



Chine et Etats-Unis : l'armistice

- Donald Trump s'est résolu à suspendre pour trois mois les droits de douane punitifs sur les produits chinois.
- Pékin a renoncé aussi à ses sanctions et a retiré de sa liste noire une vingtaine d'entreprises américaines.
- Les marchés financiers ont salué ce coup d'arrêt, au moins temporaire, à la guerre commerciale.

// PAGES 6-7 ET LA CHRONIQUE DE NICOLAS GOETZMANN PAGE 13

markés

Rapport CyclOpe : la guerre des terres rares est déclarée

// PP. 30-31



Royaume-Uni Les travaillistes durcissent fortement les règles pour immigrer // P. 8



BNP Paribas Les secrets du long règne de Jean-Laurent Bonnafé // P. 16

Cinéma : l'ombre de Trump pèse sur Cannes



DIVERTISSEMENT La 78^e édition du Festival de Cannes, qui débute ce mardi, s'ouvre dans une atmosphère bien particulière, marquée par les tensions internationales dues aux premiers mois de la présidence Trump. Le président américain a mis le feu aux poudres en évoquant la possibilité de taxer à 100 % les importations de films tournés hors des Etats-Unis. Un protectionnisme qui ne ferait pas les affaires des studios hollywoodiens mais qui inquiète aussi bien le cinéma européen que les spécialistes des tournages au Canada comme en Grande-Bretagne. // PAGES 18-19

Télécoms La guerre des prix pousse les forfaits sous la barre des 10 euros // P. 26

Nutrition médicale Danone s'offre la pépite américaine Kate Farms // P. 25

La pression monte sur les cinq usines japonaises de Nissan



AUTOMOBILE Nissan va annoncer un durcissement de son plan de réduction de coûts. Le constructeur japonais qui avait prévu de réduire ses effectifs de 9.000 postes dans le monde pourrait annoncer 11.000 départs supplémentaires. La foudre devrait tomber sur plusieurs sites de production basés au Japon. Avant même la montée des tensions commerciales avec les Etats-Unis, le groupe disposait de capacités de productions bien trop importantes dans l'Archipel. // PAGE 21

L'éditorial Divine désescalade



Le monde reprend son souffle. Après l'accord commercial avec les Britanniques jeudi, Donald Trump a accepté, lundi, de suspendre pour trois mois les droits de douane punitifs avec la Chine. Ces taxes seront ramenées à partir du 14 mai à 30 % sur les importations chinoises. A 145 % de droits de douane, le commerce s'était interrompu. A 30 %, il peut se poursuivre. La Chine fera de même et lèvera même certaines restrictions non tarifaires sur ses exportations. Une trêve saluée dans le monde entier, sur les marchés actions (en Asie, en Europe et en Amérique du Nord) et sur les marchés des changes (avec une nette revalorisation du dollar).

Même si l'accord n'est pas définitif, il prouve que les Etats-Unis ne peuvent pas se passer de la Chine. Le secrétaire au Trésor, Scott Bessent, l'a expressément reconnu : « Nous sommes d'accord sur le fait qu'aucune des deux parties ne souhaite un découplage. »

Les Chinois, eux, n'ont pas pu s'empêcher de faire la leçon aux Américains en souhaitant qu'ils corrigent « en profondeur cette mauvaise pratique consistant à imposer des hausses unilatérales de droits de douane ». Que les Chinois donnent des leçons de multilatéralisme laisse songeur. Mais leur morgue montre assez bien la nature du rapport de force.

Certes la Chine – usine du monde – a besoin d'écouler ses produits partout sur la planète. Mais les Américains – et leurs multinationales – sont bien plus dépendants de la globalisation de leur chaîne de production et de valeur. Et les consommateurs américains beaucoup moins dociles et prêts à financer la relocalisation de l'industrie et l'explosion des prix. Trump donne donc plutôt l'impression d'avoir été ramené à la raison par ses propres acteurs économiques. Et s'il est sans doute trop tôt pour parler sur la fin de la guerre commerciale, on peut déjà s'en réjouir et profiter du retour – même temporaire – au « business as usual ». — **Christophe Jakubyszyn**

Et si l'intelligence artificielle pouvait élever le potentiel humain de votre entreprise ?



Avec les solutions de gestion IA de Cegid, élevez le potentiel humain et entrez dans le futur de votre métier.

cegid.com

cegid

Ouvrir les possibles

Avant l'intervention de Macron, les idées de référendums fleurissent

POLITIQUE

Le chef de l'Etat devrait en dire davantage ce mardi soir sur ses intentions quant à des référendums.

Des propositions ont fleuri et existent dans tous les partis.

Isabelle Ficek, Jacques Paugam et Hadrien Valat

Emmanuel Macron signe cette semaine son retour sur la scène nationale avec entre autres, ce mardi soir, sa participation à une émission sur TF1 sur « les défis de la France ». Après son Premier ministre François Bayrou, qui a, lui, émis l'idée d'un référendum sur un « plan cohérent » visant à réduire les déficits et la dette, le président de la République, qui avait lors de ses vœux assuré qu'il demanderait aux Français de « trancher » des sujets déterminants, devrait préciser ses intentions en termes de référendum.

Les arbitrages se poursuivaient lundi, entre faisabilité légale et politique ainsi qu'attente des Français. Parmi les sujets travaillés, le temps d'écran, la réorganisation territoriale, l'effort de défense, la fin de vie ou encore l'augmentation du salaire net. « En circonscription ce week-end, ils considéraient déjà comme acquis qu'il y aurait des référendums », relève un député du bloc central. En attendant, et notamment depuis janvier, la classe politique s'est

emparée du sujet pour avancer ses positions sur ce domaine présidentiel.

● DANS LE BLOC CENTRAL, GABRIEL ATTAL VEUT « DÉTAXER LE TRAVAIL »

Le travail était, avant même son passage à Matignon, un des chevaux de bataille de Gabriel Attal. En janvier dernier, le président du groupe EPR à l'Assemblée, a avancé l'idée d'un référendum pour « détaxer massivement le travail ». « L'objectif est de permettre une augmentation significative du salaire net », explique l'entourage de l'ex-Premier ministre.

La proposition doit être dévoilée fin mai début juin. Elle s'accompagne de travaux du parti Renaissance – une convention thématique sur « le New Deal économique » – dont les « deux jambes sont le travail qui paie mieux et la réponse aux nouvelles demandes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée », poursuit un proche de Gabriel Attal.

La présidente de l'Assemblée nationale, Yaël Braun-Pivet plaide, elle, pour élargir le champ du référendum et a soumis au chef de l'Etat l'idée de consulter les Français sur le pacte démocratique, le non-cumul des mandats dans le temps ou la proportionnelle.

● POUR PHILIPPE, UN OUTIL À UTILISER DÈS APRÈS LA PRÉSIDENTIELLE DE 2027

Candidat à la prochaine présidentielle, le président du parti Horizons a annoncé, en mars dernier, qu'il organiserait plusieurs référendums, s'il est élu, dans la foulée de la présidentielle, lors du premier et du deuxième tour des élections législatives, qu'il convoquerait en juin, « en

début de mandat, sur les sujets difficiles », a alors expliqué Edouard Philippe.

Pour davantage de « légitimité ». Il souligne qu'un président est élu au second tour par des Français « qui ont parfois voté plus contre son adversaire que pour lui » et peuvent ne pas se sentir tenus par le programme du premier tour.

D'où l'idée d'un référendum sur le système de retraites, autour de trois régimes, privé, public, indépendant, un autre sur l'organisation institutionnelle et administrative du pays, avec l'inscription dans la Constitution d'une règle d'or budgétaire et un pour habiliter le gouvernement à prendre des ordonnances sur l'école, la santé et la justice.

● CHEZ LR, L'IMMIGRATION EN GUISE DE BOUSSOLE

A moins d'une semaine du vote des militants, les deux prétendants à la tête des Républicains ont réagi à la possibilité d'un référendum proposé par le président de la République. Le ministre de l'Intérieur, Bruno Retailleau, s'y est dit « favorable » dans « La Tribune Dimanche » à condition qu'il ne soit pas un « gadget » et que la question porte sur l'immigration. Pour le chef des députés des Républicains, Laurent Wauquiez, il n'y a pas besoin d'un « référendum pour savoir que les Français ne veulent pas plus d'impôts » en réaction à la proposition de François Bayrou d'un référendum sur la question des finances publiques.

Mais pour pouvoir consulter les Français sur l'immigration, une révision de la Constitution est nécessaire, afin, a toujours reconnu

Bruno Retailleau, « d'élargir les possibilités offertes par l'article II [sur le référendum, NDLR] ».

● LE RN, FERVENT PARTISAN DU RÉFÉRENDUM

Du côté du RN, la tenue d'un référendum sur l'immigration figurait au premier rang des propositions de Marine Le Pen dans son programme présidentiel de 2022 avec pour objectif affiché de « mettre fin à l'immigration de peuplement et au regroupement familial ». Le RN prévoit, dans son projet de référendum, de réviser la Constitution pour inscrire, par exemple, la priorité nationale dans le marbre.

Après la nomination de Michel Barnier à Matignon, la cheffe de file des députés RN avait appelé Emmanuel Macron à recourir au référendum sur des « questions prioritaires », comme le pouvoir d'achat, la santé, la sécurité et l'immigration.

Le 1^{er} mai et récemment sur X, le président du RN, Jordan Bardella, a à nouveau avancé : « Priorité nationale, supériorité du droit français sur le droit international en matière migratoire, durcissement de l'accès à la nationalité, facilitation des expulsions : ce référendum permettrait de faire sauter le cadenas juridique et politique qui prive aujourd'hui les Français de leur souveraineté sur la politique d'immigration. »

● LA GAUCHE POUR UNE CONSULTATION SUR LES RETRAITES

Sur le papier, la gauche n'est pas contre une consultation des Français. Mais ses responsables se méfient d'un artifice du président pour « minimiser son impopularité », dixit Guillaume Gontard, chef



Avant la participation d'Emmanuel Macron ce mardi soir à l'émission de TF1 sur « les défis de la France », les arbitrages au sujet des référendums se poursuivaient lundi, entre faisabilité légale et politique et attente des Français.

Photo Ludovic Marin/Reuters

de file des sénateurs écologistes. Et des questions qui « pourraient diviser les Français », comme sur l'immigration, ou de mesures « parfaitement démagogiques » comme « la suppression d'un échelon de collectivité locale », a averti Boris Vallaud, patron des députés socialistes, lundi sur Public Sénat.

Mais à l'heure où plus grand monde ne croit à une issue satisfaisante du conclave sur les retraites, la gauche formule un vœu pieux :

plutôt que les pistes lancées par l'Elysée, un référendum sur la réforme Borne. « Un sujet sur lequel les députés n'ont jamais pu s'exprimer, qui a été un central de la dernière campagne des élections législatives et qui, je crois, est un sujet sur lequel les Français aimeraient que les choses changent », selon l'insoumis Aurélien Le Coq. « C'est facile à soumettre au référendum », appuie le député socialiste du Calvados Arthur Delaporte.

Emploi, retraites : l'appel du patron de FO au gouvernement

Propos recueillis par Leila de Comarmond et Alain Ruello

Qu'en attendez-vous de l'intervention d'Emmanuel Macron ce mardi soir ?

Malheureusement, pas grand-chose. Ce que j'aurais aimé en attendre, c'est qu'on ait un exécutif et un président de la République qui prennent enfin conscience – mais il n'y arrivera pas – du rôle du social, du dialogue social, de la négociation collective, le choix de société qu'avait fait le Conseil national de la Résistance, dont on a fêté les 80 ans.

Avec Donald Trump, on assiste au retour en force du protectionnisme. Vous qui n'avez cessé de dénoncer la mondialisation, diriez-vous que c'est un mal pour un bien ? Evidemment que non. Parce que cela a des conséquences sociales graves. En revanche, c'est un échec

pour les ultralibéraux qui nous ont vendu une mondialisation heureuse irréversible. La situation actuelle rend plus que jamais essentielle la souveraineté industrielle et le patriotisme économique dont les employeurs ne font pas assez preuve.

Malgré la cascade de plans sociaux, l'emploi semble résister. En tout cas le chômage n'explose pas. Etes-vous inquiet pour la suite de l'année ?

Le produit intérieur brut a reculé à la fin du quatrième trimestre 2024 pour la première fois en dix ans. Attention à l'effet d'optique. Les plans sociaux annoncés ne sont pas encore mis en œuvre. Ils ne le seront qu'une fois qu'ils auront été négociés, à partir de juin. Et il faudra y ajouter toutes les conséquences chez les sous-traitants, cotraitants et dans les petites entreprises. Pourquoi la métallurgie vient-elle

FRÉDÉRIC SOUILLOT Secrétaire général de Force ouvrière

de négocier un accord d'activité partielle de longue durée rebond [prolongation de l'APLD Covid, NDLR] ? Notamment parce que l'industrie de défense attend ses commandes et pour conserver les compétences et les emplois pendant quelques semaines en espérant que ça reparte. Un emploi supprimé dans la métallurgie, c'est trois voire quatre autres touchés.

Si la situation s'aggrave, comme vous le craignez, qu'attendez-vous du gouvernement ?

J'aimerais qu'on passe à autre chose que de la communication sur la réindustrialisation. En avril, il y a eu plus de fermetures d'usines que d'ouvertures. Est-ce que le gouvernement serait capable de dire « on arrête les licenciements », « on discute dans les conseils nationaux de l'industrie ou du commerce » pour travailler sérieusement à anticiper et préserver les entreprises et l'emploi des salariés par des formations ou des reconversions ?

Qu'entendez-vous par « on arrête les licenciements » ? Un moratoire ? Une interdiction ? Une taxation ? Je dis que la première conditionnalité des aides publiques versées aux entreprises, c'est le maintien de

l'emploi en France. Ces aides étaient prévues pour aider les entreprises face à la concurrence internationale. Au vu de notre balance commerciale, cela ne fonctionne pas ! Il faut aussi davantage de moyens à l'Inspection du travail pour qu'elle contrôle mieux les plans sociaux.

Donc ArcelorMittal, qui a annoncé 600 suppressions de postes, doit rembourser ses aides reçues ?

A partir du moment où ils mettent en place un plan de licenciement d'ampleur, ils doivent rembourser les aides. A FO, nous ne sommes pas opposés aux aides. La seule chose que l'on dit, c'est qu'il faut qu'elles soient conditionnées.

La négociation sur les reconversions professionnelles n'a toujours pas démarré. Pourquoi ?

Quand nous avons quitté le conclave retraites, j'ai écrit au Premier ministre pour lui demander que les partenaires sociaux se remettent autour de la table en repartant de l'accord qui n'avait pas abouti l'année dernière sur le pacte de la vie au travail, la formation professionnelle, les reconversions et les aménagements de fin de carrière.

Catherine Vautrin et Astrid Panoșyan-Bouvet nous ont fait leur retour il y a un mois. Ça a pris un peu plus de temps que prévu du fait de bisbilles au sein du patronat liées aux questions de représentativité. Mais les discussions bilatérales entre organisations patronales et

syndicales ont débuté et nous devrions arrêter un calendrier cette semaine. FO souhaite aboutir à un accord.

Une autre négociation, celle sur l'aménagement du bonus-malus sur les contrats courts, est censée se conclure le 27 mai. Le patronat veut l'élaguer au maximum et propose en échange une négociation sur les contrats courts. Qu'en pensez-vous ?



« La situation actuelle rend plus que jamais essentielle la souveraineté industrielle et le patriotisme économique dont les employeurs ne font pas assez preuve. »

Alexandra Bonney/REDA

Vous avez refusé de participer aux négociations sur les retraites. Pourtant, vous revendiquez une défense de la négociation collective. N'est-ce pas contradictoire ?

Ce n'est pas une négociation. Il faut se souvenir que la veille au soir de la première réunion sur les retraites, nous avons reçu un courrier du Premier ministre nous disant en substance : « Discuter de tout, mais surtout, il faut que vous gardiez l'équilibre financier. » Soit on nous laisse négocier, soit non. Il y a de surcroît le format des discussions : la création d'une délégation permanente auprès du gouvernement, avec la transmission du résultat de ses discussions au Parlement sans garantie de la suite. Et le patronat a été clair en amont sur son refus de tout recul sur l'âge de départ à la retraite.

Et enfin, nous avions la certitude, confortée depuis, que ces discussions ne serviraient à rien ou tout au plus à proposer quelques légers aménagements de la réforme sans marge financière.

LesEchos

SUR



RETROUVEZ DOMINIQUE SEUX
DANS « L'ÉDITO ÉCO »
À 7H45
DU LUNDI AU VENDREDI



Macron : où est l'essentiel, où est la tambouille ?

S'occuper de la France dans le monde ou replonger dans le quotidien des Français ? Emmanuel Macron veut faire les deux. L'émission de TFI ou le risque que les référendums ne vampirisent le reste.

La séquence internationale ne pouvait mieux tomber, pour un président qui va s'exprimer à la télévision. Le dialogue, même de sourds, a repris pour un cessez-le-feu en Ukraine, l'Europe en est redevenue un acteur. L'Élysée ne peut résister d'ailleurs à publier une vidéo montrant Emmanuel Macron au centre du jeu diplomatique, dans le train pour Kiev avec Friedrich Merz et Keir Starmer. La com est très voyante, mais cette fois elle touche juste. Ce qui semblait impossible dans les mois suivant la dissolution l'est redevenu à la faveur des tensions internationales : le président français retrouve un rôle, il est sur l'essentiel. Et pourtant, de quoi parlaient les Français ce week-end sur les marchés ? De son idée de référendums. Le sujet des écrans n'est-il pas trop anecdotique, la fin de vie ne doit-

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE
de Cécile Cornudet



elle pas rester un sujet parlementaire, et toi, tu poserais quoi comme question ? Chacun a sa petite idée, chacun ses bons conseils, avec le risque désormais que ce sujet éclipe le premier. TFI ou le résumé des contradictions présidentielles. Car quel serait l'intérêt d'un président soucieux de laisser une trace dans l'Histoire ? De tirer tout le profit de son statut de leader à l'international, en laissant à son Premier ministre et au Parlement l'image de tambouille politique si dégradée aux yeux du pays. Il le fait bien sûr. Il reviendra sur son action européenne dans la

première partie de l'émission et tentera d'éclairer les Français sur les risques que leur font courir Trump et sa guerre tarifaire. Mais il y a sa nature aussi, celle qui le pousse à garder la main sur la politique gouvernementale, à s'exaspérer d'un Matignon trop absent, et à profiter de son petit bol d'air sondagier pour tenter encore et toujours de réparer le lien distendu avec les Français. Se faire aimer et faire, continuer d'agir, pour casser l'idée selon laquelle la dissolution aurait stoppé net son quinquennat. L'intérêt d'Emmanuel Macron serait de rester au-dessus de la mêlée, sa nature le pousse à y replonger. Le « en même temps » constitutif de l'homme. Et pourtant, impossible de faire autrement, défend l'Élysée. « Il est de toute façon dans la vie des Français puisque l'international s'est invité dans leur vie », dit un

conseiller. Et puis, qui comprendrait que le président s'intéresse à Trump et Zelensky sans s'occuper d'eux ? Replonger dans leur vie, mais pas dans le chaudron politique, a-t-il donc été décidé. La nuance est fine. Les intervenants choisis pour l'émission, Sophie Binet, Agnès Verdier-Molinié, Robert Ménard, Salomé Saqué, l'ont été parce qu'ils n'étaient pas à proprement parler dans le champ partisan. Voilà pour l'intention. Mais dans la vraie vie, donner aux Français des clés pour comprendre les fracas du monde, les rassurer, montrer qu'on agit pour eux, voire qu'on a eu raison sur nombre de sujets, les consulter sur des questions « concernantes », assez nombreuses pour que des « non » ne créent pas une pression à la démission, de quoi est-ce la définition ? De la politique, non ? ■

Dessins Kim Rosetter pour « Les Echos »

● TAXE ZUCMAN OU RÉFÉRENDUM RÉVOCATOIRE ?

Il y a les retraites, mais aussi tout ce que « le gouvernement se refuse de débattre même devant le Parlement », qui pourrait faire l'objet de référendums : « La taxe Zucman, un plan de soutien à l'agriculture pour sortir des pesticides et généraliser l'agriculture bio, la nationalisation des autoroutes ou encore notre choix de mix énergétique (avec des scénarios chiffrés) », liste Guillaume Gontard. Les socia-

listes préfèrent en rester aux retraites et éviter les consultations sans cadre bien défini ni projet de loi associé, explique Arthur Delaporte.

Dans leur programme, les Insoumis défendent la mise en place du RIC (référendum d'initiative citoyenne) maïdu référendum révocatoire : « Le peuple donne des mandats » aux élus « et doit pouvoir les reprendre quand il considère que le mandat donné n'est pas respecté », explicite Aurélien Le Coq. ■

Est-ce que FO contestera le résultat du conclave sur les retraites quel qu'il soit ?

Il n'y aura aucun résultat concret du conclave. FO réclame toujours l'abrogation de la réforme. En fait, les discussions en cours servent pour chacun à jauger jusqu'où l'autre est prêt à avancer. Mais pour ça, il n'y a en réalité rien de mieux qu'une vraie négociation.

Gouvernance, financement...

Mettons les interlocuteurs sociaux autour de la table pour négocier sur la protection sociale collective qui est un véritable choix de société et sur laquelle ils ont toute légitimité. A Force ouvrière, nous appelons le gouvernement à nous saisir de ce sujet, non pas dans l'urgence, mais pour construire un compromis social à long terme.

L'U2P a pris les devants sur le financement de la protection sociale en faisant il y a quelques jours des propositions précises. Qu'en pensez-vous ?

J'ai vu aussi que la CPME proposait la retraite par capitalisation. Certains voudraient faire la négociation avant la négociation pour peser sur le contenu de la lettre d'orientation que pourrait nous adresser le gouvernement. Je refuse de rentrer dans un tel jeu.

Mais tout de même, est-ce que l'idée de faire payer les retraités aisés, de faire payer les héritiers, n'est pas à creuser ? C'est quoi un retraité aisé ? Pour

François Hollande, c'était au-dessus de 2.500 euros de pension mensuelle, pour François Bayrou, c'est plus de 3.000 euros. Si c'est par ménage, ça va très vite, vous savez. Qu'on leur foute la paix. Quand on part en retraite, on connaît une chute de revenu importante et c'est cela qui doit être la boussole, tout comme l'aide qu'ils donnent à leurs enfants et à leurs petits-enfants.

Après vous, la CGT a quitté le conclave, la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC y sont toujours. En d'autres temps, on aurait eu des échanges de nom d'oiseau...

Depuis 2022, nous avons des contacts réguliers entre syndicats. Le gouvernement avait annoncé à l'époque une série de mesures censées régler les problèmes de pouvoir d'achat. Nous nous sommes mis, tous syndicats confondus, autour de la table et nous avons publié un premier communiqué commun le lendemain, qui a notamment posé l'exigence d'une conditionnalité des aides publiques aux entreprises.

Depuis, on n'a pas cessé de se parler. On n'est pas d'accord sur tout, on débat et puis, sur certains points, on s'accorde pour s'exprimer collectivement. Chacun pose ses limites dans un respect mutuel. Par exemple, pour nous, FO, les syndicats n'ont pas à prendre position sur le social, donc quand on considère qu'on sort des revendications sociales, on ne signe pas. ■

8 000 € pour booster sa carrière.

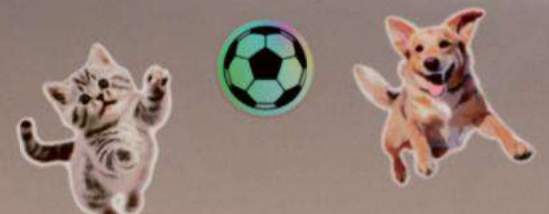
Amazon offre à ses salariés jusqu'à 8 000 € pour se former.

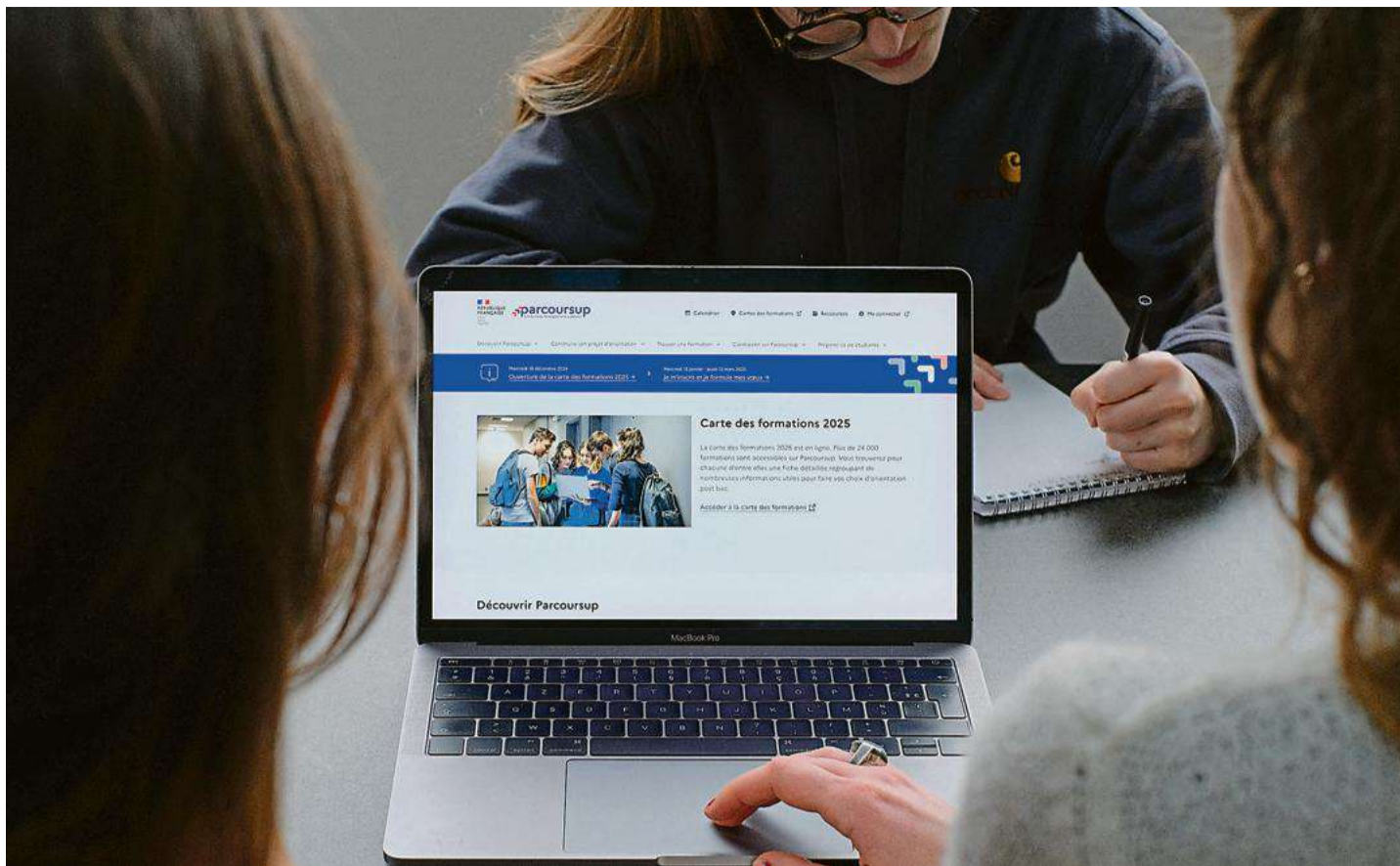


amazon

25 ans que vous cliquez à la bonne porte.

Sous conditions d'éligibilité.





La ministre de l'Éducation nationale, Elisabeth Borne, a annoncé la semaine dernière dans une interview aux « Echos » vouloir « au moins 20 % de filles dans chaque classe préparatoire scientifique en 2026 et 30 % en 2030 ». Photo Babeth Aloy/Hans Luca via AFP

Egalité filles-garçons : la piste du « bonus » sur Parcoursup

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

France Stratégie prône des mesures allant au-delà des annonces gouvernementales visant à renforcer la présence des filles dans les filières scientifiques.

Le ministre de l'Enseignement supérieur, Philippe Baptiste, réagit vivement.

Marie-Christine Corbier

Jusqu'où aller dans la discrimination positive pour renforcer la présence des filles – jugée insuffisante – dans les filières scientifiques et du numérique ? Faut-il faire plus que ce que veut mettre en place Elisabeth Borne ?

C'est le sens du rapport de France Stratégie, publié lundi. Après les annonces, la semaine dernière, de la ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'organisme présidé par l'ancien ministre Clément Beaune, haut-commissaire au Plan et commissaire général de France Stratégie, propose un bonus sur Parcoursup et sur Affelnet – pour

les vœux d'orientation post-bac et post-troisième – aux filles et garçons « dont les vœux d'orientation se portent sur des spécialités de formation où leur sexe est nettement minoritaire ». De fait, cela reviendrait à utiliser Parcoursup pour qu'il y ait davantage de filles dans les filières scientifiques et plus de garçons dans les filières littéraires.

La semaine dernière, dans une interview aux « Echos », Elisabeth Borne a annoncé qu'elle voulait « au moins 20 % de filles dans chaque classe préparatoire scientifique en 2026 et 30 % en 2030 ». La ministre souhaite aussi, d'ici à 2030, que 30.000 filles de plus conservent la spécialité maths en terminale, après l'avoir choisie en première. Mais Elisabeth Borne ne s'est pas engagée sur l'idée d'un bonus dans Parcoursup.

« Le seul moyen de changer les habitudes »

« C'est le seul moyen de changer les habitudes d'orientation, si on veut passer à la vitesse supérieure, au-delà de tout ce qu'on a déjà fait », a estimé Clément Beaune lors de la présentation du rapport, lundi matin. Dans la pratique, sa mise en œuvre pourrait, selon lui, passer par un mécanisme similaire à celui qui valorise la place des boursiers ou par une logique proche de celle du SNU qui octroie à ceux qui l'ont fait un « plus » pour accéder à l'enseignement supérieur.

La proposition agace au plus haut point le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. « Je n'ai pas vu ce rapport, indique Philippe Baptiste aux « Echos ». Le sujet de l'orientation, de la mixité, de la place des femmes en science en particulier, c'est un sujet sérieux et prioritaire pour le gouvernement et c'est très bien qu'on en parle », affirme-t-il.

« Pédagogie égalitaire »

« Mais il mérite mieux que des approximations. Il n'y a pas de "bonus" sur Parcoursup. Utiliser ce terme, c'est alimenter la machine à fantasmes, c'est alimenter l'idée que la plateforme fait une abominable tambouille avec des points, des bonus et des malus, ce, au moment même où 1 million d'élèves attendent leurs résultats. Ce n'est pas responsable. »

Le ministre ajoute par ailleurs qu'« un rapport de l'IGF et de l'IGESR a très sérieusement étudié le sujet et a fait tout un ensemble de recommandations », en précisant qu'« Elisabeth Borne s'en est saisie et a fait des propositions solides et construites ».

La proposition de France Stratégie d'« instaurer un bonus sur Affelnet et Parcoursup » est l'une des vingt recommandations du rapport. Ses auteurs plaident aussi pour que, dès l'école primaire, pour un « enseignement de sensibilisation aux stéréotypes et d'éducation à l'égalité » et pour avoir, dans les collèges et lycées, des délégués chargés de l'égalité sur le modèle des éco-dé-

légués. France Stratégie reprend l'idée d'Elisabeth Borne d'une « pédagogie égalitaire » à laquelle seraient formés enseignants, personnels d'éducation et psychologues de l'Éducation nationale, pour les sensibiliser au poids des stéréotypes de genre dans l'orientation des élèves.

Les chefs d'établissement, les directeurs académiques et les recteurs seraient tenus de respecter « des objectifs sur l'égalité et sur la mixité dans l'orientation scolaire ». Il faut « dégenrer » l'orientation scolaire, les formations et les métiers, plaide France Stratégie.

Les établissements de formation initiale, publics comme privés, qui atteindraient des objectifs de progression de mixité dans certaines spécialités – avant ou après le bac – devraient, selon le rapport, bénéficier de subventions « bonifiées » en fonction des progrès accomplis. France Stratégie propose de mettre en place « un fonds dédié » à cet effet. L'organisme recommande de « moduler les subventions à l'apprentissage pour les établissements en fonction de la progression de leur taux de mixité ».

L'objectif est d'avoir davantage de femmes dans les métiers jugés « stratégiques pour les transitions démographique, écologique et numérique », pour « fixer des objectifs chiffrés de progression de la mixité dans les métiers et dans les filières de formation qui y mènent ». ■

La Nouvelle-Calédonie toujours au bord du gouffre

OUTRE-MER

L'échec des négociations politiques menées par Manuel Valls a plongé un peu plus l'archipel dans l'incertitude, un an après les émeutes.

Ulysse Legavre-Jérôme

Il y a un an, la Nouvelle-Calédonie s'embrasait. Dans la nuit du 13 au 14 mai 2024 à Nouméa, des militants indépendantistes révoltés par un projet d'élargissement du corps électoral à tous les habitants de l'archipel s'attaquaient aux forces de l'ordre et aux bâtiments publics. Face à eux, des groupes de loyalistes armés s'organisaient pour défendre leurs quartiers. Un début de guerre civile pour ce territoire ultramarin de 270.000 habitants. Bilan des violences : 14 morts, 2 milliards de dégâts et une économie au bord du gouffre.

« Un accord ou le chaos »

Un an plus tard, la situation semble toujours inextricable. L'échec des négociations, le 8 avril, sous l'égide du ministre des Outre-mer, Manuel Valls, et du conseiller spécial du Premier ministre, Eric Thiers, a plongé l'archipel dans l'incertitude. « Un accord ou le chaos », avait prévenu l'ancien socialiste.

Jugé trop proche d'une indépendance de la Nouvelle-Calédonie, la droite loyaliste a rejeté le projet du gouvernement fondé. « Il y a eu dès le départ un souci avec la méthode Valls, puisqu'il a indiqué que sans accord il organiserait les élections avec un corps électoral gelé, ce qui est exactement ce que veulent les indépendantistes », justifie leur cheffe de file, la présidente de la province Sud, Sonia Backès.

Si un « comité de suivi » va désormais être mis en place pour tenter de maintenir le dialogue, les élections provinciales qui doivent être convoquées au plus tard le 30 novembre 2025 s'annoncent explosives. Le camp loyaliste a déjà annoncé son intention de contester leur tenue sans un dégel du corps électoral.

« Je crois que le vide laissé par l'absence d'un compromis est lourd de menaces. [...] La tenue

des prochaines élections provinciales dans ce contexte peut amener à la radicalisation des prises de position et des discours. J'invite chacun à la retenue. Les braises sont toujours là », a mis en garde Manuel Valls.

Pour éviter que des violences éclatent de nouveau à l'approche de l'anniversaire des émeutes, l'Etat a mobilisé quelque 2.600 gendarmes et policiers. De son côté, les indépendantistes du FLNKS ont appelé leurs militants dans un communiqué à ne pas céder à la violence. Au ministère des Outre-mer, on voit à travers cet appel au calme les fruits des longs mois de négociations préalables.

Bilan des violences des émeutes : 14 morts, 2 milliards d'euros de dégâts et une économie en panne.

Un an après, c'est aussi toute l'économie de l'archipel qui peine à se relever. « L'échec des négociations avec Manuel Valls a douché l'espoir des chefs d'entreprise qui ont besoin de stabilité pour investir et reprendre enfin leurs activités », soupire le président de la Chambre de commerce et d'industrie de Nouvelle-Calédonie, David Guyenne.

Entreprises détruites

Des secteurs entiers sont toujours en grande difficulté : commerce, BTP, tourisme, ainsi que celui du nickel, poumon économique du territoire déjà fragile avant les émeutes. Selon le ministère de l'Intérieur, 750 entreprises ont été recensées comme totalement ou partiellement détruites et 1.375 touchées indirectement.

« La plupart d'entre elles ne peuvent entreprendre une quelconque reconstruction faute d'assurance, la garantie émeutes ayant été retirée des contrats », déplore David Guyenne. Avant de quitter l'archipel, Manuel Valls a indiqué que plus de 3 milliards d'euros ont été engagés pour le territoire en 2024. Mais ces discours de soutien ne semblent pas suffire à convaincre tous les Néo-Calédoniens. Selon les chiffres de l'aéroport de Nouméa, sur un an, fin mars, il y a eu 12.900 départs de plus que d'arrivées. ■

Les fortes attentes de l'exécutif sur le prix des médicaments

BUDGET

Déficit de la Sécurité sociale oblige, le gouvernement veut négocier à nouveau le prix des médicaments remboursés.

Solenn Poullennec

A l'heure où Donald Trump met sous pression les laboratoires pharmaceutiques, les négociations entre ceux-ci et les autorités françaises s'annoncent particulièrement ardues. Comme la Maison-Blanche, le gouvernement veut réduire la facture. Même si les laboratoires ont menacé d'exode outre-Atlantique, il n'est pas question pour l'exécutif de renoncer à tirer à

la baisse le prix des médicaments remboursés par la Sécurité sociale.

Non seulement il faut « veiller » à la maîtrise de ces prix à l'entrée sur le marché des médicaments mais, pour ceux déjà pris en charge, les baisses sont « légitimes » et « nécessaires », soulignent les ministres chargés de la Santé et des Finances dans un courrier adressé début mai au Comité économique des produits de santé (CEPS) et que « Les Echos » ont pu consulter.

Des médicaments plus chers en moyenne

Face au « déficit persistant de la Sécurité sociale, il est devenu indispensable de poursuivre les efforts pour maîtriser les dépenses de santé », justifie encore le gouvernement dans cette missive révélée par Contexte.

Le déficit de la Sécurité sociale a bondi en 2024 pour dépasser 15 mil-

liards d'euros. Dans le même temps, les dépenses de médicaments ont aussi augmenté plus que prévu (de 5,7 % au lieu de 4 %) pour atteindre près de 32 milliards d'euros. Ce n'est pas tant le nombre de boîtes vendues qui dérape que la consommation qui se déplace vers des médicaments en moyenne plus onéreux.

D'où la recommandation qui est faite au CEPS de négocier à nouveau le prix payés par la Sécurité sociale à l'entrée sur le marché et ensuite de ne pas hésiter à tirer les prix à la baisse. Chargé de rediscuter avec l'industrie les règles de fixation des prix contenues dans un accord remontant à 2021, le comité devra dans la même veine, trouver des mécanismes de tarification pour « inciter à [une] plus grande diffusion » des produits hybrides, ces médicaments moins chers que leur référence. Le CEPS est cependant

prié d'avancer avec discernement. En matière de prix des médicaments, la France doit avoir une « approche stratégique », écrivent les ministres. Car le pays doit faire face à la « concurrence accrue d'autres pays européens et mondiaux pour l'introduction sur le marché des produits innovants et la localisation des chaînes de valeur ».

Pour une « industrie forte et souveraine »

Autrement dit, à l'heure où les Etats-Unis bagarrent pour pousser les laboratoires à investir outre-Atlantique, la France doit offrir des prix suffisamment attractifs aux industriels pour qu'ils aient envie d'y proposer et fabriquer leurs innovations.

Les finances de l'Etat étant au plus mal, la priorité doit être cependant donnée aux produits « dont

l'apport thérapeutique est reconnu » ou qui sont « indispensables aux besoins en santé publique ».

Dans le sillage de la crise du Covid, qui avait révélé la dépendance de la France vis-à-vis de l'étranger en matière de produits de santé, l'exécutif avait promis d'augmenter les dépenses de médicaments. Dans cette veine, le gouvernement actuel continue de considérer qu'il est nécessaire d'avoir une « industrie forte et souveraine » et n'exclut pas les hausses de prix pour sécuriser l'accès à des produits innovants ou essentiels.

Cependant, les revendications des industriels doivent être basées sur des « données fiables », temporelles. « Ce qui se passe en ce moment aux Etats-Unis en termes de concurrence doit nous amener à réviser notre politique de prix pour être compétitifs », souligne-t-on ainsi au

cabinet de la ministre de la Santé, Catherine Vautrin.

Les industriels devraient être d'autant plus déterminés à négocier des prix élevés en France que Donald Trump dit vouloir obtenir le meilleur prix disponible à l'étranger pour les médicaments. Connue pour négocier durement ses prix, la France pourrait tenter de ménager l'industrie, tout en limitant le coût des dépenses de santé, en jouant sur le système de remises.

Celui-ci permet aux laboratoires d'afficher des prix publics (prix faciaux) relativement élevés pour négocier au mieux leurs prix à l'international, tout en offrant un prix plus avantageux pour l'Assurance-Maladie. Le CEPS est d'ailleurs appelé à « mener une réflexion » sur les prix faciaux permettant notamment de « répondre aux enjeux internationaux ». ■

Chantier de l'A69 : des parlementaires veulent neutraliser la décision de justice

ENVIRONNEMENT

Une proposition de loi sera examinée en ce sens ce jeudi au Sénat, où elle a toutes les chances d'être adoptée.

Plusieurs juristes estiment toutefois qu'elle ne résistera pas à un recours devant le Conseil constitutionnel.

Anne Feitz

Une loi peut-elle annuler les effets d'une décision de justice ? Deux mois et demi après la suspension du chantier de l'autoroute A69 par la cour administrative de Toulouse, plusieurs parlementaires du Tarn tentent en tout cas d'utiliser cette voie pour relancer les travaux. Le sénateur Philippe Folliot (Union centriste), la sénatrice Marie-Lise Housseau (Union centriste), ainsi que les députés Philippe Bonnetcarrière (non inscrit) et Jean Terlier (Ensemble pour la République) ont présenté dans ce but une proposition de loi (PPL), qui arrive au Sénat.

Après son examen en commission du Développement durable la semaine dernière, cette PPL sera débattue en séance ce jeudi 15 mai, dans le cadre de la niche parlementaire de l'Union centriste.

« Elle a été adoptée en commission à une écrasante majorité », indique Franck Dhersin, le sénateur (Union centriste) rapporteur de la PPL en commission, qui estime qu'elle sera adoptée sans problème au Sénat. Elle devrait ensuite être examinée le 2 juin à l'Assemblée nationale, lors d'une journée réservée au groupe Ensemble pour la République.

Loi dite « de validation »

Les parlementaires espèrent faire ainsi valider par la loi l'autorisation environnementale qui avait été annulée le 27 février par le tribunal administratif de Toulouse – entraînant de fait la suspension du chantier. Pour mémoire, les magistrats avaient alors jugé que cette autorisation environnementale, délivrée par l'administration en mars 2023, était illégale car le projet ne répond pas à une « raison impérieuse d'intérêt public majeur ». Or il s'agit de l'une des conditions à respecter pour pouvoir déroger à l'interdiction de destruction d'espèces protégées, prévue par la réglementation.

Une telle loi dite « de validation » (permettant de valider une autorisation annulée par la justice) n'est pas inédite. « C'est une pratique séculaire », explique Simon Dubois, avocat spécialiste de l'environnement au cabinet Dorean. « Elle est toutefois extrêmement encadrée. »

« Les lois de validation doivent rester l'exception, car en neutralisant la décision d'un juge, elles constituent toujours une atteinte au principe de



L'autorisation environnementale accordée sur l'A69 avait été annulée le 27 février par le tribunal administratif de Toulouse, entraînant de fait la suspension du chantier. Photo Ed Jones/AFP

séparation des pouvoirs », renchérit l'avocat spécialiste Arnaud Gossement. Elles doivent ainsi remplir plusieurs conditions, parmi lesquelles l'existence d'un « motif impérieux d'intérêt général ». L'exposé des motifs de la PPL en liste plusieurs, comme l'aménagement du territoire ou le soutien de filières économiques, ou encore les conséquences d'une annulation

d'un projet largement entamé : coût pour l'Etat (plusieurs centaines de millions d'euros pour l'indemnisation des entreprises, auxquels s'ajouteraient « plus de 1 milliard d'euros » pour la destruction de travaux déjà réalisés), impact sur l'emploi (1.000 emplois liés au chantier voués à disparaître) et les entreprises, etc.

Plusieurs juristes estiment toute-

fois que l'argument ne résistera pas à un recours devant le Conseil constitutionnel. « Dans des affaires analogues, présentant un coût similaire pour le contribuable, la jurisprudence du Conseil constitutionnel a dénié un tel "motif impérieux d'intérêt général" », avance Dorian Guinard, maître de conférences en droit public à l'université de Grenoble. Arnaud Gossement et Simon

Dubois sont du même avis.

Alors que plusieurs ministres avaient vivement contesté la décision du tribunal administratif de Toulouse, le gouvernement se garde aujourd'hui de soutenir ouvertement cette PPL. « Il s'agit d'une initiative portée par les parlementaires du territoire, le gouvernement s'en remettra à la sagesse des assemblées », dit-on dans l'entourage du Premier ministre, François Bayrou. L'exécutif ne s'est toutefois jamais caché d'être favorable à la reprise du chantier.

« Qu'on soit pour ou contre l'A69, cette initiative est une tentative non seulement de neutraliser une décision de justice, mais aussi d'influencer les magistrats qui se prononceront en appel », estime Arnaud Gossement. De fait, ayant fait appel de la décision du 27 février, l'Etat a aussi demandé un sursis à exécution, qui permettrait la reprise des travaux.

Ce sursis sera examiné par la cour administrative d'appel le 21 mai, pour une décision attendue dans les jours qui suivent. Il faudra ensuite attendre plusieurs mois qu'elle rende sa décision sur le fond. A supposer que la loi de validation soit adoptée et validée par le Conseil constitutionnel, les juges de la cour d'appel pourraient toutefois décider de ne pas statuer. Mais ils pourraient aussi poursuivre leur examen du dossier, en se penchant sur les autres conditions à respecter pour déroger à l'interdiction de destruction d'espèces protégées. ■

AccorInvest devient **essendi**
PLACES THAT THRIVE

Propriétaire et exploitant hôtelier leader en Europe, Essendi révèle le potentiel de chaque lieu et de chacun pour une hospitalité positive.

essendi.com

Droits de douane : la grande reculade de Trump face à Pékin

COMMERCE

Les Etats-Unis ont renoncé à la quasi-totalité des « droits réciproques » imposés au mois d'avril à la Chine.

Solveig Godeluck
— Bureau de New York
avec Charles Plantade

Les apparences sont sauvées : les Etats-Unis peuvent prétendre avoir remporté le bras de fer avec la Chine sur les droits de douane. Lundi matin, en Suisse, le secrétaire au Trésor Scott Bessent a annoncé que la négociation du week-end avait permis de réduire de 145 % à 30 % les droits prélevés par son pays sur les marchandises chinoises, et de 125 % à 10 % ceux qui pèsent sur les produits américains en sens inverse. Les tarifs américains demeurent donc supérieurs à ceux du grand rival géopolitique. L'accord entrera en vigueur le 14 mai, pour 90 jours.

Wall Street n'en attendait pas autant. La Bourse de New York avait déjà retrouvé son niveau antérieur à l'annonce des « droits réciproques » imposés par Donald Trump au reste du monde en avril. Elle est remontée au gré des annonces sur de futurs « deals », notamment l'accord-cadre avec le Royaume-Uni, la semaine dernière.

Pour Dan Ives, analyste chez Wedbush, c'est « le meilleur scénario » : « Les Etats-Unis et la Chine étant sur une voie rapide pour un accord plus large, nous croyons que le marché et les actions tech vont atteindre de nouveaux sommets en 2025 », écrit-il. Il estime qu'il n'y a plus de risque de récession, malgré les « dommages économiques » créés, et même s'il « y a encore des choses à obtenir sur les restrictions [à l'exportation en Chine] de puces » Nvidia.

Des gains bien maigres pour Washington

« Les droits de douane en vigueur restent nettement plus élevés qu'auparavant, et nous n'avons aucune visibilité claire sur l'ampleur des dommages causés à l'économie mondiale entre-temps, en particulier aux Etats-Unis et en Chine », nuance Jean-Louis Nakamura, chez Vontobel. Il n'écarte pas la possibilité d'une « détérioration rapide de la demande intérieure aux Etats-Unis et de la dynamique des exportations en Chine ».

Même si la croissance repart et que tout rentre dans l'ordre d'ici à l'automne, le résultat des négociations du week-end laisse songeur : tout cela valait-il trois mois d'angoisse à Wall Street et un mois

d'alerte sur l'économie américaine et mondiale ? En réalité, les gains de Donald Trump sont bien maigres. L'auteur de « L'Art du deal » est loin d'avoir gagné son pari de remodeler les échanges internationaux à l'avantage des Etats-Unis, tout en isolant une Chine conquérante.

Alors que le président américain avait évoqué vendredi l'objectif de droits à 80 % sur la Chine, et promis 60 % lors de la campagne électorale, le seuil a considérablement baissé. De plus, dans les 30 % nouvellement imposés par Washington, il y a 20 % de sanctions. Les Chinois sont accusés de laisser passer au Mexique des précurseurs du fentanyl. C'est un sujet sur lequel les deux pays peuvent s'entendre, ce qui permettrait de ramener les nouveaux droits pesant sur la Chine à... 10 %.

Un impact réduit sur la croissance chinoise

Dix pour cent, c'est le tarif de base que Donald Trump veut apparemment conserver sur tous les partenaires commerciaux des Etats-Unis. Pékin ne serait pas plus taxé que le Royaume-Uni – si l'on exclut les droits de douane instaurés sur la Chine depuis 2018, par Trump I et Joe Biden. L'ironie est que pour la Chine, ces droits seront réellement réciproques puisqu'elle va aussi conserver 10 % sur les importations américaines. En fin de compte, les représailles ont été acceptées.

Pour les analystes de Citibank, l'actuel statu quo à 30 % réduirait de 2,2 points au maximum la croissance chinoise, et avec un accord sur le fentanyl, « le fruit le plus accessible à cueillir », l'impact ne serait plus que de 0,6 point.

Quant aux Etats-Unis, ils n'ont pas obtenu à ce stade une plus grande ouverture du marché chinois, même s'ils vont poursuivre les discussions. Pékin et Washington se sont mis d'accord pour établir « un mécanisme de consultation » qui permettrait « des échanges réguliers et irréguliers relatifs aux questions commerciales », a souligné à l'issue des pourparlers le vice-Premier ministre chinois He Lifeng. Le ministère du Commerce chinois a appelé à « corriger en profondeur cette mauvaise pratique consistant à imposer des hausses unilatérales de droits de douane ».

La reculade de lundi, « c'était Trump fuyant le chasseur de lapins », commente Paul Krugman. « Cette retraite n'est probablement pas arrivée à temps pour éviter les prix élevés et les rayonnages vides », critique-t-il. L'économiste estime que les droits de douane américains moyens sur le reste du monde tournent désormais autour de 13 %, contre 3 % avant la réélection de Donald Trump. Mais avec une visibilité sur la route réduite à peu de choses. ■



Après les négociations du week-end en Suisse entre Américains et Chinois, Donald Trump est loin d'avoir gagné son pari de remodeler les échanges internationaux à l'avantage des Etats-Unis. Photo Brendan Smialowski/AFP

Les places financières saluent l'accord

Les marchés voient s'éloigner les risques sur l'activité mondiale. L'indice Dow Jones prenait 1.000 points à l'ouverture de la séance américaine.

Corentin Chappron
et Yann Rousseau
— Correspondant à Tokyo

C'est un immense soupir de soulagement qui a salué, sur les places boursières à travers le monde, l'annonce d'un accord entre Washington et Pékin lundi. Après des semaines de guerre des nerfs, les deux pays vont abaisser de 115 % leurs droits de douane pour 90 jours.

Wall Street n'a pas caché son enthousiasme. A mi-séance, l'indice élargi S&P 500 avançait de 2,5 %, tandis que le Dow Jones grimpeait de plus de 860 points. Les places financières du Vieux Continent ont elle aussi accueilli la nouvelle favorablement, même si le rebond a été moins spectaculaire. A la clôture lundi, l'indice européen Stoxx 600 inscrivait une hausse de 1,14 % et le CAC 40 parisien prenait 1,4 %, à 7.850 points.

Ce qui n'est pas surprenant. « Ces annonces seront plus favorables, au moins à court terme, aux actions américaines qu'aux actions européennes », souligne Deutsche Bank. En effet, les droits de douane mis en place par les Etats-Unis pesaient davantage sur les entreprises américaines.

Les grands groupes de l'électronique en profitent
Quelques heures avant l'Europe, les Bourses asiatiques avaient également salué la nouvelle : l'indice Hang Seng de la Bourse de Hong Kong a terminé en hausse de 3 %, à 23.549 points dans la matinée de lundi. Dans les pays de cette région, très dépendants du dynamisme du commerce international, les investisseurs semblent soulagés par les annonces des deux plus grandes puissances économiques de la planète qui génèrent, ensemble, plus de 42 % du PIB mondial.

Les actions des grands groupes de l'électronique, de l'automobile ou de l'habillement en ont profité. Même si elles exportent leurs produits depuis le Japon, la Corée ou l'Asie du Sud-Est, les multinationales asiatiques ont besoin d'échan-

ges fluides entre la Chine et les Etats-Unis pour assurer un fonctionnement optimal de leurs chaînes d'approvisionnement. La guerre commerciale engagée début avril par Donald Trump avait chahuté les marchés financiers et fait craindre aux investisseurs un ralentissement marqué de l'économie mondiale. Désormais, ces craintes s'éloignent. « Nous avons tous deux intérêt à ce que le commerce soit équilibré », a ainsi rassuré à l'issue des pourparlers le secrétaire américain au Trésor, Scott Bessent.

Le pétrole à la hausse, l'or à la baisse

Les actions n'ont pas été les seules valeurs à réagir à ce début de trêve. Les rendements des bons du Trésor américain, qui évoluent en sens inverse du prix de l'obligation, progressaient de près de 7 points de base, à 4,44 %. Cela signifie que les investisseurs jugent moins probable un scénario économique défavorable et n'ont plus besoin de se précipiter sur les actifs sûrs. De même, l'or – valeur refuge par excellence – s'effritait de près de 3 % à la clôture européenne, sous

3.230 dollars l'once. Le baril de Brent, sensible à la conjoncture économique mondiale, s'est octroyé pour sa part 1,9 %, à 65,11 dollars.

Toutes les incertitudes sont encore loin d'être levées, mais l'essentiel – pour les investisseurs – est qu'un accord soit signé. « Pour l'instant, la confiance des marchés tient peut-être davantage de la perception de l'accord qu'à son contenu », estime Stuart Rumble, responsable des investissements Asie-Pacifique chez Fidelity International. Si les réductions de droits de douane sont importantes, elles sont également limitées dans le temps. Et dans le contexte d'imprévisibilité qui règne actuellement à Washington, il peut se passer beaucoup de choses en 90 jours. ■

+3 %

La hausse de l'indice Hang Seng de la Bourse de Hong Kong, lundi, qui a terminé à 23.549 points.

« Les Etats-Unis dépendent plus de la Chine que l'inverse »

Propos recueillis par
Richard Hiault

Professeur à la Paris School of Economics et chercheur à l'Inrae, Mathieu Parenti, expert de la mondialisation, voit l'accord commercial entre les Etats-Unis et la Chine comme une simple trêve. Beaucoup d'inconnues restent à lever.

L'accord entre les Etats-Unis et la Chine marque-t-il la fin de la guerre commerciale ?

A mes yeux, ce n'est qu'une trêve dans la droite ligne de la stratégie de Donald Trump qui consiste à taxer puis à négocier ensuite. Le président américain s'aperçoit qu'ins-

taurer des droits de douane est coûteux pour l'économie américaine, et qu'il ne peut pas se passer de ses partenaires commerciaux.

Son idée est d'obtenir des concessions dans les 90 jours qui vont suivre et d'alléger les contraintes des industriels américains qui vont pouvoir disposer des biens chinois qui avaient été exportés mais qui, jusqu'à ce jour, avaient été stockés dans des entrepôts à l'étranger en attendant d'en savoir plus.

Le découplage entre la Chine et les Etats-Unis est-il évité ?

Ce n'est pas une question de court terme mais de long terme. Aujourd'hui, ce que Trump a réussi

MATHIEU PARENTI
Professeur à Paris
School of Economics

à faire, c'est de créer un climat d'incertitude appelé à perdurer selon moi. Cela suffira-t-il à modifier les flux commerciaux entre les deux pays ? Il est trop tôt pour le dire. Pragmatique, Scott Bessent, le secrétaire au Trésor américain, a indiqué qu'il n'est pas question d'opérer un découplage.

A ce jour, les Etats-Unis dépendent de la Chine plus que la Chine ne dépend des Etats-Unis. Je note néanmoins que les droits de

douane appliqués aux importations venant de Chine sont de 30 % et que la Chine taxe à 10 %. Nous restons sur des niveaux élevés qui pourront réorienter certains flux commerciaux.

Cette annonce peut-elle servir les intérêts des Européens ?

Cet accord Chine-Etats-Unis n'est rien de moins que ce qu'a déjà obtenu l'Union européenne. En s'abstenant de prendre des mesures de représailles, lorsque Donald Trump a instauré des droits de douane sur les produits européens, l'Union européenne a obtenu une trêve de 90 jours également. L'Europe ne gagne rien à l'accord

« Le président américain s'aperçoit qu'instaurer des droits de douane est coûteux pour l'économie américaine. »

entre Pékin et Washington. Tout au plus gagne-t-elle un peu de répit.

Quel sera, aux Etats-Unis, l'impact de cet accord ?

