

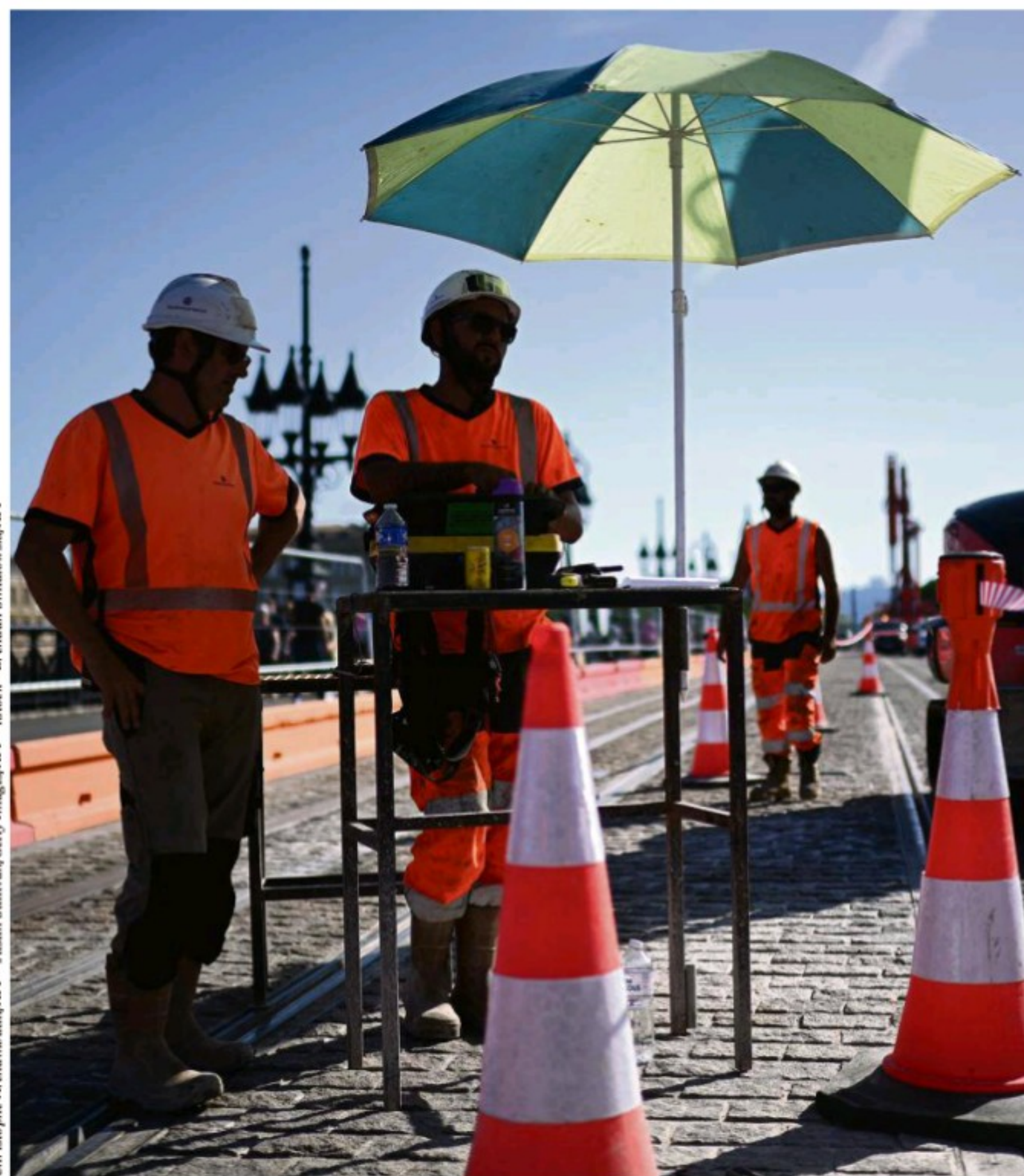


Géants du numérique : l'Europe tient tête aux Etats-Unis

- Pour amadouer la Maison-Blanche, le Canada a annulé avant même son entrée en vigueur la taxe sur les Gafam.
- Bruxelles exclut d'assouplir sa réglementation, au risque de braquer Trump à neuf jours de l'ultimatum commercial.

// PAGES 6-7

Le travail au défi de la canicule



Christophe Archambault/AFIP - Justin Sullivan/Getty Images/AFIP - iStock - Brendan Smitowski/AFIP

CLIMAT Le thermomètre n'en finit pas de grimper. La France affronte une vague de chaleur très éprouvante. Seize départements sont placés en vigilance rouge canicule, dont le bassin parisien, pour la journée de mardi, a annoncé Météo France, et soixante-huit resteront en vigilance orange. Ces conditions extrêmes rendent le travail particulièrement difficile dans certains secteurs, comme le bâtiment. Les entreprises sont censées prendre les mesures adéquates pour permettre à leurs employés d'accomplir leurs tâches en sécurité. Et de nouvelles mesures pour protéger les salariés des fortes chaleurs entrent même en vigueur ce 1^{er} juillet. // **PAGE 3**

L'éditorial

S'adapter sans renoncer



La vague de chaleur en cours, la 50^e depuis l'après-guerre (dont la moitié depuis 2010), finira-t-elle par enfin faire taire les climatosceptiques ? On l'espère même si on n'en est pas certain tant la résistance aux évidences est forte. Si la réponse était positive, il resterait de toute façon à convaincre les « climato-je-m'en-foutistes » de se réveiller avant qu'il ne soit vraiment trop tard. C'est dire si la tâche est rude.

