicolas@uqam.ca

ÉQUIPE ÉDITORIALE

RÉDACTRICE EN CHEF

Sarah-Myriam Martin-Brûlé

Directrice du Centre FrancoPaix

Professeure titulaire, Université Bishop's

RÉDACTEUR ADJOINT ET COORDONNATEUR

Nicolas Klingelschmitt

Directeur adjoint du Centre FrancoPaix

RÉVISION

Daphné St-Louis Ventura

MEMBRES DU COMITÉ DE RÉDACTION

Adib Bencherif

Professeur adjoint, Université de Sherbrooke

Nadège Compaoré

Professeure adjointe, Université de Toronto

Marie-Eve Desrosiers

Professeure agrégée, Université d'Ottawa

Cédric Jourde

Professeur agrégé, Université d'Ottawa

Mulry Mondélice

Professeur agrégé, Collège militaire royal de Saint-Jean

Tatiana Smirnova

PhD, postdoctorante, CIDIS de l'Université de Sherbrooke

Le Centre FrancoPaix en résolution des conflits et missions de paix a pour mission de valoriser la recherche scientifique, la formation universitaire et le développement des études dans le domaine de la résolution des conflits et des missions de paix dans la francophonie.

CHAIRE RAOUL-DANDURAND | UQAM

C.P. 8888, Succ. Centre-Ville Montréal (Québec) Canada H3C 3P8

Tel. (514) 987-6781 | chaire.strat@uqam.ca | dandurand.uqam.ca

Retrouvez-nous sur Twitter : @CFrancopaix et @RDandurand

PARTENAIRE