Cela dépend de plusieurs facteurs. Que va-t-il se passer au bout des 90 jours ? Quel sera l'impact sur le taux de change du dollar ? L'administration Trump semble vouloir déprécier le billet vert auquel cas il faut s'attendre à une résurgence de l'inflation et à une possible récession. Une chose est sûre : nous allons assister à une explosion du stockage à titre préventif en cas de relèvement des droits de douane. Je ne suis pas sûr que la Chine va s'accommoder d'un niveau de taxe à 30 %. ■

Pékin sort une vingtaine d'entreprises américaines de sa liste noire

Dans le cadre de la trêve commerciale actée par Washington et Pékin, la Chine va lever les interdictions de commercer qui pèsent sur certaines entreprises américaines, inscrites sur une liste noire. Mais aussi le contrôle de l'exportation de certaines terres rares.

Claude Fouquet

C'est une mesure moins spectaculaire que la réduction des droits de douane, mais elle apportera un bol d'air salutaire à des dizaines d'entreprises américaines. Dans le communiqué conjoint publié en début de journée lundi par les Etats-Unis et la Chine, Pékin s'engage à « prendre les mesures nécessaires pour suspendre ou annuler les contre-mesures non tarifaires prises contre les Etats-Unis » depuis le 2 avril dernier.

Ces contre-mesures non tarifaires recouvrent principalement deux types de restriction. D'une part, l'interdiction de facto de commercer imposée aux entreprises inscrites sur une liste noire. D'autre part, les contrôles à l'exportation de certaines terres rares, mis en place en représailles. Sans doute pour permettre à Pékin de conserver des atouts dans sa manche lors des consultations qui doivent se tenir pendant les 90 prochains jours.

De fait, un certain nombre d'entreprises américaines inscrites sur la liste dite des « entités non fiables » et qui n'ont donc plus le droit de commercer avec la Chine, vont pouvoir retrouver une certaine liberté de mouvement. Créée au début des années 2020, lors du premier mandat de Donald Trump, cette liste permet à Pékin de mettre à l'index des entreprises qui, selon la terminologie officielle, « nuisent à la sécurité nationale et aux intérêts de la Chine ». Un motif suffisamment large pour sanctionner des entreprises ou cadres étrangers en réaction à des initiatives ou des déclarations de leurs gouvernements.

Une cinquantaine d'entreprises inscrites

A ce jour, une cinquantaine d'entreprises, principalement américaines, ont été ajoutées depuis le début de l'année sur cette liste. Pour autant, seulement 18, ajoutées depuis début avril, vont pouvoir bénéficier de ce bol d'air. Car l'inscription sur cette liste n'a rien d'anecdotique : les entreprises

mises à l'index ne peuvent ni importer ni exporter depuis ou vers la Chine, ne peuvent plus y réaliser non plus d'investissements, et leurs cadres dirigeants se voient imposer des restrictions de voyages qui peuvent aller jusqu'au retrait de leur visa de travail.

Relations commerciales et militaires avec Taïwan

Un grand nombre des entreprises de cette liste se voit reprocher d'entretenir des relations commerciales et militaires avec Taïwan. C'est notamment le cas de plusieurs filiales de l'entreprise de défense Lockheed Martin mais aussi de Boeing ou encore de General Dynamics. On y trouve aussi plusieurs fabricants de drones, dont Skydio et Brinc. Pékin a ainsi mis à l'index des entreprises comme Shield AI (qui développe des drones et des technologies basés sur l'intelligence artificielle pour les opérations de défense) ou encore Sierra Nevada Corp, qui fournit aussi l'armée américaine et la Nasa.

Les entreprises mises à l'index par la Chine ne peuvent ni importer ni exporter depuis ou vers la Chine et ne peuvent plus y réaliser d'investissements.

Mais tous les sujets jugés sensibles par Pékin peuvent conduire une entreprise à se retrouver mise à l'index. En février dernier, c'est PVH, la maison mère de Calvin Klein et Tommy Hilfiger, qui s'est retrouvée sur cette liste. La raison ? Son refus de s'approvisionner en coton provenant du Xinjiang, région où Pékin est accusé d'imposer le travail forcé aux Ouïghours.

Le choix de la date du 2 avril permet aussi à Pékin de faire un autre petit geste en direction de Donald Trump sur un sujet particulièrement sensible, celui des terres rares. Le 4 avril dernier, la Chine a imposé des contrôles à l'exportation à sept métaux critiques.

Et le 12 mai, les autorités chinoises avaient annoncé leur intention de renforcer le contrôle sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des minéraux stratégiques. Dans le but officiel de prévenir les exportations illégales et d'assurer la sécurité nationale du pays. ■

Léon XIV apporte un soutien clair à l'Ukraine

EUROPE

Le souverain pontife a lancé, lundi, des appels en faveur « d'une paix authentique, juste et durable » en Ukraine.

Olivier Tosseri

— Correspondant à Rome

Première rencontre de Léon XIV avec la presse, lundi. Le nouveau souverain pontife en a profité pour appeler à un changement de ton dans la communication, tout en réaffirmant la solidarité de l'Eglise envers les journalistes emprisonnés. Souriant bien que légèrement intimidé, Léon XIV s'est présenté devant 3.000 représentants des médias venant du monde entier. Ils ont réservé un

accueil chaleureux au nouveau souverain pontife qui leur a témoigné l'estime de l'Eglise pour leur profession tout en les exhortant à l'exercer « sans jamais céder à la médiocrité ».

« Vous êtes en première ligne pour narrer les conflits et les espoirs de paix, les situations d'injustice et de pauvreté, et le travail silencieux de nombreux pour un monde meilleur, a déclaré le pape. C'est pourquoi je vous demande de choisir avec conscience et courage le chemin d'une communication de paix. » Léon XIV a appelé à la libération des journalistes emprisonnés « pour avoir cherché et raconté la vérité », exprimant envers eux « la solidarité de l'Eglise ».

Insistant sur l'importance de protéger le précieux bien de la liberté d'expression, il a plaidé pour une communication « capable de nous faire sortir de la tour de Babel où nous nous trouvons par-

fois, capable d'écouter, de recueillir la voix des faibles qui n'ont pas de voix ». Le défi de l'intelligence artificielle, thème cher à Léon XIV, a de nouveau été évoqué. Il nécessite selon lui « responsabilité et discernement ».

Zelensky invite le pape en Ukraine

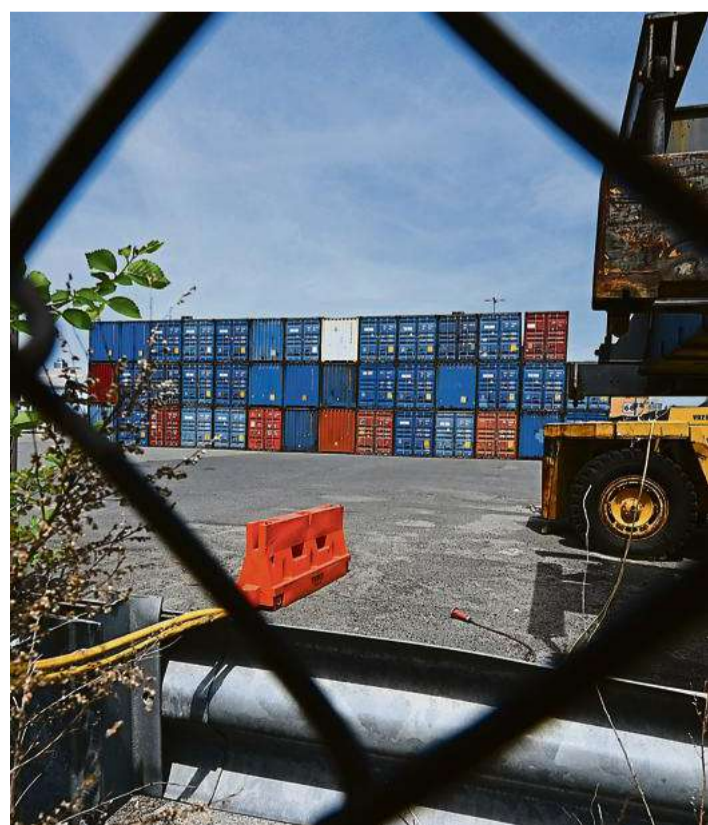
« Désarmons la communication de tout préjugé, rancœur, fanatisme et haine ; purifions-la de toute agression, a lancé le pape en reprenant son appel à une paix désarmée prononcé le soir de son élection. Nous n'avons pas besoin d'une communication tonitruante et musclée. Désarmons les mots et contribuons à désarmer la Terre. »

La veille, depuis la loggia de la basilique Saint-Pierre de Rome, Léon XIV avait réitéré son plaidoyer en faveur de la paix. « Jamais plus la guerre ! » avait-il crié aux « grands de ce monde », citant son prédécesseur qui

dénonçait une « troisième guerre mondiale par morceaux ». Le pacifisme partagé avec François comporte pourtant quelques nuances.

« Je porte dans mon cœur les souffrances du peuple ukrainien bien-aimé, a déclaré le pontife américain. Tout doit être fait pour parvenir au plus tôt à une paix authentique, juste et durable. » Des mots clairs qui tranchent avec les ambiguïtés du pape argentin qui avait évoqué « les aboiements de l'Otan à la porte de la Russie » et qui demandait à l'Ukraine d'avoir « le courage du drapeau blanc ».

Volodymyr Zelensky a annoncé ce lundi s'être entretenu avec Léon XIV pour le remercier pour « son soutien » et son appel à libérer les prisonniers. Il l'a par ailleurs invité à Kiev. « Une telle visite apporterait un véritable espoir à tous les croyants, à tout notre peuple », a estimé le président ukrainien. ■



Anthony Behar/Sipa USA/Sipa

Plusieurs filiales de grands groupes de défense comme Lockheed Martin ou Boeing figurent sur la liste noire de Pékin.

Le gouvernement britannique assume une immigration « contrôlée et sélective »

ROYAUME-UNI

Le Premier ministre Keir Starmer veut durcir les conditions d'immigration au Royaume-Uni et forcer les entreprises à former des employés britanniques.

Nicolas Madelaine
— Correspondant à Londres

Le gouvernement britannique promet de réduire « significativement » l'immigration nette au Royaume-Uni, notamment en relevant les conditions de qualification et de salaires des candidats à l'immigration, en fermant progressivement certaines voies d'obtention de visas ou encore en doublant, à dix ans, le temps passé dans le pays nécessaire pour demander la résidence permanente.

Reprenant le slogan du Brexit « Take back control » (reprenre le contrôle), le Premier ministre britannique Keir Starmer, un travailliste, a présenté une philosophie sur le sujet loin des canons des partis de gauche européens, notamment français. S'il est à l'aise avec l'idée que l'immigration « fait partie de l'histoire nationale », il veut mettre fin à « l'expérience des frontières ouvertes » et assume une immigration « contrôlée, sélective et juste ».

Pas d'objectifs chiffrés

Selon lui, ne pas traiter le sujet risque de faire du pays « une île où chacun est étranger à l'autre ». « Quand les gens arrivent, ils doivent s'engager à s'intégrer », estime Keir Starmer. Le Premier ministre a cependant mis aussi la pression sur les entreprises. Il veut les forcer à investir

dans les talents locaux et moins recourir au type d'immigration « qui met les salaires sous pression » à un moment « où il y a moins [d'immigrants] qui contribuent » à la prospérité.

Le Premier ministre assure que son discours n'est pas calibré pour que le Labour reprenne du terrain au parti populiste de Nigel Farage, Reform UK, qui a fait une démonstration de force lors d'élections partielles et locales le 2 mai. Son gouvernement traite le sujet « parce que c'est de la bonne politique et c'est juste » et en ligne avec les valeurs Labour, selon lui.

Le Premier ministre travailliste a présenté une philosophie sur le sujet loin des canons des partis de gauche européens.

Inexistante entre 1960 et 1990, l'immigration nette a progressé au Royaume-Uni depuis cette date et est au centre des préoccupations des électeurs. Paradoxalement, sous les conservateurs, elle a quadruplé à près d'un million entre 2019 et 2023, « l'équivalent d'une ville comme Birmingham », a déploré Keir Starmer. Le gouvernement, qui n'a pas voulu s'engager sur des objectifs chiffrés de réduction de l'immigration, devrait toutefois bénéficier de mesures récentes prises par la précédente administration lorsque les dernières données seront publiées, bientôt.

Dans le détail, seuls ceux qui peuvent démontrer « une contribution durable et réelle à l'économie et à la société » pourront attendre moins de dix ans avant de solliciter la chance d'être citoyen permanent. C'en est



Le Premier ministre britannique, Keir Starmer, a présenté à Londres, lundi, des mesures sur l'immigration qui visent à mettre fin à « l'expérience des frontières ouvertes ». Photo Ian Vogler/Reuters

fini du droit de demander automatiquement la citoyenneté après cinq ans dans le pays. Il y aura aussi un test d'anglais pour les immigrés et les adultes les accompagnant ainsi qu'une carte d'identité numérique. Davantage d'expulsions de criminels sont prévues.

Les visas pour les employés de l'aide sociale pour adultes, une importante source d'immigration parce que les salaires et conditions rendent le recrutement de locaux presque impossible, seront progressivement supprimés. Si l'immigration des talents les plus remarquables par exemple dans l'IA sera

facilitée, les visas pour travailleurs qualifiés ne seront, eux, obtenus que pour un niveau de diplôme du supérieur et le coût pour les entreprises est augmenté.

Un coût élevé pour les entreprises

L'immigration de travailleurs moins qualifiés reste possible mais temporaire et si le gouvernement estime que c'est nécessaire dans un secteur donné. Les étudiants étrangers pourront eux rester moins longtemps après leur diplôme (18 mois contre deux ans), un sujet délicat car les finances de l'ensei-

gnement supérieur sont très précieuses.

Keir Starmer a dès lundi matin été politiquement attaqué sur l'immigration illégale et le non-plaonnement de l'immigration par Reform UK et les conservateurs.

Reste désormais à connaître l'efficacité de ces mesures car les plans de contrôle de l'immigration se succèdent outre-Manche sans résultats apparents depuis 15 ou 20 ans. Selon Zoe Gardner, une chercheuse indépendante sur ces questions interrogée par la BBC, le passage de 5 ans à 10 ans va par exemple placer des immigrants

dans l'incertitude plus longtemps et se révéler inefficace.

Par ailleurs, les économistes, plutôt favorables à l'immigration, ont certes régulièrement minimisé son impact sur l'éviction des employés locaux de certains secteurs. Keir Starmer a de son côté estimé que le lien entre croissance et immigration élevée était cassé. Mais il n'en reste pas moins qu'économiquement, ne pas employer des immigrants non qualifiés va coûter cher aux entreprises et peut-être peser sur l'économie britannique, à un moment où les entreprises font face à une fiscalité alourdie. ■

Investissements : l'Allemagne plébiscitée par les géants de la tech

EUROPE

L'Allemagne a accueilli 23,2 milliards d'euros d'investissements étrangers en 2024.

Les projets les plus importants concernent le cloud et de l'IA.

Emmanuel Grasland
— Bureau de Berlin

C'est un bilan contrasté mais pas aussi sombre que la situation pourrait le laisser penser. Malgré les prix élevés de l'énergie et l'absence de perspectives de croissance à court terme, l'Allemagne a accueilli un montant d'investissements étrangers considérable en 2024.

Les entreprises étrangères ont décidé d'injecter 23,2 milliards

d'euros dans le pays l'an dernier. Un montant moins élevé que les records des années 2023 et 2022 (34,8 et 25,3 milliards), mais nettement supérieur aux chiffres des exercices 2019, 2020 ou 2021. A titre de comparaison, les entreprises étrangères avaient annoncé 15 milliards d'euros d'investissements dans l'Hexagone en 2023.

En revanche, le nombre total de projets annoncés en Allemagne a baissé pour la troisième année

d'affilée. D'après l'Agence de promotion Germany Trade & Invest (GTAI), 1.724 nouvelles implantations et extensions ont été enregistrées en 2024, contre 1.759 en 2023 et 1.783 en 2022. Soit une baisse de 2 % d'une année sur l'autre.

« Compte tenu des défis économiques considérables auxquels l'Allemagne, l'Europe et le monde ont été confrontés au cours de l'année écoulée, le nombre et le volume des projets d'investissements étrangers sont remarquablement bons », a estimé Robert Hermann, directeur général de l'agence GTAI. L'Allemagne s'est révélée très stable et résistante aux crises mondiales. »

8,8 milliards d'euros

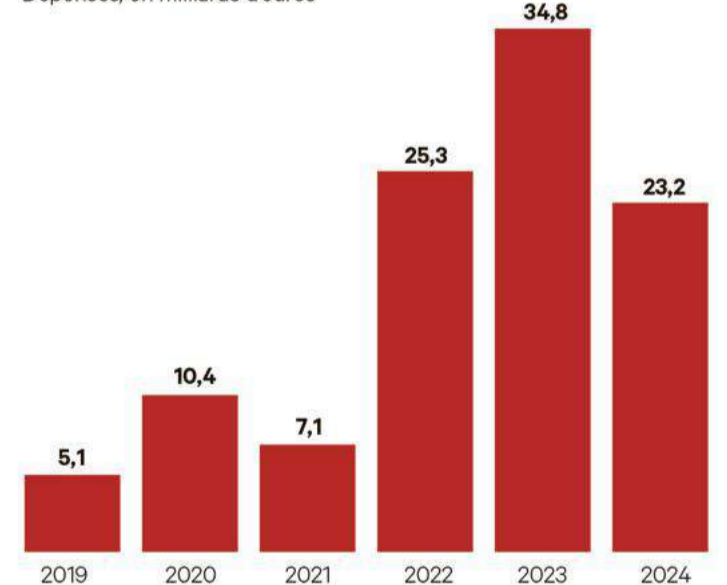
Ce sont les géants américains de la tech, qui ont été à l'origine de cette résilience. Amazon a annoncé l'an dernier 8,8 milliards d'investissements dans « ses infrastructures de cloud » en Allemagne et 1,2 milliard dans la logistique, la robotique et la création de deux sièges sociaux. Grâce à ces milliards, le groupe de Jeff Bezos devrait créer 4.000 emplois au pays de Goethe, pour atteindre un effectif total de 40.000 salariés.

Même schéma chez Microsoft, qui a décidé d'injecter 3,2 milliards d'euros dans ses infrastructures IA et ses capacités cloud en Allemagne, tandis qu'Apple doit consacrer 2 milliards d'euros d'investissements dans l'extension de son centre de recherche à Munich, entre 2023 et 2029.

Les Etats-Unis restent par conséquent le plus gros investisseur étranger, avec 229 projets d'implantation ou d'extension devant la Suisse (202), la Chine (199) et la

Les investissements étrangers en Allemagne se sont maintenus en 2024

Dépenses, en milliards d'euros



« LES ECHOS » / SOURCE : GERMAN TRADE & INVEST

Grande-Bretagne (137). La France se classe septième, avec 82 projets. Le plus important projet français est l'investissement de 1,3 milliard d'euros de Sanofi dans son usine d'insuline de Francfort.

Mise en garde

Au total, jusqu'à 31.000 créations d'emplois ont été annoncées par les investisseurs. Un chiffre qui n'avait plus été atteint depuis 2020. A terme, les centaines de milliards d'euros d'investissements prévus par le gouvernement dans la défense et les infrastructures devraient également déclencher de nouveaux investissements dans

les secteurs de la sécurité et de l'armement.

A l'occasion de la réunion de l'Association bancaire allemande lundi matin, le président de la Deutsche Bank, Christian Sewing, a estimé que l'adoption du « bazooka budgétaire » de mars avait été un geste fort, tout en mettant en garde le gouvernement : « Sans véritables réformes structurelles, l'effet du fonds spécial s'évaporerait. » Le dirigeant a également appelé à la création d'une union des marchés des capitaux, le seul moyen à ses yeux de mobiliser les capitaux pour renforcer durablement la compétitivité de l'Europe. ■

Réserver aux lecteurs du quotidien Les Echos

Rouges, blancs, rosés...
30 vins à partir de 4,85€

Pépites cachées & trésors de cave

à moins de 20€ !

Château Malagar 2022
Bordeaux - Côtes de Bordeaux

8,90€ au lieu de 10,00€

« Un bouquet séduisant avec des arômes intenses de fruits noirs mûrs, comme la mûre et le cassis, agrémentés de notes subtiles de vanille et de brioche grillée. »

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération.

LesEchosWINE CLUB

RETROUVEZ TOUTES LES OFFRES SUR wineclub.lesechos.fr
Commande par téléphone : 0 810 505 015 Prix appel local (Lundi-Vendredi / 9h-18h)

Trump au Proche-Orient pour cajoler l'Arabie saoudite

PROCHE-ORIENT

Le président américain a réservé aux monarchies du Golfe sa première tournée depuis son élection.

Yves Bourdillon

C'est une tournée au Proche-Orient riche en marchandages de tous ordres qu'a entamé ce lundi Donald Trump. Géopolitique, bien sûr, puisque du nucléaire iranien à la guerre à Gaza en passant par la transition en Syrie, les dossiers sensibles de l'heure abondent. Mais aussi commerciaux, pour les Etats-Unis, avec des projets de coopération dans le nucléaire civil, la défense, l'aviation, ou l'énergie, ainsi que pour des transactions privées, le président américain ayant le sens de la famille : ses proches investissent abondamment dans une région où la frontière entre public et privé est souvent floue. Son gendre, Jared Kushner, a reçu 2 milliards de dollars du fonds souverain saoudien investis dans sa société d'investissement Affinity Partners.

Le président américain « se rend dans le Golfe parce qu'il s'y sent bien. Ses hôtes vont le flatter, s'abstenir de le critiquer et ils traiteront les membres de sa famille comme des relations d'affaires », résume auprès de l'AFP Jon Alterman, directeur du programme Moyen-Orient au Center for Strategic and International Studies.

D'après les médias américains, un Boeing 747-8 Jumbo, estimé à 400 millions de dollars, aurait été promis par la famille royale qatarie au président américain, en amont de sa tournée dans les pays du Golfe. La Maison Blanche a reconnu, lundi, que l'opération,

destinée à remplacer « temporairement » deux Air Force One vieillissants, méritait d'ultimes vérifications juridiques

Assaut de bons offices

Donald Trump entame sa tournée, la première de son nouveau mandat, par Riyad, où il doit rencontrer mardi le numéro un de facto du régime, Mohammed ben Salmane, ainsi que le président de l'Autorité palestinienne, Mahmoud Abbas, le président libanais, Joseph Aoun et le président par intérim de la Syrie, Ahmed Al-Charaa, pourtant jadis affilié à Al-Qaïda mais auréolé de la chute de Bachar Al-Assad et en voie de normalisation pour les Occidentaux, comme l'illustre son récent entretien à Paris avec Emmanuel Macron. Donald Trump a laissé présager d'une « annonce de grande importance pour l'avenir du Moyen-Orient », qui pourrait être « la signature d'un traité accordant à l'Arabie saoudite de très robustes garanties sécuritaires, dans un cadre global abordant aussi la question palestinienne », estime Adel Bakawan, directeur de l'European Institute for Studies on the Middle East and North Africa (EISMENA) qui vient de publier « La décomposition du Moyen-Orient » (Editions Tallandier). Il va jusqu'à envisager un « moment historique », même si rien n'est sûr étant donné le caractère imprévisible du président américain. Riyad fait de son côté miroiter des investissements de 700 milliards de dollars aux Etats-Unis.

« Tout le monde dans la région semble d'ailleurs vouloir se gagner les faveurs du président américain en ce moment », estime Michel Duclos, expert de l'Institut Montaigne, comme l'illustre la libération par le Hamas d'Edan Alexander, le dernier otage israélo-américain détenu à Gaza, lundi soir. Les négociations sur le nucléaire iranien se poursuivent avec Téhéran qui pré-



Le programme de cette tournée s'annonce chargé sur le plan géopolitique mais aussi économique. Photo Brendan Smialowski/AFP

sent être prêt à des concessions sur le taux d'enrichissement de son uranium en contrepartie d'une levée des sanctions américaines et d'une reconnaissance de son droit à en disposer pour produire de l'électricité. Ce qui serait assez proche du traité dit JCPOA de 2015 que Donald Trump avait dénoncé unilatéralement. Washington semble prêt à composer, moyennant quelques garanties sur les matières fissiles détenues par Téhéran, en accord avec les monarchies du Golfe,

moins remontée que jadis. En revanche, cela a de quoi faire bouillir Benjamin Netanyahu, le grand oublié de la « fête » : Donald Trump, moins aligné sur l'actuel régime israélien que ses prises de position jusqu'ici pouvaient laisser croire, n'y fera pas escale, un camouflet pour Jérusalem, estime Michel Duclos.

« C'est nouveau et surprenant, il semble vouloir rééquilibrer la relation triangulaire avec Jérusalem et Riyad au point d'envisager un grand deal sur le nucléaire civil avec l'Arabie saoudite sans contrepartie de cette dernière en direction d'Israël. Donald Trump ne se reconnaît pas de ligne rouge », même si la reconnaissance par Washington d'un Etat palestinien, évoquée par la presse du Golfe, semble impensable. « La défiance, personnelle, est extrême en ce moment entre Donald Trump et Benjamin Netanyahu, avec qui il est en désaccord sur l'Iran, les Houthis, la Syrie et le nucléaire civil saoudien », rappelle Adel Bakawan.

Le président américain, qui rencontrera aussi les dirigeants des six pays du Conseil de coopération du Golfe, continuera sa tournée par les Emirats arabes unis et le Qatar jusqu'à vendredi. ■

En Turquie, le PKK kurde dépose les armes

MOYEN-ORIENT

Mettant fin à plus de quarante ans de lutte armée, le Parti des travailleurs du Kurdistan (PKK) a annoncé sa dissolution.

Cette annonce répond à un appel du chef historique de l'organisation, Abdullah Ocalan, lancé en février dernier.

Killian Cogan

— Correspondant à Istanbul

Après plusieurs mois de tractations avec le gouvernement turc, le Parti des travailleurs du Kurdistan (PKK) a annoncé sa dissolution, ce lundi par le biais d'un communiqué publié en ligne par ANF, l'agence de presse proche de l'organisation. Le PKK répond de la sorte à l'appel lancé en février dernier par son chef historique Abdullah Ocalan, qui avait rejoint le groupe à « rendre les armes » et à « se dissoudre ». Dans son communiqué, l'organisation armée a affirmé que sa « mission historique était terminée » et que « sa lutte avait amené la question kurde à un point où elle pouvait [désormais] être résolue par des politiques démocratiques ».

S'il est soutenu par une bonne partie de la société civile kurde en Turquie, ce processus de paix ne constitue pas une avancée démocratique, préviennent les experts de la vie politique turque. Il s'agirait là d'une stratégie de la part du président Recep Tayyip Erdogan visant à diviser l'opposition en vue de la prochaine élection présidentielle prévue pour 2028. Ainsi, comme le souligne la politiste Gönül Tol, rattachée au Middle East Institute de Washington, le Parti républicain du peuple (CHP) – la principale force d'opposition – peine à rallier les Kurdes au mouvement de contestation qu'il a lancé à la suite de l'arrestation du maire d'Istanbul Ekrem Imamoglu le 19 mars.

Cette annonce intervient quelques jours après que le PKK a tenu un congrès du 5 au 7 mai dans les montagnes de Qandil, au Kurdistan irakien, qui constitue l'un de ses quar-

tiers généraux. Réagissant au communiqué, Ömer Celik, le porte-parole du Parti justice et développement (AKP) du président turc, a déclaré que cette dissolution « renforcerait la démocratie, la vie politique et l'unité nationale » du pays.

Amnistie

A la suite de cette annonce, le PKK doit céder ses armes à l'Etat turc et, en échange, Ankara devrait permettre aux membres de l'organisation qui n'ont « commis aucun crime » de rentrer en Turquie et de réintégrer la « vie civile ». Le PKK devrait par ailleurs obtenir de meilleures conditions de détention pour son leader Abdullah Ocalan, incarcéré sur l'île-prison d'Imrali, au large d'Istanbul, depuis 1999, selon le média américain Al Monitor, qui cite des sources proches des négociations.

Le PKK devrait obtenir de meilleures conditions de détention pour son leader Abdullah Ocalan;

Qui plus est, près de 50.000 prisonniers politiques liés au PKK, dont de nombreuses personnes âgées et malades, doivent être libérés en vertu d'un programme d'amnistie qui doit être soumis au ministère turc de la Justice. Il sera aussi question de libérer d'autres figures politiques de haut rang liées au mouvement kurde, à l'instar de Selahattin Demirtas, emprisonné depuis 2016. Un autre aspect crucial des négociations entre le PKK et l'Etat turc concerne le sort des Kurdes en Syrie, et l'intégration des Forces démocratiques syriennes (FDS), la branche syrienne du PKK, à la nouvelle administration syrienne présidée par Ahmed al-Charaa.

Depuis l'appel d'Abdullah Ocalan en février, les attaques de la Turquie contre les FDS ont déjà quasiment cessé, et Ankara a respecté la signature d'un accord le 10 mars entre Al-Charaa et le leader des FDS Mazlum Kobane, qui prévoit d'intégrer les combattants kurdes au commandant syrien et de garantir une forme d'autonomie aux Kurdes de Syrie. ■

Israël indigné par des menaces de sanctions de l'Europe

Israël a dénoncé, ce lundi, les déclarations de Jean-Noël Barrot, le ministre français de l'Europe et des Affaires étrangères, qui a estimé « légitime » une possible révocation de l'accord d'association entre Israël et l'Union européenne, à la suite de la guerre à Gaza.

Pascal Brunel

— Correspondant à Tel Aviv

« Déception et amertume ». Telle a été la réaction d'un diplomate israélien aux propos de Jean-Noël Barrot sur un possible recours, par l'Union européenne (UE), à l'arme économique afin d'exercer des pressions sur l'Etat hébreu afin qu'il relâche son étai autour de la bande de Gaza. Le chef de la diplomatie française a estimé, pour la première fois, que la demande des Pays-Bas visant à réviser l'accord d'association entre l'UE et Israël en vigueur depuis l'an 2000 est « légitime ». Il a justifié cette position en qualifiant de « catastrophique » la situation des 2,2 millions de Gazaouis privés, depuis deux mois par l'armée israélienne, d'aide humanitaire sous forme de nourriture, d'eau, de médicaments. Selon le ministre, de telles sanctions sont susceptibles de constituer une violation d'un des articles de l'accord portant sur le nécessaire respect des droits humains. Pour Israël, le coup est dur à encaisser. Depuis des années, des dizaines d'ONG de défense des

droits de l'Homme, dont certaines sont ouvertement pro-palestiniennes, militaient en faveur d'une annulation de cet accord. Désormais, cette position semble prête à passer au niveau supérieur d'Etats, qui ne sont pourtant pas considérés comme fondamentalement hostiles à Israël.

Dépendance économique à l'UE

Une telle sanction remettant en cause l'exemption de la plupart des droits de douane ou de tarifs préférentiels concédés aux exportations israéliennes ne manquera pas d'ébranler l'économie de l'Etat hébreu. Celle-ci est en effet très dépendante de l'Union européenne, son principal partenaire commercial, qui assure à lui seul quasiment un tiers des échanges commerciaux israéliens. Les ventes israéliennes de produits et de services ont atteint 24,4 milliards d'euros en 2024 et portent notamment sur des produits agricoles, des médicaments, du matériel médical, des produits chimiques et des diamants.

Israël est, en outre, de loin le principal pays non-membre de l'UE à bénéficier des programmes de recherche et d'innovation financés par l'UE. Ces aides en faveur d'Israël ont atteint 1,2 milliard d'euros ces dernières années et contribué à booster de nombreux budgets de développement.

Plusieurs grosses entreprises israéliennes ou d'origine israélienne sont également solidement implantées, y compris sous forme d'unités de production, dans plu-

sieurs pays de l'UE, tels le groupe Teva, spécialisé dans les médicaments génériques, Waze, une application de navigation routière qui bénéficie d'un accès aux données de circulation européenne, ou Netafim, une firme spécialisée dans l'irrigation au goutte-à-goutte informatisée. Une remise en cause des relations entre Israël et le Vieux Continent constitue donc un véritable péril, ce qui explique la réaction à fleur de peau de responsables israéliens.

Importation du conflit israélo-palestinien

« Nous ne comprenons pas la position de la France alors que tout le monde sait qu'Israël se bat contre le Hamas, une organisation terroriste que l'Union européenne considère d'ailleurs elle-même comme telle. Dans ces conditions, sanctionner Israël ne pourrait que constituer un encouragement accordé au Hamas, et ne manquerait pas d'avoir des répercussions notamment en France auprès d'éléments extrémistes et islamistes violemment anti-israéliens », ajoute le diplomate, faisant allusion à une possible importation du conflit israélo-palestinien en Europe. Selon lui, « l'influence de la France en Israël ne peut que s'envoler en fumée à la suite des déclarations du chef de la diplomatie française et des déclarations récentes d'Emmanuel Macron en faveur d'une possible reconnaissance d'un Etat palestinien ». Une perspective dont le gouvernement de Benjamin Netanyahu ne veut en aucun cas entendre parler. ■

Les informés

de Jean-Rémi Baudot et Agathe Lambret, du lundi au jeudi à 20h
1h de décryptage et d'analyse de l'actualité

chaque mardi avec Les Echos

franceinfo:
radio . web . tv canal 27



STADEFRANCE



FINALE DE LA COUPE DE FRANCE

SAMEDI 24 MAI 2025 - 21H



VS



VIVEZ CETTE FINALE INÉDITE EN VIP



Parking et
Entrée VIP



Places
Premium



Vue
Arène



Gastronomie
Haut de gamme

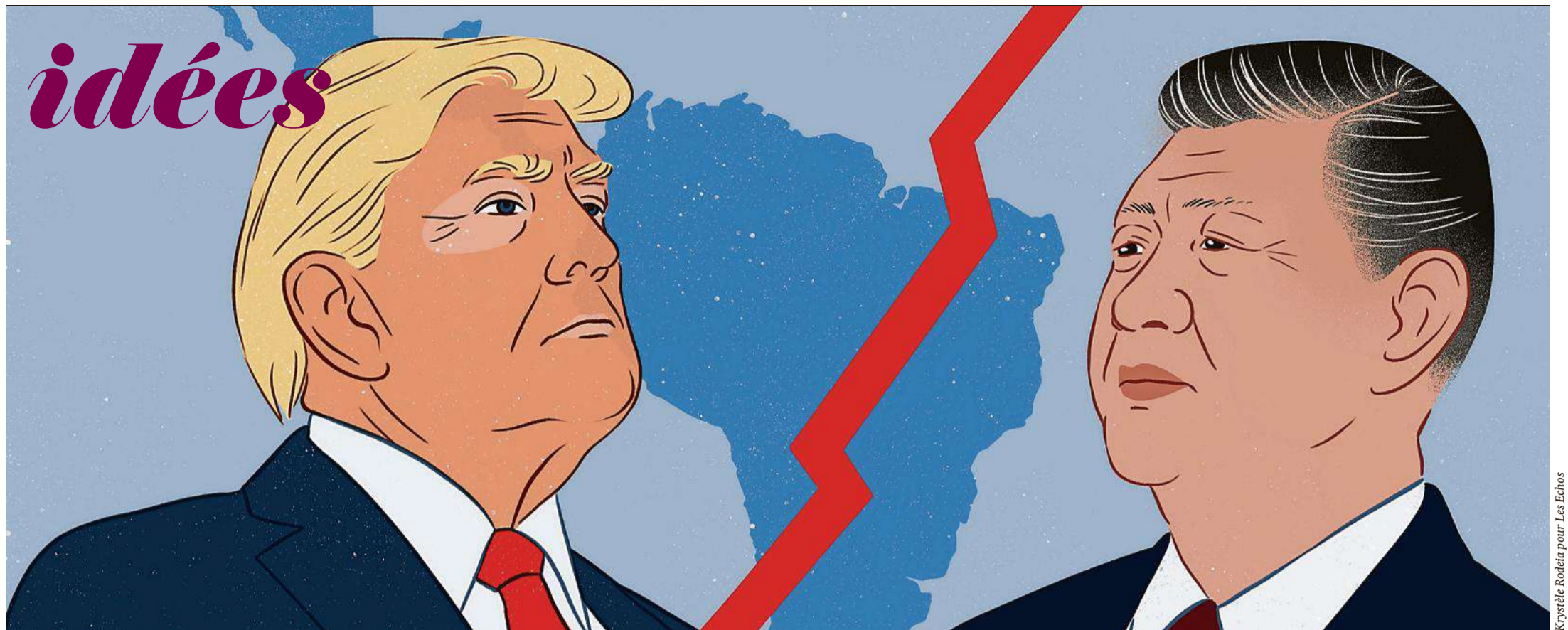


Cadeau
officiel



Découvrez nos dernières
offres VIP exclusives





L'Amérique latine face à la doctrine Monroe, version Maga

L'ANALYSE
de **Thierry Ogier**
— Correspondant à São Paulo

Le protectionnisme de Donald Trump a ébranlé l'économie mondiale. Le président américain a aussi ressuscité la doctrine Monroe. A ses yeux, l'Amérique latine intègre naturellement la sphère d'influence des Etats-Unis, et Washington doit tout faire pour repousser l'influence chinoise dans son arrière-cour.

Le retour de Donald Trump au pouvoir a déclenché un ouragan planétaire. Celui-ci n'a pas épargné l'Amérique latine, longtemps considérée comme l'arrière-cour des Etats-Unis. Au-delà de l'offensive commerciale, la Maison-Blanche semble appliquer une nouvelle doctrine Monroe, présentant la région comme intégrant sa sphère d'influence. L'Amérique latine apparaît coupée en deux face à cette nouvelle version de la loi du plus fort.

« Cette nouvelle doctrine Monroe pourrait entraîner une plus grande polarisation au sein de l'Amérique latine, y compris au sein des organismes régionaux, comme l'Organisation des Etats américains (OEA) et le Mercosur », estime Otaviano Canuto, ancien vice-président de la Banque interaméricaine de développement (BID) et chercheur au Policy Center for the New South.

Mercantilisme chinois

L'objectif est de protéger la région de l'offensive de la Chine. D'autant plus que le géant asiatique est déjà le premier partenaire commercial de l'Amérique du Sud et avance ses pions en Amérique centrale. A l'origine, la doctrine élaborée au début du XIX^e siècle était destinée à mettre

l'Amérique à l'abri des prétendues velléités colonisatrices de l'Europe. Mais ce n'est que bien plus tard, durant la guerre froide, que la doctrine est devenue un élément fondamental de la diplomatie américaine pour justifier la lutte contre le communisme. Mais à présent, c'est Pékin, davantage que Moscou, qui dérange. La très trumpienne Heritage Foundation ressuscite la doctrine pour justifier des politiques d'intimidation, de sanctions et de représailles pour persuader les gouvernements de la région à tourner le dos à Pékin.

Chuck DeVore, un ancien politicien républicain et chroniqueur de Fox News, explique de son côté que « Donald Trump comprend que les menaces des temps modernes – à

Les conservateurs américains considèrent [la doctrine Monroe] comme un ingrédient essentiel du Make America Great Again.

savoir le mercantilisme prédateur de la Chine [...] exige une urgente remise au goût du jour de la doctrine Monroe, vieille de 200 ans ». De retour à la Maison-Blanche, Donald Trump a très vite affiché la couleur. Contre le Mexique et le Panama, d'abord. Avec une série de provocations, comme il le fit à l'égard du Canada, dont il souhaite faire le 51^e Etat de son pays.

Après avoir rebaptisé le golfe du Mexique « golfe d'Amérique » par décret, il a répété à l'envi sa volonté de reprendre le contrôle du canal du Panama, rétrocedé à l'Etat centraméricain en 1999. Après avoir mollement protesté, le président panaméen, Raul Molino, a rapidement cédé à d'autres pressions de Washington. Le gouvernement du Panama a ainsi autorisé la présence de troupes américaines dans la région du canal pour une période de trois ans. Donald Trump a également réclamé la gratuité de passage du canal de Panama pour les navires américains. Auparavant, le groupe de Hong Kong Hutchison avait déjà cédé le contrôle de deux terminaux portuaires au géant de la finance américaine BlackRock. Sur le plan stratégique, le Panama s'est aussi officiellement retiré du grand programme chinois de financement d'infrastructures, connu sous le nom de « routes de la soie ». Trump peut également compter sur de pré-

cieux alliés dans la région. Comme, au Salvador, le président autoritaire Nayib Bukele. L'influence de Donald Trump s'étend désormais plus au sud. En Equateur, le président Daniel Noboa, fraîchement réélu, a ouvertement souhaité une aide militaire américaine pour combattre les gangs armés et a même envisagé l'installation d'une base navale dans le pays. Le Paraguay, seul pays de la région qui entretient des relations diplomatiques avec Taïwan, fait également figure d'allié sûr pour Washington.

Le pragmatisme du Brésil et du Mexique

Toutefois, les adversaires de « la loi du plus fort », version Trump, commencent à réagir. Ils viennent ainsi de barrer la route au candidat du Paraguay au poste de secrétaire général de l'Organisation des Etats américains, et ont permis l'élection du candidat du Suriname Albert Ramdin, en mars dernier. Aux côtés du président chilien, Gabriel Boric, de gauche, le Brésilien Luiz Inacio Lula da Silva s'est récemment érigé contre « un président des Etats-Unis qui traite les Latino-Américains comme des ennemis ». Après avoir adopté une attitude pragmatique face à l'augmentation des droits de douane américains, il a affirmé qu'il ne voulait pas de « nouvelle guerre

froide ». « Je ne veux pas avoir à choisir entre les Etats-Unis ou la Chine. Je veux avoir des relations avec les deux », a-t-il dit. Plusieurs pays sud-américains souhaitent en effet que Pékin les aide à financer les travaux d'intégration régionale. Au Mexique, la deuxième plus grande économie latino-américaine qui entretient une relation ombilicale avec son voisin du Nord, la présidente de gauche, Claudia Sheinbaum, doit jouer fin face aux coups de boutoir de Donald Trump. Avec une grande habileté, elle est parvenue à éviter le clash avec le président américain. Reste le cas le plus intéressant : l'Argentine. Son président, Javier Milei, est un admirateur de Donald Trump. Son pays vient de recevoir un emprunt de 20 milliards du Fonds monétaire international, dominé par les Etats-Unis. Toutefois, son économie a encore besoin de financements chinois. Malgré les pressions de la Maison-Blanche, l'Argentine vient de renouveler une ligne de crédit de 5 milliards de dollars avec la Chine.

« L'Argentine ne s'est pas encore débarrassée de la dépendance chinoise, mais cela va se faire progressivement », assure Alberto Pfeifer, professeur de relations internationales de l'université de São Paulo. La doctrine Monroe est partie intégrante de l'histoire américaine. John Bolton, conseiller de Donald Trump durant son premier mandat, l'avait déterrée. Aujourd'hui, elle fait partie intégrante de la politique des conservateurs américains, qui la considèrent comme un ingrédient essentiel du Make America Great Again. Il s'agit toutefois d'une arme à double tranchant : car raviver la logique des sphères d'influence risque de placer justement Taïwan à la merci... de la Chine. ■

Le plan secret de la France pour contrer Trump

Le fantastique activisme de Donald Trump depuis son retour à la Maison blanche provoque une étrange effervescence. En témoigne le document que nous reproduisons ci-dessous. Il s'agit d'une note reçue par un journaliste des « Echos », intégré par inadvertance dans la boucle d'un réseau social ultrasécurisé où des conseillers du pouvoir échangent des réflexions en toute liberté. Elle vient d'un mystérieux « Archange GGabriel » (nous avons vérifié que ce n'est pas l'ancien Premier ministre Gabriel Attal). « Le nouveau président des Etats-Unis mène une politique commerciale imprévisible. Cette politique peut effacer d'un trait de plume des années d'effort et des dizaines de milliards investis. L'imposition de droits de douane de 46% sur le Vietnam, qui exporte le tiers de sa production vers les Etats-Unis, en constitue un exemple saillant. » Cette politique n'est pas un accident. Elle s'inscrit dans la fragmentation du monde, en accélération depuis une

décennie. Elle frappe ce qui fut le cœur de l'économie au XX^e siècle, l'industrie. Il est urgent de s'en protéger. Une solution simple consiste à réduire la place de l'industrie. Désindustrialiser et non réindustrialiser comme le prône à longueur de journée le chœur des âmes simples. Cette solution s'impose d'autant plus que la France a bien avancé en la matière, avec un indéniable savoir-faire hélas entravé ces dernières années.

Une constante du développement

L'industrie fait déjà moins de 10 % de la production française (signalement au passage que le franchissement à la baisse de ce seuil très symbolique n'a suscité aucune émotion, au contraire de n'importe quelle variation infime du prix du litre d'essence ou de la taxation des retraités). C'est la voie de l'avenir. Le recul du poids de l'industrie dans la production est une constante du développement. A 9 %, la France est

plus proche du Royaume-Uni (8 %), de l'Australie (5 %) ou du Luxembourg (3 %) que du Bangladesh (22 %) ou de la Chine (24 %). La France a ici une carte à jouer. Sa dépendance à l'égard des Etats-Unis est déjà faible. Si elle arrêta toutes ses ventes de marchandises au pays de Donald Trump, son PIB subirait une chute limitée à 1,7 % contre près de 3 % pour la Chine ou 4 % pour l'Allemagne. Et elle y gagnerait une

immense liberté. Dans les exportations françaises vers les Etats-Unis, il y a certes aussi des produits agricoles, comme du vin. Mais ils trouveront preneur ailleurs. Quand les choses se seront calmées en Ukraine, les Russes recommenceront à acheter du champagne, comme ils l'ont fait après la défaite de Napoléon à Waterloo.

Usines déficitaires

Comment accélérer la désindustrialisation ? C'est simple : il suffit de faire comme avant, en lâchant la bride sur les hauts fonctionnaires et les parlementaires. Comme ils ont si bien su le faire par le passé, ils inventeront de nouveaux impôts, de nouvelles réglementations, de nouvelles complexités qui seront autant de boulets pour nos usines. Rien n'est impossible dans un pays qui a quadruplé le volume de son Code du commerce en vingt ans.

La prolifération fiscale et réglementaire aura un bénéfice politique évident. Députés et technocrates, ayant enfin l'impression d'être utiles, marcheront dans la roue du gouvernement au lieu de s'ingénier à y mettre des bâtons. La bataille se

gagnera aussi dans l'opinion. Par chance, les Français n'ont jamais vraiment aimé l'industrie. Les apôtres des usines sont le plus souvent des hommes brillants mais avec trop de cheveux blancs pour entraîner les foules. Le chantre de la réindustrialisation, l'ancien ministre de l'Economie Arnaud Montebourg, ne réussit qu'à faire du miel. Peut-être faudrait-il neutraliser les rares voix qui pourraient finir par porter, comme celles de l'ingénieur Olivier Luansi ou la jeune géographe Anaïs Voy-Gillis, en leur confiant quelque ambassade aux Pôles.

Bien sûr, il faudra malgré tout sanctuariser l'industrie de défense, peut-être faire une exception pour les avions et les navires de croisière, construire deux ou trois usines déficitaires de médicaments pour faire illusion. Mais au bout du compte, une France encore plus désindustrialisée sera une France encore moins émettrice de CO₂, encore plus résiliente. Même si elle risque de ressembler encore plus à un désert sans horizon.

Jean-Marc Vittori est éditorialiste aux « Echos ».

La bataille se gagnera aussi dans l'opinion. Par chance, les Français n'ont jamais vraiment aimé l'industrie.



LA CHRONIQUE
de **Jean-Marc Vittori**

chroniques



Arnaud Le Vu/Hans Lucas via AFP

Mourir à la maison

Gaspard Koenig a veillé sa mère dans ses dernières heures. A partir de cette douleur très intime, le philosophe propose une réflexion sur la manière d'accompagner la fin de vie.

par Gaspard Koenig



Les débats sur la fin de vie portent essentiellement sur une question : quand ? On en oublie une autre, non moins importante : où ?

J'ai eu l'immense douleur, à la fois la plus universelle et la moins partageable, de perdre ma mère la semaine dernière. Dans ce pire du pire, il y eut un mieux. Une fois que toute perspective thérapeutique fut abandonnée, mon père et moi avons pu extirper ma mère de l'hôpital afin de lui permettre de vivre chez elle ses derniers jours, au milieu de ses polars, de ses chats et de son jardin. Nous nous sommes relayés à son chevet, travaillant à ses côtés, invitant des amis, lui faisant sentir une branche de lilas, lui racontant les histoires du moment, humectant ses lèvres de ce champagne qu'elle aimait tant. Nous avons caressé ce corps dont la vie partait. Nous avons recueilli ses derniers mots et son dernier souffle.

Veiller

J'ai alors compris le sens de cette pratique ancestrale occultée par la modernité : la veillée. Celle de Charles Bovary tenant les mains d'Emma ou des âmes fortes de Giono papotant autour du lit de mort. Veiller, ce n'est plus soigner, et ce n'est pas encore pleurer. C'est simplement être présent. Accompagner, embrasser, bercer. Maintenir jusqu'au bout un filet de lumière dans la nuit qui vient. C'est sans doute, pour ceux qui partent, quand bien même ils s'endorment dans l'inconscience, un réconfort. C'est aussi, pour ceux qui restent, une manière de regarder la mort en face, dans sa matérialité la plus dérangeante. On a tout le loisir de dire ce qu'on n'a encore jamais dit. En retour, les souvenirs affluent d'eux-mêmes. Ils ne sont pas encore figés. Ils décanent. Ils trouvent comme un dernier écho. Dans ces journées entre chien et loup, le travail du deuil commence.

Veiller, c'est aussi être ré-veillé. On ne dort pas beaucoup quand les heures sont comptées. On attend sans espérer. Le temps n'est plus celui des agendas et des

deadlines (quel drôle de mot !), mais un présent sans cesse renouvelé, qui se confond avec le rythme d'une respiration fragile, ténue, précieuse. Les vivants doivent se rendre disponibles pour être à la hauteur de cet événement unique. Sinon, on prend le risque de rater la mort, comme Lisa, la fille d'Ivan Ilitch, qui ne pense qu'à partir au bal alors que son père agonise. Il faudrait écrire la suite de cette nouvelle de Tolstoï. Que devient Lisa ? Comment survit-on à la honte d'avoir préférez la vie ?

Hospitalisation à domicile

Cette veillée si salutaire n'aurait pas été possible sans les services de l'HAD (hospitalisation à domicile), option « soins pal. » (palliatifs). J'aimerais leur rendre hommage. Le matériel et les médicaments furent livrés en temps et en heure. Les aides-soignants venaient deux fois par jour pour assurer une toilette dont nous aurions été incapables. Une infirmière passait quotidiennement pour ajuster les doses de produits antidouleur. Un médecin de garde restait accessible au téléphone vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Comme beaucoup d'HAD, celui dont nous relevions localement était une petite structure à taille humaine, où les soignants se connaissent, communiquent entre eux et ajustent leur programme si besoin. Leur attention, leur délicatesse, leur humanité furent sans faille.

Le recours à l'HAD augmente trop timidement depuis sa légalisation

Comment expliquer que, selon l'Insee, deux tiers des décès surviennent encore dans une chambre anonyme, au sein d'un hôpital ou d'un Ehpad, alors que l'écrasante majorité des Français souhaiteraient mourir à la maison ?

en 1970, avec aujourd'hui à peine plus de 150.000 patients par an, dont le plus grand nombre se trouvent en fin de vie. A l'heure où les unités de soins palliatifs concentrent tant de critiques, il faut saluer un service public qui marche et souhaiter qu'il se généralise. On peut aujourd'hui mourir à la fois chez soi et sans douleur. Finir sa vie comme une personne pleine et entière, parmi les objets, les gens, les ambiances qui lui ont donné un sens, plutôt que de s'éteindre subrepticement dans la valse des chariots de plateaux-repas. N'est-ce pas un progrès ? L'hôpital doit rester autant que possible le lieu du traitement. Sans compter que l'HAD coûte trois fois moins cher à la Sécurité sociale qu'une chambre au CHU...

Comment donc expliquer que, selon l'Insee, deux tiers des décès surviennent encore dans une chambre anonyme, au sein d'un hôpital ou d'un Ehpad, alors même que l'écrasante majorité des Français souhaiteraient mourir à la maison ? Il existe bien sûr de nombreuses circonstances où un rapatriement au domicile s'avère impraticable, et des territoires où l'offre d'HAD reste encore trop peu développée. Mais les autres ? Pourquoi se résout-on à les laisser mourir loin de leur foyer ? Qui fuit cet ultime devoir humain ? Dans quelle société abandonne-t-on les malades et les anciens ? Avons-nous si peur de la mort, dévorés que nous sommes par la promesse de jouissance perpétuelle, que nous la déléguons à l'Etat providence, chargé de fournir un numéro de chambre, un dossier médical et un certificat de décès ?

Liberté humaine

Je suis philosophiquement favorable au projet de loi sur la fin de vie, qui permet à chacun de choisir son heure, exercice ultime de la liberté humaine dans la pensée stoïcienne. Je regrette d'ailleurs que l'on présente politiquement le développement des soins palliatifs comme une alternative à l'aide à mourir, alors que les deux participent d'une même logique. Mais aucun de ces dispositifs ne saurait nous dispenser d'une réflexion plus intime sur la manière dont nous souhaitons veiller nos proches, quels que soient le moment et la méthode dont ils décident. Ne les laissons pas partir seuls.

Gaspard Koenig est philosophe.

Quel système monétaire international sans domination du dollar ?

Donald Trump veut réduire le rôle dominant du dollar. Passage à un système multidevise, sacre des cryptomonnaies ou retour à l'étalon-or ?

par Patrick Artus



Il y a vraiment un risque que le dollar perde son statut de monnaie de réserve dominante. Aujourd'hui, au niveau mondial, 57 % des réserves de change sont libellées en dollar, tout comme 64 % de l'encours de dette, 58 % des paiements et 54 % du commerce. Mais on sait que l'administration Trump (et surtout son conseiller économique Stephen Miran) pense que ce rôle est pénalisant pour les Etats-Unis et son outil industriel.

Il génère une forte demande de billets verts, d'où son appréciation contre les autres devises (de plus de 30 % contre l'ensemble des devises depuis son point bas de 2008, et de 0,64 euro en avril 2008 à 0,88 euro aujourd'hui). Puisque l'objectif affiché est de relocaliser les industries traditionnelles (automobile, acier, aluminium...) aux Etats-Unis, il faudrait selon cette administration que le dollar cesse d'être une monnaie de réserve, d'où l'idée de forcer les autres pays à le vendre par la menace de droits de douane très élevés.

De plus, après le départ de Jerome Powell de la Réserve fédérale en mai 2026, il est probable que son successeur, nommé par Donald Trump, agira pour déprécier le dollar. Si en détenir fait courir un risque de change élevé, il est probable que son rôle dominant va s'affaiblir. La question se pose alors du fonctionnement du système monétaire international.

La première solution serait un système multidevise. On verrait alors s'accroître la part de l'euro (20 % aujourd'hui), du RMB chinois (3 % aujourd'hui), du yen (6 %), de la livre sterling (5 %), du dollar canadien (2 %) dans les réserves officielles de change, dans la facturation du commerce international, dans les transactions de change et dans les émissions obligataires internationales. Cette évolution impliquerait une hausse des coûts de transaction, de conversion et de couverture. Naturel-

lement, l'organisation du système monétaire international tend à privilégier une seule devise pour éviter ces coûts, comme l'a montré le remplacement de la livre sterling par le dollar entre les deux guerres.

Mais l'euro seul ne peut pas remplacer le dollar, en raison de la multiplication des dettes publiques en euro, avec des qualités et des ratings divers, en raison de la faible taille des émissions d'obligations paneuropéennes.

Retour à l'étalon-or ?

La deuxième possibilité est le retour à l'étalon-or. Quantitativement et techniquement, ce retour est faisable. Les réserves de change mondiales en devises se montent à 12.300 milliards de dollars, celles en dollars atteignant 7.000 milliards de dollars. A titre de comparaison, la valeur du stock d'or mondial, au prix atteint au début du mois d'avril 2025, est de 21.060 milliards de dollars. La conversion d'une partie des réserves de change en devises vers l'or ferait en outre encore monter le prix du métal jaune (1.200 dollars l'once à la fin de 2018, 3.300 dollars l'once au début de 2025).

La troisième possibilité est que les différentes devises soient remplacées dans tous leurs rôles par les cryptomonnaies. L'encours de bitcoins maximum (21 millions de bitcoins) vaut 1.770 milliards de dollars au cours actuel, plus de 10 fois moins que le stock d'or mondial. Le passage aux cryptomonnaies comme monnaies de réserve dominantes implique une hausse considérable de leurs cours, et un enrichissement complètement injustifié.

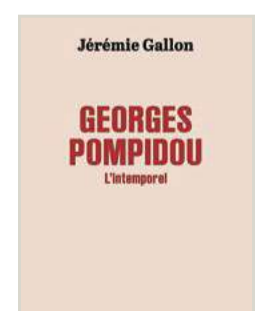
Résumons. Il est possible que la politique menée par les Etats-Unis réduise de manière importante le rôle du dollar comme monnaie de réserve. Le scénario le plus probable serait alors le passage à un monde ayant plusieurs monnaies de réserve (dollar, euro, RMB chinois, livre sterling, dollar canadien, yen...), puisque le retour à l'or ou l'utilisation des cryptomonnaies génèreraient une très grande volatilité de leurs prix.

Patrick Artus est conseiller économique d'Ossiam et membre du Cercle des Economistes.