Les autres, tous ceux qui sont sincères, ont compris l'importance de l'adaptation au dérèglement climatique. Dans une Europe dont les émissions de gaz à effet de serre ne pèsent qu'entre 7 % et 10 % du total mondial (selon les critères), c'est le plus efficace - sans renoncer bien sûr à ce qui limite ce dérèglement. Simple bon sens ? Il y a quelques années pourtant, le simple mot d'adaptation était interdit, il signifiait qu'on baissait les bras sur l'« atténuation » ! Comment « s'adapter » ? Les pistes sont en réalité

assez tracées et très concrètes. Il s'agit - en vrac - de planter des arbres dans les villes, de prévoir des plans de soutien aux personnes vulnérables, de modifier les cultures agricoles, de revoir les conditions de travail, etc. Le gouvernement et Agnès Panier-Runacher ont présenté leur plan pour une France à +4 °C, qui a dans l'ensemble été salué. A condition d'être mis en œuvre.

Sauf qu'il reste un tabou à lever : celui de la climatisation, quand l'isolation ne suffit pas. Généralisée aux Etats-Unis et courante en Chine, elle a mauvaise presse en France pour l'habitat individuel et collectif, ou encore dans les écoles. Le résultat est que son développement est aujourd'hui anarchique. Or des progrès ont été faits et peuvent l'être encore pour éviter ses effets secondaires sur le climat. Notre électricité décarbonée est un atout. Il est temps de changer de discours et de l'assumer avant que les pics de chaleur ne soient meurtriers. — **Dominique Seux**

enquête

Californie vs Texas : le match en infographies

En pleine croissance, le Texas espère ravir la place de la Californie au sommet du capitalisme américain. // **PP. 12-13**



Lait Les recettes d'Emmanuel Besnier à la tête de Lactalis // **P. 18**

Chronique Le télétravail miné par le manque de confiance des chefs d'entreprise // **P. 8**



Immobilier La reprise se confirme mais reste fragile // **P. 19**

Terres rares La France signe un accord avec l'Argentine de Javier Milei // **P. 28**

Le grand réveil du marché des fusions et acquisitions

FINANCE Donald Trump a contribué à créer un climat d'incertitude mais il n'a pas coupé l'herbe sous les pieds des banquiers d'affaires. En dépit des menaces qui pèsent sur le front du commerce international et de la conjoncture économique, les grandes entreprises sont repassées à l'attaque et le marché des fusions et acquisitions se montre à nouveau dynamique. Après un bon premier trimestre et un retour du sang-froid, plus de 22.600 transactions ont été signées sur la première moitié de l'année, franchissant le seuil des



1.880 milliards de dollars, soit une progression de 30 % en valeur, selon LSEG.

A ce stade, le marché européen reste néanmoins assez poussif, marqué par un recul de 5 % en volume (328 milliards) et de 10 % en nombre de deals (7.400). Dans l'Hexagone, malgré les spéculations autour de SFR après la cession forcée par Patrick Drahi de 49 % du capital de sa maison mère, la concrétisation des deals reste difficile (-9 %, à 63,8 milliards, un plus bas depuis 2021).

// **PAGES 16-17**

Hausse des droits de douane : les territoires français les plus menacés

EXPORTATIONS A l'approche de l'annonce par Donald Trump, le 9 juillet, d'une éventuelle hausse supplémentaire des droits de douane, les chefs d'entreprise ne sont pas les seuls à trembler. La déflagration risque aussi de se faire ressentir à l'échelle territoriale. C'est ce que révèle une étude

de l'Insee, qui s'est penchée département par département sur l'impact d'un tel coup de massue commercial. Il en ressort une carte de France hétérogène où onze territoires sont particulièrement menacés, aussi bien au sud-est (la Drôme) qu'au nord (l'Eure, la Somme) ou au sud-ouest (la

Haute-Garonne, les Hautes-Pyrénées, la Charente). Ces départements, spécialisés dans les secteurs les plus exportateurs outre-Atlantique, les vins et spiritueux, l'aéronautique, la chimie ou la pharmacie, pourraient voir leurs entreprises et leurs bassins d'emplois vaciller. // **PAGE 25**

Budget : des économistes ciblent les retraites et les allocations chômage

FINANCES PUBLIQUES

Le gouvernement aurait intérêt à faire reposer l'effort budgétaire sur les transferts assurantiels, selon l'Institut des politiques macroéconomiques et internationales (i-MIP).

Sébastien Dumoulin

François Bayrou a deux semaines pour peaufiner sa première copie budgétaire. Le Premier ministre pourra s'inspirer d'une étude publiée lundi par les économistes de l'Institut des politiques macroéconomiques et internationales (i-MIP) – un organe de recherche né du partenariat entre l'École d'économie de Paris (PSE) et le Cepremap.

Cet travail souligne que la « logique du rabot » qui a encore une fois prévalu en 2025 pour baisser les dépenses publiques serait « coûteuse en termes de croissance et d'inégalités », et fait le constat, assez explosif, qu'il serait plus efficace de tailler dans les pensions de retraite ou les allocations-chômage notamment, plutôt que dans les autres postes de dépense publique : prestations d'assistance sociale, investissements publics ou encore masse salariale des fonctionnaires par exemple.