LE LIVRE DU JOUR

Un passé qui parle au présent

LE PROPOS L'auteur ne s'en cache pas, il a développé une estime profonde pour celui qui avait la dure tâche de succéder au Général de Gaulle. De l'Auvergnat « aux yeux rieurs surmontés de sourcils broussailleux » Jérémie Gallon dresse un portrait très personnel. Homme d'Etat et de paradoxes, Pompidou apparaît tiraillé entre bonheur et politique, avec la conscience aiguë que les deux ne sont pas conciliables. Nourri de plusieurs vies, le normalien amoureux des arts, enseignant puis banquier, entre en politique animé du désir d'accomplir un destin qui le dépasse. Au fil d'entretiens aux sommets, de Brejnev à Nixon, et au gré des tournants de l'histoire, du chaos de 1968 au lancement du programme nucléaire, il impose sa politique de modernisation de la France, sa conception d'une Europe indépendante et ancre le premier la question environnementale dans l'action publique. Si la maladie n'a jamais altéré ses capacités



à gouverner, elle l'a isolé, puis a fini par priver la France d'une vision humaniste qui rend aujourd'hui quelque peu nostalgique.

L'INTÉRÊT Avec le parcours politique au temps long de Pompidou – de 1944 à 1974 – l'auteur ravive l'histoire de la France et de l'Europe. Ce récit résonne profondément avec l'actualité récente, insouciance mise à part : souveraineté militaire européenne, instauration d'une taxe protectionniste de 10 % par le président américain, dissolution et comédie du pouvoir... « Pompidou est un homme dont il nous reste encore beaucoup à apprendre ».

— Béatrice Huou

Georges Pompidou. L'intemporel de Jérémie Gallon. Editions Gallimard, 320 pp., 24 euros.



Retrouvez-nous également
en audio avec notre podcast
d'actualité « La Story »

débats



Trump-Xi Jinping: de la guerre commerciale à la guerre des devises

LA
CHRONIQUE
de Nicolas
Goetzmann



Alors que le « Liberation Day » s'annonçait comme une tempête boursière dès les premiers jours de sa mise en œuvre, le solde des comptes après un mois de volatilité montre une situation différente. Les marchés actions américains ont retrouvé leur niveau qui précède les annonces tarifaires de Donald Trump tandis que les taux d'intérêt révèlent également une situation de stabilité. Du point de vue des marchés financiers, le « Liberation Day » semble n'avoir jamais existé, mais cela est sans compter le mouvement constaté sur les devises.

Entre un euro qui flirtait avec la parité eurodollar voici quelques semaines avant d'atteindre un niveau de 1,15 dollar dans le courant du mois d'avril, ou des monnaies asiatiques qui subissent des séquences de forte volatilité, la guerre commerciale menée par l'administration américaine se transforme peu à peu en une guerre des devises prenant la forme d'un « Plaza » implicite.

En septembre 1985, les accords du Plaza avaient abouti à une forte dépréciation du dollar vis-à-vis des partenaires commerciaux des Etats-Unis, mais celle-ci avait débuté – notamment dans le cas du yen japonais – dès le mois de février 1985. Signe que les menaces d'alors, relatives à l'instauration de tarifs douaniers et émanant du Congrès des Etats-Unis, avaient déjà produit leurs effets.

Mais c'est le dernier mouvement, intervenu lors des séances des vendredi 2 et lundi 5 mai, pour le cas du dollar taïwanais (TWD), qui attire particulièrement l'attention. Alors que la monnaie taïwanaise s'est effondrée de plus de 10 % entre le plus haut et le plus bas de ces deux séances, la Banque centrale de la République de Chine n'est pas intervenue directement en soutien de sa monnaie. Cette non-intervention – qui peut être perçue comme une forme de renoncement à des pratiques monétaires passées – pourrait avoir eu pour objectif de ne pas attirer les foudres de l'administration américaine.

Ce cas présente ainsi le potentiel pour servir de modèle aux prochaines évolutions du marché des devises. D'autres

banques centrales pourraient alors choisir cette même voie de la non-intervention, laissant ainsi leur monnaie s'apprécier face au dollar.

Dans un tel cas, l'administration américaine y verrait une victoire bien plus importante que les tractations relatives à des quotas d'achat de soja ou autres négociations sectorielles. Parce que les variations des devises tracent des évolutions macroéconomiques qui sont directement liées aux déséquilibres commerciaux qui sont à l'origine du « Liberation Day ».

Stabilité du yuan

Mais si les devises des pays qui affichent un excédent commercial vis-à-vis du reste du monde commencent à s'ajuster vis-à-vis du dollar – de l'euro au dollar taïwanais – un pays résiste à ce mouvement depuis le « Liberation Day » : la Chine de Xi Jinping. Le yuan est resté totalement stable par rapport au dollar. Ainsi, chaque baisse du dollar par rapport aux autres pays est accompagnée d'une baisse équivalente du yuan, dans un mouvement qui semble particulièrement agressif de la part de Pékin.

Car si les monnaies s'ajustent par rapport au dollar, alors que les Etats-Unis affichent un déficit commercial de l'ordre de 1.000 milliards de dollars, le mouvement peut être qualifié de salvateur dans une optique de correction des déséquilibres macroéconomiques mondiaux.

A l'inverse, la baisse concomitante du yuan, alors que la Chine affiche pour sa part un excédent commercial de 1.000 milliards de dollars vis-à-vis du reste du monde, peut être considérée comme un moyen supplémentaire utilisé par Pékin pour accentuer sa position de premier exportateur mondial. Masqué derrière les excès de Donald Trump, Xi Jinping mène une guerre des devises contre le reste du monde.

Nicolas Goetzmann est chef économiste de la Financière de la cité.

Un pays résiste à ce mouvement depuis le « Liberation Day » : la Chine de Xi Jinping.

Le moment est venu d'affirmer une souveraineté culturelle européenne

par Rachida Dati

Depuis la création du ministère des Affaires culturelles sous l'égide d'André Malraux, la France s'est distinguée par la mise en œuvre d'une politique volontariste en défense de ses activités culturelles, ce qu'on appelle « l'exception culturelle française » : nos lois et des mécanismes de financement dédiés ont su préserver nos activités de création dans tous les domaines, faisant ainsi face aux seules lois du marché. Cette politique a été un levier d'influence de la France en faisant de la protection des diversités culturelles le principe sur lequel reposent aujourd'hui les réglementations européennes en matière de culture. Ces réglementations, comme les financements engagés par la Commission européenne en appui à la création, sont une de nos réussites collectives.

Ce modèle européen est aujourd'hui confronté à d'immenses défis stratégiques, économiques et technologiques. Trois faits majeurs m'amènent à ce constat : la transformation profonde des usages dans le prolongement de la rupture technologique que représente l'intelligence artificielle, le contexte géopolitique et, enfin, les premiers mois au pouvoir de la nouvelle administration américaine. Ce contexte, certes lourd de menaces, ouvre aussi une fenêtre d'opportunité pour un sursaut stratégique en faveur d'une Europe de la culture, dans le prolongement de l'action du président de la République, Emmanuel Macron, en faveur de l'autonomie et de la souveraineté européennes. Face aux défis du présent, la culture est un axe majeur de résis-

La culture doit être un instrument à part entière de l'action extérieure de l'Union européenne

tance et de souveraineté qui peut contribuer à l'affirmation de la puissance européenne, tout en renforçant notre sentiment d'appartenance à un espace culturel commun. Ce qui caractérise l'Europe, c'est sa capacité à laisser toute sa place aux diversités culturelles et linguistiques. C'est la défense de ce modèle que je souhaite proposer à mes homologues ministres européens de la Culture ce 13 mai à Bruxelles, dans le cadre de la présidence polonaise de l'UE, comme enjeu de souveraineté. C'est aussi ce que je plaiderai lors du Festival de Cannes, qui est toujours une occasion de montrer la force et la richesse du cinéma européen tout en laissant droit de cité à la création mondiale.

Cette souveraineté culturelle, je l'entends d'abord comme une affirmation d'autonomie ; elle s'appuie sur des réglementations qui favorisent la création européenne comme la directive services de médias audiovisuels, dite SMA. Elle s'exprime aussi dans notre défense du droit d'auteur, en particulier dans le contexte de l'intelligence artificielle. Elle suppose la préservation, voire la hausse

des financements qui répondent à ces enjeux ; ceux du programme Europe Créative, mais aussi par exemple ceux d'Europe numérique, qui contribuent au projet ALT-Edic pour le développement d'une IA éthique et européenne et nous assurent du développement d'une IA multilingue afin de préserver la diversité linguistique européenne. La souveraineté culturelle européenne, c'est aussi la sauvegarde de notre patrimoine et de nos modèles démocratiques. La réponse aux menaces, d'ordre sécuritaire ou climatique, qui pèsent sur le patrimoine européen appelle la définition de nouveaux mécanismes de solidarité et d'assistance. Il en va de même pour notre résilience démocratique, qui suppose le soutien à des médias à même de nous préserver des ingérences et des manipulations de l'information. Notre souveraineté culturelle européenne, c'est enfin notre capacité collective d'influence.

La culture doit être un instrument à part entière de l'action extérieure de l'UE, en particulier dans son voisinage. C'est ce que nous faisons avec la Commission européenne en travaillant à un réseau de musées euro-africains. C'est ce que nous faisons en accueillant les artistes et les créateurs menacés qui voient dans notre Union un lieu où la liberté de création est défendue. Alors qu'une nouvelle Commission prend ses fonctions, le moment est venu d'assumer également ce réveil stratégique dans le domaine culturel.

Rachida Dati est ministre de la Culture.

Assemblées générales : un changement de ton est nécessaire

par Marion Plouhinec

Indicateur pertinent de l'état des relations entre entreprises et investisseurs, les assemblées générales de 2025 devraient marquer la fin de l'ère des grandes déclarations incantatoires et des grands engagements en matière de responsabilité environnementale et sociale. Ce qui pourrait à première vue apparaître comme un grand bond en arrière pourrait en réalité constituer une opportunité, celle de mettre la rationalité et la pertinence financière au cœur des stratégies de durabilité et de gouvernance. Traditionnellement centrées sur la gouvernance d'entreprise, les assemblées générales ont vu leur rôle s'élargir ces dernières années avec l'entrée en jeu des sujets relatifs à la durabilité comme les votes sur les plans climatiques. La pression des investisseurs a notamment influencé cette dynamique, avec l'inflation sans précédent et parfois déraisonnable des résolutions d'actionnaires aux Etats-Unis, et des tentatives limitées en Europe et en Asie.

La baisse significative des mentions relatives à la durabilité dans les résultats du premier trimestre 2025 des entreprises du S&P 500 est un signal clair du tournant qui est en train de s'opérer. La saison des assemblées générales de 2025 marquera la fin d'un enthousiasme sans limite, avec des sujets de durabilité plus atténués et des investisseurs concentrés sur des marchés volatils et des guerres tarifaires. Le changement actuel des politiques publiques est loin d'être étranger à ce recentrage. Le rapport Draghi a mis en lumière l'impératif de compétitivité économique de l'UE, quitte à réviser certains

des objectifs de décarbonation et les exigences en matière de rapportage extra-financier. Aux Etats-Unis, le débat s'est durci à l'extrême et l'administration Trump ne s'est pas privée de faire l'amalgame entre prise en compte des sujets environnementaux et sociaux et wokisme, désormais érigé par elle en enjeu politique majeur à combattre. Il n'est alors guère étonnant que le régulateur américain ait durci les règles de dépôt de résolutions d'actionnaires, réduisant leur capacité à influencer les conseils d'administration.

Autre enjeu clé de cette saison 2025 : la gouvernance d'entreprise. A l'instar de la durabilité, la promotion et l'application de principes de gouvernance ne doivent pas se faire en dépit des circonstances de l'entreprise, notamment économiques. C'est d'autant plus important dans le contexte actuel des tensions entre gouvernance et compétitivité, illustrées par les transferts de cotation ou le regrettable affaiblissement du principe « une action, une voix ». A cet égard, l'exemple de l'intégration des critères environnementaux et sociaux dans la rémunération des dirigeants est particulièrement parlant et milite en faveur d'une approche plus rationnelle. Alors que des investisseurs y ont poussé les entreprises, cela a trop souvent débouché sur de mauvais choix de critères, ou à de la rémunération garantie car facile à atteindre. En 2022, 84 % des objectifs relatifs aux critères de gestion des risques, de valeurs et culture ainsi que de durabilité ont été considérés comme atteints par les dirigeants de Crédit Suisse, alors que ces mêmes problè-

La promotion et l'application de principes de gouvernance ne doivent pas se faire en dépit des circonstances de l'entreprise, notamment économiques.

mes furent pointés du doigt lors de la chute de la banque en 2023.

En tant qu'investisseurs, nous nous devons de dire haut et fort que si les entreprises ont un rôle important à jouer, il ne peut pas leur être demandé de répondre, seules, à l'ensemble des problématiques sociétales à l'œuvre aujourd'hui. L'évolution de politiques publiques ainsi que les décisions de certaines entreprises de réviser leurs objectifs de durabilité doivent nous rappeler que démontrer des ambitions n'est pas un but en soi. Les fondamentaux économiques, notamment de compétitivité, ne peuvent pas être ignorés. Cela nécessite avant tout une gouvernance robuste des entreprises mais aussi un positionnement plus rationnel de la part des investisseurs.

Marion Plouhinec est analyste senior ESG chez Carmignac.

prospective



Désinformation climatique

LA
CHRONIQUE
de Françoise Vimeux



Une récente étude menée par trois associations spécialisées dans le traitement médiatique des enjeux écologiques nous livre ses premiers résultats et nous apprend que les médias audiovisuels français ne sont pas épargnés par la désinformation climatique. Les fausses informations sont protéiformes. Dans la plupart des cas, il s'agit d'affirmations qui ne sont pas fondées sur le consensus scientifique et en flagrant désaccord avec l'état de nos connaissances. L'archétype est le discours excluant la responsabilité des activités humaines dans le changement climatique actuel. La désinformation peut aussi consister à ne donner qu'un aperçu partiel des faits, à les déformer ou à en donner une mauvaise interprétation. Il s'agit de mensonges par omission. Enfin, la désinformation provient aussi régulièrement de la prise de parole de personnalités qui ne sont en rien expertes du climat et qui dissertent avec un objectif politique, commercial ou personnel, profitant de grosses âneries. L'étude citée en introduction nous apprend que les énergies renouvelables et les voitures électriques sont les deux actualités les plus ciblées par la désinformation. Pour le changement climatique, un des discours falsifiés le plus répandu actuellement consiste à répéter que la planète se réchauffe plus vite que prévu. C'est faux. L'évolution de la température globale suit les projections de changement de température simulées par les modèles de climat. Les températures records de 2023 et 2024 sont incluses dans la gamme des possibles que nous pouvons rencontrer aujourd'hui. Quel est l'intérêt de cette désinformation ? Avant tout, la volonté de discréditer la fiabilité des projections climatiques pour le XXI^e siècle et donc les sciences du climat. Ensuite, l'envie de faire le buzz l'emporte probablement sur la justesse de l'information. Enfin, noircir davantage le tableau est certainement une motivation forte. Ce type de narratif vise à faire peur et soutient l'inaction et le fatalisme. En insinuant que « tout est foutu », il promet aussi une adaptation qui ne pourrait passer que par des techniques de géo-ingénierie à effet immédiat dont certaines pourraient s'avérer dangereuses. A l'inverse, on trouve des discours qui tentent de manipuler l'auditoire en dispensant des affirmations rassurantes pour minimiser la gravité du réchauffement climatique et ralentir l'action – en particulier celle de réduire nos émissions de gaz à effet de serre, la seule capable de stabiliser le réchauffement. Outre la désinformation, c'est le constat qu'elle peut être énoncée sans aucune réaction contradictoire qui est effrayant. Quand j'entends une information climatique fautive relayée à la radio ou à la télévision, je me demande si les informations délivrées juste avant ou juste après, sur des sujets que je ne maîtrise pas, sont correctes. Alors je zappe, je cherche, je vérifie. C'est exactement ce que l'étude nous invite à faire : « développer un regard critique sur l'information consommée ».

Françoise Vimeux est climatologue à l'Institut de recherche pour le développement.



SUR LE WEB

Des jumeaux numériques dopés à l'IA hybride

La start-up Duoverse parie sur l'intelligence artificielle pour mettre au point des systèmes de simulation et de pilotage industriel.

● A lire sur lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective

Newsletter sciences & prospective

Médecine, biologie, climatologie, espace, archéologie... Chaque samedi, un concentré d'expertise pour mieux comprendre le monde.

● Abonnement gratuit sur lesechos.fr/newsletters

NUMÉRIQUE // La nouvelle administration américaine fait la chasse aux données à l'encontre de ses « vérités » sur les sites gouvernementaux. Des associations tentent de sauver ce qui peut l'être.

Données en ligne : la résistance s'organise face à la censure de Trump

Jacques Henno

Mardi 13 mai (jeudi 1^{er} mai) 2025, midi, sur Town Plaza Park, la place principale de Los Gatos, au sud de la Silicon Valley. Une centaine de manifestants crient leur opposition à Trump. Parmi leurs slogans : « Fight truth decay ». Au même moment, des dizaines de volontaires luttent contre cette « disparition de la vérité » : ils téléchargent, indexent, vérifient ou copient, sur des serveurs parfois situés en Suisse, les données scientifiques que les agences fédérales américaines ont dû faire disparaître depuis le 20 janvier de leurs sites Web sur ordre de l'administration Trump. « Ce n'est pas pour des raisons financières que ce gouvernement glisse vers le secret... » s'alarme Kenny Evans, chercheur à l'Institut Baker de politique publique de l'université Rice (Houston), où il gère également les archives des conseillers scientifiques de la Maison-Blanche. Même en visio, son inquiétude est palpable.

Selon le « New York Times », « des milliers de pages consacrées aux vaccins, crimes haineux, enfants pauvres, opioïdes » ont ainsi disparu ou ont été modifiées. « Et ce sont 110 pages portant uniquement sur les problèmes environnementaux qui ont été effacées », ajoute, attablée dans un café français de San Francisco, Brittany Janis, directrice générale de l'OEDP (Open Environmental Data Project), une association américaine qui milite pour mettre les données au service de l'« efficacité environnementale ». Dès novembre, elle s'est rapprochée d'autres ONG – toutes apolitiques – afin de préparer le second mandat Trump. Elles se sont regroupées au sein de la coalition PEDP (Public Environmental Data Partners).

Destruction de grande ampleur

D'autres regroupements ont précédé. Les huit membres du projet The End of Term Archive, lancé en 2008, sauvegardent un échantillon des sites gouvernementaux avant et après chaque investiture présidentielle. « Pour les données environnementales, nous savions qu'il fallait prendre les devants,

En chiffres

- 150.000 pages ont été supprimées des sites gouvernementaux américains depuis le 20 janvier 2025.
- 2.000 jeux de données à vocation scientifiques en ont aussi disparu.
- 300 jeux de données environnementales sont considérés comme prioritaires par la coalition PEDP (The Public Environmental Data Partners), qui, pour l'instant a pu en sauver presque 200.
- 2.000 employés ont été licenciés à l'Agence météorologique américaine (NOAA), dont les données sont utilisées dans le monde entier.

poursuit Brittany Janis. Lors de son premier mandat, Trump avait fait disparaître des sites fédéraux toute allusion au changement climatique mais peu de données avaient été supprimées. Aujourd'hui, l'attaque est beaucoup plus importante. » « Depuis que nous existons, nous n'avions jamais vu une destruction d'une telle ampleur », confirme Dazhong Xia, rencontré à Palo Alto, au cœur de la Valley, et ingénieur données chez Catalyst, membre de PEDP.

Cette censure est dénoncée pour deux raisons. « D'abord, toute donnée sert la recherche scientifique et la démocratie en nous permettant de mieux comprendre le monde qui nous entoure ; ensuite, le gouvernement américain est un des plus gros collecteurs de données au monde : ces informations constituent une ressource inestimable pour toute la planète », explique, en visio, Lynda Kellam, directrice des données de recherche à la Penn University (Pennsylvanie) et une des coordinatrices de la coalition Data Rescue Project créée tout récemment – février 2025 – pour protéger les données sociétales.

La Californie est à la pointe de ce combat, pour des raisons politiques – c'est un fief du parti démocrate – mais aussi techniques. « La présence de la célèbre Internet Archive, de ses serveurs et de ses outils de collecte, à San Francisco, nous a permis d'industrialiser notre processus de sauvegarde des données », constate James Jacobs, membre du collectif End of Term Archive et bibliothécaire à l'université Stanford, à Palo Alto. Créée en 1996, Internet Archive, « bibliothèque numérique à but non lucratif » qui ambitionne de devenir la mémoire numérique du monde en sauvegardant Internet, livres, films ou disques, sait s'entourer de précautions. « Nos données sont stockées aux États-Unis et à l'étranger », confirme Mark Graham, responsable de la WayBack Machine, qui conserve les anciennes versions de presque n'importe quel site Web dans le monde.

C'est un des nombreux projets menés par l'Internet Archive, installée à Richmond District, un quartier résidentiel au nord-ouest de San Francisco. Elle met ses services à la disposition des organisations disposant

de peu de moyens techniques de sauvegarde. Elle fait partie de l'IIPC (International Internet Preservation Consortium), qui regroupe une soixantaine de bibliothèques nationales, royales, universitaires ou scientifiques par le monde. Internet Archive aspire désormais à plus de soutien interna-

Internet Archive aspire désormais à plus de soutien international car elle est attaquée de toute part.

tional car elle est attaquée de toute part. Des pirates l'assiègent régulièrement tandis que les maisons de disques et les éditeurs multiplient les procès. « Je ne peux plus rien garantir pour l'avenir. Peut-être qu'il est temps que l'Europe prenne le relais... », déplore Brewster Kahle, son fondateur. Un appel du pied aux autres membres de l'IIPC ? « Pour l'instant, nous n'avons pas reçu de demande de la part de Brewster Kahle, mais il sait comment nous joindre », remarque Vladimir Tybin, chef du dépôt légal numérique à la BNF (Bibliothèque nationale de France), qu'il représente à l'IIPC.

« L'Europe n'a pas encore créé de bibliothèque qui pourrait être un relais d'Internet Archive, regrette Julien Masanès, ancien conservateur à la BNF chargé de la préparation du dépôt légal du Web. C'est dommage, car cela serait peu coûteux, quelques dizaines de millions d'euros par an, et aurait un impact considérable en constituant une très intéressante base de données d'entraînement pour l'intelligence artificielle. »

« Le président Trump ayant fait détruire des données, on ne peut plus avoir confiance dans la data américaine, constate Caroline Gans Combe, professeur associé et spécialiste de l'IA à Insee Grande École. C'est gravissime car des données de mauvaise qualité ne permettent pas d'entraîner correctement les IA. » Trump, une fois de plus, va-t-il forcer l'Europe à se réveiller ? ■

Des téléphones jetables pour couvrir ses traces

21 avril, vol AF84 pour San Francisco. Des passagers ravis sur leur téléphone détruisent systématiquement tout ce qui pourrait apparaître comme suspects aux yeux des agents de l'immigration : blagues sur Trump, articles critiques... « Dire que nous devons désormais faire cela, soupire un fonctionnaire américain qui voyage régulièrement. Cela aurait été inimaginable il y a quelques années. » Selon l'US Customs and Border Protection Agency, moins de 0,01 % des personnes arrivant aux États-Unis voient leurs appareils électroniques inspectés. Ces fouilles sont en augmentation régulière, en particulier depuis le 20 janvier, selon les médias américains. Ils recommandent de se doter d'un « burner phone », un « neuf touche jetable » doté d'une carte d'appels prépayée. Une précaution que prenaient déjà les Américains mais pour se rendre dans des pays « ennemis ». « Notre université encourage ses professeurs et son personnel à se munir de téléphones jetables lorsqu'ils se rendent en Chine ou dans d'autres pays désignés comme préoccupants par les États-Unis », témoigne Kenny Evans, chercheur à la Rice University (Houston).



Depuis le 20 janvier – sur ordre de l'administration Trump – les agences fédérales américaines ont dû faire disparaître de leurs sites Web de nombreuses données scientifiques. Photo Brendan Smialowski/AFP

Suivez toute l'actualité photo sur notre compte Instagram @lesechosphotos



Variations et virtuosité sont au rendez-vous à l'Opéra Garnier, avec cette production de Manuel Legris. Photo Yonathan Kellerman

« Sylvia », la nymphe de Diane, retrouve son Palais Garnier

DANSE

Premier ballet créé au Palais Garnier inauguré en 1876, « Sylvia » y fête dignement son retour dans une version parsemée d'étoiles signée Manuel Legris. Le directeur de la Scala de Milan embarque la troupe parisienne dans ces aventures mythologiques avec un regard presque neuf.

Philippe Noisette

Le Ballet de l'Opéra de Paris a fait naître quelques vocations de chorégraphe dans ses rangs. Citons les noms récents de Nicolas Le Riche, Guillaume Bart ou José Martinez, l'actuel directeur de la danse et prolifique créateur. Beaucoup d'hommes, peu de femmes hélas. Manuel Legris, étoile adulée de l'Opéra de Paris sous l'ère Noureev, en est un autre exemple. Sa version de « Sylvia », imaginée pour le Ballet de l'Opéra de Vienne, entre ce printemps au répertoire de la compagnie qui le révéla. Un juste retour des choses puisque « Sylvia », dans la version de 1876 de Louis-Alexandre Méranthe, fit l'ouverture de Garnier.

Des siècles ont passé depuis, et Legris embarque la troupe parisienne dans ces aventures mythologiques avec un regard presque neuf. Ajoutant un court prologue, musclant les rôles masculins, le chorégraphe passé par Vienne et Milan retrouve son palais le temps d'un ballet aux contours de feu

d'artifice amoureux. Qu'on en juge par les personnages : aux côtés de Sylvia, Diane, Eros, Orion et autres créatures peuplent ce monde imaginaire. Seul Aminta, l'amoureux, a les pieds sur terre – il est berger ! L'œuvre brode sur ces variations sentimentales : un humain épris d'une déesse, des nymphes et des scènes de genre... La chasse est ouverte.

Ce n'est pas une mince affaire que de dérouler une traversée du temps et de la faire résonner aujourd'hui encore. A l'acte I, les flèches sont décochées, comme une manière d'ouvrir les cœurs. La gestuelle voulue par Manuel Legris est riche de sauts, de tours, de pirouettes, donnant ainsi l'impression que les danseurs ne touchent pas terre. On se régale d'un Faune bondissant (Francesco Mura) et d'une naïade sensuelle (Inès McIntosh). Amandine Albisson en Sylvia est impressionnante de maîtrise à défaut de complétude, subjuguant. L'élégance de Germain Louvet en Aminta côtoie la grâce de Guillaume Diop, Eros androgyne.

Le travail sur les diagonales du

chorégraphe ne manque pas de séduire. On regrette que les décors de Luisa Spinatelli, peu mis en valeur par l'éclairage, paraissent si pauvres. Une faiblesse déjà notable au cours des reprises de productions Noureev. Le second acte passe à la vitesse d'un éclair avec son tableau digne d'une bacchante. Sylvia, kidnappée par Orion (Marc Moreau en belle forme), échappe à ses avances alcoolisées. On aurait aimé des interprètes plus joueurs, afin de vivifier l'intrigue.

Machine à tubes

Le troisième acte emporte finalement tout sur son passage : la machine à tubes du compositeur Léo Delibes tourne à plein, et la compagnie n'est pas en reste. Variations et virtuosité, on en prend plein les yeux. Plus d'une fois, le couple vedette se fige dans un porté rappelant les statues antiques. Le partenariat entre les étoiles Amandine Albisson et Germain Louvet ravit. Le corps de ballet fait merveille côté femmes, les garçons cherchant encore leur marque. Il reviendra à Diane

(Roxane Stojanov) de baisser la garde, bénissant de fait les amours interdites de Sylvia et Aminta.

Manuel Legris brosse très intelligemment le portrait d'une Diane amoureuse mais chaste – elle a fait endormir à tout jamais l'Endymion de ses rêves. Et lui tend en miroir la figure d'une Sylvia éprise de liberté. Depuis sa création, le ballet a inspiré bien des créateurs. L'Anglais Frederick Ashton comme l'Américain John Neumeier se sont penchés sur le berceau de « Sylvia ». Rien qu'à l'Opéra de Paris, on compte cinq versions différentes de l'œuvre. Cette production Legris, au vu du succès de cette première, le 8 mai, est appelée à durer. On guettera les distributions à venir avec Bleuenn Battistoni et Paul Marque, Sae Eun Park et Pablo Legasa ou Roxane Stojanov et Thomas Docquir.

Sylvia

Ballet de Manuel Legris. Musique de Léo Delibes. 2 h 25 avec deux entractes. Jusqu'au 4 juin à l'Opéra de Paris, Palais Garnier.

ROMAN

Patrice Leconte, chroniqueur de l'inaction

Le cinéaste est devenu écrivain sur le tard pour coucher par écrit les états d'âme complexes de personnages ambivalents, difficilement transposables à l'écran. « La Tentation du lac » est une réussite en termes de sensibilité et d'humour faussement naïf.

Isabelle Lesniak

Rodolphe Martin n'aime plus sa vie et encore moins son prénom. Comment ses parents ont-ils pu faire ce choix qui constitue « en soi un handicap à l'épanouissement personnel » ? Rodolphe aurait préféré s'appeler Oscar, le nom qu'il a donné au protagoniste du dernier scénario qu'il a écrit avant de désertier Paris, Montparnasse, le milieu bouillonnant du cinéma et son cercle d'amis.

Comme ce travail n'a pas plus de chance d'être adapté que les précédents, le quadragénaire entreprend de donner vie à son « fantôme de film » en calquant son existence sur celle de son personnage. Voici le natif d'Angoulême installé dans une petite ville de province « où il ne connaît personne et où personne ne le connaît » : Aix-les-Bains. Dans cette charmante bourgade où Alphonse de Lamartine composa son « Lac », le temps suspend son vol pour cet ancien hyperactif reconverti dans une « vie de glandeur, de contemplatif, de rêveur, de mollusque ». Rodolphe passe ses journées à observer le passage des saisons au gré des croisières gastronomiques qu'il multiplie sur le lac, à jouer au black jack, à se documenter sur l'espèce méprisée des silures et à écumer les programmes du cinéma local. Tout au plus s'autorise-t-il quelques rencontres sans engagement pour égayer sa routine.

Tendresse

De cette « non-histoire » qui aurait sans doute fait un film d'art et essai soporifique, Patrice Leconte tire un très joli roman, « La Tentation du lac », plein de sensibilité et d'humour faussement naïf. Le célèbre cinéaste est devenu écrivain sur le tard, à 60 ans bien sonnés, désireux de coucher par écrit les sentiments et les états d'âme complexes de personnages ambivalents, difficilement transposables à l'écran. Il témoigne d'une telle tendresse à l'égard de son anti-héros qu'on s'abandonne avec plaisir à ses « chroniques de l'inaction » légères et bienveillantes.

« La Tentation du lac », de Patrice Leconte, Ed. Arthaud, 202 pp., 19 euros.

Bluffante « Grande Affabulation » à l'Opéra-Comique

OPÉRA

Le conte initiatique conçu par Benjamin Lazar et Geoffroy Jourdain choisit la musique ancienne pour exprimer un imaginaire contemporain. Confié aux jeunes voix de la Maîtrise populaire de l'Opéra-Comique, soutenues par l'orchestre Les Cris de Paris, le spectacle invite autant au rêve qu'à la réflexion.

Philippe Venturini

Une élève de la Maîtrise s'inquiète de ne pas « reconnaître la partition » et de ne pas avoir appris « la bonne musique ». Ce n'était heureusement qu'un cauchemar. Mais, tout de même, « dans trois semaines, c'est la première ». La toute première scène de « La Grande Affabulation » présente d'ailleurs les jeunes en pleine répétition. Cette « fable contemporaine », telle que la définit Benjamin Lazar qui en assure la rédaction, questionne le rapport « au temps, à la sortie de l'enfance, aux choix de vie, à la nature, aux peurs, à l'héroïsme, au rêve, à l'écriture et à la lecture ».

Nourrie des discussions avec les membres de la Maîtrise populaire de l'Opéra-Comique, cette habile mise en abyme propose un portrait de la jeunesse contemporaine éclairé par le rêve. Dans son sommeil, la jeune chanteuse, qui recherche désespérément le cahier sur lequel elle a consigné ses souvenirs, fait se croiser le visible et l'invisible, rencontre des oiseaux étranges, des sorciers, visite une cour où s'aiment un prince et une princesse et aborde la mer d'où surgit un monstre.

Pour raconter cet imaginaire qui semble construit sur la mémoire lit-

éraire collective, Benjamin Lazar n'a pas souhaité « inventer un langage jeune prétendument réaliste et quotidien » mais a préféré une langue châtiée, sans être affectée, et précise. Elle s'accorde merveilleusement avec les musiques sélectionnées par Geoffroy Jourdain, issues essentiellement de la Renaissance (Janequin, Costely, Lassus) et du baroque (Monteverdi, Strozzi, Purcell).

Si, sur le papier, le projet peut faire craindre un mariage forcé, il se révèle, une fois sur scène, des plus éloquentes. Il ne contourne pourtant pas les obstacles tels la difficulté à

mettre en place un répertoire le plus souvent polyphonique et la diversité des langues (le français, avec sa prononciation ancienne restituée, l'italien et l'anglais).

Il faut alors saluer le travail formidable des jeunes de la maîtrise (justesse, homogénéité, expressivité), la qualité de certaines interventions solistes (Monteverdi) et le soutien indéfectible et enthousiaste de l'orchestre Les Cris de Paris, dirigé par Geoffroy Jourdain. Le plateau, réglé au millimètre, connaît la même réussite et, avec des moyens modestes mais de l'astuce, offre

quelques moments très forts comme cette tempête accompagnée par la musique obsédante de Terry Riley. Evoluant avec grâce entre tendresse, humour, malice et générosité, cette « Grande Affabulation » convaincra les plus sceptiques.

La Grande Affabulation

Musique de Costeley, Lassus, Monteverdi, Purcell, Britten, Riley... Direction musicale : Geoffroy Jourdain. MS et texte de Benjamin Lazar. 1 h 40. Jusqu'au 16 mai à l'Opéra-Comique (Paris).

enquête

Isabelle Couet et Krystèle Tachdjian

Cette année encore, la grand-messe annuelle de BNP Paribas se déroulera au 99, rue de Rivoli, au cœur du plus grand musée du monde. Mardi, un peu plus d'un millier d'actionnaires arpenteront les couloirs souterrains du Carrousel du Louvre pour assister à l'assemblée générale de la première banque française. C'est dans cette ancienne demeure des rois qu'un autre maître en son domaine, Jean-Laurent Bonnafé, le patron de BNP Paribas, devrait voir son règne prolongé. Son poste est le plus convoité de France. « C'est celui qui fait fantasmer l'élite, plus que gouverneur de la Banque de France ou toute autre fonction dans le public ou le privé », assure un connaisseur des arcanes du pouvoir.

Si les actionnaires acceptent de repousser la limite d'âge de 65 à 68 ans – ce qui ne fait guère de doute – la légende Bonnafé franchira une étape supplémentaire. L'homme qui a pris les rênes de l'établissement bancaire il y a déjà plus de treize ans, pourrait totaliser jusqu'à deux décennies à la direction générale. Du jamais-vu.

Une mécanique pourtant bien huilée

Sera-t-il interrogé sur l'absence de dauphin identifié lors de l'AG de mardi ? Cette situation étonne beaucoup de monde, alors que le processus a été bien orchestré au Crédit Agricole pour le remplacement de Philippe Brassac. Ce manque de lisibilité est d'autant plus surprenant qu'il existe une mécanique d'ascenseur interne bien huilée au sein de BNP Paribas.

Plusieurs programmes ont été mis en place pour détecter les employés à fort potentiel dès leur entrée dans la maison, et les accompagner dans la durée. Un système de fléchage qui se décline autour de plusieurs « clubs » assez « select » : en partant de la base avec les « leaders for tomorrow » qui englobent près de 7.000 talents, identifiés selon un processus rigoureux par leurs managers et les RH. Puis les « leaders for change », membres des principaux comités exécutifs transversaux, qui pourront un jour espérer accéder au « G100 », qui réunit les 100 mandataires sociaux, cadres dirigeants et responsables de pôle les plus prometteurs.

Jean-Laurent Bonnafé a, lui, été repéré très tôt par ses illustres prédécesseurs. Ingénieur X-Mines issu de la promotion 1981, qui a produit trois autres poids lourds de la finance – Frédéric Oudéa (ex-Société Générale), Jean-Pierre Mustier (ex-UniCredit) et Tidjane Thiam (ex-Credit Suisse) – le banquier n'a pas eu de mal à convaincre Michel Pébereau et Baudouin Prot. Il se distingue pourtant de ces deux énarques inspecteurs des finances, qui aimaient s'inviter dans le débat public, voire jouer les visiteurs du soir. Jean-Laurent Bonnafé, lui, ne fréquente pas les cercles prisés du Tout-Paris et brille par sa discrétion. Le sexagénaire affectionne les échanges en petit comité, surtout avec les clients de la banque, dont ceux qu'il suit personnellement.

Entré en 1993 chez BNP, il a gravi tous les échelons (direction des grandes entreprises, stratégie et développement, banque de détail...), jusqu'à la plus haute marche d'administrateur-directeur général, le 1^{er} décembre 2011. Au cours de cette ascension, il a croisé de grandes figures, qui rêvaient forcément, elles aussi, d'accéder à la fonction suprême : des profils plus politiques, comme François Villeroy de Galhau, devenu gouverneur de la Banque de France en 2015, après avoir été directeur général délégué de BNP Paribas, ou Eric Lombard, l'actuel ministre de l'Économie, qui a, lui, dirigé la branche assurance de la banque, avant de partir en 2013.

Outre son intelligence supérieure – il se dit que, dans les milieux d'affaires, seul Jean-Charles Naouri, normalien et génie des maths, aurait impressionné Jean-Laurent Bonnafé –, sa personnalité a sans doute été un atout. Souvent perçu comme austère, pointilleux et tranchant, celui qui se définit avant tout comme un « ingénieur » colle parfaitement à l'ère de la finance post-Lehman Brothers.

Quand il prend les commandes du navire BNP Paribas, Jean-Laurent Bonnafé va affronter deux tempêtes successives. Elles vont donner le ton de son mandat et faire naître le tandem avec Jean Lemierre, conseiller de haute volée qui deviendra président de la banque. Il y a d'abord la crise de la zone euro, qui expose la banque à la faillite de la Grèce, puis l'affaire des embargos américains. BNP Paribas est accusé d'avoir délibérément poursuivi ses opérations pen-



Collage « Les Echos ». Photos A. Savornani/NurPhoto et Shutterstock

BNP Paribas : les secrets du long règne de Jean-Laurent Bonnafé

GOVERNANCE // Le patron de la première banque française devrait obtenir l'aval de ses actionnaires pour rester jusqu'en 2031. Une longévité inédite. Cet X-Mines, entré en 1993 chez BNP Paribas, est-il irremplaçable ?

dant une dizaine d'années avec l'Iran, le Soudan, Cuba ou la Libye, en dépit des sanctions imposées par Washington.

Jean-Laurent Bonnafé doit gérer ce litige hors du commun. En mai 2014, le patron qui parle la langue de Shakespeare avec un fort accent français n'a pas d'autre choix que de se rendre lui-même aux États-Unis, accompagné de deux lieutenants de la ban-

que et d'avocats. Les négociations avec les autorités sont rugueuses. Nul doute que l'expérience est amère pour le numéro un de BNP Paribas, qui, dans l'Hexagone, est toujours traité avec la plus grande révérence. Face au risque de perdre sa licence bancaire, la banque devra finalement plaider coupable et payer une amende vertigineuse de 8,9 milliards de dollars. En outre, les Américains lui réclament plusieurs têtes et imposent à sa filiale new-yorkaise une surveillance renforcée de la Réserve fédérale pendant des années. « La Société Générale a eu Kerviel, BNP l'affaire américaine ! C'est le genre d'événement qui laisse des traces, qui modifie la façon de gérer l'entreprise », pointe un financier.

Cet épisode, cumulé à la hausse de la pression réglementaire au fil des ans, va nourrir une culture de la prudence et de l'aversion au risque encore plus forte chez BNP. « L'arrivée de Jean-Laurent Bonnafé a coïncidé avec une volonté de laver plus blanc que blanc, se remémore un ancien de la salle des

marchés. Les contrôles se sont accrus, les messageries ont été surveillées, et on nous a poussés à faire toujours plus de résultats, avec des contraintes plus fortes. » Le patron garde son cap. Il va faire de la banque de financement et d'investissement (BFI) une machine de guerre. « Notre BFI est une très belle histoire industrielle », répond-il aux « Echos », lorsqu'on lui demande aujourd'hui ce qui le rend le plus fier. « La réorganisation qu'il a conduite dans cette branche est une vraie réussite ; celle-ci représente un tiers du produit net bancaire [les revenus nets, NDLR], ce qui est un bon niveau », confirme Jérôme Legras, responsable de la recherche chez Axiom Alternative Investments.

Fidèle soldat de l'État français pour le placement de sa dette, BNP règne aussi sur le financement des entreprises, quitte – une fois n'est pas coutume – à s'exposer à des dossiers à risque, comme Altice ou Casino, ou à porter seule des crédits gigantesques, comme les 10 milliards de dollars accordés au pétrolier BP au début du Covid.

« BNP, c'est un paquebot, au sens positif, avec un rythme régulier, une vision claire, transparente, détaillée, qui avance sûrement et avec des objectifs conservateurs. »

SYLVAIN PERRET
Analyste chez AlphaValue

L'établissement se place aussi sur les « deals » qui comptent, à l'instar de la cession d'Opella (Doliprane) par Sanofi l'an dernier. Seul bémol : si BNP Paribas est bien classé dans la banque d'affaires en France, l'établissement est souvent encore largement devancé par les grands noms de Wall Street pour le conseil en fusions-acquisitions. « BNP, c'est un paquebot, au sens positif, avec un rythme régulier, une vision claire, transparente, détaillée, qui avance sûrement et avec des objectifs conservateurs », résume Sylvain Perret, analyste chez AlphaValue.

En voyant son mandat prolongé de plusieurs années, Jean-Laurent Bonnafé va pouvoir mener la banque aux 180.000 employés vers de nouveaux horizons prometteurs. L'acquisition d'AXA IM, dont le « closing » est espéré à la fin juin, doit permettre de faire la course au champion de la gestion d'actifs tricolore Amundi.

Le banquier, qui s'imaginait devenir chercheur, se révèle un as des fusions : il a intégré avec succès Paribas, l'italien BNL et le belge Fortis, en sabrant à chaque fois des milliers d'emplois. Le dossier AXA IM, la plus grosse opération du groupe en quinze ans, peut donc justifier son maintien aux commandes. « C'est très bien pensé : après Cardiff, qui est enfin en train de transférer la gestion de ses fonds généraux vers BNP Paribas AM [dans le même groupe, NDLR], on continue en créant un partenariat avec AXA », décrypte un gérant.

Un seul credo : le mérite

Autre dossier stratégique que Jean-Laurent Bonnafé veut faire aboutir : la rationalisation de la banque de détail. Cela passe par la réduction du nombre d'agences et l'orientation des clients autonomes vers la banque en ligne Hello bank.

Ce redressement a été confié à Isabelle Loc, 42 ans, directrice de la banque commerciale de BNP Paribas en France. Cette X-Mines, discrète et efficace, passée par le lycée Louis-Le-Grand – comme Jean-Laurent Bonnafé – ressemble ainsi à bien des égards à son patron. Elle fait partie de ceux qui pourraient un jour être amenés à le remplacer.

Les potentiels successeurs pour prendre la direction de BNP Paribas se sont faits un peu plus rares ces derniers temps. Deux figures de proue ont quitté la banque, coup sur coup, à moins d'un an d'intervalle, provoquant la stupeur en interne. C'est le cas de Marguerite Bérard, l'ex-patronne de la banque commerciale, qui semblait, un temps, destinée au plus grand avenir au sein de l'établissement. Arrivée en janvier 2019, cette énarque de la même promotion qu'Emmanuel Macron portait ses ambitions en bandoulière et se serait opposée à la réduction des coûts dans le « retail ». La dirigeante a depuis brillamment rebondi à la tête du néerlandais ABN Amro.

Autre départ remarqué : celui de Laurent David, vingt-deux ans de maison. Le directeur général adjoint chargé des opérations, X-Mines, avait le pedigree pour prendre éventuellement la suite de Jean-Laurent Bonnafé. Son départ, juste au moment où démarrait le Sommet de l'IA à Paris, qu'il avait activement préparé, a fait penser qu'il n'avait rien de volontaire. Son successeur, Philippe Maillard, « fera tout aussi bien, sinon mieux », tacle d'ailleurs une figure de BNP.

Sous la direction de Jean-Laurent Bonnafé, la banque a fait émerger toute une génération de quadras et de quinquas à la tête de métiers clés, comme Isabelle Loc, Pauline Leclerc-Glorieux, la patronne de Cardiff, ou encore Yannick Jung, à la BFI. Fait notable, les femmes occupent désormais une place de choix. Leur proportion au comex est d'ailleurs passée de 6 % à 42 % en dix ans. Le banquier, qui vient de rejoindre le conseil de surveillance de la maison Hermès, n'a qu'un credo : le mérite. Jean-Laurent Bonnafé, qui soutient des associations de femmes et des jeunes issus des banlieues, comme l'entrepreneur Moussa Camara, aura forcément cette boussole en tête lorsqu'il choisira son digne héritier. Quand ? Le secret est bien gardé. ■

« La Société Générale a eu Kerviel, BNP l'affaire américaine ! C'est le genre d'événement qui laisse des traces, qui modifie la façon de gérer l'entreprise. »

UN FINANCIER



CAC 40
7.850,1 points
1,3734 %



DOW JONES
42.115,22 points
2,099 %



EURO/DOLLAR
1,1103 \$
-1,3111 %



ONCE D'OR
3.235,4 \$
-2,6816 %



PÉTROLE (BRENT)
65,2 \$
2,0664 %

DEVISES | EUR/GBP 0,8415 | EUR/JPY 164,4785 | EUR/CHF 0,9359 | GBP/USD 1,3193 | USD/JPY 148,18 | USD/CHF 0,8429
TAUX | €STER 2,169 | EURIBOR 3 MOIS 2,124 | OAT 10 ANS 3,233 | T-BONDS 10 ANS 4,3768

Les Echos

Entreprises & Marchés

Cinéma L'ombre de Trump plane sur l'ouverture du Festival de Cannes // PP. 18-19



Le football français veut s'inspirer de la Premier League

SPORT

Yann Duvert

Le football français est peut-être à l'aube d'une véritable révolution, qui pourrait contribuer à le sortir d'une situation de crise « structurelle ». Sommés de plancher sur une réforme en profondeur de leur modèle, les clubs professionnels ont rendu leurs travaux à la Fédération française de football. Ils doivent notamment permettre d'assainir la situation financière globale, dans un contexte incertain sur les futurs droits de transmission de la Ligue 1 et la Ligue 2.

Plusieurs propositions, rendues publiques lundi, vont dans ce sens, y compris à court terme. Parmi elles, un encadrement plus strict de la masse salariale, de loin le plus gros poste de dépense des clubs. S'inspirant des règles de l'UEFA pour les compétitions européennes, elle ne pourrait dépasser 70 % des revenus des clubs. Elles prévoient aussi une limitation du nombre de joueurs dans les effectifs professionnels, un meilleur contrôle en cas de changement d'actionnariat, ou l'obligation pour les clubs en multipropriété d'effectuer des transferts à leur juste

valeur. Cette dernière mesure pourrait concerner l'Olympique lyonnais, ou le RC Strasbourg.

Un groupe de travail chargé du développement économique du football français a de son côté proposé près de 150 pistes de réflexion, comprenant la création de nouvelles compétitions ou un changement de format de celles qui existent déjà.

Refonte de la gouvernance

Mais la mesure la plus détonante – et sans doute la plus concrète – concerne la refonte de la gouvernance du football tricolore, avec une reprise en main par la Fédération. A la clé, la disparition de la Ligue de football professionnel (LFP), dirigée par Vincent Labrune. Et, par voie de conséquence, de sa société commerciale LFP Media, qui vient d'annoncer l'arrivée de Nicolas de Tavernost à sa tête pour résoudre le casse-tête des droits de diffusion à la télévision.

A la place, la FFF souhaite en effet créer une « société de clubs », sur le modèle de la Premier League anglaise. A sa tête, en lieu et place d'un président élu, un « *directoire, composé de professionnels recrutés qui seront mandataires, nommés et révoqués par les clubs* », selon Philippe Diallo, le président de la FFF.



Le football français est peut-être à l'aube d'une véritable révolution qui pourrait contribuer à le sortir d'une situation de crise structurelle.

Cette nouvelle structure serait chargée des opérations commerciales, comme la vente des droits télévisés, ainsi que de l'organisation des compétitions. Les clubs en seraient actionnaires, tout comme CVC, l'actuel actionnaire minoritaire de la société commerciale de la LFP. Idem pour la FFF, qui disposerait d'un droit de vote préférentiel, assorti « *d'un droit de veto sur des questions d'intérêt général. C'est-à-dire que l'on ne pourra pas*

changer le format d'une compétition ou le nombre de montées et descentes sans l'accord de la FFF », a souligné Philippe Diallo. A la différence de la Premier League, le « *principe de solidarité* », entre Ligue 1 et Ligue 2 mais aussi entre football professionnel et amateur, serait conservé.

L'ensemble des missions régaliennes et de régulation seraient par ailleurs transférées à la Fédération. C'est le cas de la commission

de discipline, ou de la Direction nationale de contrôle de gestion (DNCG), le gendarme financier du football français.

Ce « *projet de rupture* » vise à « *poser un cadre rénové, plus efficace, plus transparent* », a estimé le dirigeant. En créant sa société commerciale, « *la LFP s'est vidée de sa substance et est devenue en quelque sorte une coquille vide* », a-t-il justifié. Cela permettra en outre aux clubs « *d'être responsabilisés. Les clubs*

étaient en dehors de LFP Media, ils deviendront actionnaires ».

Cette réforme devra néanmoins être approuvée par le Parlement français, la FFF étant une délégation de service public. Elle prendra donc la forme d'amendements à la proposition de loi des sénateurs Laurent Lafon et Michel Savin, visant à améliorer la gestion et le financement du football professionnel. Elle ne devrait pas entrer en vigueur avant la saison 2026-2027. ■

Santé Donald Trump passe à l'attaque pour faire baisser le prix des médicaments // P. 22

Argent L'intelligence artificielle, nouvelle arme au service de la fraude bancaire // P. 32

Les Echos
Déterminez les opportunités de votre marché.
Abonnez vos équipes au temps d'avance.
Découvrez nos offres Entreprises :
abo-entreprises.lesechos.fr

Sage

La digitalisation, ça roule avec Sage !

Facture électronique

✓ Conforme ✓ PDP intégrée ✓ Avec IA

Droits de douane : l'ombre de Trump pla

CINÉMA

Sur la Croisette, l'Europe, et la France en particulier, vont défendre leur modèle culturel face aux États-Unis.

Florent Vairet

Une guerre de tranchées en coulisses, alors qu'en public, les paillettes feront briller la Croisette. La 78^e édition du Festival de Cannes, qui

début ce mardi, s'ouvre dans une atmosphère bien particulière, marquée par les tensions internationales dues aux premiers mois de la présidence Trump.

« *Ce Cannes aura une forte dimension géopolitique* », assure la députée européenne Renew Laurence Farreng, membre de la commission culture.

Taxer les films à 100 %

« *A Cannes, qui est une bonne caisse de résonance pour faire entendre notre voix, on va se compter !* » lâche Pierre Jolivet, président de la Société civile des auteurs, réalisa-

teurs et producteurs (ARP). Le 4 mai dernier, le président américain a dégainé sa proposition de taxer à 100 % les films tournés à l'étranger.

L'annonce, qui a d'abord créé la stupeur, suscite désormais l'incompréhension des professionnels du secteur qui s'interrogent sur la possibilité d'appliquer une telle taxe. Surtout, ils cherchent à savoir si elle viserait les films étrangers qui s'exportent aux États-Unis ou les tournages américains qui se font à l'étranger.

Dans le premier cas, l'impact serait limité pour l'industrie trico-

lore, tant les films étrangers ne représentent que quelques pourcents du box-office américain. Dans le deuxième cas, c'est l'industrie américaine qui serait la première touchée, tant elle a besoin des tournages en Europe, au Canada ou au Royaume-Uni, pour la main-d'œuvre meilleur marché, la diversité des décors et la nécessité de produire des contenus locaux.

Aussi nébuleuse qu'elle soit, la proposition marque la volonté de Donald Trump de mettre un coup de pied dans la chaîne de valeur mondiale du cinéma. Parmi les solutions envisagées figure une

« *A Cannes, qui est une bonne caisse de résonance pour faire entendre notre voix, on va se compter !* »

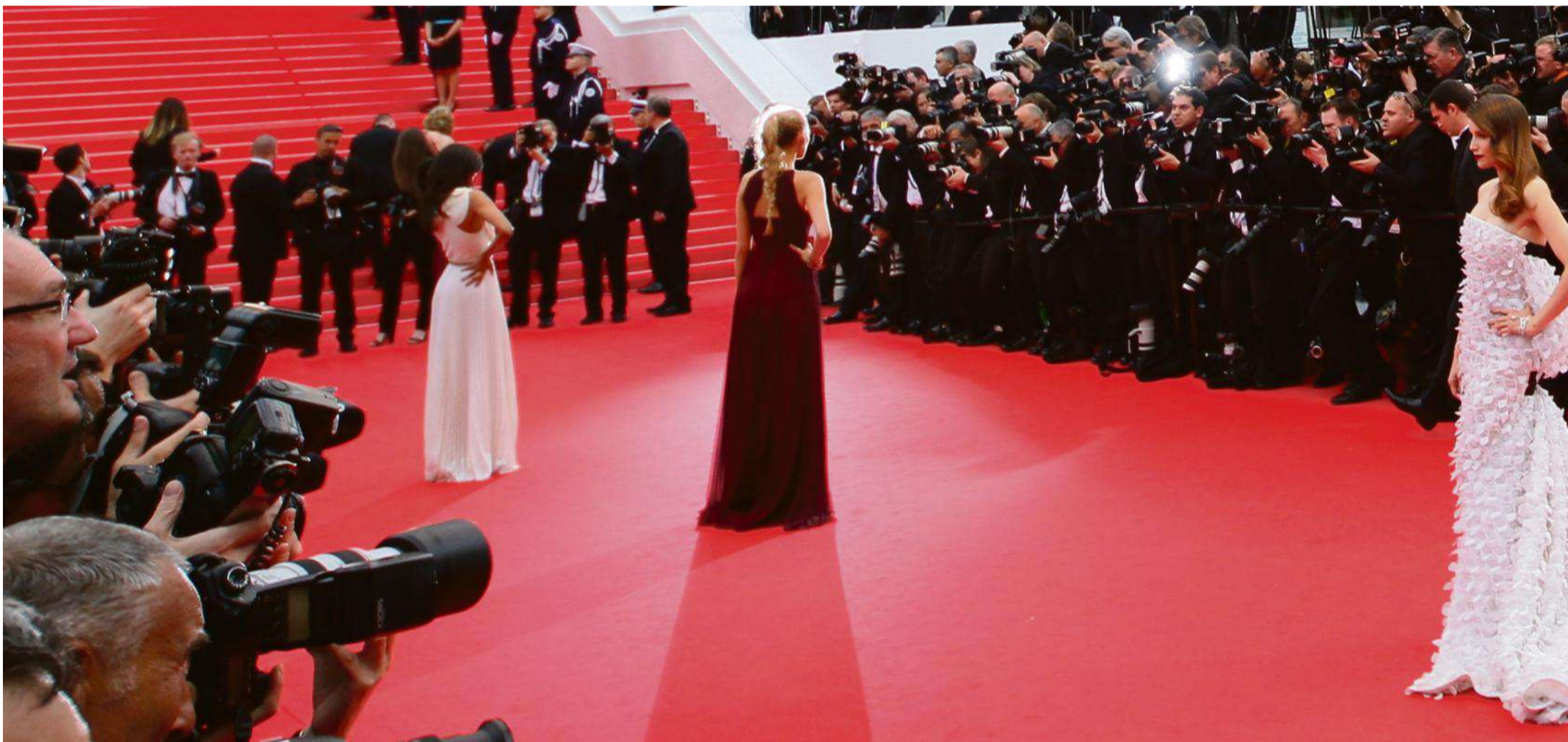
PIERRE JOLIVET

Président de la Société civile des auteurs, réalisateurs et producteurs (ARP)

mesure fiscale incitative, comme un crédit d'impôt fédéral pour encourager la relocalisation d'une partie des tournages, comme Hollywood l'a soufflé à Jon Voight, l'envoyé spécial de la Maison-Blanche dans la Cité des Anges.

La directive SMA, objet de toutes les influences

Seulement, un crédit d'impôt à la sauce Trump pourrait ne pas être indifférent à certaines questions. « *Ce sera un outil pour promouvoir l'idéologie trumpienne, alerte Pierre Jolivet. Quelle place pourra être accordée aux personnes noires,*



Le cinéma français a le vent en poupe

Investissements en hausse, accord renouvelé avec Canal+ : le cinéma français aborde sereinement le Festival de Cannes, qui débute ce mardi.

Avec quatre films sur 22 en compétition pour la Palme d'or, le cinéma tricolore n'est pas en reste pour cette 78^e édition du Festival de Cannes. « *C'est parce que notre modèle est efficace qu'il est attaqué* », s'est félicité Rachida Dati, le 7 mai dernier, en référence aux menaces du président Trump de taxer les films importés tournés à l'étranger.

Et en effet, le cinéma français aborde ce festival de Cannes dans une forme enviable. En augmentation de 3,6 % en 2024, la production tricolore a atteint un record (hors 2021, année de rattrapage) avec 309 films ayant demandé l'agrément du CNC, soit 11 de plus que l'année précédente.