485 milliards d'euros d'économies

Pour arriver à ce résultat, les chercheurs ont modélisé les effets d'une consolidation budgétaire qui, comme s'y engage le gouvernement, reposerait intégralement sur un grand coup de frein dans les dépenses (57 % du PIB) et ferait l'impasse sur toute hausse d'impôts d'ici 2029. Cet effort représenterait une baisse cumulée des dépenses sur cinq ans de 485 milliards d'euros, selon les chercheurs. « Si le gouvernement baisse ses dépenses comme il l'annonce, il est probable que la dette baissera comme il l'annonce », explique Jocelyn Maillard, l'un des auteurs de l'étude.

Mais est-ce que cette consolidation – nécessaire pour éviter l'explosion de la dette et la spirale du surendettement – peut être optimisée ? Autrement dit : où couper en priorité dans les dépenses de l'Etat, de la Sécurité sociale et des collectivités pour maximiser les chances de stabiliser le ratio de dette sur PIB et pour minimiser le prix à payer par les Français les plus fragiles ?

La réponse de l'étude est claire : il faut que le gouvernement évite de serrer la vis sur la consommation publique (investissements publics, salaires des fonctionnaires...) sans vraiment freiner les transferts d'assistance (allocations familiales, APL, RSA...) et les transferts d'assurance (pensions de retraite, allocations-chômage...).

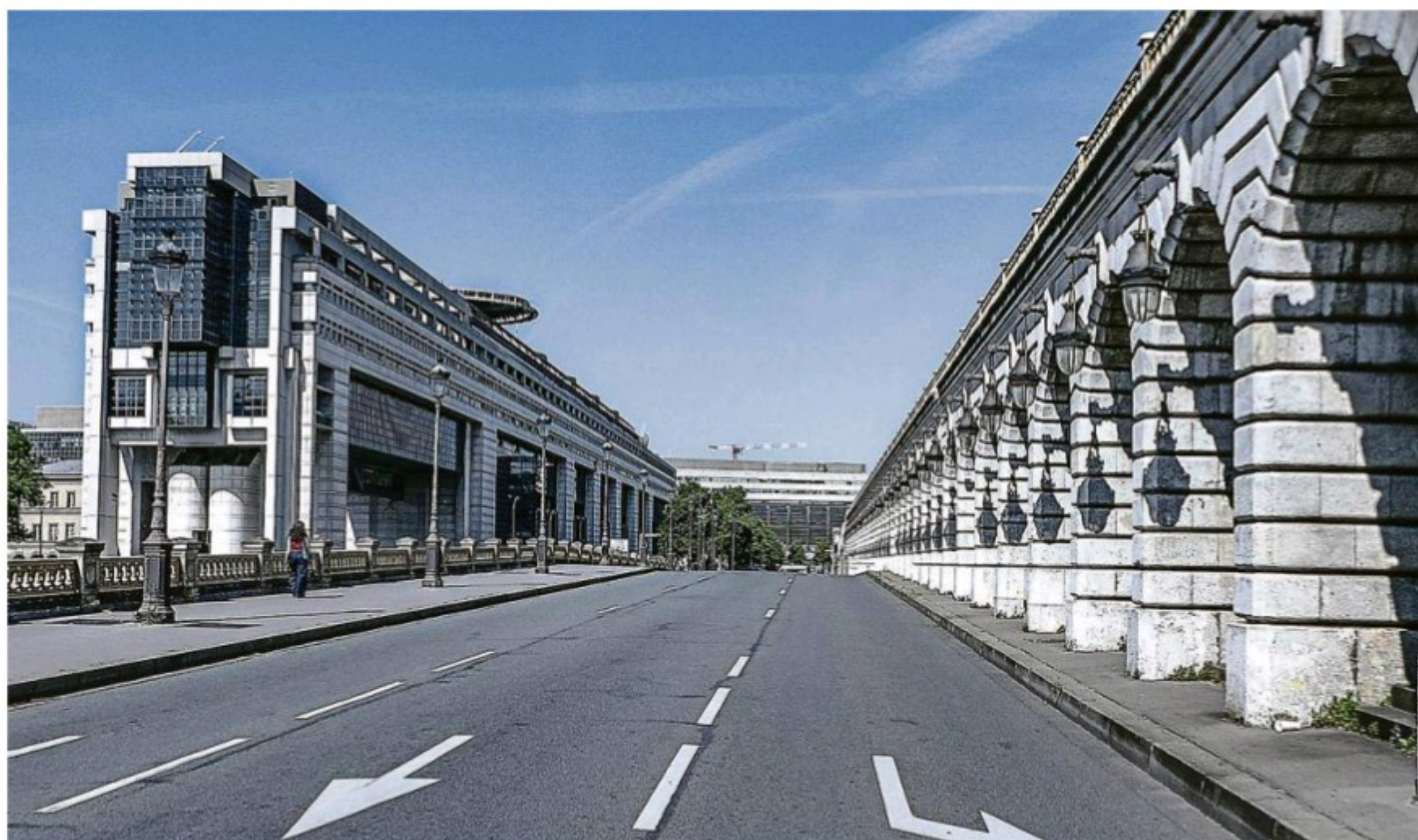
Leur modèle montre en effet que restreindre la consommation publique a un effet récessif important, tandis qu'une baisse des transferts a l'effet inverse de stimuler l'activité économique car les bénéficiaires sont incités à travailler davantage pour maintenir leur niveau de revenu inchangé. Et au sein des transferts, selon les chercheurs, mieux vaut cibler ceux qui sont proportionnels aux revenus, pour éviter d'accroître fortement les inégalités.