Selon une étude du CNC publiée en avril, les investissements dans le cinéma national sont au beau fixe, avec une hausse de 5,7 % sur un an, tirés par les investissements étrangers (+ 16 %). Il faut remonter à 2008 pour retrouver un tel niveau d'investissement.

Un cru 2024 qui a trouvé son public

Et les nouvelles de début d'année ont rassuré le secteur. Après plus d'un an de négociation, le cinéma français a renouvelé son accord avec Canal+ qui s'est engagé à inves-

tir 160 millions d'euros par an jusqu'en 2027, restant le premier financeur du cinéma français. Si cet investissement est en baisse, l'enveloppe de l'ensemble des engagements financiers des diffuseurs reste stable par rapport aux précédentes négociations, grâce notamment à la hausse de ceux de Disney+.

Problème : à court terme, cet enlèvement dans les tractations a créé un trou d'air, « *avec un ralentissement de la production fin 2024-début 2025 dû aux décalages des engagements de Canal+ qui a gelé quelque temps ses investissements* », indique Marc-Olivier Sebbag, délégué général de la Fédération nationale des cinémas français. « *Mais ils ont repris depuis* », ajoute-t-il.

A l'export, les films français ont le vent en poupe. « *En cette fin mars, nous sommes au même niveau que 2019 qui, en année pleine, avait comptabilisé 46 millions d'entrées à l'étranger, contre 37 millions en 2024* », explique Daniela Elstner, directrice générale d'Unifrance chargée de la promotion du cinéma français à travers le monde. Un succès porté par « *Flow* », « *Emilia Pérez* », « *En fanfare* » ou bien sûr « *Le Comte de Monte Cristo* » (qui s'apprête à sortir en Chine).

En France, l'année 2024 avait créé la surprise avec une hausse de 0,6 % du nombre d'entrées (et +12,5 % pour les films français!). « *Ce qui fait qu'en 2025, les distributeurs disposent de liquidités importantes pour investir dans de nouveaux*

films », souligne Marc-Olivier Sebbag. Néanmoins, quelques ombres planeront au-dessus de Cannes. D'abord, cette charge des États-Unis qui souhaite imposer des droits de douane de 100 % aux films tournés hors du pays. Même si aucun professionnel n'a vraiment compris comment cela pourrait s'appliquer, la menace pourrait instiller de l'incertitude et donc un ralentissement de l'activité.

Un début d'année faiblard

Autre bémol : en 2025, la fréquentation des cinémas français marque le pas. Sur les quatre premiers mois de l'année, le nombre d'entrées est en baisse de 5,8 %. « *C'est le mois de mai qui va être pivot, avec un effet "Cannes" qui peut relancer la curiosité du public* », commente un acteur de premier plan.

Mais Marc-Olivier Sebbag se veut rassurant. A partir de fin mai, l'offre en salle sera dense jusqu'à la fin de l'année. Avec du côté américain : « *Jurassic Park* », « *Superman* », « *Avatar* », « *Mission impossible 8* » ou encore « *Michael* », le biopic du roi de la pop; et du côté français : « *De Gaulle* », « *Avignon* », « *Kamelot* », « *Marius les gardiens de la cité phocéenne* » avec Soprano » ou « *13 jours, 13 nuits* » avec Roschdy Zem.

Autrement dit, le début d'année compliqué n'inquiète pas les professionnels pour le moment. Un succès inattendu, comme ceux d'« *En fanfare* » ou d'« *Un petit truc en plus* » en 2024, peut toujours inverser la tendance. — F. V.

Les studios anglais tremblent

En taxant les films produits à l'étranger de droits de douane prohibitifs, l'administration américaine fragiliserait les pays qui ont accueilli les tournages de films hollywoodiens hors de Hollywood.

Nicolas Madelaine

— Correspondant à Londres

Aux studios Eastbrook flambant neuf de Dagenham, dans l'Est de Londres, on imagine facilement entre les bâtisses abritant la douzaine de studios géants aux équipements ultra-modernes, des comédiens en costumes se rendant sur leur lieu tournage, des morceaux de décors de Western ou des maquettes grandeur nature de vaisseaux spatiaux de la « *Guerre des étoiles* ». La vie scintillante de cette industrie que raconte si bien Hollywood lui-même dans des classiques comme « *Sunset Boulevard* » ou « *Les Ensorcelés* ».

Et de fait, c'est en grande partie pour accueillir les tournages de grosses productions – films ou séries – étrangères, et en particulier américaines, qu'Eastbrook Studios a été construit, pour un investissement de 320 millions de livres. « *C'est trop cher pour nous* », sourit le patron d'un studio britannique. Eastbrook Studios est le plus récent mais pas le dernier des investissements du Royaume-

Uni, loin s'en faut. Leavesden, où a été tourné « *Barbie* », Crown Works à Sunderland, dans le Nord de l'Angleterre, Ealing, berceau du cinéma britannique, Garden Studios, nés en plein Covid, Shepperton, Elstree et bien sûr Pinewood, la maison de « *James Bond* »... Après nombre d'agrandissements, d'ouvertures ou de modernisation, l'écosystème des facilités de production a massivement investi ces dernières années. La puissance publique aussi, dans un sens, avec des crédits d'impôts à partir de 2007 qui « *coûtent* » à l'État un peu moins de 2 milliards de livres même si c'est récupéré par un surcroît d'activité économique.

C'est tout cet effort pour devenir la première destination de productions hollywoodiennes que pourraient remettre en cause Donald Trump et l'acteur Jon Voight, qui s'est fixé un nouvel objectif : « *Make Hollywood Great Again* ».

Un retour à Hollywood

En menaçant de taxer les films produits à l'étranger d'un tarif douanier de 100 %, le président américain ne vise pas les films français ou japonais, qui font des faibles scores au box-office des États-Unis. Il veut avant tout que Hollywood retourne tourner à Hollywood. Moins syndiquées, moins chères, les équipes de tournage étrangères avaient capté une grosse partie du marché. Avec le plan France 2030, le gouvernement français voulait également

attirer cette manne. Mais c'est le Royaume-Uni, selon le British Film Institute, qui est « *bleader mondial* » de cette tendance.

Les tournages de films et séries haut de gamme ont totalisé 5,6 milliards de livres en 2024 (+30 %) outre-Manche, dont 4,8 milliards étant considéré comme de l'investissement étranger ou de la coproduction.

Moins cher

De « *La Guerre des étoiles* » à « *Wicked* » en passant par « *Harry Potter* », les films hollywoodiens tournés outre-Manche sont pléthores. Rien que cette année doit se tourner un nouveau Star Wars, « *Starfighter* », un nouvel Avengers, « *Doomsday* », et un nouveau Spider-Man, « *Brand New Day* ».

Forcer à rapatrier leur tournage aux États-Unis ne va pas faire les affaires des studios américains, pas particulièrement en forme financière, à part Netflix. Le geste de l'administration Trump n'est pas non plus forcément mérité car le cinéma américain est largement en surplus avec le reste du monde et en particulier l'Europe.

Londres essaye d'agréments son accord commercial avec les États-Unis d'une autre exemption, sur le cinéma et la télévision. Mais, même s'il est difficile de dire ce qui sera finalement décidé, il ne faut pas forcément s'attendre à un « *happy ending* ». Il n'y en a pas dans « *Delivrance* », le film le plus connu de Jon Voight. ■

ne sur l'ouverture du Festival de Cannes

homosexuelles, transgenres... ? » Outre les coups de menton trumpiens, c'est surtout la bataille autour d'un texte européen qui agite depuis plusieurs mois les agendas des lobbyistes : la directive SMA. Voté en 2017, ce texte d'inspiration française a instauré la possibilité de mettre en place des obligations de financement à la production locale pour les plateformes de vidéo à la demande dans les territoires où elles opèrent, ainsi que des quotas d'œuvres européennes au sein de leur catalogue.

« SMA, c'est la directive emblématique de la déclinaison de l'exception

culturelle européenne pour le cinéma », assure Emma Rafowicz, eurodéputée socialiste et vice-présidente de la commission culture au Parlement européen. De leur côté, les plateformes américaines, Netflix en tête, dénoncent une entrave à la liberté de création.

Or il se trouve que la directive SMA sera révisée en 2026, soit une fantastique opportunité pour raboter les contraintes européennes. « Cela donne lieu à un lobbying tous azimuts hyperagressif », constate l'eurodéputé Laurence Farré. Un lobbying qui recouvre aussi un volet judiciaire. En Wallonie, qui a

imposé aux plus grosses plateformes de contribuer à hauteur de 9,5 % de leur chiffre d'affaires à la production locale,

Netflix et Disney ont déposé un recours devant la Cour constitutionnelle dénonçant des obligations « disproportionnées ». En France, Netflix et Amazon Prime Video ont attaqué devant le Conseil d'Etat le fonctionnement de la chronologie des médias, contestant le fait qu'ils doivent respecter alors qu'ils n'en sont pas signataires.

En filigrane c'est la régulation à l'eurodéputé Laurence Farré. Un lobbying qui recouvre aussi un volet judiciaire. En Wallonie, qui a

zou a d'ailleurs publié un plaidoyer sur son site : « La chronologie des médias pénalise délibérément l'exploitation des films sur petit écran, limite leur exposition auprès du public français et bride ainsi leur vie après la salle. »

Le réquisitoire des Américains

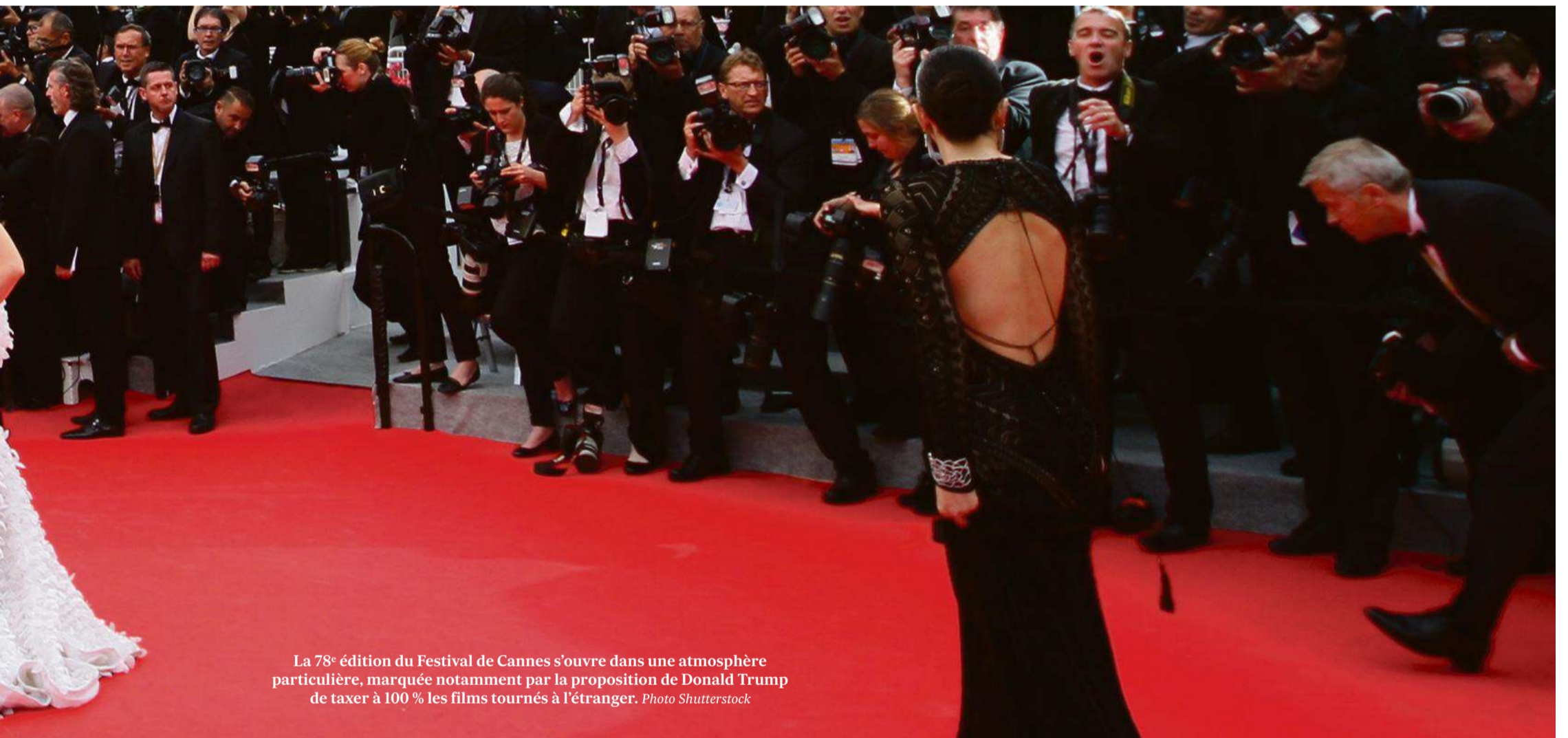
La Motion Picture Association (MPA), qui représente les intérêts du cinéma américain à travers le monde, a dénoncé le 11 mars dernier dans un rapport présenté au gouvernement « les pratiques commerciales déloyales » et toutes

les actions nécessaires à prendre pour endiguer « les dommages causés par les accords commerciaux non réciproques » sur le cinéma américain. Quotas, crédits d'impôt, obligations de financement... un véritable réquisitoire contre le protectionnisme européen.

« Historiquement, la MPA s'est toujours opposée à la régulation mais il y avait un "gentleman agreement" entre l'Europe et les studios américains, car chacun y trouvait son compte », analyse Marc Missonnier, président de l'Union des producteurs de cinéma (UPC). « Depuis que les plateformes ont rejoint la

MPA, le lobbying s'est intensifié pour libéraliser le secteur. Cela ne veut pas forcément dire qu'elles n'investiraient plus en l'absence d'obligations, mais elles le feraient comme elles le souhaitent. »

Présente à Cannes en fin de semaine, la ministre de la Culture Rachida Dati rappellera son souhait de bâtir une souveraineté culturelle européenne, qui passe par la préservation de la directive SMA et la protection du droit d'auteur. « Il faut défendre notre modèle, coûte que coûte », a-t-elle encore martelé la semaine dernière, devant les professionnels du secteur français. ■



La 78^e édition du Festival de Cannes s'ouvre dans une atmosphère particulière, marquée notamment par la proposition de Donald Trump de taxer à 100 % les films tournés à l'étranger. Photo Shutterstock

La Côte d'Azur se rêve en nouvel eldorado

Boostées par l'augmentation des séries et des films publicitaires, les retombées économiques directes des tournages ont progressé de 5 % l'an dernier dans les Alpes-Maritimes.

Vincent-Xavier Morvan
— Correspondant à Nice

C'est une activité qui profite de plus en plus à la Côte d'Azur. Cachets des techniciens ou des artistes locaux, location de décors, transport, hébergement... Au total, en 2024, 65 millions d'euros ont été injectés directement dans l'économie des Alpes-Maritimes par l'activité de tournages, soit une progression de 5 % en un an, selon la Commission du film Côte d'Azur-France.

Par rapport à 2019, 20 millions d'euros supplémentaires ont été engrangés, avec par exemple 40.000 nuits d'hôtels réservées contre 20.000. Les retombées touristiques et médiatiques indirectes sont chiffrées à 151 millions d'euros, un argument auxquels les collectivités locales, soucieuses de l'activité économique, sont sensibles.

« Essor des séries et des fictions de plateformes »

« Ce qui fait la différence, c'est l'augmentation des films publicitaires et l'essor des séries et des fictions de plateformes et des TV », note Camille Feret, directrice de la Commission du film Côte d'Azur-France, une association soutenue par une trentaine de collectivités qui sert de porte d'entrée et de facilitateur pour les professionnels du secteur.

« Le Covid a tout fait basculer, énormément de films publicitaires ont été délocalisés ici car on y trouve, comme en Espagne, en Italie ou en Afrique du Sud, du soleil et de la lumière », note-t-elle. Les préoccupations environnementales, qui limitent les voyages des sociétés de production vers ces pays, ont contribué au phénomène.

Décors naturels

L'essor de plateformes comme Netflix est l'autre explication. Le tournage du blockbuster « Heads of State », qui doit sortir en juillet sur Prime Video (Amazon), a contribué à lui seul à 17 millions d'euros dans le bilan des retombées directes du secteur. « Les productions viennent ici avant tout pour les décors naturels, les studios constituant souvent une base arrière », constate Camille Feret. Dans ce domaine, trois pôles se démarquent. A Cannes, les studios de la

Rodolphe Saadé investit dans Pathé

Le milliardaire franco-libanais est entré au capital de Pathé à hauteur de 20 %, aux côtés de Jérôme Seydoux qui en reste l'actionnaire majoritaire, a annoncé lundi le leader européen des salles de cinéma. Rodolphe Saadé investit via son holding familial, et non via le groupe CMA CGM, qu'il dirige. L'objectif de ce « partenariat stratégique » est d'accélérer le développement de Pathé.

Bastide rouge sont utilisés en post-production. A Grasse, des studios « prêt-à-tourner » se sont installés depuis peu chez l'opérateur privé Strike. Ces anciens régisseurs de la série « Section de recherches » proposent des décors tels qu'une salle de commissariat, une cellule de prison ou une chambre d'hôpital, et ce avec tous les accessoires, comme des menottes par exemple.

« Des technologies de pointe »

A Nice, les studios de la Victorine, où fut notamment tournée dans les années 1970, « La Nuit américaine » de François Truffaut, essayent de retrouver leur lustre d'antan. Un temps repris en régie par la ville, ils sont désormais gérés par un tandem constitué de la chambre de commerce locale et de l'opérateur privé Color, filiale de Digital District Entertainment, spécialiste des effets spéciaux.

37 millions d'euros devraient être mobilisés pour faire de la Victorine, selon ses promoteurs, « un pôle d'excellence intégrant des technologies de pointe comme l'intelligence artificielle, la robotique ou la production virtuelle en temps réel ».

Le maire (Horizons) de Nice Christian Estrosi évoque une stratégie « volontariste et ambitieuse » qui vise à « faire de Nice une ville "tournage-friendly", attractive, compétitive et à la pointe de l'innovation audiovisuelle ».

En témoigne la création par la municipalité d'une « Mission cinéma » qui, à l'instar de Paris ou Marseille, doit permettre à la ville de participer aux marchés professionnels et faciliter l'accueil des productions sur le terrain. ■

Ne tirez pas sur le soft power

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE de David Barroux



Donald Trump ne sera pas à Cannes cette semaine mais son nom sera sur toutes les lèvres. En annonçant à la veille de l'ouverture du plus grand festival du cinéma au monde qu'il envisageait de matraquer fiscalement les films tournés hors des Etats-Unis, l'hôte de la Maison-Blanche a fait trembler tout le 7^e art. Hollywood, qui pour des raisons fiscales et économiques, raffole des studios canadiens ou anglais, redoute de voir ses coûts exploser si tous les tournages doivent redevenir made in America. Et le reste du monde, qui n'exporte pourtant guère vers l'Amérique, craint d'être la victime collatérale d'un bras de fer en fait américano-américain. Car ce ne sont pas les exportations de films français ou coréens vers les 50 Etats de l'Union qui irritent le très protectionniste Trump. En

mettant le feu à l'usine à rêves, le 47^e président risque cependant une fois de plus de se tirer une balle dans le pied et d'affaiblir son camp plutôt que de faire avancer la cause du « Make America Great Again ». La puissance américaine repose en effet sur un trépied qu'en un peu plus de trois mois Donald Trump a déséquilibré. Puissance économique et militaire, les Etats-Unis sont aussi les empereurs du soft power. Théorisé par le géopolitologue Joseph Nye qui vient de disparaître, ce pouvoir « mou » consiste à reconnaître que pour peser sur la scène internationale, un pays n'a pas forcément besoin de passer par la manière forte.

Plutôt que de contraindre ou de placer les autres dans une situation de dépendance, mieux vaut parfois passer par l'arme de la séduction. Et sur ce terrain, aucun Etat ne pouvait jusque-là rivaliser avec l'attrait de l'« American way of life » qui va bien au-delà du pouvoir de séduction de la société de consommation. Depuis James Dean et Marilyn Monroe, le monde entier est fasciné par Hollywood. Aux quatre coins de la planète,

étudiants et chercheurs rêvaient de venir étudier au pays du « brain drain ». Les entrepreneurs se nourrissent du mythe du self-made-man devenant millionnaire. Et même s'il ne faut pas l'idéaliser, l'Amérique symbolisait le respect de la loi, de l'Etat de droit et de la démocratie. D'une façon incompréhensible, Donald Trump a, depuis son retour à Washington, commencé à scier toutes les branches sur lesquelles a poussé ce soft power. Il a attaqué les universités, s'en prend aux juges et à l'Etat de droit, veut bloquer toute forme d'immigration ou presque, et il a maintenant en ligne de mire les grands studios de cinéma accusés de ne pas faire assez travailler leur écosystème domestique. A l'image de ses stars, l'Amérique faisait rêver. Elle commence à faire peur. Donald Trump pourra toujours dire qu'il tape fort pour mieux négocier après et qu'au final les Etats-Unis sortiront grands. Mais son pari est loin d'être gagné et on peut d'ores et déjà avoir la certitude qu'il a incontestablement commencé par nuire à l'arme de séduction massive américaine. ■

Interconnexions électriques : l'Europe à déployer ses armes anti « black-out »

ÉNERGIE

Après la panne géante, l'Espagne et le Portugal veulent renforcer leurs interconnexions électriques avec la France, mais cette dernière a d'autres priorités.

L'intégration européenne reste à la peine, et l'essor des renouvelables complique la donne.

Amélie Laurin
avec Emmanuel Grasland
— Bureau de Berlin

Le récent black-out en Espagne et au Portugal l'a rappelé : la résistance des réseaux électriques et les mécanismes de solidarité entre pays sont indispensables à la sécurité énergétique de l'Europe. La panne géante, dont la cause est encore inconnue, a montré combien la péninsule ibérique est un maillon faible du marché européen de l'électricité, malgré les nombreuses lignes transfrontalières (interconnexions) entre pays membres.

Au nom de la libre circulation des biens, plus de 300.000 kilomètres de lignes de même fréquence (50 hertz) alimentent aujourd'hui les 600 millions de citoyens du continent, les réseaux nationaux étant complétés par plus de 400 interconnexions. « L'Europe est aujourd'hui la région la plus interconnectée au monde », explique Philippe Adam, secrétaire général du Cigre (Conseil international des grands réseaux électriques). Ce maillage a commencé à se développer dans les années 1950 pour des échanges programmés de volumes d'électricité, avant de prendre son essor dans les années 2000. L'électricité est alors devenue un produit de marché comme les autres. A la nuance près qu'elle ne se stocke pas et que les prix peuvent différer d'un pays à l'autre. »

Paris n'a ni un besoin urgent de l'électricité de ses voisins, ni l'envie d'accroître son rôle de pays de transit.

Les interconnexions devaient représenter 10 % de la consommation locale de chaque pays de l'Union européenne en 2020. Un objectif porté par la Commission européenne à 15 % pour 2030, pour accompagner la décarbonation de l'économie européenne. La France atteint déjà ce taux à l'export et de 13 % à l'import, indique le gestionnaire RTE.

En début d'année, quinze pays européens étaient déjà au-delà du seuil de 15 %, cinq autres au-dessus du plancher de 10 %, et huit encore



L'Union européenne vise 15 % d'interconnexions dans chaque pays en 2030. Un objectif loin d'être atteint. Photo Robert Kluba/REA

en dessous, selon Bruxelles.

En revanche, la péninsule ibérique reste un point noir. En raison notamment de leur position géographique, l'Espagne et son voisin le Portugal sont interconnectés à hauteur de 3 % seulement, via la France, seul point de passage avec le reste du continent.

Le black-out a relancé le débat sur un nécessaire renforcement des interconnexions. Mais les priorités diffèrent, des deux côtés des Pyrénées. « La France, en ne soutenant pas la vitesse à laquelle nous avions l'intention de construire ces interconnexions, met des obstacles au marché intérieur », a déploré, lundi, la ministre portugaise de l'Énergie, Maria da Graça Carvalho, dans le quotidien « El País ». « Je ne pense pas que la France soit très intéressée car elle possède beaucoup d'énergie nucléaire », a-t-elle ajouté.

« Nous ne souhaitons pas que cet événement [le black-out, NDLR] soit instrumentalisé pour des débats politiques qui ne lui sont pas forcément liés », réagit Bercy. « Sur la période 2030-2040, nous devons travailler prioritairement sur le réseau français : sa modernisation et son extension sont un préalable à une nouvelle étape de développement des interconnexions », déclare encore Chloé Latour, directrice stratégie et régulation de RTE.

Alors que la production d'électricité est excédentaire – la demande en France n'ayant pas retrouvé son niveau pré-Covid –, Paris n'a ni un besoin urgent de l'électricité de ses voisins, ni l'envie d'accroître son rôle de pays de transit. « Sans renforcement du réseau français, nous serions contraints de diminuer la production française d'électricité

décarbonée [nucléaire et renouvelable, NDLR] pour éviter des congestions sur le réseau et permettre les échanges entre l'Espagne et le reste de l'Europe, vers l'Allemagne par exemple, prévient Chloé Latour. Cela ne va pas dans le sens des objectifs européens de décarbonation. »

Avant tout nouveau projet avec Madrid, Paris veut en outre digérer la future liaison du golfe de Gascogne. Ces 400 kilomètres de câbles, en partie sous-marins, entre Bordeaux et Bilbao, vont permettre de doubler, à 5 GW, les interconnexions avec l'Espagne. Sa mise en service est prévue en 2028, avec trois ans de retard liés aux tensions entre les deux pays sur le partage de la facture. Désormais estimée à 3,1 milliards d'euros, elle sera acquittée à 46 % par la France et 54 % par l'Espagne, après déduction d'une subvention européenne de 578 millions d'euros.

Coûts des nouvelles lignes
Bruxelles, qui défend la collaboration en Europe, a débloqué en début d'année une aide pour l'étude d'une

nouvelle liaison, sous les Pyrénées. « Il est essentiel de continuer à renforcer les interconnexions entre l'Espagne et la France », indique aux « Echos » Redeia, le gestionnaire du réseau espagnol.

Les nouvelles lignes, espérées en 2036 et 2040 par l'Espagne, coûteraient 2,6 milliards d'euros à la France, calcule RTE. C'est davantage que toute l'enveloppe allouée par le gestionnaire tricolore aux interconnexions européennes d'ici à 2040, soit 2,3 milliards d'euros. Dans son plan à 100 milliards d'euros d'ici à 2040, RTE ne prévoit aucune nouvelle ligne majeure vers l'Espagne. Ou vers le Royaume-Uni, qui souhaite lui aussi évacuer sa production renouvelable, notamment éolienne, vers le continent.

Si un nouveau projet sous la Manche devait voir le jour, RTE prend pour hypothèse 80 % des coûts pour Londres et 20 % pour Paris... « Les bénéfices attendus » d'une nouvelle liaison « sont inégalement répartis entre la France et le Royaume-Uni », prévient en effet la

Commission de régulation de l'énergie (CRE), dans son dernier rapport annuel.

La France donne plutôt la priorité au raccordement de ses futures fermes éoliennes en mer, pour 37 milliards d'euros. En Allemagne aussi, des chantiers titanesques sont prévus, pour raccorder les éoliennes de la mer du Nord aux usines du sud du pays.

Tensions entre l'Allemagne et la Scandinavie

Le poids croissant des énergies renouvelables bouscule, partout, le trafic des autoroutes de l'électricité. Le défi est technique, leur production étant très décentralisée contrairement à celle des centrales nucléaires et gazières. Il est aussi financier, car l'intermittence de l'électricité solaire ou éolienne peut entraîner le prix des électrons en territoire négatif... ou les faire grimper en flèche.

C'est pourquoi la Suède a décidé de mettre fin, il y a un an, au projet Hansa Powerbridge, la construction d'une ligne haute tension de

700 mégawatts reliant le pays à l'Allemagne. Une façon pour Stockholm de se protéger de l'envolée des prix de l'électricité outre-Rhin, lorsqu'il n'y a ni vent ni soleil. Même stratégie du côté de la Norvège, qui souhaiterait renégocier son contrat d'interconnexion avec Berlin, afin de réduire l'impact sur son marché local.

Fin avril, l'association européenne des gestionnaires de réseaux (Entso-e) a proposé de scinder le marché allemand en cinq zones pour limiter les fluctuations de prix. Mais Berlin s'y refuse, car cela ferait bondir les prix dans le sud du pays, où se situent les usines.

La nouvelle coalition au pouvoir mise plutôt sur la construction de 20 gigawatts de centrales à gaz d'ici à 2030. Un projet resté dans les cartons après la chute du gouvernement Scholz. D'après l'Agence fédérale des réseaux, le pays a besoin de 16.800 kilomètres de nouvelles lignes pour fluidifier son marché. Un projet démarré voilà près de quinze ans, et encore largement en cours. ■

L'enquête sur la panne électrique en Espagne prendra

Dix jours après le black-out, les renouvelables font figure de principal suspect, mais il faudra attendre des semaines avant de connaître les raisons de la chute du réseau. En attendant le lobby nucléaire gagne des adeptes.

Cécile Thibaud
— Correspondante à Madrid

Deux semaines après la grande panne, l'Espagne cherche toujours la cause du grand black-out qui, le 28 avril dernier, a mis le pays à l'arrêt. « Toutes les hypothèses sont ouvertes », répète la ministre de la Transition écologique, Sara Aagesen, chargée des dossiers énergétiques, en parlant d'« un cumul de situations ».

L'opérateur du réseau espagnol (REE) a ouvert une enquête approfondie pour obtenir la photo de l'instant clé et repérer l'incident déclencheur afin de déterminer les causes. Une tâche qui suppose de scruter au

millième de seconde près tout le réseau, soit 70.000 points critiques à travers le pays. Il faudra probablement des semaines pour connaître le résultat.

Ce qu'on sait pour l'instant, c'est qu'une forte variation de tension dans sud de l'Espagne s'est produite, suivie 19 secondes plus tard de deux microcoupures quasi simultanées, à 1,5 seconde d'intervalle, si rapprochées qu'elles n'ont pas pu être absorbées par le réseau, ce qui a entraîné une dégradation en chaîne du système et provoqué la panne. La question est de savoir pourquoi se sont produits ces décrochages et s'il s'agit d'épisodes isolés ou s'ils font partie d'un même événement.

Les médias espagnols se font écho de documents de REE indiquant des épisodes de variations de tensions similaires, les 22 et 24 avril derniers. L'opérateur du réseau avait en outre averti dans son rapport annuel des fragilités du réseau, liées à la forte fluctuation des renouvelables.

Même si les connaisseurs du sys-

tème appellent à la prudence, les énergies vertes et tout spécialement le photovoltaïque est dans la ligne de mire. « Le problème ne provient pas du mode de production d'électricité mais plus de la capacité du réseau », explique néanmoins le consultant Carlos Cagigal, spécialiste en développement de projets industriels et énergétiques. « Le rythme d'adaptation des infrastructures est lent par rapport à la rapidité de l'implantation

des renouvelables, on sait que certains points sont saturés et, ce jour-là, il y a eu une conjonction de petits incidents sont venus se greffer sur ce problème de fond », avance-t-il. La solution pour amortir les fluctuations devrait passer, selon lui, par le biais d'infrastructures de stockage d'énergie, dont le déploiement est déjà avancé en Espagne où 200 projets qui représenteront une capacité de réserve de 4GW sont dans les tuyaux.

« Il ne s'agit pas du nucléaire contre les renouvelables, toutes technologies sont nécessaires pour donner plus de stabilité au système. »

JOSÉ BOGAS
Directeur général d'Endesa

Une tournure politique
« Tant qu'on ne sait pas ce qui s'est passé on ne peut pas savoir comment améliorer le système, avertit Jorge Morales, fondateur de la compagnie de distribution Proxima Energia. Si les soupçons se portent sur les énergies renouvelables, rien ne prouve encore qu'elles sont à l'origine de la panne. Le problème a pu venir d'un parc photovoltaïque comme d'une centrale nucléaire. »

Mais les débats ont pris une tournure politique. Le black-out a eu lieu alors que la production d'énergies

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

PUBLIEZ VOS COMMUNIQUÉS DE PRESSE DANS LES ECHOS

Contactez notre équipe au 01 87 39 70 08 ou prenez rendez-vous via le QRcode

Prix des médicaments : l'offensive de Trump déstabilise tout le secteur

PHARMACIE

Le secteur a dévissé en Bourse avant de se reprendre, après l'annonce de la décision du président américain d'imposer des baisses de prix des médicaments de plus de 59 % aux Etats-Unis.

Myriam Chauvet

Panique à bord. Le secteur pharmaceutique a commencé à piquer du nez en Bourse, à l'annonce par Donald Trump tard dimanche soir sur les réseaux sociaux qu'il passait à l'action contre lui. « Les prix des médicaments sur prescription vont être réduits, presque immédiatement, de 30 % à 80 % », a-t-il promis dans un post nocturne précisant qu'il signerait dès lundi « un des ordres exécutifs les plus conséquents de l'histoire de notre pays ». Lundi, un nouveau post présidentiel ajoutait que « les prix des médicaments seraient baissés de 59 % et plus ! »

Les Etats négociant chacun avec les laboratoires pharmaceutiques le prix de leurs médicaments remboursables dans leur système de santé national, les prix varient selon les pays. « Je vais instaurer la clause de la nation la plus favorisée. Les Etats-Unis paieront le même prix que la nation la plus favorisée, où que ce



Aux Etats-Unis, le prix des médicaments est le plus élevé au monde. Selon les études menées ces dernières années, il est en moyenne 2,5 à 2,7 fois plus élevé pour un même médicament que dans les autres pays développés. Photo Shutterstock

soit dans le monde », a poursuivi le président américain dans son post nocturne.

Le marché américain est, pour tous les acteurs de la « Big Pharma » mondiale, le plus gros et le plus rentable. C'est le niveau de rentabilité globale de tout le secteur pharma-

ceutique mondial, déjà bien déstabilisé par les mesures américaines de ces derniers mois, qui est remis en cause. Sans attendre les détails de l'ordonnance signée, dans la nuit le secteur pharmaceutique a dégringolé sur les Bourses asiatiques.

Noyade asiatique

Au Japon, les grands laboratoires pharmaceutiques nippons ont chuté, malgré la perspective d'une trêve entre les Etats-Unis et la Chine sur les droits de douane. Le cours de Takeda a baissé de plus de 5 % et celui de Daiichi Sankyo Co. de 8 %. Même plongée à Hong Kong, en Corée du Sud (-4,7 % pour Samsung Biologics) ou encore en Inde.

La baisse s'est propagée à l'Europe avant que les valeurs ne reviennent dans le vert lundi en fin de journée, à l'instar de Sanofi (-1,7 % puis +2,4 %) ou, de l'autre côté de l'Atlantique, Pfizer par exemple. Les analystes ont sorti leurs calculs et relativisé les dégâts, au moins pour le moment. Selon UBS, la mesure – qui reste à préciser – pourrait, selon les scénarios (le nombre de médicaments qu'elle touche) éroder de 8 % à 15 % la rentabilité 2028 moyenne du secteur. L'impact varie selon les laboratoires, le moins touché étant Sanofi.

Aux Etats-Unis, le prix des médicaments est le plus élevé au monde. Selon les études menées ces dernières années, il est en moyenne 2,5 à 2,7 fois plus élevé pour un même médicament que dans les autres pays développés. Chaque pays négocie le prix plus ou moins durement pour rendre un médicament remboursable par le système de santé. Aux Etats-Unis, le remboursement ne relevant pas d'un système national mais d'assureurs santé privés, le prix est librement fixé par les laboratoires pharmaceutiques.

Pays profiteurs

Résultat : les prix américains sont stratosphériques mais l'Etat fédéral n'a pas la main, sauf pour les programmes de santé relevant de la solidarité nationale : Medicaid pour les Américains à faible revenu et Medicare pour les plus de 65 ans. Ce sont des programmes d'ampleur. Medicaid couvre un Américain sur cinq, comme Medicare (70 millions de seniors). Mais a priori, Donald Trump n'a le pouvoir de décider des prix que pour ces (grosses) poches de la santé. Elles représentent déjà environ 40 % des médicaments sur prescription.

Déjà lors de son premier mandat, Donald Trump avait tenté d'abais-

ser les prix des médicaments pour Medicare. Et avait échoué pour des questions de légalité. Il récidive avec cette clause de la nation la plus favorisée, dont le lobby des laboratoires devrait aussi contester la légalité.

La fédération pharmaceutique américaine, PhRMA, a réagi lundi en dénonçant un « mauvais deal » pour les patients américains, soulignant que baisser les prix de Medicare ne garantit pas un meilleur accès des patients aux médicaments et que des médicaments moins chers, c'est moins d'argent pour investir... « Ça menace les centaines de milliards de dollars que nos laboratoires prévoient d'investir aux Etats-Unis, et nous rendra plus dépendant de la Chine pour les médicaments innovants », menace PhRMA.

Le secteur pharmaceutique souligne avoir besoin de prix élevés des médicaments pour financer la R & D. Le président américain ne le conteste pas, mais a déjà souligné que la charge de financer l'innovation ne devait pas reposer sur les seuls Etats-Unis. Son post de dimanche a enfoncé le clou en soulignant que l'ordonnance abaissant les prix aux Etats-Unis, « ils vont augmenter à travers le monde pour s'égaliser et pour la première fois depuis bien des

années, conduire à l'équité pour l'Amérique ! » De fait, si la mesure passe, les laboratoires ne consentiront pas des prix aussi bas qu'avant en France, réputée pour avoir souvent les prix les plus bas d'Europe. Et de manière générale, le risque d'un renchérissement des médicaments est réel dans les pays européens, que Donald Trump a à plusieurs reprises qualifiés de « profiteurs ». Mais c'est aussi un risque pour la Chine, qui bénéficie souvent des prix les plus bas consentis par les laboratoires tant ils sont désireux d'accéder à son immense marché. ■

« Je vais instaurer la clause de la nation la plus favorisée. Les Etats-Unis paieront le même prix [...] où que ce soit dans le monde. »

DONALD TRUMP
Président des Etats-Unis

annonces judiciaires & légales

PRÉFET DES YVELINES

Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports d'Île-de-France
Unité départementale des Yvelines

INSTALLATION CLASSÉE POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

AVIS DE CONSULTATION DU PUBLIC SUR LA COMMUNE DE TRAPPES

La société GROUPE LEGENDRE FINANCES dont le siège social se situe 26 RUE DE Thivars à Ver-lès-Chartres (28630), a déposé une demande d'enregistrement en vue de créer et exploiter un entrepôt logistique à Trappes (78190) 8 avenue Georges Politzer.

L'activité est soumise au régime de l'enregistrement au titre de la rubrique suivante de la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement :

- n°1510-2-b : Entrepôts couverts (installations, pourvues d'une toiture, dédiées au stockage de matières ou produits combustibles en quantité supérieure à 500 tonnes), à l'exception des entrepôts utilisés pour le stockage de matières, produits ou substances classés, par ailleurs, dans une unique rubrique de la présente nomenclature, des bâtiments destinés exclusivement au remisage des véhicules à moteur et de leur remorque, des établissements recevant du public et des entrepôts exclusivement frigorifiques : 2. Autres installations que celles définies au 1, le volume des entrepôts étant : b) Supérieur ou égal à 50 000 m³ mais inférieur à 900 000 m³ ;

L'enregistrement porte également sur l'installation relevant de la rubrique n° 2.1.5.0 de la nomenclature des installations, ouvrages, travaux et activités dite IOTA (annexée à l'article R.214-1 du code de l'environnement) soumise au régime de la déclaration, en raison de sa connexité à l'activité mentionnée ci-dessus : « Rejet d'eaux pluviales dans les eaux douces superficielles ou sur le sol ou dans le sous-sol, la surface totale du projet, augmentée de la surface correspondant à la partie du bassin naturel dont les écoulements sont interceptés par le projet, étant : 2° Supérieure à 1 ha mais inférieure à 20 ha » ;

Une consultation du public d'une durée de quatre semaines se déroule du 27 mai 2025 au 23 juin 2025 inclus.

Pendant la période indiquée ci-dessus, le public peut prendre connaissance du dossier soumis à consultation, à la mairie de Trappes aux jours et heures d'ouverture et consigner éventuellement ses observations sur le registre ouvert à cet effet.

Les observations du public peuvent également être adressées, sur la même période :

- par courrier à la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports d'Île-de-France (D.R.I.E.A.T.) – Unité départementale des Yvelines (UD78) - 35, rue de Noailles - 78000 Versailles ;
- par courrier électronique à l'adresse suivante : drieat-consultation-environnement@developpement-durable.gouv.fr

Ces observations sont annexées au registre de consultation du public.

Le dossier est également accessible sur le site internet de la Préfecture des Yvelines : <https://www.yvelines.gouv.fr/Publications/Consultation-du-public>

Le Préfet des Yvelines est l'autorité compétente pour prendre la décision d'enregistrement. L'installation projetée peut faire l'objet d'un arrêté préfectoral d'enregistrement, éventuellement assorti de prescriptions complémentaires à l'arrêté du 11 avril 2017 modifié relatif aux prescriptions générales applicables aux entrepôts couverts soumis à la rubrique 1510 de la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement, ou d'un arrêté préfectoral de refus d'enregistrement.

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75,78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Coupe-faim : le Mounjaro fait perdre plus de poids que le Wegovy, selon un essai comparatif

Pour la première fois, un essai clinique sur 750 obèses américains compare directement les deux coupe-faim stars : le Wegovy et le Mounjaro. Ce dernier se révèle près de deux fois plus efficace pour perdre du poids.

C'est un duel au sommet dont le gagnant vient d'être révélé. Pour la première fois, un essai a comparé directement les deux coupe-faim GLP-1 stars : le Wegovy du laboratoire danois Novo Nordisk et le Mounjaro (appelé Zepbound Outre-Atlantique) de l'américain Eli Lilly. Réalisé à l'initiative de Lilly, cet essai a été mené sur 751 obèses américains. Il se conclut par une victoire écrasante du Mounjaro, qui se révèle près de deux fois plus efficace pour la perte de poids.

Les résultats de l'essai ont été présentés lundi lors du congrès européen sur l'obésité, qui se tient à Malaga (Espagne). Vu la taille du marché de l'obésité, dont les ventes

annuelles devraient dépasser la centaine de milliards de dollars par an à horizon 2030 selon les prévisions des analystes financiers, cet essai était lourd d'enjeux. Le Mounjaro de Lilly apparaît plus que jamais comme la star dont l'ascension débute à peine face au pionnier qu'est le Wegovy, issu de l'antidiabétique Ozempic.

Tour de ceinture

L'essai a été conduit sur des obèses pesant en moyenne 113 kg. Ils ont pris ces coupe-faim au dosage le plus fort qu'ils pouvaient supporter sans effets secondaires excessifs et ont ainsi testé le Mounjaro (Zepbound) 10 mg ou 15 mg et le Wegovy 1,7 mg ou 2,4 mg.

Résultat du duel : après 72 semaines, ceux prenant du Mounjaro avaient perdu 18,4 centimètres de tour de taille, contre 13 centimètres pour le Wegovy. Les pertes de poids moyennes ont été de 20,2 % (-23 kg) et 13,7 % (-15 kg) respectivement. Mais 32 % du groupe testant le Mounjaro avaient perdu un quart de

leur poids, contre 16 % du groupe Wegovy. Sur les effets secondaires (essentiellement nausées et diarrhées), c'est match nul.

Les deux coupe-faim, qui consistent en une injection hebdomadaire, sont à peu près similaires. Le taux d'abandon de l'essai par des participants pour effets secondaires excessifs a été de 6 % pour le Mounjaro et 8 % pour le Wegovy. Ce qui reste tout de même encore un taux élevé...

Ce n'est pas le seul problème. Au-delà des effets secondaires possibles déjà connus, il existe une suspicion qu'ils pourraient créer

+100

MILLIARDS DE DOLLARS

La prévision du nombre de ventes annuelles sur le marché de l'obésité à horizon 2030 selon des analystes financiers.

des tumeurs et cancers de la thyroïde. C'est avéré chez les souris, non prouvé chez les humains, mais quand même : la FDA a exigé qu'un avertissement figure sur la notice de ces nouveaux coupe-faim GLP-1, contrairement à l'Europe qui n'a pas cette exigence tant qu'il n'existe pas de preuves formelles.

Les médicaments GLP-1 ont tout de même aussi des bénéfices médicaux : en novembre 2023, Novo avait publié le résultat de l'essai clinique « Select » (17.600 participants) montrant que le Wegovy non seulement fait perdre du poids (-15 % à -17 % en 68 semaines), mais réduit aussi les accidents cardiovasculaires mortels ainsi que les risques non fatals d'AVC et d'infarctus du myocarde chez les obèses. A priori le Mounjaro aussi, mais les essais cliniques le prouvant sont moins avancés que ceux du pionnier, commercialisé avant. Le match entre les deux rivaux se poursuit.

— M. C.

Stellantis détrône Toyota en Europe dans l'hybride

AUTOMOBILE

Le groupe franco-italo-américain a dépassé le japonais, roi de la discipline, au premier trimestre en Europe.

Le résultat d'une montée en puissance fulgurante, mais aussi d'une technologie plus légère.

Guillaume Guichard

C'est une surprenante première place européenne. Stellantis a terminé le premier trimestre en pole position dans la course à la motorisation hybride, se réjouit-on au sein du groupe.

Le groupe issu de la fusion, en 2021, entre PSA et Fiat Chrysler, a dépassé le champion historique et mondial du domaine, le géant japonais Toyota. D'après les données du

cabinet indépendant Inovev, Stellantis a écoulé 194.858 voitures hybrides au premier trimestre 2025, c'est-à-dire 67.000 de plus que Toyota et près de 100.000 de plus que les marques du groupe Renault. En comptant les véhicules utilitaires légers, Stellantis frôle les 240.000 unités. Il figure, là encore, devant le japonais.

La progression est fulgurante. Les ventes de voitures hybrides chez Stellantis se sont envolées de 55 % entre 2023 et 2024. La très abordable Fiat Panda et la gamme Peugeot avec les modèles 208, 2008 et 3008, ont particulièrement contribué à cet essor. Un dynamisme particulièrement bienvenu pour le groupe. L'hybride non rechargeable a globalement augmenté de 20 % en Europe au premier trimestre, représentant plus d'un tiers des ventes. Le constructeur a déployé un nouveau système hybride en un temps record. « Nous avons lancé notre solution fin 2023 sur l'ancienne Peugeot 3008, puis, en un an seulement, nous l'avons installée sur 26 modèles », se félicite Sébastien Jacquet, directeur adjoint de l'ingénierie, chargé des projets

véhicules et plateformes. Jusqu'à fin 2023, Stellantis était à la peine dans l'hybride. Le groupe, focalisé sur l'hybride rechargeable et le tout-électrique, n'avait pas mis le poids du corps sur cette solution de transition. Mais le succès des concurrents comme Toyota lui a rapidement fait prendre conscience qu'il avait un trou dans la raquette.

Le groupe a opté pour une solution assez inédite. Sur le marché, il existe déjà l'hybride léger. Le moteur thermique est aidé dans ce cas par un petit moteur électrique lors des accélérations notamment afin de moins consommer et émettre de CO₂, mais le véhicule ne roule jamais que sur l'électrique. A ne pas confondre avec le « full hybrid » (hybride complet), qui permet de rouler en mode 100 % électrique pendant quelques kilomètres. Dans les deux cas, la batterie est rechargée par le moteur thermique. Les deux systèmes sont distincts de l'hybride dit « rechargeable », encore plus lourd et coûteux, du fait d'une batterie bien plus imposante qu'on peut recharger à une borne.

L'hybride léger, en 48 volts, a été adopté par Volkswagen, BMW ou Mercedes. Le « full » hybride, lui, a été inauguré par Toyota avec sa célèbre Prius, avant d'être suivi par bon nombre de concurrents, dont Renault. Un système assez lourd, conçu sur du 400 volts.

Le système de Stellantis a tout de l'hybride léger (« mild hybrid », ou MHEV, en anglais), notamment une batterie en 48 volts. Mais il permet quand même de rouler quelques centaines de mètres en tout-électrique comme le « full hybrid ». « Nous avons opté pour une solution plus abordable et très transversale, que nous avons pu installer sur quatre plateformes techniques », équi-



Eric TT News Agency via AFP

Le cœur de l'hybridation à la Stellantis consiste en une boîte de vitesses automatique, baptisée eDCT, qui intègre un petit moteur électrique capable de tracter la voiture à faible vitesse. Le constructeur travaille actuellement à adapter sa boîte pour les modèles familiaux, comme la 3008.

pent les petites et moyennes voitures du groupe, résume Sébastien Jacquet. Le 48 volts de Stellantis coûte aussi 1.000 euros de moins à produire que le plus performant 400 volts des concurrents. Surtout, il ne nécessite pas une grosse adaptation des modèles qui l'accueillent. La modeste batterie de 1 kWh peut ainsi se loger sous le siège conducteur, sans avoir à redessiner le sous-basement de la voiture. C'est ce qui a permis ce déploiement à vitesse grand V au sein de la gamme Stellantis.

Le cœur de l'hybridation à la Stellantis consiste en une boîte de vitesses automatique, baptisée eDCT, qui intègre un petit moteur électrique capable de tracter la voiture à faible vitesse. L'envolée des ventes de modèles hybrides a supposé une abrupte montée en cadence de la production de cette eDCT. Le groupe en a produit 400.000 l'an dernier, en produira un million cette année, dont 600.000 dans son

usine de Metz. Il vise la barre du 1,5 million de boîtes produites l'an prochain. Cette montée en puissance à marche forcée ne va pas sans soucis industriels.

Loin de la crise de la demande qui frappe l'automobile par ailleurs, l'usine de Metz tourne à plein régime, sept jours par semaine et 22 heures par jour, avec trois équipes qui se relaient. « La demande est tellement forte que nous n'arrivons pas à fournir les clients, relève une source syndicale. Toute la chaîne logistique est tendue, nos fournisseurs ont du mal à suivre le rythme que nous leur imposons. »

La question du CO₂

Comme ce système léger de 48 volts ne permet pas d'habitude un roulage 100 % électrique, certains ne le considèrent pas comme un vrai hybride. Chez Jato Dynamics, cet autre spécialiste de la donnée automobile, Stellantis n'apparaît pas, par exemple, dans les statistiques

des ventes d'hybrides que domine alors Toyota, loin devant Renault.

Au-delà de ce débat de classification, la solution de Stellantis pose de vraies questions industrielles à moyen terme. « Dans le cadre de la trajectoire européenne de baisse des émissions de CO₂, le 48 volts permet au constructeur de passer les étapes de 2025-2027, mais cela sera-t-il suffisant pour atteindre l'objectif de 2030 ? » s'interroge Jamel Taganza, d'Inovev.

A cet horizon, toutes les voitures, y compris les familiales, devront émettre moins de 100 grammes de CO₂ au kilomètre. Stellantis ne fait pas mystère que sa technologie hybride à moindre coût fera le travail pour les petits modèles encore pendant trois à quatre ans – ce qui représente au passage des volumes considérables. Les modèles familiaux, comme la 3008, devront donc passer au 400 volts. Le constructeur travaille déjà pour ce faire à adapter sa boîte eDCT. ■

CATL, géant chinois des batteries, veut lever 4 milliards en Bourse

CATL a annoncé lundi vouloir lever 4 milliards de dollars via une entrée en Bourse à Hong Kong le 20 mai. Le géant chinois des batteries automobiles réaliserait ainsi la plus grosse introduction, annoncée à ce stade, cette année dans le monde. Leader mondial du secteur, le groupe produit plus du tiers des batteries pour voitures électriques vendues dans le monde, dont celles utilisées par Tesla, Mercedes-Benz, BMW, Honda ou Volkswagen. La société est déjà cotée à Shenzhen et son projet d'une cotation secondaire à Hong Kong avait été annoncée en décembre. CATL qui dispose d'une usine en Allemagne a annoncé deux nouveaux projets industriels : un en Espagne avec Stellantis et l'autre en Hongrie.

EssilorLuxottica inaugure un site industriel de pointe en France

OPTIQUE

Le numéro un de l'optique et des montures a inauguré lundi à Wissous, en présence d'Emmanuel Macron, un site représentant un investissement de 70 millions d'euros.

Virginie Jacobberger-Lavoué

Il y a dans l'optique une excellence du « Made in France ». Le numéro un de l'optique et des montures, EssilorLuxottica, l'illustre avec l'inauguration lundi, en présence d'Emmanuel Macron qui s'est rendu sur place en fin de matinée, d'un centre industriel de pointe à Wissous (Essonne), en région parisienne.

Le géant né de la fusion entre le français Essilor et l'italien Luxottica qui inaugurera en 2027 son nouveau siège près de la gare d'Austerlitz, à Paris, a baptisé le centre « Labex » (pour Laboratoire d'Excellence d'EssilorLuxottica). La création du site avait été annoncée en 2020. Il est opérationnel depuis plusieurs mois, mais la production monte en cadence depuis quelques semaines.

« En étant là présents sur le territoire, nous avons conscience d'être aussi là, avec un grand champion européen. EssilorLuxottica, c'est une alliance européenne, l'union de deux entreprises européennes qui avaient chacune leur tradition, a déclaré Emmanuel Macron. La France, l'Italie, et l'Europe tout entière, ont

encore leur mot à dire sur l'industrie et la recherche ». L'inauguration intervient à quelques jours de l'ouverture de la nouvelle édition du sommet « Choose France », la semaine prochaine, qui depuis 2018 met en avant l'attractivité économique du pays, et de grands investissements de la part d'entreprises internationales. « Nous sommes très honorés que le président de la République française, Emmanuel Macron, ait inauguré le Laboratoire d'Excellence d'EssilorLuxottica et qu'il partage notre fierté de voir se développer ce nouveau site industriel en France où le groupe est profondément enraciné », ont déclaré lundi Francesco Milleri, PDG d'EssilorLuxottica et Paul du Saillant, directeur général délégué, dans un communiqué.

Ils évoquent aussi un investissement industriel stratégique en France : « Ce laboratoire incarne les savoir-faire uniques du Groupe ainsi que son ambition de développer et de transformer l'industrie optique. Il

représente un symbole fort de notre capacité d'innovation et notre position, en pointe sur la santé visuelle et la medtech [technologies de la santé, NDLR] ».

Attractivité

300 salariés travaillent au Labex, site industriel de grande envergure (16.000 m²), qui a nécessité un investissement de 70 millions d'euros. Le centre comprend 104 machines de fabrication dont la majorité intègre des technologies de pointe mises au point par des entités spécialisées de l'entreprise, ainsi que des process automatisés et basés sur l'IA.

Le Labex témoigne avec notamment la production de verres correcteurs très sophistiqués, de l'ancrage du groupe dans la medtech. « C'est un leader qui se démarque dans ce domaine et veut encore creuser l'écart avec ses concurrents » observe Luca Solca, analyste et expert du luxe chez Bernstein. Labex permettra d'augmenter de 40 % la production de verres de prescription du groupe « usinés » en France, de même que la part des verres certifiés Origine France Garantie. Il a une capacité à livrer jusqu'à 20.000 verres correcteurs par jour ; ainsi que d'une livraison en France rapide, en 48 heures.

Situé à proximité du Centre Innovation & Technologies du groupe à Créteil, ce site est voué à être un pilier de la production de différents verres ophtalmiques. Il produit non seulement des verres correcteurs réalisés sur mesure sur la base de la prescription, mais il a aussi été conçu pour assurer à terme, « la totalité des verres progressifs Vari-

fication OFG. Les verres de la gamme Premium EyeZen sont aussi surfacés sur place. Enfin, d'ici à quelques semaines, le Labex assurera la production de verres Stellect conçus afin de ralentir la progression de la myopie, dont les ventes sont en nette progression.

Il s'agit d'une nouvelle expertise sur le sol français. L'entreprise assure que les autres sites de production en France ne sont pas impactés. C'est par exemple à Dijon que continueront d'être fabriqués

les verres correcteurs de milieu de gamme. En revanche, la production de certains verres (ultra-hauts indices, photochromiques) dans d'autres sites industriels européens, sera prochainement intégrée au site français.

Le groupe franco-italien entend « mieux répondre aux besoins des consommateurs français » et accompagner « la hausse de la demande en santé visuelle ». En raison de l'évolution des modes de vie avec l'usage des écrans, la myopie

pourrait toucher la moitié de la population d'ici à 2050, soit près de 5 milliards de personnes.

EssilorLuxottica qui a vu son chiffre d'affaires s'accroître de 6 %, à 26,5 milliards d'euros l'an passé, est le premier fabricant d'optique au monde avec 50 usines, 600 laboratoires de recherche et industriels ; et une production annuelle évaluée à 600 millions de verres de prescription. La France, qui est son second marché, reste stratégique pour la production de ses verres. ■



CHIFFRE D'AFFAIRES AU 31.03.2025 À 57,0 M€
(+6,9% en croissance publiée et +5,9% en croissance organique)

Villers-lès-Nancy - Extrait du communiqué publié le 12.05.2025 - 18h00

En Millions d'Euros	T1 2024	T1 2025	Variation / publié
Chiffre d'Affaires	53,3	57,0	+6,9%

Au 31.03.2025, le Groupe Equasens, leader des solutions numériques pour les professionnels de santé, enregistre un CA de 57,0 M€, en progression de +6,9% par rapport au publié T1 2024 et de +5,9% à périmètre comparable.

Le CA de la société CALIMED SAS, acquise par la Division Medical Solutions en décembre 2024, a fait l'objet d'un retraitement de périmètre (0,5 M€).