Un scénario violent

« Les transferts d'assistance sont très importants pour les personnes aux revenus les plus faibles. Quand ces transferts baissent, elles sont obligées de baisser leur consommation », explique Jocelyn Maillard. A contrario, baisser les transferts d'assurance (retraite, chômage...) stimule aussi la croissance tout en étant « moins défavorable aux inégalités ». Selon l'étude, une consolidation qui reposerait uniquement sur la baisse de ces transferts « bismarckiens » permettrait ainsi de stabiliser la dette au niveau voulu en 2029 (117 %), tout en stimulant la croissance (+0,34 point de croissance supplémentaire par an) et en contenant la hausse des inégalités.

Le problème est que cette piste repose sur un scénario violent. Pour réaliser l'intégralité des 485 milliards d'euros d'économies sur cinq ans en frappant uniquement les retraités et les chômeurs, l'étude montre qu'il faudrait non seulement geler les pensions (83 milliards d'euros en cumul sur cinq ans), mais aussi passer l'âge légal de départ à 67 ans (68 milliards), supprimer l'abattement de 10 % et relever la CSG sur les retraites (45 milliards), raboter le dispositif des carrières longues (25 milliards).

Il faudrait également supprimer les pensions de réversion élevées (74 milliards) et certains avantages familiaux (45 milliards), remplacer les allocations-chômage par un forfait de 700 euros par mois pendant dix mois (49 milliards), supprimer les ruptures conventionnelles (23 milliards) et ne plus verser le chômage après une rupture volontaire (21 milliards). Un cocktail difficilement envisageable sur le plan politique. ■



Pour faire graduellement revenir le déficit public en dessous de 3 % du PIB en 2029, le gouvernement a prévu de réaliser 485 milliards d'euros d'économies cumulées sur cinq ans dans les dépenses publiques, selon les calculs des économistes de l'i-Mip.

L'effet « modéré » de la guerre commerciale

Exportations et croissance ne seraient que modérément rognées par la hausse des droits de douane américains, selon l'Institut des politiques macroéconomiques et internationales.

Stéphane Loignon

Il reste à peine plus d'une semaine avant la date butoir des négociations commerciales fixée par Donald Trump. Mais si le couperet devait tomber le 9 juillet comme annoncé par la Maison Blanche, l'économie française ne devrait pas trop en pâtir, selon une étude publiée lundi par sept économistes de l'Institut des politiques macroéconomiques et internationales (i-MIP). Ces experts ont étudiés deux scénarios de relèvement des droits de douane, sans et avec représailles. Ils ont ensuite décliné pour chacun deux versions, incluant ou non un coût – élevé – d'incertitude.

Dans le premier scénario, sans représailles, les Etats-Unis imposent un droit de 10 % sur tous les produits importés, hors services,

produits pharmaceutiques et semi-conducteurs – les auteurs écartent l'application de « droits réciproques » supplémentaires en faisant l'hypothèse d'accords à venir). La Chine se voit visée par une surtaxe supplémentaire de 20 % (soit 30 % au total). Les automobiles sont frappées d'un droit de douane supplémentaire de 15 % et les produits en fer, acier et aluminium subissent une majoration supplémentaire de 40 % (en plus des 10 % de base).

Le second scénario ajoute une dimension de représailles proportionnelles, où les partenaires commerciaux des Etats-Unis imposent des droits de douane additionnels de 10 % sur leurs importations venues d'Amérique (hors services, médicaments et puces). Pour la Chine, le taux retenu est de 30 %.

Impact pour la chimie et l'automobile

Bonne nouvelle, selon les auteurs, l'effet macroéconomique de cette guerre commerciale devrait rester « modéré » pour la France, même dans l'hypothèse la plus défavorable (avec représailles et incertitude). Au pire, malgré la réduction

des flux vers les Etats-Unis, les exportations françaises totales ne diminueraient que de 2,4 % – et seulement de 0,65 % sans représailles ni incertitude. Cet effet est proche de la moyenne de l'Union européenne, légèrement supérieur à celui de l'Italie et un peu inférieur à celui de l'Allemagne.

La croissance de l'Hexagone ne serait amputée que de 0,12 point en 2025.

L'impact serait nettement plus important pour le Japon, la Chine et surtout les Etats-Unis eux-mêmes. Les exportations totales des Etats-Unis seraient amputées d'un quart au mieux (24,5 %) et de plus de moitié (55,5 %) au pire.

En France, certains secteurs seraient toutefois particulièrement touchés. Dans un scénario sans représailles mais avec incertitude, les exportations automobiles françaises totales chuteraient de 4 %. L'effet atteindrait 11 % pour la chimie. La recherche de nouveaux débouchés ne suffira pas à com-

penser la perte du marché américain, relèvent les auteurs. Il est aussi « inévitable », selon eux, que l'industrie française souffre du report des exportations chinoises vers l'Europe. Mais l'effet sera limité. Les exportations chinoises vers la France augmenteraient de moins de 10 %.

Au global, toujours sans représailles mais en prenant en compte l'incertitude, la croissance ne serait amputée que de 0,12 point cette année, soit moins que l'évaluation de 0,3 point donnée par le gouvernement dans le rapport annuel d'avancement envoyé à Bruxelles. En moyenne, elle serait rognée de 0,05 point par an entre 2025 et 2029, évaluent les économistes. « Le point crucial, soulignent-ils, n'est pas la question des représailles mais celle de l'incertitude », nettement plus coûteuse pour l'activité.

L'impact récessif de la guerre commerciale contribuera enfin à la baisse de l'inflation, à hauteur de 0,13 point de pourcentage par an en moyenne sur cinq ans. De quoi compliquer les efforts de redressement budgétaire de Bercy. Le ratio de dette serait alourdi de presque un point d'ici 2029. ■

Les pharmaciens protestent contre les plans de l'exécutif

SANTÉ

Les syndicats de pharmaciens s'inquiètent de la volonté du gouvernement de réduire les remises qui leur sont versées par les laboratoires.

Solenn Poullennec

Un « grand rassemblement » à Paris et une grève des gardes à partir de ce mardi et « jusqu'à nouvel ordre ». A l'heure où la France fait face à une vague de chaleur intense, les pharmaciens menacent de baisser le rideau pour protester contre les plans de l'exécutif pour limiter

l'envolée du coût des remboursements de médicaments par la Sécurité sociale.

Ils risquent « d'entraîner une vague de licenciements dans les pharmacies », assurent les syndicats FSPF et USPO. Ceux-ci alertent aussi contre « une pénurie de médicaments pour les patients », si les laboratoires venaient à protester contre la stratégie du gouvernement, en boudant le marché français.

En tous les cas, pour les pharmaciens, c'est une « brutale désillusion » alors que l'exécutif « semblait ces derniers mois enclin à protéger les officines en difficulté, à soutenir l'économie du médicament générique et à améliorer l'accès aux soins », soulignent les syndicats.

Au cœur de la grogne, figure le souhait de baisser les remises dont

bénéficient les officines de la part des laboratoires sur les médicaments génériques. Le plafond serait abaissé de 40 % à une fourchette comprise entre 20 et 25 %, dixit les syndicats. Les laboratoires pourraient ensuite avaler plus facilement la pilule d'une baisse de prix sur ces génériques, pour limiter la facture pour la Sécurité sociale alors que les remboursements de médicaments ne cessent de gonfler.

Un marché balbutiant

Le gouvernement a abattu ses cartes alors qu'un comité d'experts a alerté à la mi-juin sur l'envolée des dépenses d'indemnisation des arrêts de travail et la mauvaise maîtrise des dépenses de médicaments. Sommé de rectifier rapidement le tir, le gouvernement a

dévoilé la semaine dernière une série de mesures censées lui permettre de dégager 1,7 milliard d'euros, dont 50 millions d'euros sur les médicaments génériques (100 millions en année pleine).

En contrepartie d'une baisse du plafond des remises sur les médicaments génériques, les pharmaciens pourraient bénéficier de remises sur les médicaments biosimilaires, qui comme les génériques sont moins chers que les médicaments dont ils sont la « copie ».

Et ce dans un plafond de 15 %. Les pharmaciens se montrent favorables au développement des biosimilaires vus comme une source potentielle d'économies pour la Sécurité sociale, mais ils craignent de ne pas s'y retrouver financièrement. « Le marché des biosimilaires

est balbutiant », relève Philippe Besset, du syndicat FSPF. Les nouvelles règles du jeu menaceraient « une ressource indispensable au fonctionnement du réseau officinal », avec un manque à gagner potentiel de 600 millions d'euros au total, soit de l'ordre de 30.000 euros par officine en moyenne.

Problème de confiance

Les pharmaciens ne sont pas seuls à protester contre la stratégie de l'exécutif ce mardi. Treize organisations de professionnels de santé réunies au sein d'un collectif ont appelé à une contestation. Parmi ceux-ci figurent des représentants des médecins ainsi que des kinésithérapeutes, qui protestent contre le report des hausses de rémunérations prévues cet été. Ces coups de

pouce avaient été longuement négociés entre l'Assurance Maladie et les syndicats, mais l'alarme lancée sur le dérapage des dépenses de santé a entraîné un report de six mois. « La confiance n'est plus là », tempêtent les organisations du collectif Soignants Trahis.

Le gouvernement assure qu'il « se borne à appliquer strictement la loi », mais a précisé la semaine dernière que cela lui permettrait d'économiser 150 millions d'euros. Ce mouvement de protestation intervient à l'heure où l'exécutif a appelé à la « solidarité » des médecins pour pallier le problème des déserts médicaux, en les appelant à effectuer des consultations en dehors de leur cabinet principal et dans des zones prioritaires. Pas sûr que les intérêts se montrent allants. ■

Canicule : l'Education nationale impuissante face aux locaux inadaptés

ENSEIGNEMENT

Plusieurs villes ont décidé de fermer partiellement ou totalement les écoles.

La ministre de l'Education nationale, Elisabeth Borne, promet d'assurer un accueil.

Marie-Christine Corbier

S'assurer que les candidats qui passent le bac « disposent d'eau potable », « leur permettre de sortir de la salle pour se désaltérer », « adapter l'heure de passage pour un élève qui a une situation de fragilité », privilégier les « salles à l'ombre » pour accueillir les élèves... La liste des recommandations de l'Education nationale révèle une forme d'impuissance face à un défi d'une vaste ampleur – la rénovation des bâtiments scolaires.