Points clefs par activités :

- Les ventes de configurations et de matériels (+7,7%) retrouvent, après un an, une dynamique de croissance soutenue dans les Divisions Pharmagest (+5,7%) et e-Connect (+68,4%), confirmant le rebond annoncé au T4 2024.
- Les prestations de maintenance évolutive et formations métier (+3,5%) progressent de manière régulière, dans la continuité de 2024, témoignant de la fidélité de la base clients et du succès des offres de services à valeur ajoutée.
- Les solutions logicielles et abonnements (+11,3%) restent favorablement orientés portés à la fois par l'apport des croissances externes (+4,4%) et le dynamisme des activités organiques (+6,9%), illustrant la pertinence de la stratégie de transformation progressive des nouvelles solutions vers un modèle SaaS.

Points clefs par Divisions :

- La Division PHARMAGEST enregistre un CA de 42,0 M€ (+5,5% en données publiées, croissance purement organique). Elle représente 73,7% du CA global.
- La Division AXIGATE LINK enregistre un CA de 8,3 M€ (+5,5% en données publiées et en organique). Elle représente 14,5% du CA global.
- La Division E-CONNECT enregistre un CA de 3,5 M€ (+21,2% en données publiées et en organique). Elle représente 6,1% du CA global.
- La Division MEDICAL SOLUTIONS enregistre un CA de 2,7 M€ (croissance de 25,1% en données publiées et nulle en organique). Elle représente 4,7% du CA global.
- La Division FINTECH affiche un CA de 0,6 M€ (-8,3% en données publiées et en organique). Elle représente 1,0% du CA global.

Perspectives S1 2025

Les efforts d'investissement et de structuration réalisés commencent à porter leurs fruits, avec un déploiement réussi de solutions SaaS adressant l'ensemble des professionnels de santé clients. Ils seront maintenus tout au long de l'année 2025.

Le niveau des commandes enregistrées, particulièrement au niveau de la Pharmacie, témoigne d'un regain de confiance des pharmaciens et permet au Groupe d'être confiant sur la croissance au T2, en ligne avec la dynamique observée sur ce 1^{er} trimestre.

Fort d'une structure financière solide, le Groupe reste attentif aux opportunités de croissance externe, en France comme en Europe, pour renforcer son positionnement de leader des solutions numériques en santé.

Retrouvez l'intégralité du communiqué sur www.equasens.com

Coté sur Euronext Paris™ - Compartiment B - ISIN : FR 001282389 - Code Mnémonique : EQS
Relations Analystes - Investisseurs : Direction Financière : Frédérique SCHMIDT - Tél : 03 83 15 90 67 - Email : frederique.schmidt@equasens.com
Agence de Communication Financière : FINEXTENSO - Isabelle APRILE - Tél : 06 17 36 61 70 - Email : laprie@finextenso.fr

« Ce laboratoire représente un symbole fort de notre capacité d'innovation et notre position, en pointe sur la santé visuelle et la medtech. »

FRANCESCO MILLERI
PDG d'EssilorLuxottica

ÊTES-VOUS VRAIMENT UNE ENTREPRISE INCLUSIVE ?

Pour le savoir, participez à Inklusiv'Day, l'événement B2B
des organisations inclusives et des innovations sociales.



14²⁰²⁵
MAI 5

PARIS LA DÉFENSE ARENA

Rendez-vous
demain !

Ils
seront
présents



Oli & Monday
LA DEMEURE MONDAY
Fondatrice



**Charlotte Bourrelly
Belhomme**
SÉQUENCES CLÉS PRODUCTIONS
Réalisatrice



Eglantine Eméyé
Animatrice de télévision
et de radio



Julia de Funès
Philosophe, écrivaine



Caroline Fruchaud
HOSTOBOX
Fondatrice



Christian Grapin
TREMPLIN HANDICAP
Directeur



Alicia Izard
ELOQUENTIA
Directrice



Céline Lis Raoux
ZEBRES & CIE
Directrice



Angèle Malâtre-Lansac
ALLIANCE POUR LA SANTÉ MENTALE
Déléguée générale



Amaury Pascaud
BEYOND PRODUCTION
Co-fondateur



Nathalie Renoux
M6
Journaliste et présentatrice



Christophe Robert
FONDATION POUR LE LOGEMENT
DES DÉFAVORISÉS
Délégué général



Patrick Scharnitzky
ALTERNEGO
Directeur associé



Pete Stone
JUST DIFFERENT
Fondateur



Khalifa Youme
Champion paralympique
de cécifoot

#InklusivDay

Inscription gratuite
réservée aux professionnels
sur inclusivday.com



LVMH



Organisé par
**Les Echos
Le Parisien**
ÉVÉNEMENTS

Danone va doubler de taille dans la nutrition médicale aux Etats-Unis

SANTÉ

Le géant français de l'agroalimentaire va acquérir une participation majoritaire dans Kate Farms, une entreprise américaine spécialiste de la nutrition médicale végétale et bio.

Paul Turban

L'offensive Danone est lancée, et ce n'est pas Donald Trump qui va l'arrêter. Le géant agroalimentaire français, qui ne cache pas son appétit pour la croissance externe, vient d'annoncer l'acquisition d'une participation majoritaire dans l'entreprise américaine Kate Farms, un spécialiste de la nutrition médicale. Le montant de l'acquisition n'a pas été communiqué.

Kate Farms, installée à Santa Barbara en Californie, produit des formules végétales, biologiques, sans OGM, sans gluten et casher. L'entreprise a été fondée par un couple en 2012, afin de nourrir leur fille atteinte de paralysie cérébrale. Aujourd'hui, elle commercialise des solutions pour l'alimentation

orale ou par sonde de patients malades, principalement sur ordonnance. Kate Farms réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires annuel d'environ 180 millions de dollars et est « *présent dans plus de 1.400 hôpitaux* », selon Danone.

Une paille par rapport au 27,4 milliards de chiffre d'affaires de l'agro-industriel français, mais qui équivaut toutefois à un doublement de ses activités américaines de nutrition médicale. Kate Farms a déjà levé des fonds auprès d'investisseurs tels que Novo Holdings, Goldman Sachs Asset Management et Main Street Advisors. En 2022, elle a levé 75 millions de dollars lors d'un tour de table de croissance de série C.

Zone à croissance forte

« *Les produits innovants de nutrition médicale de Kate Farms élargissent notre offre, améliorent notre capacité à offrir de meilleures solutions aux personnes ayant des besoins en matière de santé et favorisent une vie plus saine, tant aux États-Unis qu'à l'échelle mondiale* », explique Shane Grant, PDG de Danone Amériques. « *En nous appuyant sur l'expertise de Danone, nous pouvons également nous développer à l'international* », ajoute Brett Matthews, PDG de Kate



Kate Farms réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 180 millions de dollars, selon Danone.

Farms, qui va devenir PDG des activités de nutrition médicale de Danone en Amérique du Nord. Après avoir renoué avec la croissance interne, le PDG de Danone, Antoine de Saint-Affrique, n'a pas

caché son ambition de réaliser des acquisitions.

« *Nous sommes en plein dedans cette stratégie offensive* », indique aux « Echos » une porte-parole. La nutrition spécialisée (30% du chiffre

d'affaires de Danone) était, l'an dernier, l'activité la plus rentable du groupe, avec une marge opérationnelle de 20,6% (sur un total de 13%). De nombreux groupes investissent sur ce créneau, comme Nestlé.

L'Amérique du Nord était la zone à la croissance la plus forte (+7,7%), notamment grâce « *à une croissance solide la nutrition spécialisée, portée par la nutrition médicale* ».

Aux Etats-Unis, Danone compte aujourd'hui plus de 5.000 employés, 13 sites de production et un centre de recherche et développement.

Aux Etats-Unis, Danone compte aujourd'hui plus de 5.000 employés, 13 sites de production et un centre de recherche et développement. Dans sa volonté de renforcer sa présence dans la première puissance économique mondiale, Danone a jeté son dévolu sur le spécialiste du kéfir et des boissons probiotiques Lifeway, dont il est déjà actionnaire minoritaire. Mais entre manœuvre de la PDG pour bloquer le rachat et accusation du fils de Donald Trump présente Danone comme un cheval de Troie de la Chine, le dossier peine à se concrétiser. ■

A Rome, le secteur du tourisme se réjouit déjà de « l'effet Léon XIV »

TOURISME

L'élection de Léon XIV pourrait générer plusieurs centaines de millions d'euros de recettes supplémentaires.

Olivier Tosseri

— Correspondant à Rome

L'élection de Léon XIV est une bénédiction pour Rome. Bien plus que le Jubilé, le secteur du tourisme fait déjà les comptes, positifs, de « l'effet conclave ». Selon les chiffres d'Assoturismo, les hôteliers s'attendent à une hausse d'environ 7% de leur clientèle avec un afflux de touristes estimés à plus d'un million. La plupart américains. L'élection d'un souverain pontife américain fait figure de miracle pour les structures d'accueil de la Ville éternelle dont le taux d'occupation plafonnait à environ 70%.

Les plateformes dédiées aux offres touristiques dans la capitale italienne ont enregistré une hausse de 36% des réservations dès l'annonce de la fumée blanche. Essentiellement en provenance des Etats-Unis. Rome espère ainsi pouvoir accueillir plus de 2 millions d'Américains. « *L'effet sera comparable à ce qui s'est passé avec l'élection de Karol Wojtyła, de Joseph Ratzinger ou de Jorge Bergoglio, estime Giuseppe Roscioli, président de Federalberghi Roma. Après leurs élections [respectives], on a constaté une arrivée plus importante de Polonais, d'Allemands et d'Argentins, fiers de venir saluer un pape venant de leur pays d'origine. L'avantage des touristes américains est qu'ils sont plus bien dépensiers que les autres.* » C'est ce que confirme un des derniers rapports sur le tourisme international de Bankitalia. Le visiteur yankee est celui qui dépense le plus avec en moyenne 184,7 euros par nuit en 2023. C'est également celui dont le séjour est le plus long avec en moyenne 10,6 nuits.

Les Américains n'ont pas attendu qu'un des leurs monte sur le trône de Saint-Pierre pour élire l'Italie comme l'une de leurs destinations touristiques privilégiées. En 2024 le nombre de vols entre les Etats-Unis et la péninsule a doublé par rapport à l'année précédente, les Américains représentant 44% des visiteurs étrangers pendant la dernière saison estivale.

Des funérailles et un conclave très rentables

La Fiavet, la fédération des associations des entreprises touristiques et des agences de voyages, compte sur l'organisation bien connue des diocèses américains qui fera sans aucun doute augmenter le nombre de pèlerinages vers Rome. Elle se félicite déjà d'un surcroît d'activités avec la première messe de Léon XIV le 18 mai prochain.

Les Etats-Unis sont déjà le plus grand bienfaiteur du Vatican en tant que premier contributeur du Fonds du denier de Saint-Pierre, les dons des fidèles destinés à répondre aux besoins de l'Eglise et soutenir l'action caritative du pape. 28% des 50 millions d'euros récoltés l'an dernier viennent de l'épiscopat américain. Une manne indispensable pour des finances vaticanes sur lesquelles pèse un déficit structurel de 70 à 90 millions d'euros.

Le dollar devrait également être une monnaie courante hors des murs du Vatican. Selon les premières estimations les Américains désireux de venir rendre hommage à Léon XIV, pourraient générer 400 millions d'euros supplémentaires par an pour le secteur touristique romain. La confirmation, s'il en fallait une, que l'Eglise et la papauté demeurent une excellente affaire pour Rome.

Selon les chiffres d'Unimpresa, les funérailles de François et le conclave ont généré des recettes comprises entre 332 et 517 millions d'euros. De quoi largement compenser les dépenses d'environ 10 millions d'euros qu'a dû affronter la municipalité pour assurer la sécurité de ces événements. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité

PRÉFECTURE DE LA SEINE-SAINT-DENIS

RAPPEL - AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE UNIQUE

Projet de création de la ZAC ÉCOQUARTIER GARE DE PANTIN-QUATRE CHEMINS porté par la société publique locale (SPL) Ensemble au profit de l'établissement public territorial (EPT) EST ENSEMBLE

Par arrêté préfectoral n°2025-1357 du 27 mars 2025, une enquête publique unique, d'une durée de 32 jours consécutifs, relative au projet susvisé de création de la ZAC de l'écoquartier Gare de Pantin-Quatre chemins qui a été approuvée par délibération de la communauté d'agglomération d'Est Ensemble du 19 novembre 2013, est prescrite du **lundi 12 mai 2025 au jeudi 12 juin 2025 inclus**, en application de l'article L.123-6 du code de l'environnement.

Cette enquête publique unique porte :

- sur une demande d'autorisation environnementale déposée au titre des installations, ouvrages, travaux et activités (IOTA) susceptibles d'avoir des incidences sur l'eau, soumis aux rubriques « Loi sur l'eau » 2.1.5.0 (rejets d'eaux pluviales dans les eaux douces superficielles, sur le sol ou dans le sous-sol) et 1.1.1.0 concernant la pose de piézomètres, conformément aux dispositions de l'article R.241-1 du code de l'environnement,
- sur une déclaration de projet valant mise en compatibilité du PLUi d'Est Ensemble en vertu des articles L.153-54-1 du code de l'environnement,
- sur un dossier de réalisation de la ZAC accompagné du programme des équipements publics.

Il est prévu de transformer l'ancienne emprise ferroviaire de 45 hectares afin de relier le quartier des Quatre Chemins et le reste de la ville.

Cette opération concerne 3 secteurs : le centre avec la partie dite « Jacques Brel » composée d'équipements publics (une cité scolaire, une salle culturelle, un gymnase et un square), le secteur sud dédié au développement du pôle multimodal, et le secteur central et Géoce qui comprend des logements ainsi que des locaux commerciaux et de services.

Le projet vise à préserver la ressource en eau (recharge des nappes, soulagement des réseaux publics, limitation des inondations à l'aval, création d'îlots de fraîcheur).

Il permettra le développement de la biodiversité et les ressources naturelles, en valorisant la nature avec 35% espaces verts, des toitures et façades végétalisées, des corridors écologiques, des noues paysagères et des jardins partagés.

La gestion de l'eau par l'infiltration des eaux pluviales est réalisée afin de prévenir les inondations. Quant aux eaux de ruissellement, elles sont collectées dans les noues, les jardins de pluie et les bassins d'infiltration. L'évacuation des volumes ruisselés sur des terrains peu perméables est envisagée par infiltration et évapotranspiration.

Le projet est compatible avec les objectifs du Schéma Directeur et d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SADGE) et du Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SAGE).

La mission régionale d'autorité environnementale (MRAE) a rendu son avis sur l'évaluation environnementale du projet global.

Cet avis est consultable sur le site de la préfecture de la Seine-Saint-Denis : <https://www.seine-saint-denis.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Environnement-paysage-risques-naturels-et-technologiques-bruit-nuisances-publicite/2-EAU/Enquetes-et-consultations-du-public-en-cours/Dossiers-Loi-sur-l-eau>

Le projet a fait l'objet d'une saisine auprès de la commission interdépartementale de la préservation des espaces naturels, agricoles et forestiers (CIPENAF), du fait du remplacement d'une ancienne zone UE par une nouvelle zone naturelle qui sera créée. Seul un élément bâti existant y sera conservé au sein du parc comme témoin patrimonial du site ferroviaire.

Pendant toute la durée de l'enquête publique, le dossier d'enquête publique unique constitué d'un dossier de demande d'autorisation environnementale au titre de « Loi sur l'eau » accompagnée d'une étude d'impact, de l'avis de l'autorité environnementale (MRAE) et du mémoire en réponse à l'avis de l'autorité environnementale et des deux demandes d'urbanisme nécessitant une étude d'impact actualisée, est consultable dans le lieu défini ci-dessous afin que chacun puisse aux heures habituelles du public en prendre connaissance et éventuellement consigner ses observations, propositions et contre-propositions :

Mairie de Pantin
Service urbanisme - salle 312, 3^{ème} étage du centre administratif - 84/88 avenue du Général Leclerc (93507 Pantin Cedex)
Lundi, mardi, mercredi, vendredi : 8h30 - 12h30 et de 13h30 - 17h30
Jeudi 13h30 - 17h30

Toutes les informations liées à cette enquête publique unique seront communiquées par les mairies qui sont incluses dans le périmètre d'affichage où pourront être également consultés les dossiers de demande d'autorisation précités dans un format dématérialisé :

- mairie d'Aubervilliers (120 bis rue Henri Barbusse - heures d'ouverture au public :
Lundi : 8h30 - 12h00 / 13h30 - 17h00,
Mardi : 8h00 - 12h30 / 13h30 - 18h30,
Mercredi : 8h30 - 17h00,
Jeudi : 8h30 - 13h00,
Vendredi : 8h30 - 12h30 / 13h30 - 17h00,
Samedi : 8h30 - 12h00).
- mairie de Paris 19^{ème} arrondissement (5-7 place Armand Carrel - heures d'ouverture au public : du lundi au vendredi : 8h30 - 17h00,
Jeudi : 8h30 - 19h30,
Samedi : 9h00 - 12h30).

Une version numérique du dossier d'enquête publique sera mise à la disposition du public sur le site internet dédié à l'enquête, à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/ecoquartier-pantin> au plus tard à la date d'ouverture de l'enquête publique. Elle sera également consultable sur un poste informatique situé à la préfecture de la Seine-Saint-Denis, 1 esplanade Jean Moulin, 93 007 Bobigny Cedex, du lundi au vendredi de 8h30 à 16h00 (sauf jour férié).

Une demande de rendez-vous peut être adressée au bureau de l'environnement de la préfecture de la Seine-Saint-Denis afin d'y consulter le dossier d'enquête publique unique sous format papier.

Des informations relatives à l'enquête publique peuvent être consultées sur le site internet de la préfecture de la Seine-Saint-Denis :

<https://www.seine-saint-denis.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Environnement-paysage-risques-naturels-et-technologiques-bruit-nuisances-publicite/2-EAU/Enquetes-et-consultations-du-public-en-cours/Dossiers-Loi-sur-l-eau>

Toute information relative au projet peut être demandée à l'aménageur, la société SPL Ensemble, par mail (contact@groupe-ensemble.fr) ou par courrier (28, rue Hoche, à Pantin - 93500).

Toute personne qui aurait à formuler des observations concernant cette opération pourra les faire connaître pendant la durée de l'enquête publique :

- en les signant sur le registre d'enquête prévu à cet effet à la mairie de Pantin, aux jours ouvrables et horaires d'ouverture au public,

- en les adressant par écrit, à l'attention du commissaire-enquêteur M. Jean-Marie Paulot, au siège de l'enquête qui est fixé à la mairie de Pantin (Direction du développement urbain et de la transition écologique, Pôle Urbanisme et Architecture 84/88 avenue du Général Leclerc, 93507 Pantin Cedex) ou à la préfecture de la Seine-Saint-Denis à l'adresse : pref-enquetes-publiques@seine-saint-denis.gouv.fr,

- par voie électronique, du lundi 12 mai 2025 à partir de 9h00 jusqu'au jeudi 12 juin 2025 inclus, au plus tard à 17h00, via un registre dématérialisé accessible sur le site dédié à l'enquête à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/ecoquartier-pantin> ou par mail, à l'adresse : ecoquartier-pantin@mail.registre-numerique.fr

Les observations et propositions électroniques seront consultables par le public sur le registre dématérialisé pendant toute la durée de l'enquête, dans les mêmes conditions.

Les observations adressées par courrier seront annexées au registre d'enquête ouvert au siège de l'enquête, et sont consultables sur place pendant toute la durée de l'enquête.

Le commissaire enquêteur, Monsieur Jean-Marie Paulot, a été désigné le 10 mars 2025 par le président du tribunal administratif de Montreuil. Il assurera des permanences, à la mairie de Pantin, aux jours et heures suivants :

Salle 312 - 3^{ème} étage du bâtiment administratif service urbanisme

Lundi 19 mai 2025 de 14h à 17h

Vendredi 23 mai 2025 de 9h à 12h

Vendredi 6 juin de 9h à 12h

Jeudi 12 juin de 14h à 17h

Une réunion publique est organisée par le commissaire-enquêteur le **mardi 3 juin 2025 de 19h à 22h**, à Pantin (contacter M. Suquet, responsable pôle urbanisme et architecture au 01 49 15 39 03).

Le rapport et les conclusions du commissaire-enquêteur seront remis dans les 30 jours suivant la fin de l'enquête. Ils seront tenus à la disposition du public pendant un an dans les mairies visées ci-dessus, ainsi qu'à la préfecture de la Seine-Saint-Denis et sur les sites dédiés.

Le préfet est l'autorité compétente après avis du conseil municipal, pour approuver par voie d'arrêté, le programme des équipements publics.

La déclaration de projet emportant approbation des nouvelles dispositions du PLUi doit être adoptée par l'organe délibérant compétent ou par le conseil municipal.

Les décisions susceptibles d'intervenir à la fin de cette procédure seront prises par arrêté du préfet de la Seine-Saint-Denis, assorties du respect de prescriptions prises au titre du code de l'environnement, ou d'un refus d'autorisation.

EP 24-609 / contact@publilegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

La guerre des prix fait plonger les forfaits mobile sous les 10 euros

TÉLÉCOMS

Tous les opérateurs proposent des forfaits mobile d'au moins 20 Go autour de 6 euros par mois.

La fibre n'est plus épargnée par la concurrence, avec l'irruption des offres sans télévision.

Thomas Pontiroli

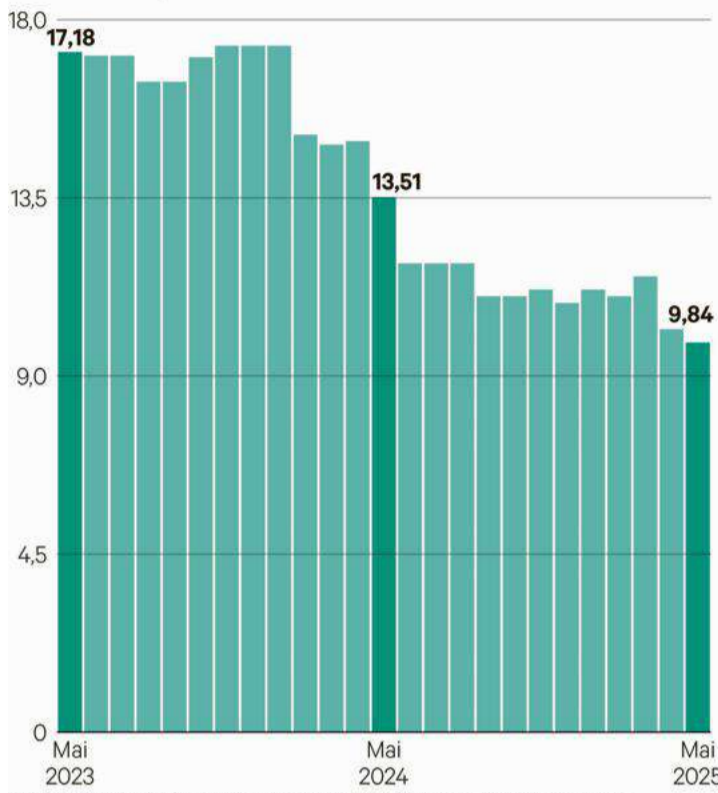
La baisse est spectaculaire. En deux ans, le prix moyen pour accéder à un forfait mobile 4G avec au moins 20 Go de données est passé de 17,18 euros, selon le baromètre mensuel Ariase publié lundi, à 9,84 euros. La baisse de 27,1 % en une année traduit l'intense concurrence à laquelle se livrent les opérateurs, qui font passer cet indice des prix sous les 10 euros pour la première fois.

Ce tarif est obtenu en lissant sur vingt-quatre mois le coût d'un forfait mobile avec appels illimités et plus de 20 Go de données pour un nouveau client, frais d'activation de carte SIM inclus. La plupart de ces forfaits se limitent donc à de la 4G et ne proposent pas autant de données que les abonnements plus haut de gamme, pouvant dépasser les 300 Go.

Attirer des clients qui n'ont pas besoin de plus de données Mais ces offres servent à séduire de nouveaux clients, et attirent des Français qui n'ont pas besoin de plus de données, alors que la consommation moyenne, selon l'Arcep, le régulateur des télécoms, n'est de toute façon que de 17 Go par mois.

L'évolution du coût des forfaits mobile

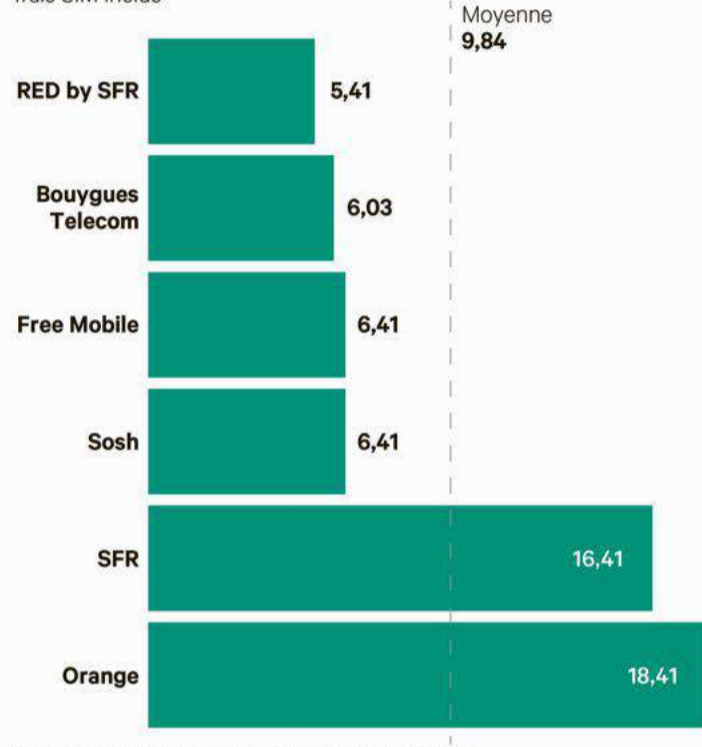
En euros, tarifs pour un nouveau client, frais de SIM inclus



Coût moyen lissé sur 24 mois avec appels illimités et au moins 20 Go de données.

Le prix moyen du forfait mobile le moins cher avec 20 Go

En euros, tarifs relevés le 9 mai 2025 pour un nouveau client, frais SIM inclus



Coût mensuel moyen lissé sur 24 mois avec appels illimités.

LES ECHOS / SOURCE : ARIASE

Le prix moyen le plus bas (relevé le 9 mai) est chez RED by SFR, à 5,41 euros, suivi de Bouygues Telecom (6,03 euros), puis Free et Sosh (6,41 euros). SFR (16,41 euros) et Orange (18,41 euros) ferment la marche. L'ex-France Télécom n'a pas la réputation d'animer les prix, mais sa marque low cost ne s'en prive pas. Selon Fabien Charmetant, chef de produits télécoms chez BeMove, qui édite le comparateur Ariase, c'est « le dernier repositionnement de Sosh qui a relancé la guerre ».

« Le dernier repositionnement de Sosh [...] a relancé la guerre. »

FABIEN CHARMETANT
Chef de produits télécoms chez BeMove

Les prix des forfaits d'entrée de gamme avaient eu tendance à se stabiliser autour de 11 euros depuis l'été dernier, pointant même à 11,51 euros en mars. C'est le mois où Sosh, qui était plus cher, a décidé de rentrer dans l'arène en quadruplant la data de son petit forfait tout en baissant le prix de 1 euro, offrant 40 Go pour 5,99 euros par mois – le tout sur le très bon réseau Orange.

De quoi réveiller la concurrence, qui ne dormait que d'un œil. Dès avril, Free a lui aussi musclé sa plus

petite offre, son célèbre forfait voix à 2 euros par mois, en proposant aux abonnés de lui ajouter 40 Go de données en 4G grâce à l'option « booster » pour 3,99 euros. De quoi en faire un forfait digne de ce nom à très petit prix – en tout cas, exactement au même tarif que chez Sosh.

Nouvelles baisses attendues Alors que le marché français ne génère plus de nouveaux abonnés (+10.000 nouvelles cartes SIM à peine au dernier trimestre 2024,

selon l'Arcep), les petits forfaits sont plus que jamais devenus le bras armé des opérateurs pour chiper des clients à la concurrence. Ainsi, Fabien Charmetant s'attend à de nouvelles baisses en mai, pour s'aligner sur RED by SFR, qui offre 30 Go à 4,99 euros.

Certes, l'indice des prix Ariase omet les forfaits 5G plus haut de gamme. Et en regardant tout le marché, la facture moyenne mensuelle reste à 14,80 euros par mois, d'après l'Arcep, en recul d'à peine 1 centime. Mais toutes les « marques B » (RED, Sosh, B&You), proposent désormais entre 100 et 200 Go de 5G pour moins de 10 euros par mois – même Free le fait, pendant les douze premiers mois de souscription.

Un contexte de marché tendu

Dans un contexte de marché si tendu, la guerre des prix s'est récemment élargie à l'Internet fixe, habituellement retranché derrière des habitudes de consommateurs moins volatiles – changer sa box et faire appel à un technicien fibre est en effet plus complexe que remplacer sa carte SIM. Selon Ariase, le prix moyen de l'offre fibre d'entrée de gamme a décliné de 10 % en un an, à 26,36 euros.

Fabien Charmetant y voit là la marque des nouvelles offres sans télévision des opérateurs, qui ont tous emboîté le pas à l'abonnement Pure Fibre que B&You (Bouygues Telecom) a dégainé en novembre 2024. Le dernier à s'être aligné est SFR avec sa box Starter à 26,99 euros.

Alors que chez les 15-24 ans, regarder la télévision en direct via son décodeur ne fait plus partie des trois usages principaux (selon Médiamétrie), Ariase voit en ces nouvelles offres fibre sans télévision une nouvelle « standardisation ». ■

Trump : SAP tire un trait sur ses objectifs de féminisation

LOGICIELS

Le géant allemand du logiciel abandonne son objectif d'atteindre 40 % de femmes dans ses effectifs.

Se pliant aux injonctions de Trump, SAP amende une politique d'inclusion et de diversité mise en avant depuis des années.

Emmanuel Grasland
— Bureau de Berlin

SAP donne des gages à l'administration Trump. Le géant allemand des logiciels va supprimer des piliers de

sa politique d'inclusion et de diversité, afin de se conformer à la législation américaine.

La première valeur du DAX va notamment abandonner son objectif d'atteindre 40 % de femmes parmi ses employés d'ici à 2030, a indiqué le groupe, confirmant des informations du journal « Handelsblatt ». Fin 2024, SAP comptait 35,4 % de femmes dans ses effectifs.

Autres changements notables : les quotas de femmes dans les postes de direction ne seront plus appliqués aux Etats-Unis, et SAP ne prendra plus en compte la diversité des sexes pour fixer la rémunération des membres de son directoire. Ce critère sera désormais remplacé par un « business health culture index », reflétant l'état de santé du personnel. Le groupe de 17.000 salariés a indiqué vouloir « créer un lieu de travail inclusif », tout en se

conformant « aux exigences légales dans chaque pays où il opère ».

Dès le premier jour de son retour à la Maison-Blanche, Donald Trump a signé un décret exécutif déclarant illégaux les programmes DEI (diversité, équité, inclusion). Les entreprises qui travaillent avec des autorités fédérales se voient désormais interdire de mettre en œuvre ces programmes. Le groupe informatique, qui travaille avec l'administration américaine, n'a donc guère le choix s'il souhaite continuer à participer à des appels d'offres.

Un virage historique

Mais pour SAP, ce changement de pied est loin d'être anodin. L'éditeur de logiciels s'est présenté pendant des années comme un pionnier en matière de diversité. Une valeur jugée clé pour le vivre-ensemble et judicieuse sur le plan économique.

Le groupe de 324 milliards d'euros de capitalisation y voyait aussi un moyen d'être plus innovant et plus proche de ses clients. Dès 2011, SAP s'était fixé pour objectif d'atteindre 30 % de femmes dans ses effectifs et 25 % de femmes dans l'encadrement, soit une augmenta-



ÉCOUTEZ NOTRE PODCAST LA STORY
Etats-Unis : la revanche de la culture « bro »

dans « La Story », le podcast d'actualité des « Echos ».

tion de 5 % et 7 % par rapport aux ratios de l'époque. Des objectifs atteints en 2017. En 2022, 36 % de femmes ont été promues, ce qui correspondait à la proportion exacte des femmes dans les effectifs. Cette politique semble désormais de l'histoire ancienne. Le département dédié à la diversité et à l'inclusion va perdre son autonomie et être fusionné avec un autre.

Fin des panels de diversité

Avec cette mesure, SAP rejoint la longue liste des entreprises américaines, comme Ford, Goldman Sachs ou Walmart, qui ont mis fin à leurs objectifs de diversité. Des entreprises européennes leur ont également emboîté le pas.

Mi-mars, le laboratoire suisse Roche a supprimé les objectifs de diversité au sein de sa filiale américaine, Genentech, tandis que son

compatriote Novartis tirait un trait sur ses « panels de diversité » pour les embauches aux Etats-Unis.

Fin mars, plusieurs dizaines d'entreprises tricolores ont aussi reçu un courrier de l'ambassade des Etats-Unis leur demandant de renoncer à toute forme de discrimination positive. Selon la Chambre allemande de commerce et d'industrie (DIHK), plusieurs sociétés allemandes ont aussi reçu des lettres de l'ambassade américaine à ce sujet.

En Allemagne, SAP est l'un des premiers grands groupes à revenir ouvertement sur sa politique d'inclusivité sous la pression de l'administration Trump. En avril, T-Mobile, la filiale américaine de Deutsche Telekom, s'était aussi engagé à abandonner en grande partie ses mesures DEI. D'autres poids lourds devraient probablement leur emboîter le pas. ■

Dans un mois

Préventica Pour un monde [du travail] meilleur

SANTÉ, SÉCURITÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

PARIS

Porte de Versailles

10 > 12 JUIN

Code invitation : **PM7**
preventica.com

Au Maroc, l'émergence d'un écosystème de jeunes pousses

ÉCOSYSTÈME

Situé à un carrefour stratégique entre l'Afrique et l'Europe, le pays profite d'un volontarisme public pour faire éclore les start-up.

Le Maroc fait partie des moteurs de l'Afrique francophone.

Camille Wong

« On rêve tous d'être le patron ou le leader de quelque chose », souffle avec assurance Myriam, 23 ans. Et pourquoi pas une start-up ? Etudiante en ingénierie à l'université Hassan-1^{er} de Settat, elle a pris début mai la route de Ben Guerir, à une centaine de kilomètres, pour assister au Deeptech Summit.

Un choix de destination presque inattendu, loin de Casablanca, cœur battant de la tech marocaine et poumon économique du pays. C'est néanmoins l'occasion pour elle de découvrir un écosystème encore émergent, mais en pleine effervescence. « Monter une start-up pourrait être la solution pour faire progresser mon pays », poursuit-elle.

Si tous les jeunes Marocains ne rêvent pas de devenir entrepreneurs, les aspirations de cette génération illustrent néanmoins un tournant : en cinq ans, l'écosystème des start-up marocaines s'est structuré. « Il y a eu une volonté politique de créer un cadre, avec des initiatives royales et une vision de long terme », analyse Mehdi Dahoune, responsable des start-up de l'accélérateur 212 Founders. Le plan Maroc Digital 2030, doté de 1,1 milliard de dollars sur trois ans, en est l'un des piliers. A cela s'ajoutent le fonds souverain Mohammed VI pour l'investissement (1,5 milliard, dont une poche dédiée pour une activité de fonds de fonds), ou encore AlMada, le holding royal qui investit dans les jeunes pousses du royaume.

Pour structurer un écosystème, il faut plus qu'un coup de pouce : une impulsion privée forte ou un soutien public permettant de faire naître des idées de start-up. De ce côté-là, plusieurs incubateurs et accélérateurs ont posé les premières briques : le Technopark, dès 2001, issu d'un partenariat public privé entre l'Etat marocain et le monde bancaire. Mais aussi le programme 212 Founders de la Caisse de dépôt et de gestion (CDG) du Maroc, lancé en 2019. « Il s'agissait d'accompagner les start-up pour les rendre investissables », précise Mehdi Dahoune. Cette année, la thèse évolue : le programme investit désormais dans des pépites plus matures (pré-série A) et dans des jeunes pousses étrangères attirées par le marché marocain. Si les secteurs restent généralistes, la logistique, l'e-commerce, la fintech et l'agritech dominent les portefeuilles.

Afflux de capitaux

« Le nombre de fonds de capital-risque a doublé en cinq ans. On commence à voir des start-up qui génèrent du chiffre d'affaires. C'est ce flot de capitaux, local ou international, qui a lancé la belle histoire de la tech marocaine », observe Yassine Laghzioui, directeur d'UM6P Ventures, le fonds d'investissement de l'université Mohammed VI Polytechnique.

Le pays bénéficie d'un intérêt croissant d'investisseurs internationaux, attirés par le pays et les capitaux du fonds Mohammed VI. En 2024, le nombre d'acteurs présents au capital de start-up marocaines a bondi de plus de 50 %,



Les start-up marocaines ont levé 82 millions de dollars en 2024. Photo Shutterstock

selon le rapport du fonds Partech. « L'UM6P, la CDG et Al Mada au capital : pour nous, c'est la sainte trinité », sourit un investisseur panafricain.

Cette dynamique a permis aux start-up marocaines de lever 82 millions de dollars en 2024. Si le chiffre est tiré par la levée de 48 millions de dollars de Nuitée (logiciel pour les professionnels du tourisme), il confirme la tendance : le Maroc dépasse pour la deuxième année les 50 millions levés, contre 7 seulement en 2019. Le royaume reste loin des poids lourds comme le Nigeria ou le Kenya, mais s'impose comme le premier moteur de l'Afrique francophone.

Le pays bénéficie d'un intérêt croissant d'investisseurs internationaux, attirés par le pays et les capitaux du fonds Mohammed VI.

Derrière la belle histoire se cachent néanmoins encore des freins, notamment réglementaires pour les fintechs, mais aussi un risque de bulle. L'équation est bien connue : d'un côté, un afflux de capitaux à venir et, de l'autre, encore un manque de jeunes pousses. « Il faut continuer de construire un vivier de start-up dans les secteurs porteurs comme la deeptech, la fintech et la climtech. L'intérêt croissant des investisseurs est encourageant, mais il est crucial de veiller à ce que les valorisations en série A restent alignées sur les fondamentaux, afin d'éviter des problèmes de liquidité et les tours à la baisse comme on le voit ailleurs en Afrique. Il faut rester concentré sur des modèles solides et sains, moins sur les effets d'annonces », estime Fatima-Zahra Bennani, investisseuse chez Sawari Ventures, un fonds panafricain dont le siège est en Egypte. Autre écueil : les options de sortie. Le marché secondaire reste embryonnaire et les acquisitions de start-up rares.

Certaines filières peinent à attirer les investisseurs. « En santé, par exemple, il n'existe pas encore de société de gestion dédiée. Lever des fonds dans ce domaine reste très difficile », confie Hicham El Attar, cofondateur de DataPathology, une start-up installée à Casablanca, spécialisée dans le diagnostic du cancer.

Le pays dispose néanmoins d'atouts structurels : une élite polyglotte et très bien formée, notamment en mathématiques et en ingénierie, une stabilité politique rassurante pour les investisseurs, un PIB par habitant élevé à l'échelle africaine, et une position géographique stratégique à la croisée de l'Europe et du continent africain.

Le rôle stratégique de la diaspora

Pour Hicham El Attar, « l'écosystème a beaucoup changé », notamment grâce au phénomène de retour progressif de membres de la diaspora. S'il est difficile d'avoir des chiffres précis sur ceux qui sont revenus, la diaspora marocaine, qui regroupe environ 5 millions de personnes, joue un rôle clé. Nombre d'entre eux, après avoir lancé des entreprises en Europe ou aux Etats-Unis, souhaitent désormais contribuer au développement de leur pays d'origine. « C'est un levier stratégique pour booster notre quête de développement », insiste Yassine Laghzioui.

Certains ouvrent des filiales à Rabat ou à Casablanca, comme la start-up franco-marocaine VelyVelo (mobilité), d'autres lancent des fonds d'investissement depuis l'étranger, comme le MFounders, un club d'investisseurs d'entrepreneurs de la diaspora marocaine.

En plus d'apporter des capitaux, ces talents agissent comme des passerelles vers d'autres écosystèmes mondiaux. Les réussites de certains contribuent à diffuser une culture de l'entrepreneuriat dans un pays où, malgré la montée en puissance des start-up, les grandes entreprises sont, encore, l'horizon professionnel le plus attractif. Reste à voir si, demain, Myriam, l'étudiante ingénieure, sautera vraiment le pas. ■

L'UM6P, l'université qui veut booster l'entrepreneuriat

Née en 2017, l'université Mohammed VI Polytechnique se positionne en pôle d'innovation, avec l'ambition de créer des ponts entre recherche et start-up. Elle a accueilli le Deeptech Summit les 8 et 9 mai.

Un soleil sec cogne sur une immense pergola photovoltaïque qui surplombe l'agora centrale. Sous cette structure futuriste, un groupe d'étudiants prend sa pause déjeuner, à l'ombre des bâtiments ocre, inspirés de l'architecture des riads. Bienvenue à Ben Guerir, au Maroc, ville minière de 120.000 habitants entre Marrakech et Casablanca, où l'OCP, puissant groupe chérifien des phosphates, rêve de bâtir une Silicon Valley à la marocaine.

Depuis 2017, c'est ici qu'est sorti de terre le principal campus de l'université Mohammed VI Polytechnique, une école privée dotée de 3,5 milliards d'euros et détenue par la fondation de l'OCP. Les ambitions exprimées du campus, notamment en matière de start-up, donnent autant le vertige que la taille de ses infrastructures. Étendu sur 33 hectares avec environ 7.000 étudiants, l'endroit, pour l'instant surdimensionné au regard du nombre de personnes présentes, a tous les airs d'un campus à l'américaine mais à la mode marocaine.

Ferme expérimentale

Côté jeunes pousses, elles ont leur lieu : le StartGate, une sorte d'espace de travail de 3.000 mètres carrés, dont une extension de 23.000 mètres carrés doit être inaugurée dans les prochaines semaines, avec des espaces de bureau et des laboratoires pour la R&D (chimie organique, paillasse, génomique...) Sur le papier, l'infrastructure impressionne.

En pratique, peu de start-up de l'UM6P sont implantées sur place.

C'est l'une des singularités du modèle de l'université, qui regorge de programmes consacrés à l'entrepreneuriat, mais dont les sessions se réalisent en sessions intensives, quelques semaines par an. L'un des principaux enjeux reste d'attirer étudiants, professeurs et entrepreneurs dans une ville proche du désert et isolée, qui n'est ni Casablanca, Rabat ou Marrakech. Le campus déploie des infrastructures dignes d'une petite ville : piscine olympique, bowling flambant neuf, résidences et... même un hôpital, qui devrait bientôt ouvrir. Au total, quelque 800 projets ont été accompagnés depuis le lancement de StartGate en 2020, avec l'ambition de favoriser l'entrepreneuriat. « Ce sont les rois, tout le monde travaille pour eux », confie-t-on du côté de l'université, qui possède d'autres sites à Rabat et à Casablanca, en plus du Canada et de la France.

Les startupeurs en herbe peuvent profiter des ressources du campus afin de tester leurs idées. Là aussi, les équipements ne manquent pas : laboratoires, fermes expérimentales, un « Green Energy Park » consacré aux énergies, des data centers... « Le modèle de l'UM6P est de faire de l'entrepre-

neur un pilier essentiel de l'université. Aller du labo au marché », explique Yassine Laghzioui, directeur de l'UM6P Ventures, le fonds de l'université. Ce dernier a financé près de 30 start-up.

Financement et mentorat

L'université mise sur le transfert de compétences et les ponts entre la recherche et le monde de l'entreprise. Elle a accueilli en son sein la deuxième édition du Deeptech Summit, les 8 et 9 mai. Hamza Boulandoum, ancien étudiant en ingénierie à l'UM6P, s'est lancé depuis plus d'un an à temps plein sur sa start-up, Corosols. « Les parties mentoring et financement ont été les plus utiles », souligne-t-il. Lui qui dispose d'environ 60.000 dollars des différents programmes de l'université vient de sortir le premier prototype de robot destiné à l'industrie de la construction.

D'autres soulignent l'intérêt de la proximité avec des profils techniques. « L'aspect communauté aide, notamment avec l'école I337 [l'équivalent de l'école 42, NDLR], où l'on peut puiser des stagiaires », explique Ikram, cheffe de projet chez Sens Things, une start-up d'une douzaine de personnes dans la vérification de diplômes. « Je n'exclus pas, d'ici à deux ans, de mettre une partie de mes équipes ici, notamment les développeurs », glisse Benjamin Rombaut, cofondateur de Sand to Green, une agritech franco-marocaine dédiée aux zones désertiques, accompagnée par l'UM6P mais installée à Agadir.

Beaucoup des start-up suivies s'alignent sur les priorités stratégiques de l'OCP, mais aussi de l'Afrique en général : agriculture, énergie, industrie, gestion de l'eau. Dans un pays en stress hydrique chronique, la watertech est un axe central, notamment pour faire baisser les coûts du dessalement de l'eau de mer. — C. W.

« Le modèle de l'UM6P est de faire de l'entrepreneuriat un pilier essentiel de l'université. Aller du labo au marché. »

YASSINE LAGHZIOUI
Directeur de l'UM6P Ventures

Le Festival, moteur de Cannes

TOURISME

Aux retombées directes des douze jours de l'événement s'ajoute l'impact, à l'année, sur le tourisme d'affaires et de loisirs.

Le développement d'une filière du cinéma commence elle aussi à dynamiser l'économie locale.

Vincent-Xavier Morvan

—Correspondant à Nice

Comme tous les ans, c'est toute une ville qui va dérouler le tapis rouge au cinéma. Plus grand événement culturel au monde, le Festival de Cannes, dont la 78^e édition s'ouvre ce mardi, est le joyau de la Croisette, avec 210 millions d'euros de retombées économiques directes et indirectes pour la ville, selon le Palais des festivals qui l'accueille. A lui seul, il génère le cinquième des retombées annuelles, estimées à plus de 1 milliard d'euros, des manifestations hébergées par le lieu, un équipement confié à une société d'économie mixte contrôlée par la municipalité. « Par jour, le Mipim [le Salon de l'immobilier, NDLR] ou les Cannes Lions [le grand raout de publicité, NDLR] rapportent davantage, mais le festival est plus long, il s'étale sur douze jours. C'est le carburant du commerce local et de toute la filière touristique et événementielle », remarque David Lisnard, le maire LR de Cannes (Alpes-Maritimes).

Au-delà des professionnels (15.000 pour le marché du film qui

se tient en parallèle de la compétition, 4.000 journalistes et un total, selon Thierry Frémaux, délégué général du festival, de 39.000 festivaliers), il faut ajouter le grand public. Commune de 73.000 habitants, Cannes passe pendant la « quinzaine » à 200.000 âmes.

Parc hôtelier complet

Les premiers à profiter de la manne sont les hôteliers. Le bassin cannois compte plus de 7.000 chambres d'hôtel. Avec 83.000 nuitées enregistrées pendant la période, le parc affiche complet. « La manifestation déborde sur les villes voisines comme Antibes ou même Nice depuis qu'elle s'est dotée de 5 étoiles », note Eric Abihssira, vice-président national de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie, lui-même hôtelier et restaurateur à Nice. Les personnes qui louent sur Airbnb se frottent aussi les mains. « Cette année, j'ai loué pour un mois à des festivaliers qui vont ensuite rester sur place en télétravail », se réjouit l'une d'elles, en remarquant que les professionnels ont tendance à raccourcir leur séjour. « De plus en plus de festivaliers viennent deux ou trois jours à l'ouverture, puis réservent ensuite deux nuits pour la clôture », observe-t-elle.

Commerçants, restaurateurs, plagistes, traiteurs, spécialistes de l'événementiel, taxis et autres VTC bénéficient également d'une manifestation qui génère plus de 2.500 emplois. Au-delà des retombées directes, le festival est la vitrine d'un palais que la ville bichonne. Des investissements importants sont consentis pour faire face à une concurrence féroce sur le marché du tourisme d'affaires. Plus de 1 million d'euros ont ainsi été dépensés pour équiper l'auditorium principl-



Le Festival de Cannes donne toute légitimité à la ville pour monter une filière économique autour du cinéma. Photo Palais des Festivals

pal, à partir de cette 78^e édition, du son Dolby Atmos à l'expérience immersive.

Nombreux congrès

Avec 156 événements en 2024 – un record –, dont 75 professionnels, le Palais des festivals et des congrès a réalisé environ 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, au coude-à-coude avec celui de la porte Maillot, à Paris. Elue depuis trois ans « meilleure destination au monde pour les festivals et événements »

par les professionnels, Cannes attire de plus en plus de congrès médicaux. La ville a été choisie pour le 100^e congrès, en novembre 2026, des chirurgiens orthopédiques. Des têtes d'affiche moins en vue que les stars du cinéma, mais qui viendront en nombre (4.000 professionnels attendus pendant trois jours).

« Le palais a cumulé l'an dernier 340 jours d'activité, certains événements étant organisés simultanément, pour 350.000 participants », précise Régis Courvoisier, son directeur marketing et communication. Symbole de la ville, le festival s'est aussi imposé comme un élément fort du marketing territorial. « On voit des images de la Croisette dans le monde entier, avec ce côté glamour qui reste important en Asie, en Océanie, en Afrique ou en Amérique latine. Il y a des touristes qui visitent l'Europe et vont choisir Florence, Paris et aussi Cannes grâce au festival », souligne David Lisnard.

Les fameuses vingt-quatre marches du palais sont devenues, tout au long de l'année, un haut lieu des photos souvenirs de touristes qui

arpentent ensuite le « chemin des étoiles » composé de 150 empreintes de mains de stars.

Le Festival de Cannes donne enfin toute légitimité à la ville pour monter une filière économique autour du cinéma, à l'instar, note le maire, de ce que « Angoulême a réalisé avec la BD et l'animation ». L'ambition est de devenir l'une des capitales européennes des métiers de l'écriture. Un campus, baptisé « Georges-Méliès », rassemble, trois ans seulement après son ouverture, 1.200 étudiants, et la ville prépare déjà, en lien avec l'Université Côte

d'Azur, un second établissement. Ce site de la Bastide rouge accueille aussi une quarantaine d'entreprises relevant des industries créatives et culturelles et 400 m de plateaux de production. Reste que les deux grands projets devant compléter cette filière audiovisuelle sont à l'arrêt. A commencer par la reconversion d'une friche industrielle en un vaste complexe événementiel opéré par le groupe Novelty, avec 4.000 m de studios à la clé. « Nous avons les plans, la dépollution a avancé, mais l'économie du projet est tributaire de l'implication du plan d'investissement France 2030 qui nous a été promise », reconnaît le maire de Cannes.

Il était aussi question d'un futur musée international du cinéma. Seulement, « les pouvoirs publics semblent plutôt s'orienter vers Paris, pourtant déjà saturée d'équipements culturels », déplore l'édile, qui envisage néanmoins d'ouvrir un musée, au moins du Festival du film. « Nous avons déjà deux terrains possibles et le financement pour le réaliser », indique David Lisnard. ■

« C'est le carburant du commerce local et de toute la filière touristique et événementielle. »
DAVID LISNARD
Maire LR de Cannes

Une « Perfume Week » se crée à Grasse

Cet événement qui se tiendra en juillet, conçu par un éditeur de presse, conforte la stratégie de développement du berceau de la parfumerie.

On connaissait la « Paris Fashion Week » pour la mode. Voici la « Grasse Perfume Week » qui va investir, du 3 au 5 juillet prochains, le centre historique de cette cité des Alpes-Maritimes, capitale mondiale des parfums.

Au programme de ces trois jours, un Salon réunissant des parfumeurs de niche et des maisons de composition, des expositions autour des traditions olfactives du monde entier, des tables rondes et des conférences, des initiations et des ateliers sur le parfum, des parcours hors les murs, par exemple dans les jardins du Musée international de la parfumerie, et des soirées privées dans des villas.

« C'est un coup d'essai mais notre ambition, à terme, c'est de réussir ce qu'ont fait pour la photographie, les Rencontres d'Arles : un temps fort quelques jours début juillet et ensuite des outils d'attractivité qui restent en place tout l'été », note Dominique Brunel, l'un des fondateurs de l'éditeur de presse parisien Nez, à l'origine de cette manifestation. Ce

dernier a déjà un savoir-faire événementiel pour organiser depuis deux ans une « Paris Perfume Week » dans la capitale, dont l'édition 2025 a eu lieu en mars. « Nez », sa publication semestrielle sur le parfum et la culture olfactive, lui donne une légitimité en la matière.

Le retour de grandes maisons

Quelque 6.000 visiteurs sont attendus pour cette première édition, qu'il s'agisse de passionnés, de simples curieux ou de professionnels, tandis que « 5.000 personnes travaillent dans le parfum à Grasse », note l'organisateur, avec quelques entreprises emblématiques comme Mane, Robertet ou Fragnard. Pour la ville, cet événement arrive à point nommé. Jérôme Viaud, le maire (LR), ne ménage pas ses soutiens à la filière locale. En 2018, dans le plan local d'urbanisme, il a ainsi retiré 70 hectares de droits à bâtir pour les réserver à l'exploitation agricole pour les plantes à parfum. « C'est une décision qui n'a pas fait plaisir aux propriétaires fonciers mais nous l'assurons, et elle porte ses fruits puisque de grandes maisons se réinstallent », note l'élu.

Il a aussi créé avec d'autres édiles européens une association pour

porter devant les instances européennes la parole des villes – comme Cluj-Napoca en Roumanie, Kazanlak en Bulgarie, ou Murcie en Espagne – qui vivent des plantes à parfum, ou encore obtenu que le Simppar, un Salon professionnel international sur la parfumerie, quitte une année sur deux la porte de Champerret à Paris pour sa ville. La « Grasse Perfume Week » bénéficie de la mise à disposition gracieuse, par la ville, des lieux qu'elle occupera.

La capacité hôtelière de Grasse ne dépasse pas les 150 chambres.

Cet événement complète la stratégie territoriale du maire mais ce dernier est conscient d'un écueil. La capacité hôtelière de sa commune ne dépasse pas les 150 chambres. Difficile, dans ces conditions, de fixer sur place des visiteurs attendus du monde entier, même si la location d'Airbnb a explosé. « C'est un défi devant nous, il faut s'en donner les moyens », plaide-t-il. Trois projets d'hôtel devraient bientôt être annoncés, promet déjà Jérôme Viaud. — V.-X. M.

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité
PRÉFET DU VAL-D'OISE

Direction départementale des territoires

AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE

Commune de Gonesse (95)

Ouverture d'une enquête publique unique, préalable d'une part à la création d'une Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) sur le secteur dit du « Triangle de Gonesse » à Gonesse (95), d'autre part à la déclaration d'utilité publique (DUP) portant mise en compatibilité du PLU de Gonesse (95) et enquête parcellaire au profit de Grand Paris Aménagement (GPA)

En application de l'arrêté préfectoral n°2025-18339, l'opération d'aménagement à conduire dans le cadre de la création d'une Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) sur le secteur dit du « Triangle de Gonesse », à Gonesse est soumise à une enquête publique préalable à la création de la ZAC, à la déclaration d'utilité publique portant mise en compatibilité du PLU, et à une enquête parcellaire.

Cette enquête se déroulera pendant 34 jours consécutifs sur le territoire de la commune de Gonesse, du mercredi 28 mai 2025, à 09h00 au lundi 30 juin 2025 à 17h30 inclus.

La maîtrise d'ouvrage de l'opération appartient à Grand Paris Aménagement (GPA).

Madame Annie LE FEUVRE, juriste en retraite, est désignée commissaire-enquêteur. Monsieur Jean-Luc FREYNE est désigné commissaire-enquêteur suppléant.

Le commissaire-enquêteur siégera et recevra en personne, les observations du public à la mairie de Gonesse :

- mercredi 28 mai de 9h00 à 12h00
- jeudi 5 juin de 14h00 à 17h00
- mardi 17 juin de 14h00 à 17h00
- lundi 23 juin de 9h00 à 12h00
- lundi 30 juin de 14h00 à 17h00.

Pendant le délai précité :

– le dossier d'enquête comprenant notamment l'étude d'impact, les avis des collectivités territoriales et de leurs groupements sera consultable à la direction de l'urbanisme de la mairie de Gonesse (4 place du Général de Gaulle, 95500 Gonesse) aux jours et heures habituels d'ouverture au public ;

– le dossier mentionné ci-dessus est également consultable :

- en préfecture du Val-d'Oise sur rendez-vous (Direction Départementale des Territoires du Val d'Oise – Service Urbanisme et Aménagement Durable – Pôle Aménagement Opérationnel, 5 avenue Bernard Hirsch – 95010 CERGY-PONTOISE) ;
- sur le site internet de la préfecture du Val d'Oise : www.val-doise.gouv.fr à la rubrique « Actions-de-l-Etat/Aménagement-du-territoire-et-construction/Urbanisme-Planification-Logement/Les-declarations-d-utilite-publique/DUP » ;

publique/DUP) ;

- sur le site internet de Grand Paris Aménagement : www.grandparisamenagement.fr à la rubrique « opérations/triangle-de-gonesse »
- sur le site internet dédié à l'enquête : <https://www.registre-numerique.fr/zac-triangle-gonesse>

– les observations du public devront être :

- soit consignées sur le registre d'enquête déposé en mairie de Gonesse,
- soit adressées par correspondance, pendant la durée de l'enquête, au commissaire-enquêteur, en mairie de Gonesse,
- soit exprimées oralement au commissaire-enquêteur au cours des permanences,
- soit déposées sur un registre dématérialisé accessible à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/zac-triangle-gonesse>
- soit envoyées par courrier électronique à l'adresse suivante : zac-triangle-gonesse@mail.registre-numerique.fr

Au terme des enquêtes, le rapport et les conclusions du commissaire-enquêteur sur l'utilité publique ainsi qu'une copie du procès-verbal des opérations et un avis motivé du commissaire-enquêteur concernant l'enquête parcellaire seront transmis :

- au préfet du Val d'Oise,
- à Grand Paris Aménagement,
- à la commune de Gonesse,

pour y être tenus, sans délai, à la disposition du public pendant un minimum un an à compter de la clôture des enquêtes.