Les écoliers ont cours jusqu'au 5 juillet, les élèves de première passent les oraux de l'épreuve anticipée de français (jusqu'au 4 juillet) et ceux de terminale, le grand oral du bac (jusqu'au 2 juillet). Chaque épisode de canicule – ou de grand froid – met en lumière les nombreux manquements en matière de rénovation du bâti scolaire. Quelque 200 écoles publiques (sur 45.000)

seront partiellement ou totalement fermées, ce lundi et jusqu'à mercredi. L'épisode caniculaire jugé « intense » par Météo France touchera jusqu'à mardi 84 départements en vigilance orange (contre 73 dimanche), avant d'atteindre le « paroxysme » de l'épisode. Il est attendu en milieu de semaine, avec des pointes à 41 degrés.

De quoi relancer les polémiques sur les coupes budgétaires récentes du fonds vert qui alimente, entre autres, la rénovation des écoles.

Pour autant, la ministre de l'Education nationale n'envisage pas d'avancer la date des vacances d'été, le 5 juillet après les cours. « On doit être pragmatique, prendre des décisions au cas par cas dans chaque territoire », a indiqué Elisabeth Borne, dimanche, sur France 3. Quand on a des écoles qui sont bien isolées naturellement, elles peuvent accueillir les élèves. » C'est tout le problème... Et comme c'est loin d'être le cas partout, en cas de passage en vigilance canicule rouge, « les autorités préfectorales pourront décider, si nécessaire, de la fermeture temporaire de certains établissements scolaires, afin de garantir la sécurité des élèves

et des personnels », admet Elisabeth Borne. Pour les écoles qui doivent fermer, la ministre de l'Education nationale veut « permettre à des parents qui le peuvent de pouvoir garder leurs enfants à la maison, et en même temps avoir des solutions pour ceux qui ne le peuvent pas ». Mais l'Education nationale ne maîtrise pas ces solutions qui sont aux mains des collectivités. Elisabeth Borne ne peut que plaider en faveur d'« une bonne coordination » entre le rectorat, les maires et les préfets, pour l'accueil des élèves de maternelle et de primaire.

Et s'agacer, parfois. Dans plusieurs endroits, les collectivités ont pris la main face à la chaleur suffoquante. A Tours, la mairie a pris l'initiative de fermer les écoles lundi et mardi après-midi pour « protéger les enfants et les personnels ». La décision a été « prise peut-être de façon unilatérale » par le maire écologiste Emmanuel Denis, a commenté Elisabeth Borne en évoquant la volonté du maire d'avoir voulu passer un message politique sur le dérèglement climatique. « On va s'assurer qu'il y a bien des accueils prévus pour les familles qui en ont besoin », a-t-elle prévenu.

Rénover 40.000 écoles

Les critiques viennent aussi du front syndical et des représentants de parents d'élèves. Les syndicats SUD Education et la CFDT rappellent que les enseignants et les autres



La FCPE, principale fédération de parents d'élèves, demande que les épreuves de tous les examens soient organisées le matin, après la ventilation préalable des locaux. Photo Philippe Lopez/AFP

personnels peuvent utiliser leur droit de retrait en cas de danger.

La FCPE, principale fédération de parents d'élèves, a réitéré son appel à une « réelle rénovation du bâti scolaire » avec « un plan pluriannuel pour soutenir la rénovation » de ce bâti. Elle demande aussi que les épreuves de tous les examens soient organisées le matin, après la ventilation préalable des

locaux. Et entend faire de ce sujet un axe fort des débats dans le cadre des élections municipales de 2026.

De quoi relancer les polémiques sur les coupes budgétaires récentes du fonds vert qui alimente, entre autres, la rénovation des écoles. Il devait contribuer au financement du plan de rénovation du bâti scolaire annoncé en septembre 2023 par Emmanuel Macron.

L'objectif avait à l'époque été fixé de rénover 40.000 écoles en dix ans. Le rapport de François Demarcq, remis au gouvernement en février 2020, avait chiffré à 40 milliards d'euros sur les dix prochaines années, soit environ 4 milliards d'euros par an, les investissements nécessaires à la seule rénovation énergétique des bâtiments scolaires. ■

L'envolée des températures met les infrastructures à rude épreuve

Une nouvelle vague de chaleur frappe le Vieux Continent, où le thermomètre atteint 40 °C voire 45 °C. Des températures qui deviendront la norme face au réchauffement climatique. Or nombre d'infrastructures ne sont pas adaptées.

Anne Feitz

La canicule qui fait suffoquer l'Europe provoquera-t-elle un sursaut au sein des gouvernements du Vieux Continent ? Alors que la crise climatique semble être descendue de quelques crans au rang de leurs préoccupations, le dôme de chaleur qui s'est installé depuis la fin de la semaine dernière en Europe du Sud, mais aussi en France ou au Royaume-Uni devrait en tout cas pousser les opinions publiques à leur demander des comptes sur

leurs politiques d'adaptation au réchauffement climatique.

Agissant comme un couvercle sous lequel la chaleur s'accumule, l'anticyclone qui bloque la circulation de l'air et l'entrée de précipitations sur plusieurs pays européens a provoqué une hausse spectaculaire des températures, qui devrait perdurer jusqu'à mercredi : 46 °C samedi en Espagne, à Huelva ou 46,6 °C dimanche au Portugal, à Mora. En Italie, 21 villes étaient placées en alerte maximale dimanche. La surface de la mer Méditerranée a dépassé les 26 °C en moyenne dimanche, du jamais vu pour un mois de juin.