Ces documents seront consultables sur le site des services de l'État : www.val-doise.gouv.fr à la rubrique « Actions-de-l-Etat/Aménagement-du-territoire-et-construction/Urbanisme-Planification-Logement/Les-declarations-d-utilite-publique/DUP ».

Les personnes intéressées pourront en obtenir communication sur demande et sur rendez-vous au préfet du Val d'Oise (Direction Départementale des Territoires du Val d'Oise – Service Urbanisme et Aménagement Durable – Pôle Aménagement Opérationnel).

Les personnes intéressées autres que les propriétaires, l'usufruitier, les fermiers, les locataires, ceux qui ont des droits d'emphytéose, d'habitation ou d'usage et ceux qui peuvent réclamer des servitudes sont tenus de se faire connaître à l'expropriant dans un délai d'un mois, à défaut de quoi elles seront, en vertu des dispositions des articles L.311-1 à L.311-3 du code de l'expropriation pour cause d'utilité publique, déchue de tous droits à l'indemnité.

À l'issue de l'enquête d'utilité publique, le préfet créera ou non la Zone d'Aménagement Concerté du « Triangle de Gonesse », appréciera et déclarera ou non l'utilité publique de l'opération, ainsi que la mise en compatibilité avec le plan local d'urbanisme. Dans le cas d'une déclaration d'utilité publique, et suite à l'enquête parcellaire, le préfet pourra déclarer cessibles les terrains nécessaires à la réalisation du projet.

EP 25-445 / contact@publilegal.fr

La ligne de référence est de 40 signes en corps minimal de 6 points didot.

Le calibrage de l'annonce est établi de filet à filet.

Les départements habilités sont 75, 78, 91, 92, 93, 94, 95 et 69.

Minimiil lance une boisson infantile sans sucre qui booste l'immunité

INNOVATEURS

Françoise Sigot

— Correspondante à Lyon

Après avoir vendu le spécialiste des lunch box Monbento il y a cinq ans, Fabien Marret, son fondateur, a sillonné l'Asie d'où il est rentré avec un constat. « J'ai beaucoup appris sur la relation à l'alimentation et surtout sur la consommation de sucres. » L'envie de se relancer dans l'aventure entrepreneuriale n'étant pas loin, il réunit trois amis, dont deux anciens designers de Monbento, et entreprend des recherches en partant de l'objectif de supprimer le sucre des petits déjeuners et des goûters des enfants et de booster le « gut power », soit le pouvoir du microbiote.

« Le sucre est un ennemi pour la santé et aujourd'hui il n'y a pas

Il a dit



« Le sucre est un ennemi pour la santé et, aujourd'hui, il n'y a pas d'alternative. »

FABIEN MARRET
Président de Minimiil

d'alternative », pose Fabien Marret. Dix-huit mois de recherche plus tard, le quatuor vient de porter Minimiil sur les fonds baptismaux. Installée à Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), la jeune entreprise s'apprête à lancer la commercialisation d'un premier « shot » Minimiil, une boisson à base de lait d'amande, aromatisée au cassis et à la myrtille, et conditionnée en petites bouteilles.

Etudes cliniques

Estampillée d'un Nutri-Score A, Minimiil promet par ailleurs de renforcer les défenses immunitaires des plus petits grâce à une action sur leur microbiote. « Nous avons construit notre cahier des charges avec l'agence de conseil en nutrition Nutrifizz, en partant des recommandations du ministère de la Santé pour l'alimentation des enfants de 3 à 10 ans, retrace Fabien Marret, président de Minimiil. La formulation a ensuite été élaborée avec le concours du laboratoire Scinnov, spécialiste de l'innovation en agroalimentaire, appuyée par des études cliniques sur le microbiote, pour mettre au point notre produit. »

Pour limiter le risque d'allergie au lactose, le choix s'est porté sur le lait d'amande. « Une alternative végétale très courante en Asie qui permet de consommer moins de ressources, puisque nous économisons 97 % de terres agricoles et 40 % d'eau par rapport à un produit à base de lait », souligne le président. Il aura également fallu le renfort de chefs pour tester moult saveurs capables de séduire les papilles des enfants, tout en apportant de la valeur ajoutée sur la santé, pour finaliser la mise au point du premier shot de



Minimiil vient de lancer une campagne de précommercialisation en ligne d'un pack de 20 shots pour 54,90 euros ou 49 euros avec abonnement. DR

Minimiil. Un processus financé sur les fonds propres de la jeune entreprise avec une subvention du ministère de l'Agriculture de 50.000 euros et un prêt en amorçage de 160.000 euros de Bpifrance.

Epicerie fines et boulangeries

La fabrication, confiée à Cocont, un atelier agroalimentaire basé à Clermont-Ferrand, démarrera d'ici

à quelques jours. Sans attendre, Minimiil a lancé depuis peu une campagne de précommercialisation en ligne d'un pack de 20 shots pour 54,90 euros ou 49 euros avec abonnement. Les fondateurs de la société finalisent par ailleurs des contrats de distribution avec des épicerie fines, notamment Le Bon Marché et Galeries Lafayette Le Gourmet, et des enseignes bio, ainsi qu'avec des boulangers.

« Minimiil est un produit fermenté, comme le pain, donc cela a du sens qu'il soit présent dans les boulangeries, et leur maillage est dense, ce qui nous permet de toucher un large panel de clientèle », fait valoir Fabien Marret. Il mise sur 300.000 à 350.000 euros de chiffre d'affaires dès cette année et sur 2 millions d'ici à deux ans, avec le lancement de nouveaux produits. ■

Epopée Gestion lorgne le marché des petits épargnants

BRETAGNE

Le spécialiste de l'investissement à impact, basé à Brest, reprend la gestion d'Y Immo, le véhicule d'investissement dans les contrats d'assurance-vie.

La société de gestion bretonne pose ainsi un pied sur le marché des particuliers.

Guillaume Roussange
— Correspondant à Rennes

Epopée Gestion confirme sa straté-

gie de diversification. Fondé il y a quatre ans, à Brest, par Ronan Le Moal et Charles Cabillic, le spécialiste de l'investissement territorial à impact opérait, depuis, pour le compte d'institutionnels désireux d'investir dans des projets d'actifs non cotés, essentiellement dans le Grand Ouest. Ses spécialités ? Le soutien à l'innovation, la transmission des PME et d'ETI, mais aussi l'immobilier et les infrastructures « durables ». Rien du côté des particuliers ni des petits épargnants.

Pour s'implanter sur ce marché, Epopée Gestion a répondu à l'appel d'offres de Yomoni, un spécialiste de la gestion de l'épargne en ligne, qui propose à tout un chacun des solutions traditionnellement réservées aux institutionnels et à la clientèle de banque privée.

Objectif de ce rapprochement : assurer la « gestion stratégique » d'Y

Immo, une société civile immobilière dont la capitalisation avoisine les 50 millions d'euros. Au travers de cet outil d'investissement, Yomoni propose des contrats d'assurance-vie grâce à des assureurs « partenaires », en particulier Suravenir (groupe Arkéa). « Les particuliers manifestent de plus en plus le souhait d'investir dans des actifs privés, mais proches d'eux. C'est pourquoi nous avons décidé de nouer cette alliance », explique Ronan Le Moal, directeur général d'Epopée Gestion.

En optant pour l'entreprise bretonne, Yomoni, qui détient 1,6 milliard d'euros sous gestion et compte 72.000 clients, a joué la sécurité. Lors du lancement de sa société civile, il y a tout juste deux ans, son choix s'était porté sur un autre gestionnaire, dont Yomoni s'est finalement séparé à cause de

problèmes de gouvernance. Epopée Gestion, qui totalise 750 millions d'encours, a, lui, démontré sa stabilité et sa capacité à obtenir des rendements élevés, de l'ordre de 7,5 % sur son portefeuille immobilier (en 2024).

Epargne de proximité

De quoi laisser espérer à Yomoni de relancer Y Immo, son objectif étant de porter le montant de sa collecte à 100 millions d'euros par an jusqu'en 2028. Pour convaincre les investisseurs, la plateforme pourra miser sur ses atouts commerciaux, en particulier son objectif de rendement annuel net (non garanti) de 5,5 %, l'absence de frais d'entrée et de sortie du contrat ou encore des frais de gestion limités à 2,9 % par an. « Nos clients ont besoin de diversifier leurs investissements et la classe des actifs immobi-

liers demeure très intéressante, malgré les difficultés que le secteur a traversées ces derniers mois », soutient Sébastien d'Ornano, président de Yomoni.

Autre argument mis en avant : celui de la durabilité et de la transparence. Y Immo est labellisé ISR, « Investissement socialement responsable », tandis qu'Epopée Gestion, entreprise à mission depuis janvier 2024, se démarque par la sélection rigoureuse de ses investissements, choisis pour leur impact local, mais aussi social et environnemental. Parmi ses dernières opérations, la société de gestion a notamment acquis, via ses différents fonds, un site industriel à Nantes, loué à Kelias, un spécialiste de la signalisation, ou noué un partenariat avec EnerVivo pour accélérer le développement de l'agrivoltaïsme dans l'Hexagone. ■

Produits réfractaires : TRB fait l'acquisition de Mt. Savage

HAUTS-DE-FRANCE

Le fabricant de produits réfractaires s'étoffe d'une société aux produits complémentaires et s'implante aux Etats-Unis, où il ne distribuait pas.

Nicole Buysse
— Correspondante à Lille

Terres réfractaires du Boulonnais (TRB), entré en 1988 dans le groupe CB (Carrières du Boulonnais), vient de faire l'acquisition de Mt. Savage Specialty Refractories. Cette société américaine se situe dans le même

secteur d'activité : celui de la conception et fabrication de produits et solutions réfractaires, c'est-à-dire très résistants.

Avec 18.000 tonnes vendues en 2024, Mt. Savage, implanté en Pennsylvanie, apporte 27 millions de dollars de chiffre d'affaires et 50 salariés à TRB. Lequel a vendu, lui, 41.000 tonnes de produits en 2024, réalisant un volume d'affaires de 73 millions d'euros avec 200 personnes. Cet effectif se répartit entre son siège social de Nesles, près de Boulogne-sur-Mer (Pas-de-Calais), son atelier de production tout proche, son bureau d'études près de Lyon, et ses cinq filiales à l'étranger (Allemagne, Royaume-Uni, Ukraine, Russie et Chine). TRB exporte dans 35 pays,

dont les Etats-Unis ne faisaient pas partie jusque-là. Fabriqués à partir d'un mélange de minéraux (dont l'argile, le sable ou la bauxite), les produits réfractaires de TRB servent aux industries à haute température dans des domaines tels que la sidérurgie, les cimenteries, les ferroalliages, les fonderies ou les fours de traitement thermique. Mt. Savage produit également des bétons projetés et coulés, des masses à damer et des mortiers.

Synergies

« Nos produits en sidérurgie vont servir dans les hauts fourneaux, tandis que ceux de Mt. Savage interviennent en aval dans la partie aciérie », explique Bertrand Crépin-Leblond, directeur général de TRB.

En plus de se diversifier, TRB se développe à l'international, qui représente 78 % de son chiffre d'affaires. Mt. Savage, qui dessert les marchés américain et canadien, ouvre ainsi le continent nord-américain à la société française. Ce projet d'acquisition remonte à six mois et a donc été amorcé bien avant les annonces de Donald Trump sur les droits de douane. Ces dernières « viennent renforcer notre intérêt d'être présents sur ce continent », commente le dirigeant.

TRB compte aussi faire jouer les synergies entre les deux portefeuilles clients. « Nous pourrions ainsi proposer nos bétons réfractaires aux hauts fourneaux américains et les produits de Mt. Savage peuvent intéresser nos clients ici »,

illustre Bertrand Crépin-Leblond. TRB a acquis dans un premier temps 90 % des parts des deux actionnaires historiques – Larry Williams et Jeff DiBenedetto – qui, arrivés à l'âge de la retraite, souhaitaient se retirer. Ceux-ci vont accompagner la société française pendant encore trois ans, date à laquelle TRB a prévu d'acquiescer les 10 % restants. ■

78%

DU CHIFFRE D'AFFAIRES
La part de l'activité de TRB déjà effectuée à l'international.

Matisec met le cap sur l'export

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Le fabricant de scaphandres, tenues de protection contre les poussières et autres appareils respiratoires veut doubler ses ventes hors de France.

Des sapeurs-pompiers aux salariés du nucléaire en passant par ceux de la chimie ou de la pharmacie, Matisec équipe depuis cinq décennies tous ceux dont le métier expose à des risques majeurs. Depuis Vaulx-Milieu, en Isère, le concepteur et producteur d'équipements de protection individuels (EPI) de rang 3 – ceux qui protègent des risques mortels – réalise 75 % de ses ventes dans le civil et le reste auprès des acteurs de la défense. L'an dernier, l'entreprise de 220 salariés a réalisé 30,8 millions d'euros de chiffre d'affaires, en hausse de près de 5 %.

Pour conserver ce rythme de croissance, régulier depuis cinq ans, Matisec souhaite pousser ses pions hors de France. « Certains secteurs avec lesquels nous travaillons, notamment la chimie et la pétrochimie qui représentent environ 20 % de notre activité, ne sont pas en développement en France », observe Franck Laurent, son directeur général.

Ce constat l'encourage à mettre les bouchées doubles à l'export, où l'entreprise réalise environ 15 % de ses ventes. « D'ici cinq ans, nous souhaitons doubler cette part », annonce le directeur général. Il vise notamment la Chine, son premier marché étranger, mais aussi l'Afrique (où il vient de décrocher un contrat avec la sécurité civile du Cameroun) et l'Europe. Il espère également signer ses premiers contrats aux Etats-Unis.

Une usine en Tunisie

Pour accompagner son ambition, le fabricant d'EPI investit 4 millions d'euros dans la construction d'une usine en Tunisie, où il est déjà implanté depuis vingt ans mais en location. « Nous augmentons notre capacité de production de 25 % avec la possibilité de la doubler si nécessaire », précise Franck Laurent.

Matisec réalise 75 % de ses ventes dans le civil et le reste auprès des acteurs de la défense.

Le site, qui emploie 120 personnes, fournit déjà la moitié des EPI produits par Matisec. Il affiche des coûts de production qui permettent au fabricant de rester compétitif, surtout à l'international où la concurrence est plus féroce. « Ce site produit principalement les tenues de protection ventilées pour le secteur nucléaire », précise le directeur général.

Filiale du groupe américain Ocenco, qui réalise avec 500 personnes un chiffre d'affaires de 220 millions d'euros dans la fabrication d'équipements d'évacuation pour les bateaux ou le secteur minier, Matisec dispose d'une usine de 20 personnes au Portugal, ouverte en 2019, et d'une autre à Vaulx-Milieu, à côté de son siège. Cette organisation lui permet de fabriquer l'intégralité des équipements qu'il commercialise. — F. Si.

Malgré la trêve, les terres rares restent au cœur des rivalités entre la Chine et les Etats-Unis

MATIÈRES PREMIÈRES

Le cercle CycloPe publie la 39^e édition de son rapport sur les matières premières.

Il annonce une rupture géopolitique durable, lourde de conséquences pour le secteur.

Etienne Goetz

Comme le veut la tradition, le rapport CycloPe, bible francophone des matières premières, porte un sous-titre littéraire. Après les derniers mots du Comte de Monte Cristo

(« attendre et espérer »), plutôt optimistes, l'année dernière, les auteurs ont choisi pour la 39^e édition qui paraît ce mardi, une référence bien plus sombre : « Le piétinement sourd des légions en marche ». Il s'agit d'un vers tiré d'un poème de José-Maria de Heredia racontant la défaite de Rome face à Hannibal.

Ce changement de ton d'une année sur l'autre s'explique avant tout par la dégradation du contexte international et par le retour de Donald Trump à la Maison-Blanche.

Convoitises stratégiques

« En un temps record, il est en train de remettre totalement en cause l'organisation du monde telle qu'elle a été établie au lendemain de la Seconde Guerre mondiale », expliquait Philippe Chalmin, président de CycloPe

et professeur émérite à Dauphine, dans un récent entretien exclusif aux « Echos ».

Les matières premières, elles, sont toujours en première ligne de ces tensions, rappelle l'expert. « Qu'il s'agisse des terres rares ukrainiennes, du cobalt congolais, du pétrole et du gaz russe, et même, cette année, du cacao africain, les matières premières restent le fondement de maintes dynamiques économiques et de convoitises stratégiques. Plus que jamais, c'est vers elles que marchent les "légions" », écrit Philippe Chalmin.

Mais s'il existe un marché où la conflictualité est aujourd'hui particulièrement exacerbée, c'est celui des terres rares, puisqu'il oppose les deux superpuissances du moment. Quand Washington a déclaré la

guerre commerciale à la Chine ce printemps, Pékin a aussitôt riposté en déclarant la guerre des métaux. Les autorités chinoises ont immédiatement ajouté une série de terres rares (terbium, dysprosium, lutétium...) à la liste des métaux faisant l'objet de restrictions à l'exportation vers les Etats-Unis.

Malédiction du pétrole

Ces matières premières sont indispensables à la défense (radars et missiles), à la tech mais aussi au secteur des énergies (moteurs de voitures électriques ou éoliennes). Les mesures de rétorsion prises par Pékin ont eu des effets immédiatement tangibles. Les exportations chinoises de terres rares ont baissé de 16% en avril par rapport à mars, et certains industriels américains ont

vu leur production prendre du retard en raison d'un manque d'approvisionnement.

Sur le front de l'énergie en revanche, l'heure est à la détente des prix malgré toutes les tensions géopolitiques. Le baril de Brent se traite actuellement à 65 dollars, contre près de 80 dollars en début d'année. Mais les auteurs du rapport s'interrogent sur les contradictions de la politique énergétique de Donald Trump – faire baisser les prix du pétrole, et augmenter la production américaine. Ils se demandent si cette politique ne fait pas courir aux Etats-Unis le risque d'être victimes de la malédiction des matières premières.

Il s'agit « d'une situation paradoxale où les pays riches en ressources naturelles connaissent une sous-per-

formance économique et des problèmes de développement ». Bien que l'économie soit suffisamment diversifiée, la politique énergétique de Trump « ouvre sur des risques apparentés ».

Les experts évoquent une « approche court-termiste où les gains immédiats sont privilégiés au détriment de la durabilité ». Mais aussi « une focalisation excessive sur le secteur pétrolier et gazier qui pourrait rendre l'économie américaine plus vulnérable aux chocs exogènes, un trait caractéristique de la malédiction des ressources », expliquent-ils. Avant de conclure : « Certes, les Etats-Unis disposent d'atouts importants qui les protègent en partie de la malédiction des ressources classiques, à savoir des institutions solides. Mais pour combien de temps ? » ■

« Avec le retour des empires, les métaux s'apparentent à des territoires à conquérir et à défendre »

A l'occasion de la sortie du 39^e rapport CycloPe sur les matières premières, Yves Jégourel, professeur au CNAM s'inquiète du retour des politiques expansionnistes pour sécuriser les approvisionnements en métaux. L'universitaire plaide pour un multilatéralisme des ressources naturelles, seule solution pour réussir la transition énergétique.

YVES JÉGOUREL
Codirecteur du CycloPe et professeur d'économie des matières premières au CNAM

arguments autour de la protection des industries, ne sera une solution. Il ne faut pas se laisser marcher sur les pieds et répondre aux provocations et, en même temps, tout faire pour que le multilatéralisme des ressources naturelles soit présent. Il n'y a pas de sens à faire des négociations sur le climat si on ne fait pas de négociations sur les matières premières, car elles sont au cœur de la transition.

Contrôler la métallurgie n'est-il pas plus important que d'avoir des mines ?

Certes, mais la partie extraction de la chaîne de valeur s'est renforcée en 2024, notamment dans le cuivre et le zinc. L'accès à la ressource n'est plus aussi aisé qu'il y a quelques années. En témoigne l'effondrement des charges de traitement et de raffinage [dites « TC/RC » pour Treatment Charges/Refining Charges, NDLR] que paient les mineurs aux fondeurs pour transformer le concentré en métal.

Cette variable est représentative du rapport de force entre l'amont et la première transformation. Longtemps en faveur des fondeurs, il est désormais en faveur des mineurs.

C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre l'intérêt de Trump pour le sous-sol ukrainien et son offensive sur le Groenland.

L'Europe s'est-elle dotée d'outils suffisants dans cette compétition ?

Le Critical Raw Material Act, le fonds mines et métaux de la France... Tout cela va dans le bon sens, mais cela va-t-il assez vite par rapport aux Etats-Unis et à la Chine ? Dans les métaux, il faut apprendre à dépasser le court terme. Je ne suis pas sûr qu'on soit suffisamment préparé pour cela. C'est la question du rôle de l'Etat dans le financement à long terme de nos activités minières.

Une très forte volatilité, c'est plus d'incertitude, plus d'incertitude sur les rendements et plus d'hésitation à investir. Derrière l'idée de sécuriser les approvisionnements, il y a celle d'un affrontement entre les nations, avec probablement une Europe qui est un peu tendre, coincée entre les Etats-Unis et la Chine.

La volatilité est-elle inhérente aux marchés de matières premières ?

Oui, et les marchés continueront à être extrêmement instables. On l'a vu avec le cuivre, avant le « Liberation Day » ou ce qui s'est passé en 2024 : on touche un sommet, puis les cours s'effondrent. Cette instabilité va se coupler avec la montée en puissance d'une variabilité des primes régionales, voire une disjonction des prix.

En 2025, à Londres, le sommet pour le cuivre était autour de 9.980 dollars la tonne, alors que sur les marchés américains, on était à 5,22 dollars la livre, soit 11.500 dollars par tonne. Ce phénomène va probablement s'accroître avec les droits de douane et l'instabilité généralisée.

Que cela signifie-t-il pour les entreprises ?

La gestion du risque de prix, couplée à l'instabilité des taux de change, sera de plus en plus complexe. Lorsque l'on se couvre, on se protège contre les variations d'un prix de référence, mais pas contre les évolutions de ce que l'on appelle le différentiel ou « la base », et notamment toutes ces dimensions régionales.

Cela donnera un avantage clé aux nations qui ont des marchés financiers conçus pour leur propre économie, comme les Etats-Unis. C'est aussi un avantage, probablement, pour la Chine, puisque Pékin continue de renforcer l'internationalisation de ses marchés.

La guerre commerciale modifie-t-elle les flux de matières premières ?

Elle accentue la variabilité des flux commerciaux, en volume évidemment, mais aussi en termes de destination. D'abord, sous l'effet des droits de douane et des mesures de représailles commerciales, mais également sous l'effet de nouveaux partenariats. Notamment par l'affirmation des BRICS, je pense que ça a été un point fort de 2024. Par exemple, il existe désormais un partenariat implicite sur l'alumine entre la Russie et la Chine si l'on regarde de près les statistiques douanières. La Chine fournit l'alumine qui manque à la Russie et, en retour, la Russie fournit l'aluminium primaire aux Chinois.

Ces changements de flux ont des effets induits sur un grand nombre de secteurs. La fin des exportations de gaz russe vers l'Europe a, par exemple, créé une abondance locale de gaz naturel. Cette abondance est favorable aux producteurs d'engrais russes [le gaz est l'un des ingrédients pour synthétiser de l'azote, NDLR] et met l'industrie européenne sous la double contrainte d'une concurrence renforcée sur le prix des engrais et de l'élévation des prix de l'énergie.

— Propos recueillis par E. Go.

En Argentine, une mine de cuivre géante ravive les espoirs de Milei

Un gisement de 13 millions de tonnes de cuivre vient d'être découvert entre le Chili et l'Argentine. Une excellente nouvelle pour Javier Milei qui cherche à positionner l'Argentine comme un acteur clé dans la production mondiale de métal rouge.

Marion Torquebiau

— Correspondante à Santiago (Chili)

Il s'agirait de l'une des plus grandes mines de cuivre découvertes ces trente dernières années. A cheval entre l'Argentine et le Chili, l'entreprise canadienne Lundin Mining vient de faire une trouvaille qui pourrait bien conforter la place des deux pays dans la production et l'exportation du métal rouge.

En tout, 13 millions de tonnes de cuivre ont été découvertes dans la mine de Filo del Sol situé à l'ouest de l'Argentine, ce qui la classerait parmi les dix plus importantes mines de métal rouge au monde. Selon Jack Lundin, le président et directeur exécutif du groupe canadien, le gisement a « le potentiel de devenir l'un des projets de cuivre à ciel ouvert non exploités dont la teneur est la plus élevée au monde et de l'une des plus grandes ressources d'or et d'argent au monde ».

Nouveau cadre fiscal

Une découverte qui intervient neuf mois après un accord à 3 milliards de dollars entre l'entreprise canadienne et le groupe minier australien BHP afin d'exploiter ces mines. Une alliance nécessaire afin d'amortir les coûts d'exploitation exorbitants dans la recherche et la production de métal rouge. Ces coûts sont néanmoins compensés par la haute valeur du cuivre dont le prix dépasse actuellement les 9.300 dollars la tonne.

Particulièrement prisée dans les projets de transition énergétique, la demande de métal rouge ne fait qu'augmenter. Si le Chili est déjà le premier producteur de cuivre au monde avec 50,8 milliards de dollars exportés en 2024, la découverte de ce gisement est une excellente nouvelle pour l'Argentine qui cherche à intégrer le Top 10 des plus grands producteurs au niveau mondial.

Alors que les investisseurs étrangers avaient délaissé le pays à cause d'une situation économique trop instable, la nouvelle poli-

tique économique entamée sous le gouvernement Javier Milei pourrait bien changer la donne. Depuis son arrivée au pouvoir fin 2023, le président libertarien cherche à relancer l'économie du pays dont l'inflation et la dette battent régulièrement des records.

Sa politique d'austérité a permis de dégager un premier excédent budgétaire et a considérablement baissé l'inflation de 25% en niveau mensuel en décembre 2023 à 3,4% en avril 2025.

En plus de ces nouvelles conditions macroéconomiques, le gouvernement argentin a mis en place un nouveau cadre fiscal afin d'encourager les investissements. Approuvé par le Congrès argentin en 2024, ce Régime d'encouragement des grands investissements (RIGI) offre des avantages fiscaux pour une durée de trente ans aux entreprises souhaitant investir plus de 200 millions de dollars en Argentine.

« Le gouvernement du président Milei ouvre la voie et crée la certitude nécessaire pour que les investissements étrangers viennent en Argentine », s'est réjoui Juan Andrés Morel, vice-président des opérations de Lundin Mining Corp, dans une interview avec le journal chilien « El Mercurio ».

Très prisée dans les projets de transition énergétique, la demande de métal rouge ne fait qu'augmenter.

Un cadre favorable aux investissements permis également par la signature du nouvel accord avec le Fonds monétaire international visant à donner un peu d'air à la politique économique de Milei. Les 20 milliards de dollars prêts par le FMI permettront notamment d'assouplir les contrôles de change et d'assurer les fonds nécessaires pour rétablir les réserves en dollars de la Banque centrale.

Des mesures essentielles pour espérer attirer les futurs investissements dont ceux des grands groupes miniers. Selon une étude de la société de conseil CRU, les cinq principaux projets actuels de cuivre détenus par l'Argentine permettraient de générer plus de 47 milliards de dollars entre 2026 et 2040. ■

Mettre des barrières peut être légitime pour protéger des industries stratégiques.

L'argument de la survie est à la fois pleinement légitime – je crois qu'il y a la question de la survie des industries européennes, de l'aluminium, de l'acier, par exemple – et en même temps, spécieux, parce que c'est l'argument qui va justifier des politiques quasi-expansionnistes pour répondre à la domination de la Chine. Or on ne s'en sortira pas sans un multilatéralisme des matières premières. Autrement dit, jamais le repli sur soi, même s'il y a des

« Les métaux sont un symbole absolu car indispensables à l'armement, à l'énergie et à la technologie. »



« Il n'y a pas de sens à faire des négociations sur le climat si on ne fait pas de négociations sur les matières premières, car elles sont au cœur de la transition. »

DR

Les Echos Le Parisien SERVICES

EXTRAIT KBIS

DÉLEGUEZ LA GESTION DE VOS FORMALITÉS JURIDIQUES

Contactez notre équipe au 01 44 88 42 00 ou prenez rendez-vous via le QRcode

eur

Crédit immobilier : la baisse des taux ralentit

PRÊTS

La production de crédit immobilier a atteint 12 milliards d'euros en mars après 10,8 milliards en février, selon la Banque de France.

Les taux, eux, poursuivent leur recul, mais le rythme de baisse ralentit.

Marion Heilmann

Le marché du crédit immobilier continue de reprendre des couleurs malgré le contexte géopolitique. Selon les derniers chiffres publiés par la Banque de France lundi, la production de crédit immobilier hors renégociations s'est établie à 12 milliards d'euros en mars, après 10,8 milliards en février. Un niveau qu'elle n'avait plus atteint depuis mai 2023.

Cette progression s'inscrit dans un mouvement continu de baisse des taux, puisque le niveau moyen des crédits immobiliers a encore reculé à 3,20 % en moyenne en mars, contre 3,27 % en février, pour revenir sur les niveaux observés mi-2023.

Amélioration des offres commerciales

Toutefois, selon l'Observatoire Crédit Logement-CSA, la baisse des taux a commencé à ralentir. En avril 2025, le taux moyen des crédits immobiliers atterrit ainsi à 3,07 %, après 3,09 % en mars, selon l'organisme de caution des banques. Ce qui fait que le taux moyen n'a reculé que de 2 points de base en avril, alors qu'il avait fondu de 7 points de base par mois au premier trimestre.

Les banques avaient en effet fait le maximum, durant les trois premiers mois de l'année, pour reconquérir des clients sur le crédit



Les prêts sur 15, 20 et 25 ans ont amorcé une remontée après dix-huit mois d'une baisse ininterrompue. Photo Francois Henry/RÉA

immobilier, après deux années noires. Elles ont multiplié les taux alléchants et les offres commerciales à destination des primo-accédants.

« Cette amélioration de leurs offres commerciales durant le premier trimestre avait pu s'appuyer sur la diminution du taux de refinancement de la BCE, à 2,65 %, à compter du 12 mars, et sur celle du coût des ressources d'épargne des particuliers, explique Crédit Logement-CSA. Mais dans le contexte des tensions de nouveau constatées sur les marchés obligataires et boursiers, le taux

3,07 %

LE TAUX MOYEN DES CRÉDITS IMMOBILIERS en avril 2025, après 3,09 % en mars, selon l'Observatoire Crédit Logement-CSA.

moyen n'a que faiblement reculé en avril. »

Les prêts sur 15, 20 et 25 ans ont ainsi amorcé une remontée après dix-huit mois d'une baisse ininterrompue, malgré la confirmation de la BCE le 17 avril d'une nouvelle baisse de ses taux de refinancement à 2,50 %.

Les courtiers misent sur le PTZ

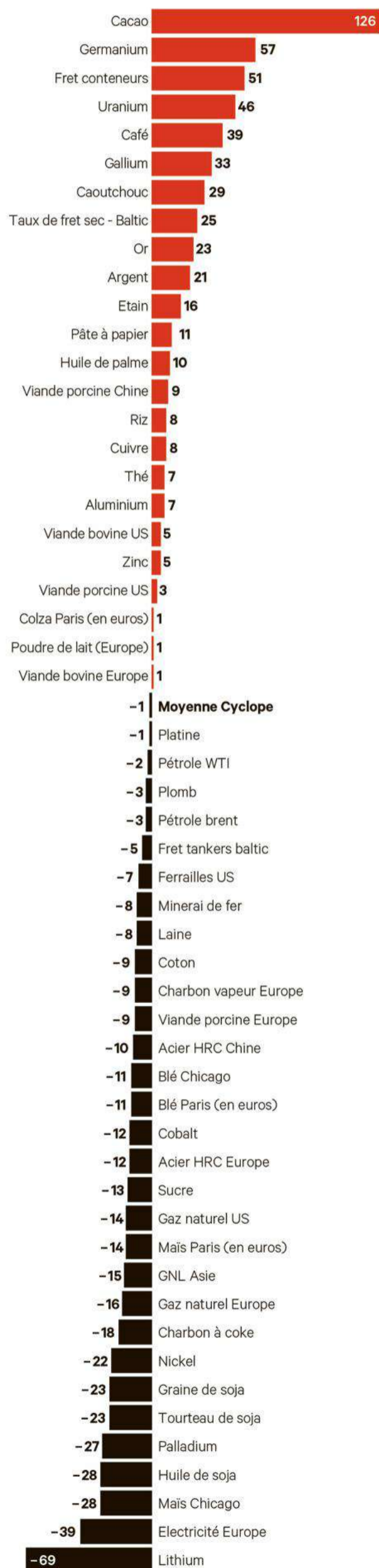
« Comme prévu, certaines banques ont pratiqué de très légères hausses de leurs taux de crédit immobilier en avril, une première depuis plus d'un an, expliquait récemment Caroline Arnould, directrice générale du courtier Cafpi, dans un communiqué. De faible intensité, cette remontée est le fruit d'une conjoncture internationale très instable, portée par la politique commerciale erratique des Etats-Unis et ses conséquences sur les marchés financiers. »

« Malgré les soubresauts économiques et géopolitiques récents, le mouvement de baisse des taux devrait se poursuivre dans les prochains mois, estimait Pierre Chapon, cofondateur du courtier en ligne Pretto, dans un communiqué. Sauf nouveau choc majeur, nous anticipons des taux moyens autour de 3 % cet été. » « En mai, sur les premiers barèmes reçus, les taux de crédit se stabilisent, et même baissent dans certaines banques », expliquait aussi en début de mois le réseau Vousfinancer.

Par ailleurs, certaines banques continuent de pratiquer des offres ciblées avantageuses pour les jeunes ou les primo-accédants, comme un doublement du prêt à taux zéro (PTZ). Les courtiers comptent d'ailleurs sur la remise en place du PTZ depuis le 1^{er} avril pour embellir le printemps de l'immobilier, avec des plafonds de revenus à la hausse, la fin du zonage et le rétablissement dans le dispositif des maisons individuelles. « Avec 55 % de PTZ en plus par rapport à la même période l'année dernière, nous constatons que le mouvement est déjà bien enclenché », explique ainsi Pierre Chapon. ■

Les prix des matières premières en 2024

Variation de la moyenne 2024 par rapport à la moyenne 2023, en %



* LES ECHOS * / SOURCE : CYCLOPE

PETIT-DÉJEUNER CONFÉRENCE

Stratégie patrimoniale du dirigeant : actualités économiques et fiscales

Bureaux du Groupe Le Conservateur
34 place des Lices, 35000 Rennes



Thibaut COSSENET

Directeur de l'Offre Épargne et Patrimoniale,
Groupe Le Conservateur



Pierre MATOULET

Ingénieur Patrimonial, Groupe Le Conservateur

Débat animé par Marie-Christine Sonkin,
Rédactrice en chef Patrimoine, Les Echos

21
MAI
2025



Scannez le QR code pour vous inscrire.

LE CONSERVATEUR
EXPERT EN GESTION D'AVENIR DEPUIS 1894

Les Echos

La fraude bancaire se perfectionne à l'aide de l'IA

BANQUE

La fraude s'est sophistiquée grâce à l'IA : faux sites, deepfakes et campagnes d'hameçonnage crédibles se multiplient et les pertes atteignent des millions.

Les réseaux sociaux deviennent un terrain privilégié pour les escrocs.

Marion Heilmann

Fini l'e-mail plein de fautes d'orthographe qui voulait vous faire régler des frais de port afin de débloquent votre colis prétendu coincé quelque part en attente de livraison. Et qui vous dirigeait tout droit vers une arnaque. Aujourd'hui, la fraude aux moyens de paiement a pris des airs beaucoup plus sophistiqués grâce à l'utilisation massive par les fraudeurs de l'intelligence artificielle. Faux sites Internet très perfectionnés, vidéos de contenus crédibles, deepfakes très personnalisés, les escrocs ont multiplié les cordes à leur arc et se sont professionnalisés. C'est ce qu'ont expli-

qué les experts rassemblés la semaine dernière à la Banque de France pour une conférence sur la résilience des paiements.

Si la fraude par manipulation semble avoir régressé légèrement au premier semestre 2024 en France, le nombre de victimes d'escroqueries continue, lui, d'augmenter tous les ans. Certaines affaires ont encore récemment défrayé la chronique, comme l'arnaque sentimentale au « faux Brad Pitt », qui avait fait perdre à sa victime plus de 800.000 euros en début d'année. Une autre, plus lointaine, à Hong Kong avait également marqué les esprits l'année dernière. Un employé d'une grande multinationale s'était fait piéger lors d'une visioconférence par des deepfakes dont celui de son directeur financier basé à Londres et avait effectué plusieurs transactions faisant perdre à l'entreprise 26 millions de dollars.

Création de rançongiciels

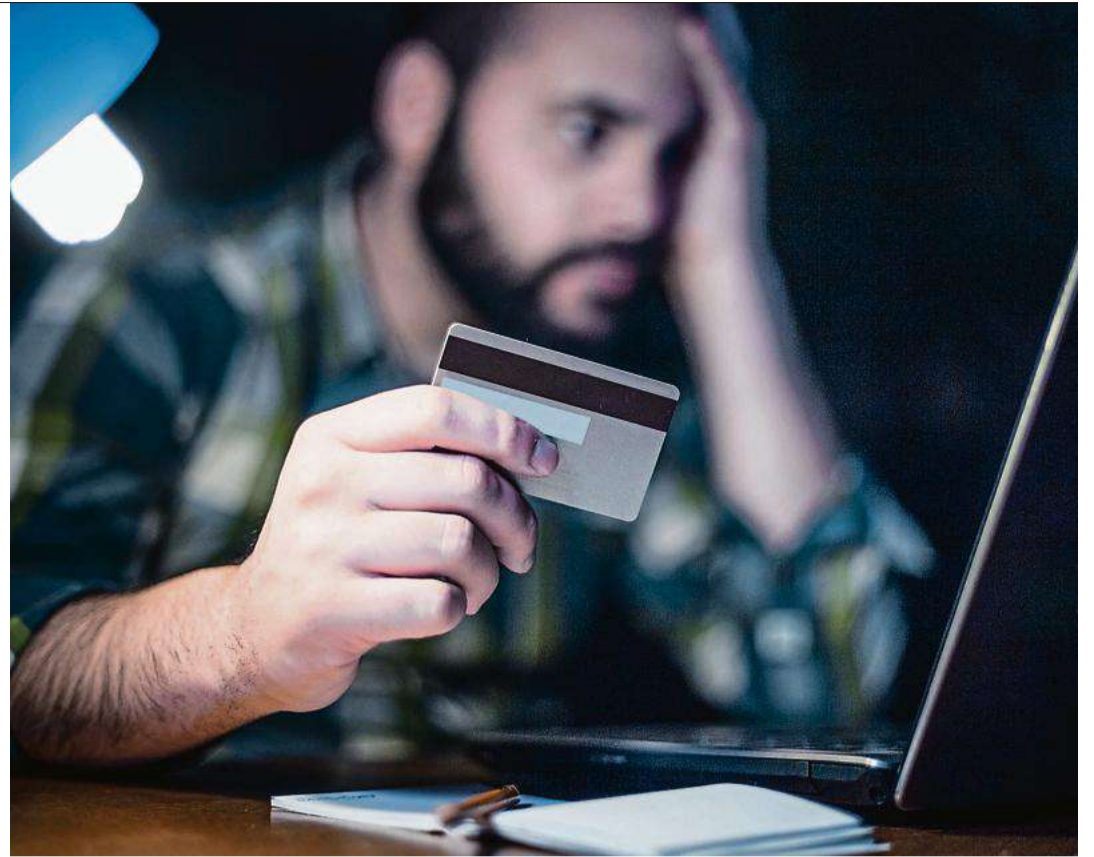
« On a beaucoup raillé la femme qui a témoigné dans l'arnaque au faux Brad Pitt, mais je peux vous dire qu'il y a beaucoup de Brad Pitt. Ils sont prêts pour vous et ils vous enverront des deepfakes très très bien faits », a expliqué Sophie Lambert, membre du cybercommandement du ministère de l'Intérieur. Cette spécialiste des cyberescroqueries a également expliqué que l'utilisa-

« On a beaucoup raillé la femme qui a témoigné dans l'arnaque au faux Brad Pitt, mais je peux vous dire qu'il y en a beaucoup. Ils vous enverront des deepfakes très très bien faits. »

SOPHIE LAMBERT
Membre du cybercommandement du ministère de l'Intérieur

tion de l'intelligence artificielle n'était pas réservée qu'aux attaques spectaculaires comme celle de Hong Kong, mais qu'elle était utilisée avant tout pour des attaques massives de fraude, car elle permettait de rendre les campagnes d'hameçonnage beaucoup plus crédibles et de multiplier les cibles.

Elle les rend également plus accessibles, car l'IA permet une industrialisation et une démocratisation de la cybercriminalité scientifique. « Aujourd'hui, un adolescent qui n'a aucune connaissance technique mais qui sait utiliser l'IA va pouvoir faire des pratiques délictueuses grâce à l'IA », a-t-elle ajouté.



Aujourd'hui, les fraudeurs peuvent monter de faux sites Internet très bien faits en plusieurs langues, avec des contenus très crédibles. Photo iStock

En effet, sur le « dark Web », les fraudeurs réunis en réseaux se partagent les fuites de données et les pratiques. Ils ont surtout créé leurs propres IA, comme FraudGPT ou WormGPT, des outils qui permettent sur abonnement ou en kit de créer rapidement des rançongiciels qui permettront d'attaquer ensuite des entreprises ou des personnes.

L'IA a également permis une internationalisation des réseaux. « En termes de fraude, il y avait souvent une logique linguistique : les francophones ciblaient des francophones, les anglophones, les anglophones, et ainsi de suite », a expliqué Emmanuel Kessler, de l'European Cybercrime Centre (EC3) chez Europol. Là, avec des capacités de traduction démultipliées, les cartes sont brouillées et rebattues. Et on peut s'attendre à une fraude venant de tous horizons. »

Surtout, avec l'IA, les fraudeurs peuvent en quelques minutes créer un faux site Internet en plusieurs

langues et multiplier les points de contact, entre les SMS, les réseaux sociaux, les e-mails. Alexandra Zana, vice-présidente responsable des institutions financières chez Mastercard France, a ainsi expliqué que 54 % des escroqueries avaient aujourd'hui lieu sur les réseaux sociaux. Les principales victimes sont aujourd'hui les millennials, c'est-à-dire les 25-35 ans, une population qui se sent à l'aise avec les outils numériques et par conséquent moins vigilante.

Sensibilisation

Mastercard, dans le cadre du Fraud Fight Club, a ainsi lancé plusieurs campagnes de sensibilisation. Quant au ministère de l'Intérieur, il rappelle l'impérieuse nécessité de porter plainte lorsque l'on est victime de fraude sur Internet, sur son service en ligne Thésée, afin que les cas puissent être étudiés. Car les équipes chargées de la cybersur-

veillance utilisent elles aussi l'IA pour étudier les types d'arnaques et mieux les combattre.

De leur côté, les banques ont également investi dans l'IA pour lutter contre la fraude, afin notamment de mieux repérer les techniques des escrocs, d'identifier les failles. En alimentant l'IA des cas de fraude constatés à grande échelle, Cartes Bancaires a par exemple pu repérer que les fraudeurs aux retraits en espèces se produisaient en général entre 22 heures et 5 heures du matin les week-ends, et que certains distributeurs étaient particulièrement visés.

Cependant, l'IA utilisée pour lutter contre la fraude doit rester auditable, respecter le secret bancaire, l'IA Act et le RGPD. Dans tous les cas, elle ne remplacera pas les experts chargés de lutter contre la fraude, car l'IA n'est pas infaillible et il faut du temps pour l'adapter à chaque évolution de la fraude, alors que les fraudeurs, eux, n'attendent pas. ■

Comment Donald Trump a favorisé la résistance européenne à Visa et MasterCard

Les négociations vont reprendre à Bruxelles le 15 mai pour discuter des textes européens en cours sur les paiements.

Les négociations au sujet des textes européens sur les paiements ont bien avancé sous la présidence polonaise et pourraient aboutir d'ici à la fin de l'année. Alors que la Commission européenne a fait ses propositions de révision de la directive sur les services de paiement (DSP3) et de règlement sur les services de paiement (PSR) il y a presque deux ans, la prochaine réunion entre Etats membres doit avoir lieu le 15 mai. La position du Conseil pourrait ainsi être définie en juin, ce qui permettrait aux trilogues de commencer fin juin. De son côté, le Parlement européen avait déjà bouclé sa position avant les élections européennes.

Concrètement, le PSR est parti pour exiger davantage de transparence de la part des géants des paiements par carte bancaire, comme Visa ou MasterCard, sur les frais qu'ils appliquent aux commerçants. Ces derniers ont en effet porté leurs réclamations à Bruxelles, se plaignant d'une hausse des frais et de conditions pas toujours transparentes. Et ils avaient été soutenus sur le sujet par les autorités françaises, qui aimeraient également un meilleur encadrement de ces acteurs.

Aider les commerçants

Alors que le sujet ne faisait pas forcément consensus il y a encore quelques mois au niveau du Conseil, l'arrivée au pouvoir de Donald Trump et ses positions belliqueuses

envers l'Europe en matière de commerce international ont radicalement changé la donne. La prise de conscience de l'urgence à avoir un secteur des paiements souverain en Europe a aidé à faire converger les esprits.

Le PSR comprendrait donc une exigence de transparence sur les frais des réseaux de carte mais pourrait aussi concerner ceux des banques acquéreuses, chargées de récupérer les fonds pour le compte des commerçants. Certains pays souhaiteraient en effet que la transparence des frais soit totale vis-à-vis des marchands, ce que les autorités françaises trouvent logique. D'autres, au contraire, estiment que la relation entre banques acquéreuses et commerçants est beaucoup plus concurrentielle que celle entre commerçants et réseaux de carte, ce qui rendrait cette nécessité moins impérieuse. Le débat reste donc ouvert à ce stade.

En ce qui concerne un meilleur encadrement des réseaux de carte, le PSR comprendrait une clause de revue, qui permettrait de revenir sur la question une fois la transparence faite sur les frais.

En revanche, la proposition de la France pour un meilleur encadrement des portefeuilles électroniques comme Google Pay ou Apple Pay n'a pas convaincu. Le Parlement européen n'y faisait plus aucune mention dans la dernière version de son texte et assez peu de pays ont envie de risquer de s'attirer les foudres de Washington sur le sujet. Du côté de la participation des plateformes comme Meta ou Google à la lutte contre la fraude, là encore, la position des autorités françaises qui consistait à les obli-

ger à y participer ne semble pas avoir totalement convaincu. Certaines parties estiment qu'il y a un risque à multiplier les textes européens les encadrant et que le DSA (Digital Services Act) existe déjà pour ce faire. Des propositions ont donc été émises pour les inviter à s'appliquer un code de conduite, ou encore les désigner comme « lanceurs d'alerte de confiance », ce qui leur permettrait tout de même de dénoncer les tentatives de fraude repérées sur leurs réseaux. Mais les autorités françaises estiment que ces propositions sont, à ce stade, insuffisantes.

La France, source d'inspiration

Pourtant, la France est bel et bien devenue une source d'inspiration au niveau européen dans la lutte contre la fraude aux moyens de paiement. Un forum européen sur la sécurité des moyens de paiement pourrait ainsi voir le jour, calqué sur le modèle de l'Observatoire de la sécurité des moyens de paiement français, a annoncé fièrement Denis Beau, sous-gouverneur de la Banque de France, la semaine dernière.

« Il faut se réjouir que les dernières évolutions du projet de Règlement européen sur les services de paiement (PSR), discutées au Conseil européen, évoquent l'installation d'un Forum pour la sécurité des paiements [...] avec une participation large de tous les acteurs de marché : offre, demande et autorités publiques concernées », a-t-il expliqué, rappelant toutefois qu'il lui faudrait « un mandat clair, des statistiques fiables et des pouvoirs d'action pour réussir ». — M. H.




5^e
ÉDITION

PRIX DES ARTISANES

2025

SOUS LE PATRONAGE DU MINISTÈRE DE LA CULTURE

RÉVÉLEZ VOTRE SAVOIR-FAIRE CANDIDATEZ



MÉTIER DE LA JOAILLERIE ET DE L'HORLOGERIE

MÉTIER DE LA VIGNE ET DU VIN

MÉTIER DE LA MODE

MÉTIER DE LA SAUVEGARDE DU PATRIMOINE FRANÇAIS

MÉTIER DU DESIGN ET DES ARTS DE LA TABLE

POUR PARTICIPER [PRIXDESARTISANES.ELLE.FR](https://www.prixdesartisans.elle.fr)

ELLE
ELLE
ELLE
LVMH



ARTISANS
DU VIN



SAVOIR-FAIRE
FRANÇAIS



france.tv

Un nouveau dispositif destiné à faciliter les actions de groupe va entrer en vigueur

RÉGLEMENTATION

En augmentant le nombre des acteurs autorisés et en facilitant le financement, la réforme des actions de groupe ambitieuse de faciliter une pratique encore marginale.

Les professionnels devront composer avec une pression accrue.

Laurence Boisseau

Dix ans d'existence en France, et seulement six actions de groupe ont connu une issue positive. Cinq se sont soldées par des transac-

tions ; une seule par une condamnation devant la justice (affaire Sanofi pour la commercialisation de la Dépakine). Et encore, cette décision fait l'objet d'un appel. Autrement dit, l'utilité de cette arme judiciaire reste à démontrer.

Début mai, après cinq ans de débats houleux sur le sujet au Parlement, un nouveau dispositif sur les actions de groupe a vu le jour. Il figure dans une vaste loi comportant diverses dispositions d'adaptation du droit français au droit européen (DDADUE). Ce nouveau régime va-t-il changer la donne et démocratiser une pratique qui est restée, jusqu'à présent, confidentielle ?

Sans doute. D'abord, parce que les entités autorisées à agir seront plus nombreuses. S'agissant par exemple des associations, jusqu'à présent, seules des associations agréées, comme certaines associa-

tions de consommateurs (UFC-Que Choisir, CLCV...), le pouvaient. Désormais, des associations déclarées mais non agréées justifiant de deux ans d'activité ou encore le ministère public le pourront, sous certaines conditions.

Amende civile

Surtout, « le risque sera plus grand pour les professionnels visés, au vu de la pression due à la masse des victimes. En raison de la possibilité d'actions de groupe transfrontières, ces dernières ne seront plus seulement françaises mais pourront concerner, par exemple, des consommateurs de différents Etats européens », explique Erwan Poisson, associé au cabinet A & O Shearman.

En outre, « l'action de groupe pourra désormais bénéficier aux personnes physiques mais également aux personnes morales », ajoute-t-il. Par ailleurs, « la nouvelle loi

« Les actions de groupe ne seront plus seulement françaises mais pourront concerner, par exemple, des consommateurs de différents Etats européens. »

ERWAN POISSON
Associé au cabinet
A & O Shearman

instaure aussi des règles pour mieux informer les bénéficiaires des actions de groupe », explique Julie Metois, conseil dans le même cabinet.

Le financement par des tiers sera possible ; et ce, sans limitation. « Les associations auront donc plus de moyens pour ester [aller, NDLR] en justice. Enfin, une amende civile sanctionnera les comportements qui ont causé des dommages sériels si le juge retient une faute intentionnelle de la part du professionnel qui a manqué à ses obligations. Le produit de ces amendes alimentera un fonds dédié au financement des actions de groupe », ajoute-t-elle.

Ce nouveau dispositif sonne-t-il la fin des actions collectives ou groupées (à ne pas confondre avec actions de groupe) ? Ces contentieux de masse qui permettent à des plaignants d'aller en justice ensemble se sont développés ces dernières années pour échapper aux règles

procédurales concernant la recevabilité d'une action de groupe. L'avocat réclame réparation pour chacun, et non pour le groupe.

Les actions collectives devraient continuer à exister, malgré tout, dans la mesure où une action de groupe ne peut prospérer que devant un tribunal civil. Certains avocats peuvent préférer aller devant un tribunal de commerce pour certains types de contentieux ou encore privilégier la voie pénale. Car dans ce dernier cas, c'est au parquet qu'il incombe de collecter la preuve d'un délit, ce qui peut apparaître comme plus favorable.

Pour les associations de consommateurs qui attendaient de grandes avancées pour les victimes lésées, le texte voté ne va pas assez loin. Elles espèrent notamment que l'amende civile serait calculée sur un pourcentage du chiffre d'affaires, et non sur un multiple du profit retiré. ■

annonces judiciaires & légales

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté - Égalité - Fraternité

PRÉFET DE LA SEINE-SAINT-DENIS
Direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial

RAPPEL - AVIS D'ENQUÊTE PUBLIQUE UNIQUE
ARRÊTE PREFECTORAL
N° 2025-1522
EN DATE DU 16/04/2025

prescrivant l'ouverture d'une enquête publique regroupant l'enquête préalable à la déclaration d'utilité publique du projet d'aménagement de renouvellement urbain du quartier Edouard Vaillant – Abreuvoir et l'enquête parcellaire

A
BOBIGNY
LE PRÉFET DE LA SEINE-SAINT-DENIS
Chevalier de la Légion d'honneur
Chevalier de l'ordre national du Mérite

VU le code de l'environnement ;
VU le code de l'expropriation pour cause d'utilité publique ;
VU le code général des collectivités territoriales ;
VU le décret n°2004-374 du 29 avril 2004 modifié relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'État dans les régions et départements ;
VU l'arrêté ministériel du 9 septembre 2021 relatif à l'affichage des avis d'enquête publique, de participation du public par voie électronique et de concertation préalable ainsi que des déclarations d'intention prévus par le code de l'environnement ;
VU le traité de concession du 3 juillet 2023 par lequel l'établissement public territorial (EPT) Est Ensemble concède à la société publique locale Sequano Grand Paris, le traitement du projet d'aménagement de renouvellement urbain du quartier Edouard Vaillant – Abreuvoir à Bobigny ;
VU la délibération CT2024-11-19-22 du conseil de territoire de l'établissement public territorial Est Ensemble du 19 novembre 2024 approuvant le recours à la procédure d'expropriation pour cause d'utilité publique en vue de la réalisation du projet d'aménagement de renouvellement urbain du quartier Edouard Vaillant – Abreuvoir à Bobigny, autorisant le président de l'établissement public territorial Est Ensemble à solliciter du préfet l'ouverture d'une enquête publique unique préalable à la déclaration d'utilité publique et parcellaire et demandant à ce que la déclaration d'utilité publique et la cessibilité soient prononcées au bénéfice de la société publique locale Sequano Grand Paris ;
VU le courrier du 09 janvier 2025 de l'établissement Public Territorial Est Ensemble sollicitant du préfet de la Seine-Saint-Denis l'ouverture d'une enquête publique unique regroupant l'enquête préalable à la déclaration d'utilité publique et l'enquête parcellaire en vue de la réalisation du projet d'aménagement de renouvellement urbain du quartier Edouard Vaillant – Abreuvoir à Bobigny ;
VU le dossier d'enquête reçu en préfecture le 19 novembre 2024 et complété le 02/04/2025 ;
VU l'avis de l'autorité environnementale en date du 03 janvier 2024 ;
VU le mémoire en réponse de l'Etablissement Public Territorial Est Ensemble ;
VU l'avis de la commune de Bobigny, en date du 08 février 2024 au titre de l'évaluation environnementale

VU l'attestation du président de l'établissement public territorial Est Ensemble en date du 2 avril 2025 concernant l'absence d'avis des collectivités territoriales intéressées par le projet d'aménagement de renouvellement urbain du quartier Edouard Vaillant – Abreuvoir à Bobigny au titre de l'évaluation environnementale du projet ;
VU la décision du tribunal administratif de Montreuil n°E25000009 / 93 en date du 11 mars

2025 nommant Jean-Luc ABIDAT, retraité ancien expert en assurance, en qualité de commissaire enquêteur titulaire ou, en cas d'empêchement, en application de l'article L 123-4 du code de l'environnement, par M Jean-François BIECHLER, retraité consultant environnement, en qualité de commissaire enquêteur suppléant ;

VU, au terme de la procédure d'instruction préalable à l'enquête, le dossier d'enquête publique unique définitif, tel que modifié et complété pour tenir compte des avis et décisions susvisés, et comprenant l'ensemble des pièces requises par la réglementation ;

VU l'arrêté n°2025-0003 du 06 janvier 2025 donnant délégation de signature à Monsieur Frédéric ANTIPHON, sous-préfet, secrétaire général de la préfecture de la Seine-Saint-Denis, et publié au recueil des actes administratifs de la préfecture de la Seine-Saint-Denis du même jour ;

CONSIDERANT la consultation du commissaire enquêteur par la préfecture de la Seine-Saint-Denis ;

SUR proposition du secrétaire général de la préfecture de la Seine-Saint-Denis :

ARRÊTE

ARTICLE 1ER : Il sera procédé du 12 mai 2025 à 09h00 au 11 juin 2025 à 17h00 inclus, soit une durée de 31 jours consécutifs, sur le territoire de la commune de Bobigny, à une enquête publique unique régie par le code de l'environnement et regroupant :

- une enquête préalable à la déclaration d'utilité publique (DUP) du projet d'aménagement de renouvellement urbain du quartier Edouard Vaillant – Abreuvoir à Bobigny ;
- une enquête parcellaire en vue de déterminer, d'après l'état et le plan parcellaires figurant au dossier d'enquête, la liste des propriétaires et ayants droit des immeubles concernés par le projet et de procéder, à l'amiable ou par voie d'expropriation, aux acquisitions foncières nécessaires à sa réalisation.

ARTICLE 2 : Cette enquête est conduite par Jean-Luc ABIDAT, retraité ancien expert en assurance, en qualité de commissaire enquêteur titulaire ou, en cas d'empêchement, en application de l'article L123-4 du code de l'environnement, par Jean-François BIECHLER en qualité de commissaire enquêteur suppléant.

Le siège de l'enquête est situé à l'hôtel de ville de Bobigny - 31, avenue du Président Salvador Allende 93000 Bobigny.

Le maître d'ouvrage de l'opération est la SPL Séquano Grand Paris aménageur.

ARTICLE 3 : Le public est informé de l'ouverture de l'enquête par un avis publié, en caractères apparents, dans deux journaux régionaux ou locaux diffusés dans tout le département. Cet avis est publié quinze jours au moins avant le début de l'enquête, et rappelé ensuite dans les huit premiers jours de celle-ci. Cette formalité est réalisée, à ses frais, par SPL Séquano Grand Paris, qui transmet au préfet un exemplaire de chacun des journaux dans lesquels l'avis a été publié.

Dans les mêmes conditions de délai et pour toute la durée de l'enquête et dans le respect des dispositions de l'arrêté ministériel du 9 septembre 2021 susvisé :

- l'avis est rendu public par voie d'affiches à la mairie et sur les panneaux administratifs municipaux des communes de Bobigny et Drancy. L'accomplissement de cette mesure incombe aux maires, qui en certifie la réalisation.
- La SPL Séquano Grand Paris procède également, dans les mêmes conditions de délai et de durée, à l'affichage de l'avis sur les lieux prévus pour la réalisation du projet.

Le présent arrêté est publié sur le site internet de la préfecture de la Seine-Saint-Denis www.seine-saint-denis.gouv.fr (rubrique Actions de l'État / Aménagement du territoire et constructions / Enquêtes publiques).

La SPL Séquano Grand Paris procède à la notification individuelle du dépôt du dossier d'enquête parcellaire en mairie par lettre

recommandée avec avis de réception adressée aux propriétaires et ayants droit des biens immobiliers concernés. Cette notification intervient au plus tard quinze jours avant la fin de l'enquête.

En cas de domicile inconnu, la notification est faite en double copie au maire de la commune, qui en fait afficher une, et, le cas échéant, aux locataires ou aux preneurs à bail rural.

ARTICLE 4 : Le dossier soumis à l'enquête se compose notamment, au titre de l'évaluation environnementale du projet, des documents suivants, consultables aux lieux mentionnés à l'article 5 du présent arrêté :

- une étude d'impact ;
- l'avis de l'autorité environnementale (AE) consultable sur le site internet de l'Autorité environnementale (Ae) du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD) : https://www.mrae.developpement-durable.gouv.fr/avis-rendus-sur-projets-de-la-mrae-ile-de-france-a1340.html#H_JANVIER
- les avis des collectivités rendus au titre de l'évaluation environnementale du projet, également consultables sur le site internet de la préfecture de la Seine-Saint-Denis www.seine-saint-denis.gouv.fr (rubrique Actions de l'État / Aménagement du territoire et constructions / Enquêtes publiques).
- le mémoire en réponse à l'avis de l'AE.

ARTICLE 5 : Pendant toute la durée de l'enquête, un exemplaire du support papier du dossier soumis à l'enquête ainsi qu'un registre d'enquête, préalablement coté et paraphé par le commissaire enquêteur, sont déposés dans le lieu défini dans le tableau suivant afin que chacun puisse, aux heures habituelles d'ouverture au public, en prendre connaissance et éventuellement consigner ses observations et propositions.

Direction de l'urbanisme et de l'habitat – 2^e étage
Hôtel de Ville – site Chemin Vert
9/19 rue du Chemin Vert 93000 Bobigny
Pendant toute la durée de l'enquête, excepté les jours de permanence
Hôtel de ville de Bobigny
31, avenue du Président Salvador Allende
93000 Bobigny

Les jours et horaires de permanences sont définis à l'article 6 du présent arrêté

Le dossier soumis à l'enquête publique peut également être consulté sur un poste informatique dans le lieu principal défini ci-dessus, aux heures habituelles d'ouvertures au public sauf aux jours de permanences où le dossier pourra être consulté sur un poste informatique au second lieu défini ci-dessus

Une version numérique du dossier est également consultable sur internet à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/abreuvoir-nprnu-bobigny>

Chacun peut également adresser ses observations écrites au commissaire enquêteur au siège de l'enquête défini à l'article 2 du présent arrêté, par courrier libellé comme suit :

Monsieur le commissaire enquêteur
Enquête publique unique relative au projet d'aménagement de renouvellement urbain du quartier Edouard Vaillant – Abreuvoir à Bobigny
hôtel de ville de Bobigny
31, avenue du Président Salvador Allende
93000 Bobigny

Elles sont annexées sans délai au registre d'enquête du siège de l'enquête et seront consultables sur place pendant toute la durée de l'enquête.

Les observations et propositions pourront également être déposées par voie électronique sur un registre dématérialisé et sécurisé ouvert du lundi 12 mai à 09h00 jusqu'au mercredi 11 juin à 17h00 à l'adresse suivante : <https://www.registre-numerique.fr/abreuvoir-nprnu-bobigny>

Chacun peut également adresser ses observations au commissaire enquêteur par courrier électronique à l'adresse suivante : abreuvoir-nprnu-bobigny@mail.registre-numerique.fr

Seuls les courriers électroniques reçus entre le

lundi 12 mai à 09h00 et le mercredi 11 juin à 17h00 seront pris en compte.

Les observations et propositions transmises par voie électronique (registre ou courriel) seront consultables par le public sur le site internet mentionné ci-dessus.

Les informations relatives au projet soumis à l'enquête peuvent être demandées auprès de :

LE MOUAL Pierre
Responsable d'opération
SPL SEQUANO Grand Paris
Maison Séquano • Immeuble Irriro
• 27 rue de Paris CS 60002 • 93019 Bobigny
Cedex
06 71 79 48 59
p.lemoual@sequano.fr

Toute personne peut, sur sa demande et à ses frais, obtenir communication du dossier d'enquête publique ainsi que des observations et propositions du public auprès du préfet de la Seine-Saint-Denis (direction de la coordination des politiques publiques et de l'appui territorial, bureau de l'utilité publique et des affaires foncières, 1, esplanade Jean Moulin, 93007 Bobigny Cedex).

ARTICLE 6 : Le commissaire enquêteur se tient à la disposition du public pour recevoir ses observations au lieu de permanence, dates et horaires suivants :

HÔTEL DE VILLE DE BOBIGNY
31, avenue du Président Salvador Allende
93000 Bobigny
Vendredi 16 mai 2025 De 9h00 à 12h00
Samedi 24 mai 2025 De 9h00 à 11h45
Lundi 2 juin 2025 De 9h00 à 12h00
Mercredi 11 juin 2025 De 13h30 à 16h45

ARTICLE 7 : Pendant la durée de l'enquête, le commissaire enquêteur peut auditionner toute personne ou service qu'il lui paraît utile de consulter pour compléter son information sur le projet soumis à enquête publique.

ARTICLE 8 : À l'expiration du délai d'enquête, le registre et les documents annexés sont transmis sans délai au commissaire enquêteur et clos par lui.

Dès réception du registre et des documents annexés, le commissaire enquêteur rencontre, dans la huitaine, le responsable de l'opération et lui communique les observations écrites et orales consignées dans un procès-verbal de synthèse. Le responsable de l'opération dispose d'un délai de quinze jours pour produire ses observations éventuelles.

ARTICLE 9 : Le commissaire enquêteur établit un rapport unique, qui relate le déroulement de l'enquête et examine les observations recueillies.

Le rapport comporte le rappel de l'objet du projet, la liste de l'ensemble des pièces figurant dans le dossier d'enquête, une synthèse des observations du public, une analyse des propositions produites durant l'enquête et, le cas échéant, les observations du responsable de l'opération en réponse aux observations du public.

Le commissaire enquêteur consigne, dans un document séparé, ses conclusions motivées au titre de chacune des enquêtes initialement requises, en précisant si les conclusions sont favorables, défavorables sous réserves ou défavorables au projet. Au titre de l'enquête parcellaire, son avis porte notamment sur l'emprise des ouvrages projetés.

Le commissaire enquêteur transmet au préfet de la Seine-Saint-Denis l'exemplaire du dossier de l'enquête déposé au siège de l'enquête, accompagné du ou des registres et pièces annexées, avec le rapport et les conclusions motivées.

Il transmet simultanément une copie du rapport et des conclusions motivées au président du tribunal administratif de Montreuil.

Si, dans un délai de trente jours à compter de la date de clôture de l'enquête, le commissaire enquêteur n'a pas remis son rapport et ses conclusions motivées, ni présenté à l'autorité compétente pour organiser l'enquête une demande motivée de report de ce délai, il est fait application des dispositions du cinquième alinéa

de l'article L. 123-15 du code de l'environnement.

ARTICLE 10 : Le préfet adresse, dès leur réception, copie du rapport et des conclusions à la personne responsable de l'opération.

Copie du rapport et des conclusions est également adressée par le préfet à la commune concernée pour y être, sans délai, tenue à la disposition du public pendant un an à compter de la date de clôture de l'enquête.

De même, ces documents sont consultables pendant un an sur le site internet de la préfecture de la Seine-Saint-Denis www.seine-saint-denis.gouv.fr (rubrique Action de l'État / Aménagement du territoire et constructions / Enquêtes publiques).

ARTICLE 11 : Les décisions susceptibles d'intervenir au terme de l'enquête publique sont :

- La déclaration de projet, adoptée par le conseil de territoire de l'établissement public territorial Est Ensemble

Conformément à l'article L. 122-1 du code de l'expropriation pour cause d'utilité publique, au terme de l'enquête publique et sur demande du préfet, l'organe délibérant de l'établissement public territorial Est Ensemble se prononce par une déclaration de projet sur l'intérêt général de l'opération projetée dans les conditions prévues à l'article L. 126-1 du code de l'environnement. La délibération intervient dans le délai fixé par le préfet, qui ne peut excéder six mois.

La déclaration de projet mentionne l'objet de l'opération tel qu'il figure dans le dossier soumis à l'enquête et comporte les motifs et considérations qui justifient son caractère d'intérêt général. Elle prend en considération l'étude d'impact, l'avis de l'autorité environnementale, les observations du public ainsi que celles issues des autres consultations, dont elle présente une synthèse. Elle indique, le cas échéant, la nature et les motifs des principales modifications qui, sans en altérer l'économie générale, sont apportées au projet au vu des résultats de l'enquête publique.

En outre, elle fait mention des mesures prises par le maître d'ouvrage destinées à éviter, réduire ou compenser les effets négatifs notables du projet sur l'environnement, ainsi que les modalités de suivi de ces incidences.

- La déclaration d'utilité publique prononcée par le préfet de la Seine-Saint-Denis, au bénéfice de la SPL Sequano Grand Paris.

Après transmission de la déclaration de projet ou à l'expiration du délai fixé par le préfet, et au plus tard dans le délai d'un an à compter de la clôture de l'enquête, ce dernier se prononce sur la déclaration d'utilité publique.

- La cessibilité des parcelles nécessaires à la réalisation du projet, également prononcée par le préfet de la Seine-Saint-Denis. Après déclaration de cessibilité, l'expropriation et le transfert de propriété ne peuvent être prononcés que par le juge judiciaire, sur la base du dossier transmis par le préfet de la Seine-Saint-Denis à la juridiction de l'expropriation près le TJ de Bobigny.

ARTICLE 12 : Les données relatives à l'évaluation environnementale des projets et à la consultation du public seront consultables sur Internet sur la plateforme www.projets-environnement.gouv.fr.

ARTICLE 13 : Le secrétaire général de la préfecture de la Seine-Saint-Denis, la sous-préfète chargée de mission auprès du préfet, secrétaire générale adjointe chargée de l'arrondissement chef-lieu, le maire de la commune de Bobigny, le maire de la commune de Drancy, le président de l'établissement public territorial Est Ensemble, le commissaire enquêteur et le Directeur général de la SPL SEQUANO Grand Paris sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté, qui est publié au recueil des actes administratifs de la préfecture de la Seine-Saint-Denis, et dont copie est également adressée au directeur de l'unité départementale de la direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports et à la présidente du tribunal administratif de Montreuil.

EP 25-210 / contact@publilegal.fr

Les Echos

GESTION D'ACTIFS

Entre la pression politique aux Etats-Unis et les évolutions réglementaires en Europe, les gestionnaires d'actifs observent une saison des assemblées générales préoccupante pour les sujets sociaux et environnementaux.

Alerte sur le climat aux assemblées générales 2025

Rachel Montero

Mauvais temps pour le climat aux assemblées générales. Alors que la saison bat son plein, tout porte à croire que le soutien aux résolutions climatiques ne soit, cette année encore, mis en sourdine. L'an dernier, BlackRock, le numéro un de la gestion d'actifs, n'approuvait que 4 % des résolutions climatiques, contre 7 % en 2023, 20 % en 2022 et 47 % l'année précédente, en pleine euphorie – post-Covid – pour les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Un mouvement constaté chez les grands gestionnaires d'actifs américains (Vanguard n'avait approuvé aucune résolution climatique) et qui devrait se poursuivre cette année, avec Donald Trump désormais au pouvoir.

D'autant que les mesures de dissuasion se sont multipliées. Début 2025, le gendarme boursier américain – la SEC – a publié un texte sur les obligations de transparence des actionnaires en cas d'intention d'influence sur une société (« 13D et 13G ») qui en durcit l'interprétation. « Certes le texte s'applique aux actionnaires qui possèdent plus de 5 % du capital d'une entreprise, mais il a refroidi les investisseurs, qui ont révisé leur politique de vote et de dialogue autour des AG », avance Aela Cozic, directrice associée, investissement durable chez Fidelity International.

Exigences en matière de reporting revues à la baisse
« La baisse des mentions relatives à la durabilité dans les résultats d'entreprises du S&P 500 suggère que l'ère des grandes déclarations ESG touche à sa fin », souligne de son côté Marion Plouhinec, analyste gouvernance chez Carmignac. En Europe, les exigences des institutions européennes en matière de



Après l'élection de Donald Trump, l'ère des grandes déclarations ESG semble toucher à sa fin. Photo Fred Marvaux/RÉA

reporting ont été revues à la baisse. Dans ce flou, « nous nous attendons à une moindre implication des investisseurs vis-à-vis des thématiques extra-financières », confirme Aela Cozic. Le nombre de « say on climate », procédure consultative qui

36
RÉSOLUTIONS
« SAY ON CLIMATE »

avaient été soumises à vote en France en 2022. Puis 17 en 2023 et 9 en 2024... Ce nombre pourrait encore baisser cette année.

permet aux actionnaires de voter sur la stratégie climatique d'une entreprise, pourrait encore diminuer cette année. En effet, 36 résolutions ont été soumises à vote en France en 2022 puis 17 en 2023 et 9 en 2024... « Le vote sur la stratégie climatique au travers d'une résolution dédiée doit avoir lieu tous les trois ans, seul un rapport annuel sur les résultats obtenus doit être publié, mais il n'est pas soumis au vote des actionnaires », tempore Anne-Claire Imperiale, directrice durabilité chez Sycomore.

Efficacité opérationnelle
« L'environnement devrait être moins abordé au profit de la gouvernance et de la stratégie opérationnelle

des entreprises dans un contexte économique plus incertain », avance Denis Branche, vice-président de Phitrust. La gouvernance (composition du conseil d'administration, indépendance des administrateurs...) et la rémunération sont davantage abordées.

« Nous analysons l'ensemble des compétences financières et stratégiques des administrateurs. En matière de durabilité, technologiques et géopolitiques, toutes les expertises doivent aussi être réunies et collectivement partagées au sein du conseil d'administration », explique Marie-Sybille Connan, analyste senior de l'engagement actionnarial chez Allianz GI.

Du côté des rémunérations, les

sociétés de gestion prônent la modération. « Nous considérons que la rémunération variable doit être indexée sur la performance de moyen-long terme d'une entreprise, nous sommes très vigilants sur ce sujet », souligne Aela Cozic. Plusieurs gestionnaires se sont ainsi opposés à la rémunération du patron de Stellantis.

C'est le cas, par exemple, d'Allianz GI, qui a même publié un communiqué pour expliquer son vote, ou encore de Phitrust, qui cite aussi Carrefour comme cas problématique. « Nous soulignons depuis plusieurs années, les écarts de rémunération entre la direction de Carrefour et le niveau de salaire moyen du groupe », souligne Denis Branche. ■

Les sociétés de gestion se tournent vers l'international

Chaque année, l'implication des sociétés de gestion dans les assemblées générales progresse, constate l'AFG dans son enquête annuelle. En 2024, elles ont davantage mis l'accent à l'international, ce qui les conduit à professionnaliser cette activité.

« Bien gérer, c'est aussi bien voter. » Depuis plus de vingt ans, l'Association française de la gestion financière (AFG) martèle ce message ! Et pour mesurer la progression des usages, elle publie chaque année son enquête qui recense les pratiques des sociétés de gestion présentes en France. L'édition 2025, qui porte sur les assemblées générales (AG) de 2024, montre une hausse de 3 % de la participation des sociétés de gestion par rapport à l'année précédente. Fait notable : la hausse concerne davantage les AG à l'international : +12 % en Europe et +1 % hors Europe alors que la participation aux AG en France régresse de 8 % sur l'année. Cette tendance sem-

ble d'ailleurs s'installe dans le temps puisque depuis trois ans, l'implication des sociétés de gestion auprès des émetteurs français semble se réduire (-1 % en 2023 et -2 % en 2022) au profit de l'Europe et de l'international. Les gestionnaires réorientent en effet leurs efforts pour refléter la diversification géographique de leurs portefeuilles.

Le score de vote contre des résolutions est, quant à lui, relativement stable dans le temps. « En moyenne 20 à 25 % des votes des sociétés de gestion se font en opposition, précise Valentine Bonnet, directrice gouvernement d'entreprise et conformité à l'AFG, mais les pratiques divergent fortement, parmi les sociétés de gestion, le taux de vote d'opposition varie entre 6 et 53 % ! »

Recours aux professionnels
Le vote concerne à la fois la gestion active et la gestion passive, les sociétés de gestion définissant une politique globale pour l'ensemble de leurs stratégies. L'AFG constate, par ailleurs, une professionnalisation accrue du vote en AG. Chez Allianz

Global Investors par exemple, l'équipe dédiée au vote et à l'engagement comprend huit professionnels. « Nous travaillons en concertation avec les gérants et les analystes ESG », indique Marie-Sybille Connan, analyste senior de l'engagement actionnarial chez Allianz GI.

Le développement d'outils informatiques et le recours aux proxys (émetteurs de recommandations de vote) deviennent également la norme.

Le développement d'outils informatiques et le recours aux proxys (émetteurs de recommandations de vote) deviennent également la norme. La totalité des sociétés de gestion qui votent à plus de 100 AG par an utilisent les services d'un proxy, à savoir ISS ou Glass Lewis. Elles s'appuient aussi sur des alertes lancées par l'AFG ou encore sur les

travaux d'association comme le FIR (Forum pour l'investissement responsable) qui adresse tous les ans des questions écrites aux entreprises dont les réponses sont publiées au moment des AG.

Cela permet de rendre la politique de vote plus réactive. « Nous révisons chaque année notre politique de vote à partir d'une veille et d'une revue bibliographique réalisées sur les meilleures pratiques ESG, les évolutions réglementaires, les recommandations de l'AFG, les rapports émis par l'AMF [le gendarme boursier] ou le Haut Comité de gouvernement d'entreprise (HCGE) et les analyses de nos proxys », résume Anne-Claire Imperiale, directrice durabilité chez Sycomore.

Procédures d'engagement
Cette montée en puissance des technologies s'accompagne d'un dialogue renforcé avec les entreprises qui peut avoir lieu en amont et en aval des AG. « Il est primordial, surtout lorsque nous votons contre une résolution, d'en informer les entreprises, d'expliquer les enjeux et

d'ouvrir une discussion », souligne Aela Cozic, directrice associée investissement durable chez Fidelity International.

L'engagement est aussi mené tout au long de l'année sur des sujets bien précis. Ainsi plus des trois quarts des sociétés de gestion qui ont participé à l'enquête de l'AFG ont déclaré mener des actions en faveur de l'environnement ou sur des problématiques sociales et de gouvernance à travers un processus de dialogue auprès des entreprises. « Nous menons actuellement une soixantaine de procédures d'engagement en cours auprès d'entreprises à forts enjeux dans nos portefeuilles », indique Louise Schreiber, responsable de la recherche ESG sur les actifs cotés chez Mirova. Le moment clé demeure tout de même le vote en AG, point culminant de la stratégie d'influence des gérants. « Le dialogue prend une dimension importante dans les stratégies des sociétés de gestion, mais tout processus de décision se termine par un vote en AG », conclut Denis Branche. — R. M.

LA PERSONNALITÉ



Allianz GI nomme Isabelle de Gavoty à la gestion actions

Son actualité

Grande personnalité de la gestion actions sur la place de Paris, Catherine Garrigues tirera sa révérence en fin d'année. Elle sera remplacée à la tête de la gestion actions conviction Europe d'Allianz Global Investors (Allianz GI) par Isabelle de Gavoty, qui rapportera à Christoph Berger, responsable de la gestion actions Europe.

Son parcours

Titulaire d'un master en finance de l'université d'Aix-Marseille, Isabelle de Gavoty a démarré son parcours professionnel en tant qu'analyste financier chez Fideuram Warny, en 1995. Elle a ensuite été embauchée en 1998 chez AXA IM, où elle a passé près de vingt-cinq ans. Elle y a notamment occupé le poste de directrice adjointe de la gestion actions. Elle était chargée, entre autres, des équipes actions en France ainsi que de l'investissement ESG (critères environnementaux, sociaux et de gouvernance) et à impact. Elle a ensuite rejoint Mirova en 2022 en tant que responsable des actions thématiques.

Sa société

Filiale de gestion de l'assureur allemand éponyme, Allianz GI gère à fin décembre 571 milliards d'euros d'actifs. Ces encours sont répartis entre 37 % d'obligations, 29 % d'actions et 34 % de multi-actifs. La clientèle institutionnelle (assureurs, fonds de pensions, etc.) compte pour 70 % des encours tandis que les particuliers en représentent 30 %. — C. M.



SUR LE WEB

Retrouvez notre page gestion d'actifs tous les mardis

et sur le site lesechos.fr

Début d'année calamiteux pour les fonds durables

INVESTISSEMENT

Les fonds d'investissement durables n'avaient jamais connu une telle hémorragie, la décollecte a atteint un record au premier trimestre de l'année.

Même en Europe, les préoccupations environnementales sont reléguées au second plan.

Caroline Mignon

Dernier bastion de la finance durable, l'Europe est tombée à son tour. La région vient d'essuyer une vague de décollecte inédite sur ses fonds d'investissement axés sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), au premier trimestre. Selon les données Morningstar, les fonds durables européens ont subi 1,2 milliard de dollars de retraits (en net), marquant un revirement brutal après les 20,4 milliards de collecte sur les trois derniers mois de 2024.

Le Vieux Continent compte pour 84 % des encours ESG au niveau global, et jusqu'ici, sa résistance permettait de maintenir un bilan mondial positif. Même au dernier trimestre 2023, en pleine hémorragie sur les fonds traditionnels, les fonds durables européens attiraient des flux positifs.

Ce renversement fait basculer les flux mondiaux dans le rouge au premier trimestre. Au total, la décollecte mondiale s'est élevée à 8,6 milliards de dollars. Après des années d'euphorie sur l'ESG, les encours restent toutefois élevés et relativement stables, à 3.160 milliards de dollars, après 3.180 milliards fin 2024.

Bouleversements géopolitiques

Le nouvel ordre géopolitique imposé par Donald Trump a eu raison des bonnes dispositions des investisseurs européens sur la finance durable. Aux Etats-Unis, cela fait déjà plusieurs années que le camp républicain diabolise l'investissement durable, jugé nuisible à la performance des portefeuilles pour les épargnants. La première économie mondiale enregistre son dixième trimestre consécutif de décollecte. La nouvelle administration Trump fait désormais peser un risque juridique sur les politiques des entreprises en matière de diversité, d'équité et d'inclusion, ce qui a ajouté à la frilosité des asset managers à promouvoir leurs fonds durables.

En Europe, l'hostilité du président américain et sa proximité avec Vladimir Poutine ont renforcé le besoin d'investissement dans les valeurs de la défense, désormais perçues par les investisseurs comme une priorité. Bien que la réglementation européenne ne s'y oppose pas, l'armement est souvent, de facto, écarté des fonds ESG.

L'univers se réduit

Peu de sociétés de gestion se lancent désormais sur le terrain de l'ESG. En Europe, seuls 47 fonds ESG ont été créés au premier trimestre, un plus bas historique, tandis que 49 ont été liquidés, et 15 ont fusionné. Face au manque d'appétit pour les fonds de transition climatique, la société de gestion Carmignac fait ainsi disparaître son principal produit dans ce domaine. Ce fonds ESG, classé article 8 (considéré comme assez durable par la réglementation SFDR) affiche une performance de 171 % depuis sa création en 2003, mais de -13 % sur un an. Il sera absorbé en juin par son fonds technologique, classé article 9 (très durable), le Carmignac Tech Solution, lui aussi tourné vers les solutions de transition énergétique.

Les investisseurs se recentrent aussi sur des valeurs à la rentabilité éprouvée, à l'heure où la guerre commerciale menée par Donald Trump fait peser un risque majeur sur la croissance mondiale. Les déboires des marchés actions américains en début d'année et la volatilité des Bourses mondiales remettent la recherche de profitabilité au centre du jeu, et relèguent les enjeux de climat et de diversité au second plan.

Pour rien arranger, le contexte de taux d'intérêt toujours élevé en début d'année a continué de pénaliser les acteurs du développement durable, qui ont souvent besoin de s'endetter pour investir. Il y a quelques jours, l'un des principaux groupes d'éolien en mer, le danois Orsted, a renoncé à l'expansion du plus grand parc au monde, confronté « notamment à la hausse continue des coûts de la chaîne d'approvisionnement, l'augmentation des taux d'intérêt et une hausse des risques liés à la construction et à l'exploitation ». Une décision qui fait suite à celles de nombreux développeurs (Vattenfall, BP ou Iberdrola). A Copenhague, le titre Orsted perd 25 % depuis le début de l'année.

Carences réglementaires

« Le black-out ibérique pourrait peser aussi sur le sentiment des investisseurs à l'égard de certaines énergies renouvelables », craint par ailleurs Hortense Bioy, responsable de la recherche sur l'investissement durable chez Morningstar Sustainalytics. Bien que les causes ne soient pas encore déterminées, les accusations vont bon train. Il y a une prise de conscience de la complexité d'un mix énergétique contenant de plus en plus d'éolien et de solaire, qui, par nature, sont des sources d'énergie irrégulières.

« Il y a eu beaucoup d'investissements dans le développement de l'éolien et le solaire ces dernières années, mais les infrastructures doivent être améliorées pour mieux réguler le flux d'électricité et gérer les déséquilibres entre production et consommation », poursuit Hortense Bioy.

Face à une Amérique résolument hostile à l'ESG, la réglementation européenne piétine, avec le report d'un an pour la mise en place d'un plan de transition dans les entreprises (CS3D) et de deux ans

« Le black-out ibérique pourrait peser aussi sur le sentiment des investisseurs à l'égard de certaines énergies renouvelables. »

HORTENSE BIOY
Responsable de la recherche sur l'investissement durable chez Morningstar Sustainalytics

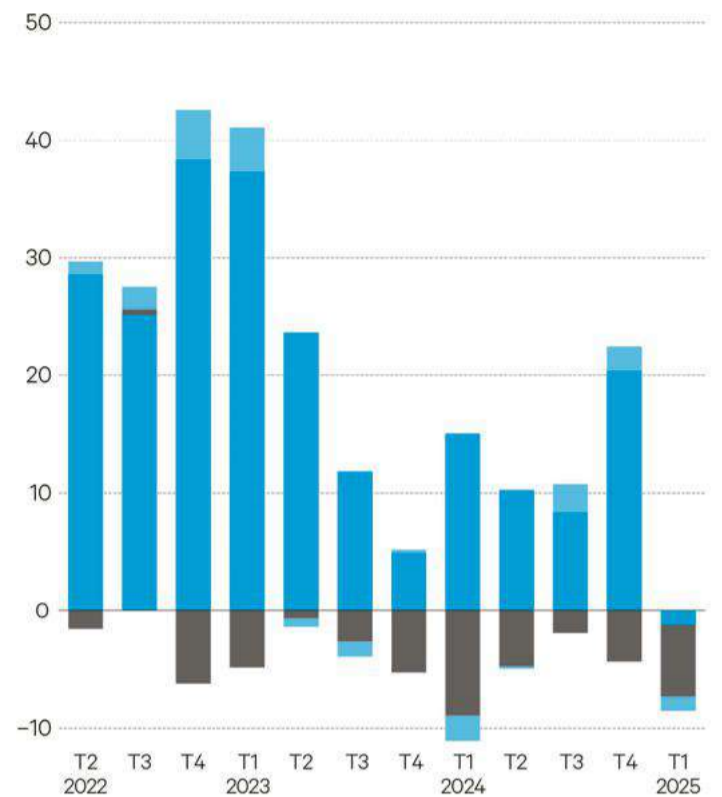
pour les exigences de transparence pour les entreprises de moins de 500 salariés (CSRD). Quant à la réglementation qui encadre les fonds durables (SFDR), elle doit être révisée à Bruxelles d'ici à décembre, après des années d'atermoiements. Autant d'incertitudes et de carences réglementaires qui découragent l'investissement responsable.

En attendant ces échéances, les lignes directrices de l'autorité européenne de surveillance des marchés (Esma) sur la dénomination des fonds s'appliqueront à partir du 21 mai. S'ils se revendiquent ESG, durables, ou « en transition », les produits existants devront pouvoir le justifier dans leurs investissements, pour éviter tout risque de greenwashing. Résultat, les changements de noms ont atteint un record au premier trimestre, avec 335 fonds, dont 116 ont abandonné le terme relatif à la durabilité. ■

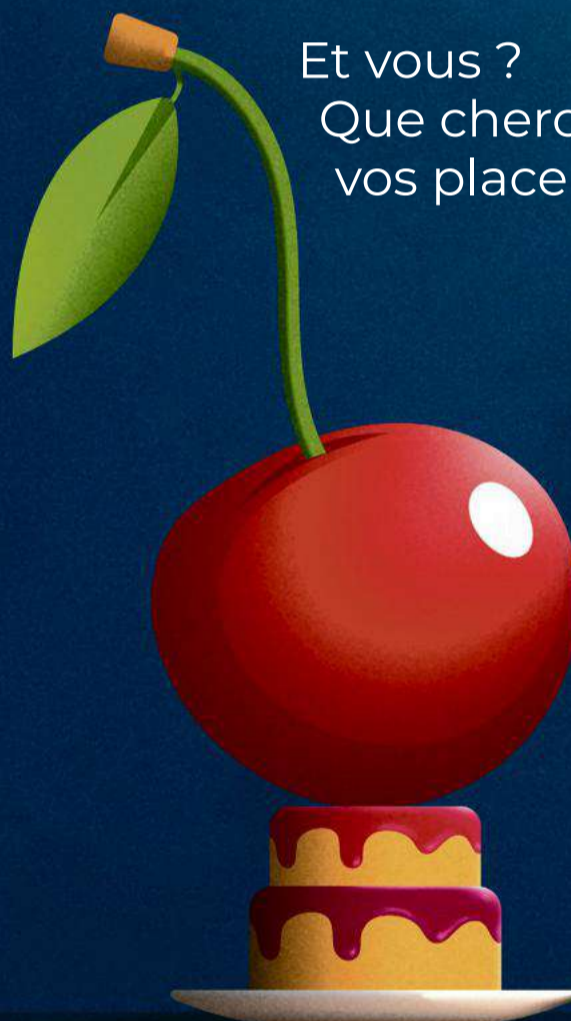
Les flux d'investissement vers les fonds durables

En milliards de dollars

■ Europe ■ Etats-Unis ■ Reste du monde



* LES ECHOS / SOURCE : MORNINGSTAR



Et vous ?
Que cherchez-vous pour vos placements ?



Les chiffres clés

84%

DES ENCOURS ESG sont regroupés en Europe.

3.160

MILLIARDS DE DOLLARS d'encours ESG cumulés au niveau mondial, au premier trimestre 2025. Le total était de 3.180 milliards fin 2024.

Avec le fonds de placement **Eurazeo Private Value Europe 3**, vous cumulez les avantages : **performance de 7,5% annualisée en moyenne depuis 5 ans**, une possibilité de rachat trimestriel ainsi qu'une grande diversité en investissant dans des secteurs comme **la santé, la tech, les services financiers ou les solutions environnementales**. Renseignez-vous auprès de votre conseiller bancaire ou rendez-vous sur wealth.eurazeo.com



EURAZEO

Ceci est une communication commerciale. Veuillez-vous référer au Règlement et Document d'informations clés (DIC) du Fonds avant de prendre toute décision finale d'investissement. Fonds réservé aux investisseurs autorisés conformément au Règlement. Article L214-28 du Code monétaire et financier. Investir dans le Fonds présente un risque de perte en capital et d'illiquidité. Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.



SÉANCE DU 12 - 05 - 2025
CAC 40 : 7850,1 (1,37 %)
NEXT 20 : 12104,36 (0,41 %)
CAC LARGE 60 : 8478,43 (1,32 %)
CAC ALL-TRADEABLE : 5832,12 (1,33 %)
DATE DE PROROGATION : 27 MAI

CAC 40

Table listing CAC 40 constituents including ACCOR (AC), AIR LIQUIDE (AI), AIRBUS GROUP (AIR), ARCELORMITTAL (MT), AXA (CS), BNP PARIBAS (BNP), BUREAU VERITAS (BV), CAP-GENIMI (CAP), CARREFOUR (CA), CREDIT AGRICOLE (ACA), DANONE (DN), DASSAULT SYSTEMES (DSY), EDENRED (EDEN), ENGIE (ENGI), ESSLORLUXOTTICA (EL), EUROFINS SCIENT. (ERP), HERMES INTL (RMS), HERMES INTL (RMS), KERING (KER), L.V.M.H. (MC), and more.

Table listing various French companies such as LEGRAND (LR), L'ORÉAL (OR), MICHELIN (MI), ORANGE (ORA), PERNOD-RICARD (R), PUBLICIS GROUPE (PUB), RENAULT (RNO), SAFRAN (SAF), SAINT-GOBAIN (SGO), SANOFI (SAN), SCHNEIDER ELECTRIC (SU), SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE), STELLANTIS NV (STALP), TOTAL ENERGIES (TTE), MICROCORPORATIONS (STMCP), TELEPERFORMANCE (TEP), THALES (TH), TOULOUSE AIRBUS INDUSTRIES (TAI), UNILEVER (UL), VEOLIA ENV. (VEI), VINCI (VG), and more.

SRD

Table listing various French companies under the SRD index, including 74SOFTWARE (74SW), AB SCIENCE (AB), ABC ARBITRAGE (ABC), ABIVAX (ABVX), ADOCIA (ADOC), AÉROPORTS DE PARIS (ADP), AIR FRANCE-KLM (AF), AKWEL (AKW), AVYENS (AVY), ALPES (CIE DES) (CDA), ALTAREA (ALTA), ALSTOM (ALO), ALTAIRE (ARET), ALTEN (ATE), AMUNDI (AMUND), EX-DS 15/03/17 (EXDS), ANTIINFRAPARTNERS (ANTIN), ARAMIS (ARAM), ARGAN (ARG), ARKEMA (AKE), ARTMARKET.COM (PRC), ASSYSTEM (ASY), AUBAY (AUB), BAINS MER MONACO (BAIN), BASTIDE LE CONFOR (BLC), BELIEVE (BE), BÉNÉTEAU (BEN), BIC (BE), BIGBEN INTL (BIG), BIOMÉRIEUX (BIM), BOIRON (BOI), BOLLORE (BOL), BONDULE (BON), CARMILA (CARM), CASINO GUICHARD (CO), CEGEDIM (CGM), and more.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies under the Valeurs Françaises index, including CIE CHARGEURS INVEST. (CRI), COVIVIO HOTELS (COHV), CHRISTIAN DIOR (CDI), CLARIANE (CLARI), COFACE (COFA), COVIVIO (COV), DASSAULT AV. (AM), DBV TECHNOLOGIES (DBV), DEEZER SA (DEEZ), DERICHEBOURG (DBG), EIFAGE (EFA), ELIS (ELI), EMEIS (EMEI), ERAME (ERA), ESSE (ES), EURAPI (EAP), EUROAZEO (EAP), EUTELSAT COM. (ETC), EXAIL TECHNOLOGIES (EXAI), EXOSENS (EXENS), FJDI UNIV (FJDI), FRANÇAISE ENERGIE (FDE), FNAC DIRTY (FNAC), FONDÈRE LYONNAISE (FLY), FORVIA (FRVIA), GENCINA (GFC), GENFIT (GNFT), GENSLIGHT (GET), GERARD PERRIER (PERR), GETLINK (GET), GLE EVENTS (GLO), GRAINES VOLTZ (GRVO), GROUPE CREDIT (CEN), GROUPE SFPI (SFPI), and more.

A : Indicateur acompte, solde ou total du dividende. BPA : Bénéfice par action. PER : Price Earning Ratio. Les plus hauts et plus bas ajustés sont sur l'année civile. Les valeurs classées par ordre alphabétique sont regroupées en trois classes de capitalisation signalées par les lettres A pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros, B pour les capitalisations comprises entre 1 milliard d'euros et 150 millions d'euros et C pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros. ■ : Valeurs de l'Indice CACNext20. ◆ : Valeurs de l'Indice CACLARGE60. ▲ : Valeurs de l'Indice CACMid60. ▾ : Valeurs de l'Indice CACSmall. Les bénéfices par action : source FactSet JCF. Estimés.

SRD Suite

Table listing various French companies under the SRD Suite index, including GTT (GTT), GUERBET (GBT), GUILLEMOT (GUI), ICADE (ICAD), INNATE PHARMA (IPH), INTERPARFUMS (ITP), INVENTIVA (IVA), IPSEN (IPN), IPSOS (IPS), JACQUET METALS (JCO), JDECAUX (DECA), KAUFMAN & BROAD (KOP), KLEPIERRE (LLE), LAGARDÈRE (MMB), LDC (LOUP), LINA SANTÉ (LNA), LECTRA (LSS), LHYFE (LHYFE), LINEDATA SERVICES (LIN), LISI (LI), LUMIBIRD (LBIRD), M6-MÉTROPOLE TV (MMT), MAISONS DU MONDE (MDM), MANITOU (MTU), MAUREL ET PROM (MAU), MEDINCCELL (MEDCL), MEMSCAP (MEMS), Mercialys (MERY), MERSEN (MRN), NANOBIOX (NANO), NEURONES (NRO), NEXANS (NEX), NEXITY (NX), NRJ GROUP (NRJ), ODET (CIE DE L) (ODET), OSE IMMUNO (OSE), PEUGEOT INVEST (PEUG), PHARMAQUEST INTL. (PHA), PHARMAGEST (RESTA), PIERRE & VACANCES (VAC), PLANISWARE (PLNW), PLASTIC OMMIUM (CPM), Poxel (POXL), QUADIENT (QDT), RALYAL (RAL), RAMSAY GDS (GDS), RÉMY COINTREAU (RCC), REXEL (REL), ROBERTET S.A. (RBT), RUBIS (RUB), SARTORIUS STD. BIO. (DIM), SAVENICA (SAVE), SCOR (SCR), SEB (SIC), SECHE ENVIRONNEMENT (SCHP), SERGFERRARI GROUP (SEFER), and more.

VALEURS FRANÇAISES

Table listing various French companies under the Valeurs Françaises Suite index, including SHOWROOMPRIVÉ (SRP), SOITEC (SO), SODEXO (SW), SOLUTIONS 30 (AL30), SOPRA STERIA GP (SOP), SMCP (SMCP), SPIE (SPIE), STEF (STF), SWORD GROUP (SWP), SYNERGIE (SDG), TECHNIP ENERGIES (TE), TERACT (TACT), THALES (TH), THERMADOR GROUPE (THEP), TIKEHAU CAPITAL (TKO), TRANSÉGEC (TNG), TRIGANO (TRI), UBISOFT ENTERTAINMENT (UB), VALNEVA (VAL), VALLIAU (VRLA), VERIMATRIX (VMX), VETEOQUINOL (VETO), VICAT (VCT), VISIONGROUP (VI), WAGHA (WAGA), WAVESTONE (WAVE), WENDEL (WF), WORLDLINE (WLN), XILAM ANIMATION (XIL), and more.

Les Echos

ENTREPRENEURS

ENJEUX Le calendrier est confirmé : la réforme commencera sa généralisation dans le secteur privé en septembre 2026.

Dernière ligne droite avant application définitive de la facturation électronique

Mallory Lalanne

Pas de nouveau report ! L'Assemblée nationale a suivi le gouvernement en confirmant le calendrier actuel de la réforme sur la facturation électronique. Les députés ont renoncé, lors de la séance du 11 avril dernier, au nouveau report d'un an qu'avait instauré un amendement adopté en commission des Affaires économiques au Sénat.

« Initialement prévue en 2023, la réforme avait été reportée à juillet 2024, puis à septembre 2026 et 2027, commente Rémy Gouyet, avocat spécialiste de la dématérialisation fiscale et fondateur du cabinet E-Tax Paris. Il y a déjà deux ans de décalage par rapport au calendrier progressif que tout le monde avait en tête. » Ainsi, à partir de septembre 2026, exit l'éditeur de texte ou le tableur. Les grandes entreprises et les ETI seront les premières à devoir se conformer à l'obligation d'émission et de réception de factures dématérialisées, sous un format standard. A cette date, toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, devront pouvoir réceptionner ces factures.

Dès lors, chaque entreprise devra choisir une plateforme de dématérialisation partenaire (PDP), agréée par l'Etat, qui permettra l'échange

avec ces grands comptes. Les PME, TPE et microentreprises bénéficient d'un an de plus, donc jusqu'à septembre 2027, pour émettre leurs factures via ces plateformes.

Développements informatiques complexes

Pourquoi ces années de retard ? « Les reports ont été justifiés car la répartition des rôles n'était pas claire, commente Damien Charrier, président du Conseil national de l'ordre des experts-comptables. Un portail public devait faire office de plateforme par défaut. Les acteurs du privé et du public se positionnaient sur le même sujet. Le budget alloué au développement du projet était par ailleurs colossal pour le gouvernement, de l'ordre de plusieurs centaines de millions d'euros. » Depuis, les cartes sont rebattues : le gouvernement a renoncé au portail public, laissant le marché aux seuls acteurs privés.

Mais si la France peine tant à généraliser la facturation électronique, c'est également en raison de la complexité technique du projet. « L'administration fiscale a sans doute voulu en faire trop. Elle n'a pas voulu disjoindre l'obligation de facturation électronique dite e-invoicing [l'échange des factures entre entreprises, NDLR] de l'obligation d'e-reporting [l'envoi d'informations à l'administration fiscale, NDLR]. Elle



La facturation électronique entre entreprises, quelle que soit leur taille, entrera en vigueur entre septembre 2026 et septembre 2027. Photo iStock

n'a, du reste, pas été à même de faire elle-même et dans les délais requis les développements informatiques nécessaires pour rendre la plateforme publique de facturation accessible », estime l'avocat Rémy Gouyet. La facturation électronique suscite toujours de nombreuses interrogations sur le plan technique. Le gouvernement a choisi un schéma décentralisé en Y. Son nom découle de sa structure en forme de Y, où les factures circulent et sont

échangées entre les parties par le biais d'un point central, les PDP.

D'autres pays, comme l'Italie, ont opté pour le modèle Clearance. Centralisé, il se caractérise par la validation ou l'approbation de chaque facture électronique par l'administration fiscale avant qu'elle ne puisse être envoyée au destinataire final. En d'autres termes, la plateforme publique italienne se retrouve au cœur du schéma de facturation électronique : elle reçoit, traite, véri-

fie la présence des données nécessaires, l'absence d'erreur et transmet les factures en temps réel.

Réduire les risques de fraude

En France, « le choix d'un modèle combinant e-invoicing et e-reporting, faisant intervenir de nombreux acteurs, rend le schéma plus complexe. L'entreprise émet la facture à sa PDP qui transmet la donnée à la PDP du client, avant de l'envoyer au desti-

« Le fisc a voulu en faire trop. Il n'a pas voulu disjoindre l'obligation d'e-invoicing de celle d'e-reporting. »

RÉMY GOUYET
Avocat, fondateur d'E-Tax Paris

nataire final, à savoir l'entreprise cliente, et communique les éléments à l'administration fiscale », décrit Guillaume Siccat, membre du groupe transformation de l'Association des directeurs financiers et contrôleurs de gestion (DFCG).

Ce modèle en Y engage certes plusieurs acteurs dans le processus de transmission et de gestion des factures électroniques, mais il paraît plus sûr. « Concentrer l'ensemble des données sur un point unique, comme cela est le cas dans d'autres pays, reste assez risqué », selon Damien Charrier, le président de l'ordre des experts-comptables. Le modèle à acteurs multiples réduit les risques de fraude et de cyberattaque, accroît la sécurisation des données et la traçabilité des transactions. ■

« La micro-pédagogie doit être réalisée par les experts-comptables »

En septembre 2026, toutes les entreprises devront être en capacité de recevoir des factures électroniques. Sébastien Rabineau, directeur du projet Facturation électronique au sein de la Direction générale des finances publiques (DGFIP), souligne la nécessité de sensibiliser les dirigeants des petites entreprises.

Pourquoi la réforme est-elle si longue, si complexe ?

La facturation est un sujet compliqué. Il n'y en a pas de plus sensible pour la vie des entreprises. La France avait choisi un schéma hybride inédit, qui mélangeait une plateforme publique et la possibilité de recourir à des acteurs privés. Nous avons finalement décidé d'avoir recours à des intermédiaires privés, de faire confiance à

ces acteurs et de nous appuyer sur l'expérience des écosystèmes. La facturation électronique se déploie depuis trente ans dans certaines filières. Aller vers un schéma plus balisé et mieux connu apporte une dynamique plus positive.

42 % des entreprises confient ne pas être prêtes, selon le dernier baromètre du Conseil national

INTERVIEW
SÉBASTIEN RABINEAU
Directeur du projet
Facturation électronique
au sein de la DGFIP

de l'ordre des experts-comptables. Est-ce un manque de pédagogie ? L'Etat a prévu une communication générale pour sensibiliser les chefs d'entreprises aux enjeux de la réforme. Cela va arriver à la fin de 2025 et surtout au cours du premier semestre 2026, au moment où les TPE et les PME vont faire leur choix de solutions. Certains peuvent considérer que c'est assez tard, mais le travail de micro-pédagogie doit être réalisé par les professionnels, les experts-comptables et les plateformes. Il est vrai qu'une partie des entreprises, notamment les petites structures, restent très éloignées de ces sujets et ne maîtrisent pas la réforme. Il faut toutefois avoir une ambition raisonnable : on ne leur demande pas de devenir des experts de la facturation ou de la TVA. L'enjeu de la réforme, c'est d'amener une offre simplificatrice, de trouver parmi les logiciels métier, de gestion ou de l'expert-comptable l'outil capable de gérer la facturation électronique. Il faut profiter de la réforme pour améliorer les processus, moderniser les outils utilisés, et ne pas imposer de nouvelles contraintes. Les chefs d'entreprise vont naviguer plus sereinement dans l'analyse de leurs délais de paiement et gagner du temps et de l'énergie à déployer pour réussir à se faire payer.

L'une des promesses de la réforme, c'est un gain de temps administratif avec le préremplissage des déclarations de TVA. Quand cette fonctionnalité sera-t-elle possible ?

Nous essayons de faire en sorte que ça soit

le plus court possible, mais cela prendra du temps. Le périmètre complet des données va être récupéré d'ici à la fin de l'année 2027 ou le début de l'année 2028. Nous parlons d'un dispositif inédit qui sera amené à traiter 100 milliards de données. L'objectif n'est pas de créer de la difficulté pour les entreprises qui seraient contraintes de justifier des écarts entre le préremplissage et la réalité. A titre de comparaison, pour le préremplissage de la déclaration de revenus, nous avons travaillé plusieurs années « à blanc » afin de tester la qualité des données. Entre le début des travaux, à savoir le moment où nous avons commencé à faire le préremplissage, et la capacité à simplifier les déclaratives, cela a pris plus de dix ans.

— Propos recueillis par M. L.



« Il faut profiter de la réforme pour améliorer les processus, moderniser les outils utilisés, et ne pas imposer de nouvelles contraintes. »



KONICA MINOLTA

FACTURATION ÉLECTRONIQUE BIENTÔT OBLIGATOIRE !

Optez pour une GED "CLÉ EN MAIN" pensée pour les TPE/PME.

Obtenez un devis





Essential

SOLUTIONS Mise à jour des fichiers clients, prise en compte des cas particuliers comme les exonérations de TVA ou les taux multiples... Les sociétés doivent anticiper les difficultés.

Des entreprises peu préparées

Mallory Lalanne

La prudence règne. 41 % des entreprises et organisations interrogées abordent la généralisation de la facture électronique avec inquiétude et avouent ne pas encore être prêtes, selon une enquête Ipsos, Sopra Steria Next et Kolecto menée à l'été 2024. Le premier des défis consiste donc à embarquer les entreprises, en particulier celles de taille intermédiaire.

« La procédure reste complexe pour les ETI, qui ont de gros volumes de factures. De nombreux dirigeants ont cru à tort que c'était seulement une réforme informatique, et n'ont pas pris conscience de l'importance du travail d'audit des flux qui doit être mené en amont », constate Rémi Gouyet, avocat spécialiste de la dématérialisation fiscale et fondateur du cabinet E-Tax Paris.

Lenjeu s'articule surtout autour de la qualité de la donnée et de la capacité des systèmes informati-

ques à gérer ces flux. « Nous sommes à 500 jours de la réforme pour l'envoi et la réception des factures. Un travail titanesque nous attend. Il faut que la qualité des données soit irréprochable, avoir les numéros de TVA à jour, les bons Siren et Siret de l'établissement afin d'éviter un rejet de la facture et donc une perte de temps et d'efficacité », rapporte Guillaume Siccat, membre du groupe Transformation de l'Association des directeurs financiers et contrôleurs de gestion (DFCG).

Ventes internationales et notes de frais

Tout un processus que les entreprises doivent s'appliquer à anticiper. « Les données de facturation doivent être dès maintenant à jour dans les systèmes d'information », prévient Rémi Gouyet. Les PDP ne vont pas faire le job de normalisation. Il incombe aux entreprises, en amont de la réforme. Ces plateformes doivent peu ou prou récupérer une situation saine. »

« Un travail titanesque nous attend. Il faut que la qualité des données soit irréprochable. »

GUILLAUME SICCAT
Membre de l'Association des directeurs financiers et contrôleurs de gestion

Cette généralisation de la réforme doit permettre à l'administration fiscale de préremplir les déclarations de TVA des entreprises. C'est un autre des défis majeurs. Si l'émission et la transmission des factures par voie électronique semblent abouties, un certain flou subsiste sur le reporting, c'est-à-dire la transmission des informations à l'administration fiscale. « Certaines

règles sectorielles liées au e-reporting restent à préciser. Cela ne remet toutefois pas en cause le calendrier de mise en œuvre de la réforme », précise, prudent, Damien Charrier, le président du Conseil national de l'ordre des experts-comptables.

Autre complexité : l'application des taux de TVA. « Les clients concernés par du multi-taux peuvent parfois ne pas collecter le bon taux de TVA ou mélanger les différents taux », souligne l'avocat Rémi Gouyet. Ce peut être une source d'erreurs. De même, pour les opérations internationales nécessitant l'apposition sur la facture de l'article du Code général des impôts qui prévoit l'exonération de TVA, de nombreux clients n'appliquent pas la bonne disposition du CGI.

Enfin, certains cas d'usage soulèvent des difficultés et correspondent à des situations de facturation dérogatoires qui nécessitent, afin d'être identifiées et portées à la connaissance des PDP, une parfaite compré-



Les TPE-PME ne sont souvent pas prêtes à l'arrivée de la facture électronique, dès septembre 2026. Photo Shutterstock

hension de leur réalité opérationnelle. « De nombreux clients ne disposent pas nécessairement de cette compétence technique. L'exemple des notes de frais est assez révélateur de cette complexité », concède l'avocat.

Selon que son montant excède ou non 150 euros, une note de restaurant ou de carburant établie au nom de l'entreprise devra être émise par l'entreprise selon le

schéma de la facture électronique, avec les mentions obligatoires en vigueur. Si, en revanche, la note est établie au nom du salarié – il s'agit donc d'une opération avec un non-assujéti à la TVA, à savoir le collaborateur – l'émission d'une facture électronique n'est pas requise. Les données de la transaction doivent tout de même être transmises à l'administration. ■

Chez Serb, « une vraie révolution se profile »

Marilyne Bonnet gère le passage à la facture électronique du laboratoire pharmaceutique. Parmi les plus gros défis pour cette société de 500 salariés : le nettoyage et la mise à jour des données.

Le groupe pharmaceutique Serb a lancé, il y a trois ans, un projet d'optimisation de ses processus client. Une façon aussi d'anticiper la réforme de la facturation électronique. « Le groupe a grossi très vite. Nous avons multiplié par cinq notre chiffre d'affaires consolidé ces cinq dernières années. Nous avons donc choisi de profiter de cette opportunité pour repenser notre organisation et la rendre plus agile », rapporte Marilyne Bonnet, directrice comptable Europe du groupe, en charge de la facturation électronique.

Pour cette entreprise de 500 salariés, créée il y a plus de soixante-dix ans, qui dispose de deux entités opérationnelles en France et en Belgique, le recours à la facturation électronique se justifie par une volonté de gagner du temps et de moderniser ces processus. « C'est une révolution qui se profile car certaines pratiques étaient héritées de la petite entreprise que nous étions il y a dix ans. »

Le groupe pharmaceutique était jusque-là adossé à son prestataire logistique qui, en plus de préparer et d'envoyer les médicaments, a géré pendant plusieurs années l'émission d'une large partie des factures. Un processus chronophage et peu optimal pour les quelque 55.000 factures par an du groupe, destinées aussi bien à la sphère publique qu'à l'international.

Un chantier colossal

Ce projet de modernisation a débuté en 2022, lorsque le groupe est passé sous SAP. Pour optimiser l'ensemble du processus, l'ETI a repris la main sur la gestion de l'intégralité des factures clients. Le groupe a ensuite mené un audit, avec l'aide d'un cabinet d'avocats, pour identifier les typologies de clients, les différentes spécificités et les potentielles anomalies afin de se préparer à la réforme de la facturation électronique.

« Nous avons perçu qu'il y a un risque de ne pas se mettre en con-

formité, qu'une partie des factures pouvaient ne pas être traitées ou se retrouver en défaut. Cela concerne par exemple l'édition de factures faites sous Excel entre sociétés du groupe. Demain, ça ne sera plus possible. Il va aussi nous falloir systématiquement déclarer les échantillons qui sont distribués par notre équipe commerciale », détaille Marilyne Bonnet.

Le chantier le plus important repose sur le nettoyage et la mise à jour de la donnée clients. Un gros poste de préparation qui a commencé récemment. « Il nous manque des numéros Siret, Siren qui doivent impérativement apparaître dans la facture électronique », ajoute-t-elle.

La Belgique avant la France

Une fois les besoins déterminés, la société a rédigé un cahier des charges pour trouver une solution de dématérialisation de l'ensemble des factures émises. Parmi les critères déterminants : la notoriété de l'éditeur, en l'occurrence Esker, et son module de gestion des commandes clients et des réclamations. « Ils sont à la pointe sur l'utilisation de l'IA pour la récupération des bons de commande de clients et l'intégration dans SAP. Cette automatisation, qui permet également d'identifier les commandes urgentes portant sur des médicaments vitaux, va nous faire gagner beaucoup de temps et d'efficacité », commente la directrice comptable du groupe.

Prochaine étape : finaliser le descriptif technique de la solution à déployer qui va impliquer une refonte des interfaces et démarrer la phase d'implémentation avec la plateforme de dématérialisation avant l'été 2025. L'objectif étant de transmettre les premières factures belges d'ici à la fin de l'année. L'entité établie en Belgique devant se soumettre à l'obligation de facturation électronique B2B à partir du 1^{er} janvier 2026.

« Ce n'est pas le même projet qu'en France. L'équivalent du e-reporting français n'est, à ma connaissance, pas planifié en Belgique. Mais il existe un socle commun. Nous en profitons pour revoir tous nos processus. » Cette première étape en Belgique servira de test grandeur nature pour sécuriser les flux et corriger les éventuelles anomalies. — M.L.

Facture électronique : quatre bonnes raisons d'accélérer

À chaque fois qu'une nouvelle obligation s'est imposée aux entreprises, Sage a transformé pour ses clients la contrainte en opportunité. Automatisation, dématérialisation, accélération du recouvrement et création de nouveaux services, accessibles via des API avancées et boostés à l'IA : une nouvelle ère se dessine pour les entreprises et les experts-comptables.