En France, où le mercure a franchi la barre des 40 °C dans l'Ardèche, la Drôme et l'Aude, Météo-France a placé 84 départements (sur 95) en alerte orange dimanche, dont 16 ont basculé en vigilance rouge ce lundi après-midi. L'organisme public prévoit que le thermo-

mètre atteindra entre 38 °C et 40 °C mardi dans de nombreuses régions, sans redescendre sous le seuil de 20 °C la nuit. Même l'Angleterre, où le tournoi de tennis de Wimbledon a démarré ce lundi, n'est pas épargnée, avec cinq régions placées en alerte orange.

« On est en train de prendre conscience que de telles températures ne sont plus anormales ou exceptionnelles », avance François Gemenne, chercheur à l'université de Liège en Belgique, professeur à Sciences Po et HEC, et coauteur du GIEC. « On le sait et on le répète, le réchauffement climatique va augmenter la fréquence et l'intensité des vagues de chaleur, qui vont aussi s'étendre sur des plages calendaires beaucoup plus étalées. »

Non sans conséquences sanitaires ou économiques. Les services d'urgences des hôpitaux italiens ont dénombré une hausse sensible des admissions pour coups de cha-

leur, et l'Espagne déplore deux décès, samedi, de personnes travaillant sur la voirie, à Barcelone et à Cordoue. Les alertes et les mesures de prévention se multiplient un peu partout. L'Italie ayant par exemple ouvert l'accès gratuit à des musées ou des piscines pour les personnes âgées.

Touchant de plein fouet l'agriculture, les vagues de chaleur ont un impact sensible sur l'économie.

Réuni en cellule interministérielle de crise, le gouvernement français a appelé les entreprises à « protéger leurs salariés » et décidé la fermeture de 200 écoles, une mesure inédite à ce jour. Le Premier ministre François Bayrou a même reporté un déplacement prévu

mardi sur la réforme de l'administration territoriale de l'Etat, estimant que « la durée, l'extension géographique et l'intensité de cet épisode caniculaire nécessitent une vigilance particulière », a précisé Maignon.

Perturbation des réseaux

Même si de telles vagues de chaleur sont appelées à se multiplier, les pays européens sont encore peu armés pour y faire face. Sans même parler des bâtiments mal isolés – une question cruciale –, de nombreuses infrastructures résistent mal aux hausses du mercure. A commencer par les systèmes électriques : le palais de justice de l'île de la Cité à Paris, par exemple, a été privé de courant pendant deux jours la semaine dernière, la surchauffe des sols goudronnés ayant perturbé les réseaux électriques souterrains.

Autre exemple, EDF a annoncé ce lundi l'arrêt de la centrale nucléaire de Golfech, en raison du réchauffe-

ment de l'eau de la Garonne, utilisée pour le refroidir. « Plus généralement, tous les industriels qui utilisent l'eau des fleuves pour leurs systèmes de refroidissement sont touchés », rappelle Thibault Laconde, fondateur du cabinet Callendar, spécialiste dans l'adaptation au réchauffement climatique.

« Globalement, les infrastructures européennes sont mal adaptées à de telles canicules », relève le consultant, citant l'énergie, mais aussi le transport ferroviaire ou routier. Touchant également de plein fouet l'agriculture, via la baisse des rendements où la hausse de la mortalité dans les élevages, les vagues de chaleur ont pourtant un impact sensible sur l'économie. « Il est trop tôt pour calculer celui de la canicule actuelle, mais, en 2003, l'Insee avait mesuré un impact de 2 % sur la consommation et de 0,2 % à 0,3 % sur le PIB », rappelle-t-il. De quoi peut-être mobiliser les politiques. ■

La Cour des comptes accorde un soutien appuyé au pacte enseignant

BUDGET

A l'heure où le gouvernement cherche à faire des économies, il ne faudrait pas qu'il soit tenté de le faire avec le pacte enseignant, indique la Cour qui appelle au contraire à conforter sa mise en place.

C'est suffisamment rare pour être souligné. Pour une fois, la Cour des comptes met en garde pour qu'il n'y ait pas de coupes budgétaires. Dans un audit qui dresse le premier bilan du pacte enseignant, les magistrats financiers appellent à la vigilance. Ce « pacte », projet phare d'Emmanuel Macron durant la campagne

présidentielle de 2022, s'était mis en place en septembre 2023, malgré une vive opposition syndicale.

Il devait d'abord servir de revalorisation salariale dans un contexte de stagnation du pouvoir d'achat des enseignants. Les volontaires sont rémunérés en « briques » de pacte pour des missions supplémentaires, afin de mener des projets pédagogiques innovants ou de remplacer au pied levé un collègue absent pour une courte durée. Pour attirer les enseignants vers le dispositif, chaque « brique » de pacte correspondant à une mission est mieux rémunérée que les traditionnelles heures supplémentaires, à raison de 1.250 euros brut (1.108 euros net). Elle est aussi payée en début d'année scolaire, avant que le service ne soit fait.

Le dispositif, pensé comme « un levier de rémunération de l'engagement individuel », correspond à

« une démarche relativement étrange à la culture propre au monde enseignant », souligne le rapport. Au-delà de la rémunération, le pacte a été conçu pour transformer les pratiques professionnelles. L'objectif était de « faire bouger les lignes du métier d'enseignant, sans toucher au sujet sensible des obligations de service », rappelle la Cour.