Avec la facture électronique, l'éditeur démontre à nouveau sa capacité à simplifier la mise en conformité et à créer de nouveaux leviers de performance.

Une conformité de bout en bout sans jamais sortir de sa solution de gestion

Sage est l'un des très rares éditeurs à proposer une conformité de bout en bout pour la facture électronique. En effet, Sage offre à ses clients une solution de gestion prête à traiter des factures électroniques et une Plateforme de Dématérialisation Partenaire (PDP) intégrée sans surcoût*.

Il suffit aux entreprises d'adopter la dernière version d'une solution de gestion Sage pour disposer avec son logiciel de la plateforme de dématérialisation désormais obligatoire. Alors que personne n'est prêt à passer des heures à choisir parmi plus de 90 PDP puis à installer sa plateforme, l'intégration native est évidemment une bonne nouvelle.

De plus, l'obligation faite aux entreprises concerne aussi le nettoyage des bases de données clients. En effet, il faudra demain pour adresser une facture avoir enregistré le code Siren ou Siret du destinataire. La conformité de bout en bout offerte par Sage concerne aussi cette fonction de nettoyage, assurée par un module accessible à travers la solution de gestion : Sage Data Clean and Control. Pour les entreprises qui fonctionnent avec un grand nombre de comptes clients, c'est clairement une autre bonne nouvelle que de pouvoir automatiser cette mise à jour.

Une nouvelle performance pour les entreprises et les experts-comptables

Sage est le seul éditeur à ajouter à la conformité une nouvelle étape de digitalisation. Car la valeur ajoutée de ses solutions de gestion commerciale, de comptabilité ou ERP, c'est d'aller au-delà de l'exigence étatique. En effet, choisir Sage, c'est choisir aussi la simplicité et la fluidité de la relation interentreprises. L'obligation prévoit que l'expéditeur et le destinataire de la facture puissent visualiser en temps réel les étapes de la transmission de chaque facture. Cette transparence, à la manière d'un courrier suivi, est bien sûr garantie par la PDP Sage. Mais cette plateforme de dématérialisation est adossée à Sage Network, qui applique à la circulation des données de facturation des services innovants.

Sage Network est un réseau où toutes les solutions, Sage et non-Sage, des partenaires de l'entreprise, peuvent être connectées en un clic. Le recours à l'intelligence artificielle, par exemple, offre la possibilité au trésorier d'optimiser sa prévision budgétaire. Ou encore à l'entreprise d'améliorer le recouvrement en automatisant la rédaction de messages de relance contextualisés.

À un autre niveau, c'est l'expert-comptable qui peut alimenter son client en indicateurs. Connecté via Sage Network, l'expert-comptable accède en continu aux données de gestion de l'entreprise. Les indicateurs ne sont plus des constats du passé mais une analyse actualisée en permanence de la réalité de l'activité de l'entreprise. Et pour leurs clients, les experts-comptables peuvent récupérer grâce à Sage Network toutes les pièces comptables à travers des portails collaboratifs.

COMMUNIQUÉ



Un bond en avant vers la gestion interentreprises

Sage va encore plus loin avec l'extension à d'autres processus de la logique de l'échange de données dématérialisées de bout en bout. En effet, la facturation n'est pas le seul processus interentreprises par nature. La commande, le devis, la livraison présentent des caractéristiques similaires. Les flux de données associés peuvent être tout autant automatisés et dématérialisés.

Son écosystème de partenaires intégrateurs et technologiques est encore une singularité de Sage. Tout un réseau d'experts accompagne l'éditeur dans la création de services autour de ces flux. Avec un recours pertinent à l'intelligence artificielle pour automatiser, sécuriser et développer la puissance de prédiction.

Les fonctions administratives, financières et comptables ont tout à gagner à cette évolution. La suppression de la saisie et d'autres tâches chronophages libèrent du temps pour l'analyse et le conseil. C'est une bonne nouvelle pour l'intérêt de leur travail mais c'est surtout une avancée vers une entreprise plus intelligente et plus réactive.

L'intelligence humaine est libérée dans son expression par l'intelligence artificielle ! C'est le cercle vertueux de l'automatisation utile appliquée à la gestion.

*Service gratuit dans la limite d'un nombre maximum de factures par produit.

Sage



En savoir plus

A qui profite la réforme ?

DÉCRYPTAGE Lutte contre la fraude fiscale, réduction des litiges commerciaux et même amélioration des délais de paiement... Voici quelques bénéfices attendus de la généralisation de la facturation électronique entre entreprises.

La généralisation de la facturation électronique des entreprises vise deux principaux objectifs. Le premier, c'est la lutte contre la fraude fiscale. L'ambition du gouvernement est clairement assumée, et même chiffrée : l'Insee estime l'écart actuel de déclaration de TVA, et donc le manque à gagner en recettes fiscales, entre 10 et 20 milliards d'euros par an. La facturation électronique permettra des recoupements automatisés, et une déclaration de TVA préremplie par l'administration, à l'image de la déclaration de revenus des particuliers.

Le gouvernement attend un second bénéfice direct : disposer d'une meilleure compréhension du monde économique en temps réel. « L'outil permettra de prendre connaissance de signaux d'alerte, de voir en temps réel, et non avec un décalage dans le temps comme cela est le cas aujourd'hui, si un secteur enregistre des difficultés en vérifiant par exemple des situations d'incident de paiement », commente Thierry Millon, directeur des études d'Altarea.

Meilleure visibilité de trésorerie

Aux entreprises, aussi, la réforme devrait apporter quelques avantages : gain de temps et réduction des erreurs de saisie, sécurisation des relations commerciales, diminution de la charge administrative... Grâce à la déclaration de TVA préremplie, les entreprises n'auront plus qu'à vérifier les données et à procéder, le cas échéant, à des ajustements. Selon le ministère de l'Économie et des Finances, la factura-

tion électronique représentera au final un gain de 4,5 milliards d'euros par an pour les TPE et les PME.

Pour le Conseil national de l'ordre des experts-comptables, ce flux de données en temps réel peut aussi servir l'entreprise pour améliorer les délais de paiement, et donc la trésorerie. « Nous allons pouvoir mesurer les délais de paiement de façon précise pour toutes les factures émises. On va connaître leur date d'émission et de mise en paiement », estime Damien Charrier, président du Conseil national de l'ordre des experts-comptables.

La réforme promet aux entreprises gain de temps et réduction des erreurs de saisie, sécurisation des relations commerciales, diminution de la charge administrative...

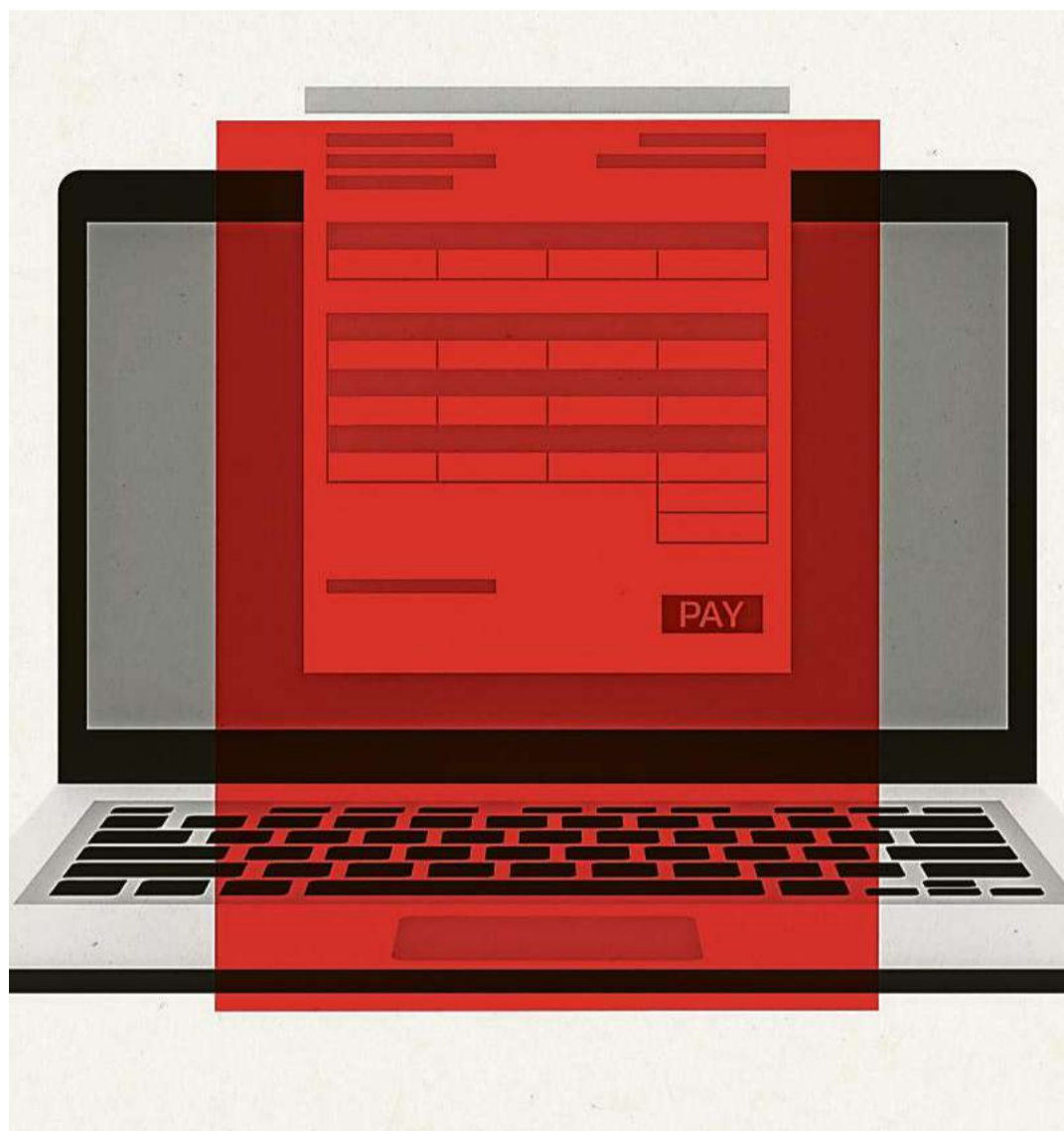
Le client recevra de façon instantanée une facture conforme (avec les mentions obligatoires requises) sans risque de perte de document ou d'erreur de destination. « Une réduction des litiges est à prévoir. Il ne sera plus possible de dire que la facture a été adressée au mauvais service ou qu'il manque une information. Tout sera normé et encadré », assure le président des experts-comptables.

L'Italie est souvent citée en exemple. Ce pays a mis en place la facturation électronique dès 2014 auprès des administrations publiques, avant de l'étendre au secteur privé en 2019. Aujourd'hui, l'Italie enregistre un retard de paiement moyen de 16,5 jours, contre 17,5 jours de retard en moyenne avant la réforme.

Effet limité sur les délais de paiement

Faut-il attendre les mêmes résultats en France, où les retards de paiement avoisinent actuellement les 14 jours ? « Cette réforme ne suffira pas à elle seule à éliminer les retards de paiement », prévient Thierry Millon. Pour lui, les bénéfices sont attendus sur les grandes entreprises dont les retards créent une insuffisance de trésorerie de 15 milliards d'euros pour les plus petites, selon l'Observatoire des délais de paiement. « On peut espérer que les grands acteurs qui peinent à payer à l'heure pour des questions de conformité des factures ou de fluidité de la chaîne de paiement puissent, grâce à la facturation électronique, accélérer le règlement des fournisseurs. »

Du côté des PME, on peut plus difficilement s'attendre, dans le contexte conjoncturel actuel et des problématiques de trésorerie induits, qu'elles soient davantage capables de payer à l'heure. « La baisse des retards de paiement des PME demandera sans doute un peu de temps. En revanche, les entreprises qui organisent parfois le retard de paiement devraient demeurer des payeurs indécis », conclut, fataliste, le directeur des études d'Altarea. — M.L.



La facturation électronique permettra à l'administration fiscale de préremplir les déclarations de TVA des entreprises. Photo Getty Images via AFP

TPE-PME

Quand le numérique accélère le paiement des factures

Grâce à la facturation électronique, l'imprimerie francilienne Copylis a réduit de moitié les délais de paiement de ses clients et a ainsi évité le dépôt de bilan.

Bruno Askenazi

Lorsque Sébastien Bauduin reprend l'imprimerie de son père, en novembre 2023, celle-ci est dans le rouge. L'une des raisons, c'est la facturation obsolète de Copylis (1,2 million d'euros de chiffre d'affaires avec sept salariés). Envoyées par courrier à une clientèle de professionnels, les quelque 400 factures par mois mettaient trop de temps à être honorées.

Les délais de recouvrement s'allongeaient. Des centaines de milliers d'euros de cash manquaient dans les caisses de la TPE de Bondy (Seine-Saint-Denis), qui peinait ensuite à régler ses fournisseurs. « Nous n'avions aucun moyen de suivre le cheminement des factures. Aucune traçabilité. Le client pouvait nous raconter qu'il n'avait rien reçu sans que l'on puisse le vérifier. Et dans bien des cas, les documents n'étaient pas adressés à la bonne personne, celle qui a la main sur le paiement, ce qui nous faisait perdre du temps en relances », résume Sébastien Bauduin.

L'entrepreneur s'attelle à la numérisation des factures au printemps 2024. Une question de survie pour l'entreprise. Parallèlement à l'adoption d'un logiciel de gestion électronique de documents abordable financièrement (110 euros par mois), les salariés de l'imprimerie en lien avec les clients sont sensibilisés au sujet clé de la fiabilité des contacts (adresse mail, téléphone, nom du responsable facturation). Indis-

pensable pour une base de données numérisée de qualité.

Ce virage numérique a eu un impact rapide sur les délais de paiement et la trésorerie. Selon la direction, ils sont passés de 150 jours à 62 jours en moyenne. En interne, le poids des tâches administratives s'est également allégé. « Auparavant, deux personnes étaient mobilisées sur les relances clients. Maintenant, un seul employé gère toute la partie administrative », se félicite le président de Copylis, qui dirige par ailleurs une société de conseil en informatique et transformation numérique.

Traçabilité des paiements

La numérisation concerne également les écrits des fournisseurs, une trentaine de sociétés qui livrent papier et cartouches d'encre notamment. La réception de leurs factures passe par le même logiciel de gestion électronique de documents. Ce qui permet d'obtenir une traçabilité des paiements et limite le risque de papiers égarés.

« Quand un client approuve une facture électronique, son fournis-



Sébastien Bauduin, dirigeant de Copylis, a retrouvé le sourire après avoir numérisé le processus de facturation de son entreprise. Photo DR

seur n'a pas besoin de le relancer pour vérifier la validation. Avec l'automatisation des processus, les délais de paiement sont mieux maîtrisés », analyse Laurent Beurienne, directeur général de Cerfrance. Ce réseau d'expertise comptable a mis en place des actions de formation avec la plateforme en ligne France Num pour aider certains dirigeants à passer le cap de la facturation électronique.

Désormais, les comptes de l'imprimerie bondinoise sont revenus à l'équilibre. Un rétablissement financier qu'elle doit donc en partie à ses nouvelles capacités à recevoir et surtout à émettre des factures électroniques, comme toutes les TPE et PME seront contraintes de le faire à partir du 1^{er} septembre 2026 pour la réception, et de septembre 2027 pour l'émission. ■

Auparavant, deux personnes étaient mobilisées sur les relances clients. Maintenant, un seul employé gère toute la partie administrative. »

SÉBASTIEN BAUDUIN
Président de Copylis

SECTEUR PUBLIC

Avec Chorus Pro, l'administration prend de l'avance

Les fournisseurs de l'Etat, des collectivités et entreprises publiques sont déjà passés à la facturation électronique. Leur retour d'expérience montre que les entreprises ont intérêt à anticiper la généralisation de la réforme.

Erick Haehnsen

Plus de papier, plus d'envoi par e-mail... De janvier 2020 à juillet 2024, Clémence Rebours, attachée de presse à Nantes, en Loire-Atlantique, a assuré les relations avec la presse internationale d'un opérateur portuaire, établissement public de l'Etat. Et pour envoyer ses factures, elle a utilisé Chorus Pro, le portail dématérialisé du secteur public.

« Siret, adresse, téléphone, mail, numéro de TVA intracommunautaire, coordonnées bancaires... j'ai renseigné une fois pour toutes mes informations indispensables, explique la présidente de la société Nouvelles Graines. Puis mon client m'a envoyé un identifiant et un code, ainsi qu'un numéro d'engagement lui permettant de valider que les montants facturés correspondaient au devis préalablement signé. »

Un traitement « sûr et rapide »

Chaque mois, cette spécialiste des relations presse éditait une facture au format PDF qu'elle déposait ensuite sur le portail Chorus Pro. « Le système scanne le PDF et demande de vérifier les informations, poursuit Clémence Rebours. Au début, l'interface ne me paraissait pas très intuitive. Il a suffi que j'appelle mon client pour m'y retrouver. » Point positif de ce traitement automatique, elle assure

avoir « toujours été payée en temps et en heure ».

Avec le portail public de facturation électronique, certaines entreprises ont eu un avant-goût de la réforme en cours, qui prévoit une généralisation de la facturation électronique d'ici à deux ans. Patrick Gourioux est lui aussi un de ces précurseurs. Gérant de PG Tubes, une entreprise bretonne de négoce de tubes et tuyaux pour le BTP créée en 2019, il confirme le bon fonctionnement du portail public : « Le traitement des factures sur Chorus Pro est sûr et rapide. »

Chez PG Tubes, PME de 22 salariés, la commande publique ne pèse que 2 à 3 % des 7 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisés en 2024. Mais cette part est appelée à se développer, en particulier auprès des collectivités publiques locales (SPL). « Toutes les collectivités ont un compte sur Chorus Pro avec un numéro de Siren, une adresse, un contact, etc., reprend Patrick Gourioux, dont les factures sont postées automatiquement sur Chorus Pro, sans ressaisie. Certaines collectivités donnent un numéro de commande, d'autres pas. Nous nous adaptons. En revanche, nous veillons à ce que le montant de la commande corresponde bien à celui de la facture. »

Cependant, PG Tubes ne livre pas toujours en une fois l'entièreté d'une commande. Pour ne pas retarder le chantier, le distributeur facture alors une livraison partielle. Puis, après avoir complété la livraison, le reliquat en utilisant le même numéro de commande. Ce qui peut engendrer quelques erreurs...

« Parfois, nous nous trompons sur la personne à facturer. Notamment parce que, dans notre région,

beaucoup d'individus portent le même patronyme. Dans ce cas, Chorus Pro refuse la facture. Nous faisons alors un avoir et réémettons une nouvelle facture au bon destinataire avec le même numéro de commande », précise le gérant de PG Tubes.

Aussi, l'entreprise s'organise pour éviter ces erreurs. « Nous facturons deux fois par mois. Cela nous laisse le temps de procéder à toutes les vérifications nécessaires, souligne Patrick Gourioux. Après avoir validé les factures, les clients publics émettent leurs avis de virement. En général, nous sommes payés à 30 jours. »

Un galop d'essai pour les entreprises

Pour nombre d'entreprises, la facturation dans le public a servi de galop d'essai. Leur retour d'expérience montre que, même si l'échéance semble encore lointaine pour la généralisation, les entreprises ont intérêt à anticiper. « Elles pourront lancer un plan d'action pour faire évoluer leur solution de facturation et demander les informations manquantes auprès de leurs clients et fournisseurs », estime David Dogimont, associé au cabinet de conseil Forvis Mazars et membre du Forum national de la facture électronique et des marchés publics électroniques (FNFE-MPE). Avant de sélectionner une ou plusieurs plateformes de dématérialisation partenariales (PDP). »

Le calendrier d'application vient d'être confirmé. Dès le 1^{er} septembre 2026, les grandes entreprises et ETI devront émettre des factures électroniques, et toutes les entreprises assujetties à la TVA en France, quelle que soit leur taille, devront pouvoir recevoir ces factures électroniques. ■

UNION EUROPÉENNE La réforme a pris du retard, mais le gouvernement a confirmé que la transition commencerait le 1^{er} février 2026.

En Pologne, toutes les entreprises concernées dès 2027

Oscar Tyszka
— à Varsovie

Pas de marche arrière possible pour le Système national de facturation électronique (KSeF), affirmait, en mars 2024, le ministre polonais des Finances, Andrzej Domański. Un an plus tard, après une série de reports et de consultations, Varsovie maintient le cap : la facturation électronique sera obligatoire dès le 1^{er} février 2026 pour les entreprises réalisant plus de 45 millions d'euros de chiffre d'affaires, et à compter du 1^{er} avril 2026 pour les autres, à l'exception des microstructures qui ont jusqu'au 1^{er} janvier 2027 pour s'y conformer.

Ce séquençage présente des risques, puisque « les anciennes procédures vont fonctionner en même temps que les nouvelles » pendant quelques semaines, pointe Anna Słomińska-Wernik, experte au sein de la Confédération Lewiatan, une des organisations patronales les plus influentes en Pologne. Elle concède néanmoins qu'il s'agit de « l'une des réformes fiscales les mieux concertées, en atteste l'évolution du projet depuis décembre 2022 ».

Administration fiscale numérisée

En instaurant une facturation en ligne uniforme et centralisée, les pouvoirs publics entendent lutter contre la fraude à la TVA. « Nous devons utiliser les outils du XXI^e siècle pour améliorer la compétitivité, la transparence, et endiguer l'économie informelle », affirme le député Rafal Kasprzyk, membre de la commis-



En Pologne (ici, une rue commerçante de Torun), les entreprises vont progressivement passer à la facturation électronique au cours de l'année 2026. Photo Shutterstock

sion des Finances. In fine, le budget national bénéficiera de ce contrôle accru : l'écart de TVA, même s'il est en nette diminution sur la dernière décennie, passant de 20 à 10 %, demeure supérieur à la moyenne de l'Union européenne, autour des 6 %.

Si l'envoi manuel des factures aux contractants et l'archivage papier sont appelés à disparaître, de nouvelles tâches vont émerger, comme le suivi du statut des factures en ligne ou une coopération renforcée entre

les services financiers et informatiques des entreprises. « Le rythme imposé est adapté à nos capacités techniques », juge Lukasz Kempa, expert chez KR Group, qui reconnaît l'avance de l'Italie, de l'Espagne ou de la France, mais positionne la Pologne devant l'Allemagne.

« C'est l'opportunité de devenir un leader en Europe centrale. Nous accélérerons avec succès la numérisation, à l'image de notre portail de communication avec l'administration publi-

que, ePUAP, lancé en 2008 », estime Piotr Dudek, directeur du département des nouvelles technologies, de la défense et de l'aérospatial chez TCG Corporate. Cette expérience doit servir à garantir la fiabilité de la plateforme, tandis que le pays est sur le podium des nations européennes les plus visées par des cyberattaques, derrière l'Ukraine et le Royaume-Uni. Reste que l'impératif de facturation en ligne demeure méconnu, notamment des petites et

moyennes entreprises. « Je vais suivre cela dans la deuxième partie de l'année », balaie Stanislaw Urzedowski, chef de la microentreprise Chromtech, spécialisée dans le revêtement chromé.

Fracture générationnelle

Même son de cloche du côté de la comptable Paulina Szmulewicz, du cabinet Efekta, qui admet ne pas encore informer ses clients sur le nouveau système, ni l'utiliser elle-

même. « Actualiser nos programmes informatiques a un coût, et des changements peuvent encore intervenir d'ici à 2026 ! », souffle-t-elle. Un attentisme qui inquiète l'expert Piotr Dudek : « Le taux de personnes déclarant être prêtes à utiliser la plateforme s'est stabilisé autour des 30 % et n'a augmenté pas depuis des mois », malgré une version test disponible depuis le 1^{er} janvier 2022.

Des applications Web et mobile sont prévues pour faciliter l'émission de factures sans logiciel.

Surtout, une fracture générationnelle se fait sentir, selon le député Rafal Kasprzyk. « J'aurai un échange avec le secrétaire d'Etat à la Digitalisation pour rendre le système le plus intuitif possible », promet l'élu, alors que des applications Web et mobile sont prévues pour faciliter l'émission de factures sans logiciel, depuis n'importe quel support. D'un point de vue sectoriel, cette « révolution » devrait surtout bouleverser le secteur de la construction où la facture papier reste répandue et les retards de paiement fréquents.

Si sa mise en œuvre est une chance pour accélérer la numérisation et l'automatisation au sein des entreprises, le temps imparti pour prendre le virage du numérique est limité. « Les conseillers fiscaux spécialisés en TVA ne vont pas manquer de travail ! », résume Lukasz Kempa. ■

Le Pays basque espagnol a une longueur d'avance

La région a été la première du pays à adopter une plateforme de facturation électronique. Le système, conçu pour lutter contre la fraude et automatiser les processus, s'impose progressivement, jusqu'au petit commerce.

Cécile Thibaud
— Correspondante à Madrid

On en fait une montagne, mais il a simplement fallu réaliser quelques ajustements sur le software de la caisse enregistreuse et du terminal de paiement du magasin. » Un an après avoir adopté le système de facturation électronique, Iñaki Delgado, responsable d'un petit commerce d'articles de sport près de Bilbao, dans le nord de l'Espagne, a déjà oublié les sueurs froides des premiers jours, lorsqu'il a commencé à utiliser la plateforme TicketBai, conçue par l'administration fiscale, pour assurer l'interface avec les émetteurs et les récepteurs de factures et mieux contrôler la fraude. « Savoir que le fisc est informé en permanence de mes mouvements de caisse, de la TVA que je facture et de celle que je paie, ça met mal à l'aise au début, ensuite on s'y fait », commente le commerçant.

Comme lui, des dizaines de milliers de petits entrepreneurs et de travailleurs indépendants du Pays basque espagnol sont passés à la facturation électronique. La région au statut particulier d'autonomie fiscale au sein de l'Etat espagnol a été la première du pays à adopter le système prévu par la loi Crea y Crece (créer et grandir) de 2022, qui vise à favoriser la création d'entreprise et à mieux les armer pour quelles deviennent plus compétitives, à travers notamment des outils numériques, et en particulier la facturation électronique.

Le Pays basque a donc pris de l'avance, avec une mise en place progressive en fonction des secteurs d'activité et de la taille des entreprises. Seule exception : les autoentrepreneurs à moins de trois ans de leur retraite au moment de l'entrée en vigueur du système en ont été dispensés.

Le petit commerce et l'hôtellerie sont parmi les derniers à adopter TicketBai. Cela signifie que tous doivent émettre leurs factures de façon électronique, en les validant instantanément à travers la plateforme qui authentifie chaque document, lui attribue un QR code, l'enregistre, garantissant son inaltérabilité et sa traçabilité, puis envoie les informations nécessaires à l'administration fiscale basque.

Pas de franchise de TVA

Celle-ci peut ainsi devancer les déclarations d'impôts d'un petit entrepreneur ou d'un travailleur indépendant. Ce passage à la facturation électronique est aussi un outil de lutte contre la fraude à la TVA, obligatoire pour toutes les entreprises en Espagne dès le premier centime perçu, puisqu'à la différence de la France, le pays n'applique pas de franchise de TVA pour les très petites entreprises.

« Pour les grandes entreprises qui ont depuis longtemps leurs propres logiciels de gestion, la facturation électronique ne présente pas de difficulté majeure, il a simplement fallu vérifier que leur modus operandi répondait aux normes de l'administration fiscale et éventuellement l'adapter », explique le juriste Jon Ander Arteaga, fondateur d'un cabinet d'experts-comptables à Bilbao.

Les choses sont différentes pour les très petites entreprises, qui n'ont pas toujours des méthodes de comptabilité rigoureuses, ou pour les personnes peu familiarisées avec les outils numériques. Pour celles-ci, TicketBai a exigé une dis-

cipline nouvelle, puisqu'une fois émise, une facture n'est pas altérable, ce qui signifie que toute modification postérieure impliquera de produire une annulation, puis une facture rectificative.

« L'erreur est d'inquiéter les petits entrepreneurs en leur laissant penser que cela va compliquer leur gestion quotidienne, alors qu'il s'agit au contraire d'une automatisation des processus de facturation, comme cela a pu se passer avec l'adoption des terminaux de paiement par carte bancaire ou encore de programmes de gestion des stocks, ce sont les logiciels qui font tout », insiste Jon Ander Arteaga. La vraie difficulté, selon lui, a été de concevoir des logiciels spécifiques qui puissent s'adapter à l'activité concrète de secteurs particuliers – il cite l'exemple du secteur des laveries automatiques.

Alors qu'au Pays basque, TicketBai achève sa mise en place, le reste de l'Espagne se prépare à l'arrivée de VeriFactu, un système équivalent à l'échelle nationale. Le principe est le même, « il s'agit à la fois d'éliminer le papier, donc de réduire l'empreinte carbone, et d'améliorer les relations commerciales en raccourcissant les délais de paiement, comme le réclament les petits entrepreneurs », explique Elia Urgell, du cabinet Wolters Kluwer. Mais cela conduit surtout à un reporting fiscal en temps réel, et permet d'éviter la fraude ».

Prévue pour un lancement en 2025, la plateforme a pris du retard mais le compte à rebours est amorcé. A partir du 29 juillet prochain, tous les logiciels de facturation commercialisés devront correspondre aux paramètres exigés par VeriFactu. Les entrepreneurs dont les activités relèvent de l'impôt sur les sociétés seront obligés à facturer électroniquement en utilisant le système VeriFactu à partir du 1^{er} janvier 2026, alors que le délai s'étendra jusqu'au 1^{er} juillet 2026 pour les entreprises individuelles. ■

Entre
jefacture.com
et vous,
c'est parti
pour durer !

jefacture.com est une plateforme de facturation électronique immatriculée PDP. Opérationnelle depuis plus de cinq ans, elle est recommandée par les experts-comptables pour les TPE/PME.

jefacture.com
Une solution ECMA

ECMA, association loi 1901 créée à l'initiative du Conseil National de l'Ordre des experts-comptables.



« Ekko » par Thibaut Rassat pour « Les Echos ». Retrouvez plus de 300 logos sur notre galerie en ligne « Les logos des Echos ».

EN VUE

Juliette Binoche



Le temps passe. La beauté et le talent restent. Quarante ans ont filé depuis le premier « Rendez-vous » entre la Croisette et Juliette Binoche au pied de l'escalier du Palais, pour le film éponyme d'André Téchiné. La plus internationale des actrices françaises présidera cette année le jury du 78^e Festival, qui s'ouvrira ce mardi 13 mai après-midi. A force de monter les marches, la voilà tout en haut de l'échelle. Le hasard du calendrier est un redoutable scénariste. Quelques heures avant la cérémonie d'ouverture, le jugement tombera dans l'affaire Depardieu. L'an passé, dans « Libération », Juliette Binoche avait marqué les esprits avec un long témoignage sur les violences sexuelles dans le cinéma. Madame la présidente remettra-t-elle en lumière la question MeToo, qui hantait déjà la Croisette l'an passé ? L'écologiste Sandrine Rousseau le lui a expressément demandé. Merci, mais elle a déjà un agent. Et n'a jamais eu besoin de se faire souffler son texte. L'actrice, marquée à gauche, est à l'image du cinéma qu'elle affectionne, engagée et entière. Elle prend aujourd'hui fait et cause pour les migrants. Il y a quelques années déjà, entre deux galas, elle était de tout cœur avec les « gilets jaunes » depuis sa maison cossue de l'Ouest parisien. Dans la foulée, elle versera dans le complotisme lors du Covid. Ce n'était pas son meilleur rôle. Elle a mieux incarné l'élégance française, dont elle est une ambassadrice remarquable et courtisée, en jouant Coco Chanel pour la série d'Apple TV « The New Look » en 2023. Oscarisée en 1997 pour son second rôle dans « Le Patient anglais », elle est la seule actrice au monde (avec Julianne Moore) à avoir obtenu un prix d'interprétation aux trois plus grands festivals du septième art, Cannes (2010), Berlin (1997) et Venise (1993). — **Derek Perrotte**

Le bras de fer en or

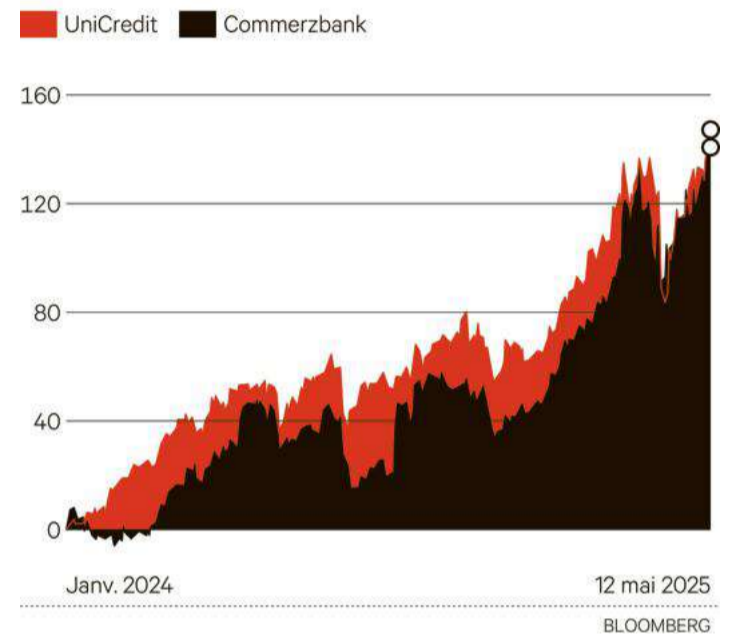
Les bons résultats d'UniCredit et Commerzbank peuvent rassurer leurs actionnaires.

C'est un vrai bras de fer, mais doré sur tranche à ce jour, pour les actionnaires d'UniCredit et Commerzbank. Les synergies convoitées par le géant italien chez son concurrent allemand resteront théoriques, tant qu'il sera jugé hostile. Car même en Espagne, les OPA doivent être amicales, comme le montre le feuilleton opposant BBVA et Sabadell. Cela étant, l'activisme patronal déployé dans les deux camps, depuis huit mois, n'a pas nui aux performances, au contraire au vu des dernières publications trimestrielles. Les bénéfices nets supérieurs aux attentes (de 16 % et 19 % respectivement), alliés à la reprise des indices mondiaux, ont propulsé les cours à des niveaux records. La BCE ayant commencé à baisser ses taux directeurs, le vent porteur des marges nettes d'intérêt pourrait se retourner. Les effets de la relance allemande pourraient cependant prendre le relais. En tout cas, les deux rivaux ne jouent pas à contre-emploi dans le rôle du chasseur et de la proie. UniCredit dispose d'un ratio de solvabilité plus élevé (16,1 % des actifs risqués contre 15,1 %), avec plus de marge au-dessus du minimum réglementaire (5,8 et 4,9 points de pourcentage). Si son patron Andrea Orsel revient bredouille de sa double campagne d'Allemagne et d'Italie, ses actionnaires feront pression pour prélever sur le surplus. Son homologue Bettina Orlopp devra avant tout tenir ses objectifs ambitieux de moyen terme. Car la banque du Mittelstand distribue actuellement la totalité de son bénéfice, dans le cadre de sa stratégie de défense anti-OPA. — **Sylvie Ramadier**

crible

UniCredit face à Commerzbank

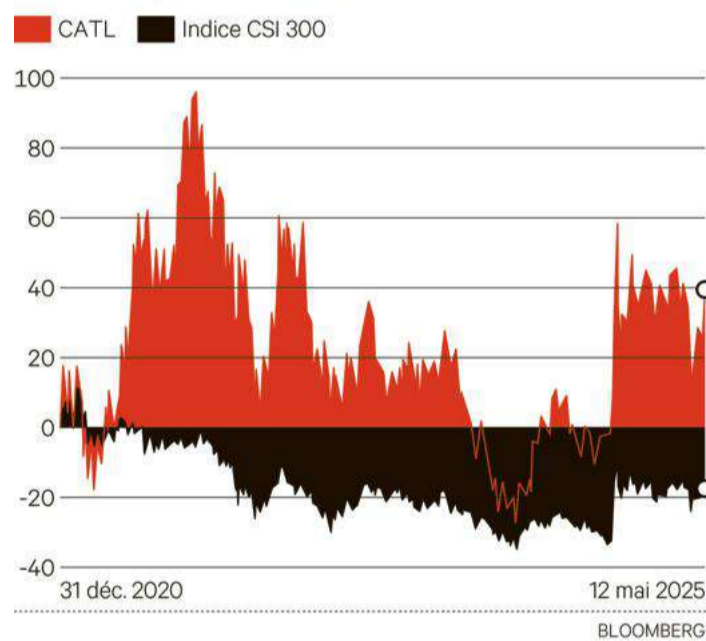
Variation en %, dividendes réinvestis



Nouvelle autonomie à Hong Kong

CATL face aux valeurs chinoises

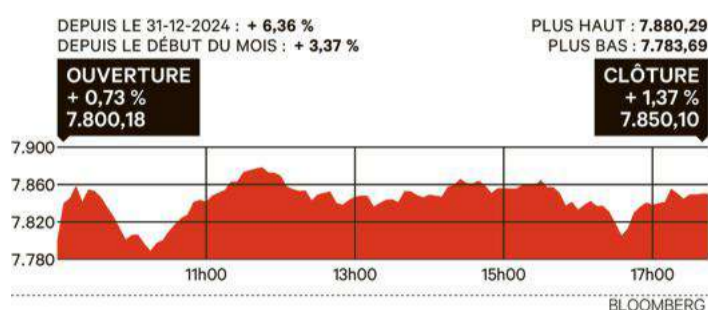
Variation en %, dividendes réinvestis



Le chinois CATL, leader mondial des batteries, s'apprête à lever 4 milliards de dollars.

L'argent ne pousse pas dans les arbres. CATL semble pourtant avoir trouvé le moyen de ramasser des capitaux frais sans avoir à se baisser. Le géant chinois, plus grand producteur au monde de batteries, va sans doute lever 5 milliards de dollars, alors qu'il n'en voulait que 4 milliards. Plus rapide que l'éclair, il devrait ainsi boucler la plus grosse opération de l'année, grâce à une cotation secondaire à la Bourse de Hong Kong, le 20 mai. Non seulement, il a réussi à se brancher avec une vingtaine d'investisseurs de référence comme Sinopec, ou encore la Kuwait Investment Authority, qui, survoltés, garantissent à eux seuls 10 % du placement. Mais encore, dès le premier jour, la demande de titres a déjà, selon les rumeurs de marchés, provoqué un électrochoc : elle aurait dépassé l'offre de titres. Pourtant, le prix n'exerce aucun champ magnétique (la décote n'est que de 1,5 % sur le cours à Shenzhen, quand la norme se situe entre 15 et 20 %) et l'opération barre la route aux investisseurs basés aux Etats-Unis, pour éviter les foudres du Pentagone qui a accusé la société d'être affiliée aux forces armées chinoises. Cet argent, qui servira en grande partie à financer la construction d'une seconde usine en Hongrie, CATL n'en a même pas besoin. Il affiche une solidité financière aveuglante. Au premier trimestre 2025, il dispose d'une trésorerie nette de 15 milliards de dollars américains. L'an dernier, il n'a pas hésité à recycler 50 % de son bénéfice à ses actionnaires. La preuve que ses batteries garanties sans incendie ni explosion disposent d'une longue autonomie. — **Laurence Boisseau**

Le CAC 40 prolonge sa hausse



La Bourse de Paris a signé sa troisième séance d'affilée de hausse. L'indice CAC 40 a gagné 1,37 %, à 7.850,10 points, porté par l'espoir d'une désescalade dans la guerre commerciale. Ailleurs en Europe, la tendance a également été positive. Le DAX a avancé de 0,29 % et le FTSE 100 s'est octroyé 0,59 %. Aux Etats-Unis, le S&P 500 prenait 2,5 % à mi-séance, le Dow Jones 2,3 % et le Nasdaq 3,8 %.

Lundi, Washington et Pékin ont annoncé abaisser de 115 % leurs droits de douane pour une période de 90 jours, à compter du 14 mai.

Du côté des valeurs, LVMH s'est envolé de 7,01 %, réalisant la plus forte hausse du CAC 40. L'assouplissement des tensions commerciales entre la Chine et les Etats-Unis est encourageant pour ses perspectives de croissance. STMicroelectronics (+6,81 %) et Stellantis (+6,53 %) ont pris les deux autres marches du podium.

Danone, à l'inverse, a perdu 3,23 %, accusant le plus fort recul de l'indice. Le groupe va prendre une participation majoritaire dans Kate Farms, groupe américain spécialisé dans la nutrition médicale.

LA PHOTO DU JOUR



AU MUSÉE D'ORSAY, LE PUBLIC INVITÉ AU BAIN DE JOUVENCE D'UN MONUMENTAL COURBET

Le public du musée d'Orsay à Paris va pouvoir suivre la restauration complète d'un tableau monumental du peintre Gustave Courbet (1819-1877), « Un enterrement à Ornans », réalisé entre 1849 et 1850, fait rarissime. La restauration se déroulera au sein d'un espace clos spécialement aménagé au rez-de-chaussée où le tableau est habituellement accroché. Elle intervient dix ans après celle de « L'Atelier du Peintre », autre œuvre majeure de Courbet. Le chantier a été isolé par une palissade dotée de baies vitrées pour permettre au public de suivre en direct le travail des restaurateurs. Des visites commentées seront également proposées gratuitement sur réservation.

Photo Aurélien Morissard/AP/Sipa

Les Echos SOCIÉTÉS

INTERVIEW// CYRILLE SAUTEREAU Président du Forum national de la facture électronique et des marchés publics électroniques

« La facturation électronique existe depuis 30 ans »

Propos recueillis par
Mallory Lalanne

Le Forum national de la facture électronique et des marchés publics électroniques organise, ce mardi 13 mai, la sixième édition de la Journée de la facture électronique, au palais Brongniart, à Paris. Cet événement, intervient après la confirmation du calendrier de déploiement dans les entreprises, à compter de septembre 2026. Le président du Forum, et également président de la Commission de normalisation de la facture électronique de l'Afnor, Cyrille Sautereau, fait le point.

La généralisation de la facture électronique a échappé de peu à un nouveau report.

Est-ce une bonne chose ?

J'ai été très surpris par ce projet de nouveau report. Cela aurait été dommage qu'on décide de décaler à nouveau la réforme, sans débat. Beaucoup de choses s'organisent pour sécuriser le dispositif et faire en sorte que tout soit délivré à temps. La conséquence des deux précédents reports, c'est qu'il a fallu à chaque fois remotiver les troupes. Les gens lèvent le crayon et ne le prennent plus en main. Il n'y a rien de pire. Ce projet de report cache sans nul doute un besoin de communication, et des inquiétudes, ce que je peux comprendre. Il faut en débattre sereinement, et à l'occasion de la loi de Finances 2026.

Où en sont les entreprises ?

Il y a deux catégories d'entreprises : des PME, des grandes structures qui restent plutôt sensibilisées, puis les artisans, les commerçants et les petites entreprises qui sont très



« Il y a deux catégories d'entreprises : des PME, des grandes structures qui restent plutôt sensibilisées, puis les artisans, les commerçants et les petites entreprises qui sont très peu au courant et conscients des contours de la réforme. » DR

peu au courant et conscients des contours de la réforme. Ce ne sont en réalité pas les TPE qui vont porter le sujet mais leur prestataire, les banques, les experts-comptables, les éditeurs de logiciels de gestion. Le déploiement va passer par les outils qu'ils utilisent.

Pour les TPE, qui font en moyenne 125 factures par an, et reçoivent 250 factures par an, ce n'est pas un effort considérable de s'assurer qu'on connaît le Siren de ses clients. Pour ces mêmes TPE et aussi les PME, la réforme impose aussi d'être en capacité de fabriquer une facture con-

forme au 1^{er} septembre 2027 au plus tard. Ceci laisse du temps pour s'y préparer.

L'abandon du portail public va-t-il pénaliser les petites entreprises ?

La facturation électronique existe depuis 30 ans. Aucun acteur ne sait adresser de façon efficiente à la fois les grandes sociétés, les petites, les très petites, les gros volumes concentrés et les petits volumes distribués, les factures entrantes et les factures sortantes, pour tous les cas d'usage et spécificités sectorielles. On demandait donc à l'Etat de

« Coté émission, il faudra mettre à jour ses bases clients pour renseigner systématiquement le Siren et l'adresse électronique de réception de facture. »

faire quelque chose que personne d'autre n'a pu faire après 30 ans d'expérience. Les plateformes se sont développées et sont souvent spécialisées par type de client et par secteur. Les offres sont très nombreuses et peu chères, notamment celles qui ciblent les TPE. Recevoir une facture sur le modèle freemium, c'est gratuit ou coûte quelques euros par mois. Ensuite, il y a des prestations payantes pour des services à valeur ajoutée rendus possibles par la facture électronique, comme l'intégration automatique, le paiement, le refinancement, le reporting financier et opérationnel en temps réel.

La complexité technique a régulièrement été mise en avant. Quels points pourraient encore évoluer ?

Le-reporting [c'est-à-dire la remontée des informations à l'administration fiscale, NDRLR] peut être vu comme source de complexité. Si la société évolue dans le B to C, il lui est demandé d'indiquer son chiffre d'affaires quotidien par catégorie (biens, services, seconde main) et par taux de TVA,

cela peut être chronophage. Si la société achète des produits ou des services en dehors de la France, en Union européenne, il leur sera demandé de renseigner les données de leurs factures d'achat. Il faut donc être en capacité de les extraire.

La commission de normalisation Afnor Facture électronique instruit les différents cas d'usage, spécificités sectorielles, de façon à aligner les processus d'entreprises sur les bonnes pratiques. L'objectif est de donner une direction et de décrire les processus et la façon de faire sa facture.

Ces « cas d'usage », au nombre de 36 et qui correspondent à des cas dérogatoires, soulèvent des difficultés.

Est-il question de les réduire ?

Ces trois derniers mois, nous avons organisé une trentaine de réunions avec une centaine de personnes au sein de la commission Afnor afin de traiter les cas spécifiques. Ils pourraient en effet se regrouper. Car certains se ressemblent, lorsque par exemple la facture est réglée par un tiers, dans le cas d'une sous-traitance, ou d'un salarié qui paye des factures de frais. Ce qui est important alors, c'est de faire en sorte de les traiter de la même façon et de montrer leurs ressemblances. Aux mêmes problèmes les mêmes solutions. C'est déjà ainsi que nous parviendrons à simplifier le quotidien des entreprises pour qu'elles ne soient pas confrontées à s'adapter aux exigences diverses de leurs contreparties pour un même sujet.

Lire notre dossier pages 38 à 41

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

75 • PARIS

SOCIÉTÉS

CONSTITUTIONS

ALP01200836

Par ASSP en date du 06/05/2025, il a été constitué une SAS dénommée :

MEORIA

Siège social : 11 rue Léopold Bellan 75002 PARIS **02 Capital :** 100 € **Objet social :** - La conception, l'édition, le développement, l'exploitation et la commercialisation de programmes, de logiciels, de solutions, de services, de sites internet ou d'applications mobile, pour son compte ou pour le compte de tiers, permettant notamment mais pas exclusivement l'accompagnement dans l'orientation scolaire ou professionnelle ; - La création et la mise en place de logiciels, de sites internet et d'applications, ainsi que toute activité connexe ; - La réalisation de prestations de services, dans tous domaines d'activités, permettant de faciliter la réalisation de l'objet susmentionné ; - La conception, l'édition, la production, l'exploitation, la distribution, la commercialisation et la diffusion, sur tout support connu ou inconnu à ce jour, de contenus notamment rédactionnels, graphiques, photographiques, audiovisuels, multimédias ou illustratifs ; - L'activité de collecte, de traitement, d'exploitation et de commercialisation de données ; - La négociation de licences et plus généralement de tout droit de propriété intellectuelle ; - La prise, l'acquisition, l'exploitation ou la cession de toutes marques, de tous procédés et brevets, et plus largement de tout droit de propriété intellectuelle concernant ces activités ; - La participation de la Société, par tous moyens, directement ou indirectement, à toutes opérations pouvant se rattacher à son objet par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de souscription ou d'achat de titres ou droits sociaux, de fusion ou autrement, de création, d'acquisition, de location, de prise en location-gérance de tous fonds de commerce ou établissements ; - Et plus gé-

néralement, toutes opérations de quelque nature qu'elles soient, mobilières ou immobilières, commerciales, financières ou industrielles pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social et à tous objets similaires, connexes ou complémentaires, de nature à favoriser son extension ou son développement. **Président :** M Choudhury Dimitri demeurant 6 place de l'église 78800 HOUILLES élu pour une durée illimitée **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote :** Tout associé a le droit de participer aux décisions collectives, personnellement ou par mandataire. Chaque action donne droit à une voix. **Clauses d'agrément :** Les cessions d'actions sont libres, sous réserve des stipulations contenues dans tout accord extrastatutaire conclu entre les associés, qui s'appliqueront par priorité à toutes autres stipulations ayant le même objet dans les statuts. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS. **Directeur général :** M Choudhury Dimitri demeurant 6 place de l'église 78800 HOUILLES **Directeur général :** M Klobb Alexandre demeurant 6 rue Jules Ferry 78420 CARRIERES-SUR-SEINE **Directeur général :** M Chomat Samuel demeurant 11 rue Léopold Bellan 75002 Paris

ALPI000128502

Par ASSP en date du 02/04/2025 il a été constitué une SAS à capital fixe dénommée :

VERBA FILMS

Capital : 100,00 € **Objet social :** - La production audiovisuelle ; incluant de manière non limitative la production, la coproduction, la conception, la réalisation, l'importation, l'exportation, la diffusion, la distribution, l'exploitation, la retouche, le montage sous toutes ses formes et par tout moyen connu ou à connaître : - de programmes audiovisuels (tels que documentaires, reportages, magazines, émissions, programmes courts, fictions, films d'animation, films institutionnels, etc.), - de films cinématographiques de court, moyen et long métrage, - de programmes multimédias interactifs (tels que webdocumentaires, sites Internet, jeux, etc.) destinés à une diffusion sur réseaux Internet, mobile, télévision connectée, etc. ; - La production, l'acquisition, l'exploitation,

l'importation, l'exportation, l'exécution, la diffusion, la représentation, la distribution de toutes œuvres cinématographiques, audiovisuelles, littéraires, dramatiques, artistiques, musicales, théâtrales, d'animation, de programmes interactifs, de webdocumentaires, de jeux vidéo, de sites Internet ; - La production, l'édition et la diffusion par tous procédés existant ou à venir, et pour tous usages d'œuvres théâtrales, de spectacles vivants, d'œuvres de l'esprit de caractère artistique ou culturel, et plus généralement l'organisation de toutes manifestations à caractère et objet artistique et culturel

Durée : 99 ans à compter de l'immatriculation au RCS de Paris

Siège social : 3 Rue de Suez 75018 Paris **Président(e) :** M. KETKOVICH Vladislav pour une durée illimitée demeurant 3 Rue de Suez 75018 Paris

Directeur général : M. MARKOV Alexander demeurant 5 Rue de la Mare 75020 Paris

Clauses proposées Admission aux AG et droit de vote : Chaque Action donne droit au vote et à la représentation dans les décisions collectives, dans les conditions fixées par les Statuts.

Clauses d'agrément : Toute cession d'actions à un tiers à la Société est soumise à l'agrément de la Société après exercice du droit de préemption au profit des actionnaires de la Société.

MODIFICATIONS

ALP01192880

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

VIGILIA FRANCE PROTECTION

SAS au capital de 5.000 €

Siège social : 92-98 Boulevard Victor Hugo 92110 Clichy

RCS Nanterre 909 643 744

Par décisions de l'Associé unique du 22/04/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 143 boulevard Pereire 75017 Paris. **Président :** Andrei Cosoreanu demeurant au 24 rue d'Orléans 92200 Neuilly-sur-Seine. **Immatriculation au RCS de Paris.**

ALP01201219

OMS SECURITE

SAS au capital de 5000 € **Siège social :** 226 RUE DE LA CONVENTION 75015 PARIS **Modification au RCS de PARIS** 927864256

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 25/04/2025, il a été décidé d'étendre l'objet social aux activités suivantes : Travaux de rénovation tous corps d'état, incluant la maîtrise d'ouvrage, la coordination et la gestion de projets de construction et de rénovation ; Travaux d'aménagement, incluant la sélection de matériaux et l'agencement d'espaces ; Travaux de menuiserie générale, incluant la menuiserie métallique, la serrurerie, ainsi que la fabrication et la pose d'éléments en bois, aluminium, PVC et autres matériaux ; Travaux de plomberie et d'installation sanitaire, incluant l'installation, l'entretien et la réparation de réseaux de distribution d'eau et d'évacuation ; Travaux d'électricité générale, incluant l'installation, la maintenance et la mise en conformité des réseaux électriques ; Achat, vente et négoce de matériaux et équipements liés aux activités de rénovation et de construction.. **Modification au RCS de PARIS.**

ALP01201543

Cette annonce paraît pour les départements "Yvelines" et "Paris".

FERRIERES SERVICES

Société par Actions Simplifiée au capital de 1.000 €

Ancien siège social : 78, boulevard de la Reine - 78 000 VERSAILLES

Nouveau siège social : 3, rue Hélopolis - 75 017 PARIS

RCS de VERSAILLES n° 839 724 721

Aux termes d'une décision du 25/04/2025, l'associé unique a décidé de transférer le siège social du 78, boulevard de la Reine - 78 000 VERSAILLES au 3, rue Hélopolis - 75 017 PARIS à effet de ce même jour.

Président : M. Patrick SCANLON, né le 27/08 :1962 à NORTHAMPTON (GRANDE BRETAGNE), demeurant 6 le Jardin du Val - 78860 Saint Nom la Bretèche.

Mention sera faite au RCS de PARIS.

ALP01200684

GH HOLDING

SARL au capital de 2 000 000 € **Siège social :** 21 Boulevard Poissonnière 75002 PARIS

441 022 084 RCS PARIS

L'AGE du 06/01/2025 a décidé d'augmenter le capital social pour le porter de 2000000 € à 2500000 € à compter du 06/01/2025. **Modification au RCS de PARIS.**

ALP01202386

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Paris".

VOLTEK sasu au capital de 500 euros sis 6 Rue Bouglione, 94380 Bonneuil-sur-Marne rcs 987759891. L'age du 09 05 2025 a décidé de transférer le siège social au 6 rue d'Armaillé, 75017 Paris **Radiation au rcs Créteil immatriculation au rcs Paris**

ALP01186484

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

« ZL LOCATION »

Société par actions simplifiée au capital de 1 000 €, 66 Quai Marcel Saut - 92210 Saint-Cloud, 851 994 830 R.C.S. NANTERRE. Président Monsieur Zaid LAWANI, demeurant au 96 avenue Aristide Briand - 93150 Le Blanc-Mesnil.

Par l'Assemblée Générale Extraordinaire en date du 04/04/2025, il a été décidé de transférer le siège et l'établissement principal de la société au 10 rue de la Paix - 75002 Paris. La société sera radiée du RCS de Nanterre et immatriculée au RCS de Paris. Les statuts ont été modifiés en conséquence.

ALP01199253

N.SKHIRI IMMO

SAS au capital de 500 €

Siège social : 286 Boulevard Raspail 75014 PARIS

RCS PARIS 941 102 527

L'AGE du 23/04/2025 a décidé de modifier l'objet social à compter du 03/05/2025.

Ancien objet social : - L'activité de gestion immobilière comprenant : les tran-

sactions immobilières et commerciales, gestion de locations, administrations de biens, la création, l'acquisition, la prise en gérance libre de tous établissements commerciaux, agences immobilières, la location ou l'achat de tous immeubles se rattachant à l'objet social ;

- L'exercice de la profession d'agent immobilier conformément à la loi N° 70-9 du 2 janvier 1970 modifiée par l'ordonnance N° 2004-634 du 1^{er} juillet 2004 relative à l'entremise et à la gestion des immeubles et fonds de commerce et par décret N°2005- 1315 du 21 octobre 2005 ;

- L'étude, la mise au point et la réalisation pour son propre compte ou pour le compte d'autrui, de toutes opérations financières, commerciales ou immobilières et de gestion immobilière ;

- La participation directe dans toute autre société ou dans toute entreprise commerciale, financière ou immobilière pouvant relever de l'objet précité.

Et plus généralement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient, juridiques, économiques, financières, civiles, commerciales, mobilières, immobilières ou industrielles, se rattachant à l'objet sus indiqué ou à tous autres objets similaires ou connexes de nature à favoriser, directement ou indirectement, le but poursuivi par la société, son extension ou son développement.

Nouvel objet social : L'exercice de la profession d'agent immobilier conformément à la loi N° 70-9 du 2 janvier 1970 modifiée par l'ordonnance N° 2004-634 du 1^{er} juillet 2004 relative à l'entremise et à la gestion des immeubles et fonds de commerce et par décret N°2005- 1315 du 21 octobre 2005 ;

- La participation directe dans toute autre société ou dans toute entreprise commerciale, financière ou immobilière pouvant relever de l'objet précité.

Et plus généralement, toutes opérations, de quelque nature qu'elles soient, juridiques, économiques, financières, civiles, commerciales, mobilières, immobilières ou industrielles, se rattachant à l'objet sus indiqué ou à tous autres objets similaires ou connexes de nature à favoriser, directement ou indirectement, le but poursuivi par la société, son extension ou son développement.

L'article Objet des statuts de la société des statuts a été modifié en conséquence.

Modification au RCS PARIS.
nadia skhiri

Les Echos
Le Parisien
SERVICES

TOUS NOS SERVICES

**POUR FACILITER
VOS DÉMARCHES ET FORMALITÉS**



**Publication de vos
annonces légales**



**Gestion de vos
formalités juridiques**

**Contactez notre équipe
au 01 87 39 70 08
ou prenez rendez-vous**



 #LELPS