« Rien n'est engagé ni acté » Son coût global, pour l'année scolaire 2023-2024, s'élève à 748,7 millions d'euros. Dans un contexte budgétaire où le gouvernement cherche 40 milliards d'euros d'économies, réduire cette enveloppe pourrait poser problème, avertit la Cour en mentionnant un effet cliquet – tout retour en arrière serait compliqué pour les enseignants, maintenant que le dispositif est bien installé dans le paysage.

Les magistrats rappellent l'annu-

lation de 692 millions sur le budget de l'enseignement scolaire de février 2024 – à l'époque, le pacte avait été amputé de 111 millions d'euros, soit 13 % des crédits pour 2024. « Rien n'est engagé ni acté, on en est à l'état des discussions », confie toutefois le cabinet de la ministre de l'Education nationale, Elisabeth Borne, contredisant des affirmations du « Figaro » selon lesquelles le pacte enseignant serait dans le viseur de Bercy.

Enseignants et chefs d'établissement se sont saisis du pacte, qui a produit un effet positif sur les remplacements de courte durée, souligne encore la Cour. Un tiers des enseignants (32 %) y participent, même si le niveau de participation est inégalement réparti entre secteur privé et secteur public, au niveau géographique, entre degrés d'établissements et selon l'âge des enseignants. Ceux des collèges et

lycées professionnels y participent davantage, tout comme l'enseignement technique agricole. Le taux de participation des hommes est légèrement supérieur à celui des femmes (34 % contre 30 %), tout comme les enseignants en milieu de carrière (dans la tranche d'âge 45-51 ans) et ceux qui exercent dans les lycées accueillant des publics en difficulté.

Clarifier le régime indemnitaire

La Cour est toutefois prudente : c'est un premier bilan et il faudra faire « un suivi régulier » pour s'assurer que les missions du pacte soient en adéquation avec les besoins des élèves et qu'il ne se réduise pas à la seule réponse quantitative liée au remplacement d'enseignants de courte durée. Les magistrats aimeraient aussi que le régime indemnitaire des ensei-

gnants soit plus lisible, au côté des différents types d'heures supplémentaires et d'indemnités pour missions particulières. C'était précisément la crainte, au ministère de l'Education nationale, lorsque le pacte s'est mis en place. « Pour l'instant, le pacte coexiste avec les indemnités pour missions particulières, confiant un haut responsable en 2023. Mais pour combien de temps ? La tentation pourrait être de supprimer ces dernières. »

En mai 2024, l'Education nationale avait dû faire face à une tentative de Bercy d'opérer des coupes budgétaires brutales dans les heures supplémentaires en cours d'année qui avait mis le feu dans les établissements scolaires. L'ex-Premier ministre Gabriel Attal avait finalement sifflé la fin de la partie en pleine manifestation du 1^{er} Mai, et renoncé à les supprimer.

— M.-C. C.

Censure: le RN passe son tour et renvoie au budget

POLITIQUE

Le parti ne devrait pas voter ce mardi la motion de censure déposée par le groupe socialiste, mais menace déjà sur le budget à l'automne.

Jacques Paugam

Gagner du temps sans renoncer pour autant à l'arme de la censure. Peu à l'aise avec l'issue du conclave sur les retraites, le RN renvoie pourtant l'heure de vérité à l'automne 2025, lors de l'examen du prochain budget. Ses députés ne devraient pas voter la motion de censure du parti socialiste, ce mardi, évitant ainsi la chute du gouvernement de François Bayrou.

Pour expliquer pourquoi ils ne devraient pas la voter alors même qu'ils sont fermement opposés à la réforme de 2023, Jean-Philippe Tanguy, le Monsieur Économie du Rassemblement national, a souligné que la censure de ce mardi ne permettrait pas pour autant de revenir à un âge légal de départ à 62 ans. « Les socialistes essayent de se rache-

ter une conscience de gauche en faisant croire que cette motion de censure changerait la vie des Français [...]. S'il suffisait de voter la motion de censure pour remettre la retraite à 62 ans, je voterais avec les deux mains et mon groupe avec », a-t-il raillé interrogé lundi sur France 2.

Pour autant, le RN n'abandonne évidemment pas le sujet des retraites mais le renvoie opportunément à la prochaine élection présidentielle pour être tranché. Dans l'inter- valle, et pour faire oublier ses atermoiements sur le sujet – le RN a en effet déjà fait évoluer sa position entre la présidentielle de 2017 et celle de 2022 –, l'extrême droite fait monter la pression sur ses thèmes fétiches avant les propositions budgétaires de François Bayrou prévues à la mi-juillet. « Il ne faut pas d'impôts sur les classes moyennes et populaires. Il faut faire de vraies économies en particulier évidemment sur l'immigration, sur la bureaucratie, sur l'Union européenne », a insisté Jean-Philippe Tanguy lundi, pour justifier de ne pas censurer ce mardi mais plus tard.

« La dernière fois, on empêchait la désindexation des retraites. On a obtenu la limitation des hausses des prix de l'énergie », s'est félicité Sébastien Chenu, le vice-président du

parti, dimanche sur CNews, oubliant les conséquences économiques de l'absence de budget après le vote de la censure en décembre dernier.

Dissolution possible

Alors que le temps de François Bayrou à Matignon apparaît plus que jamais compté, le RN ne craint pas d'évoquer une dissolution de nouveau possible à partir du 8 juillet. « Nous nous y préparons depuis septembre dernier, nous sélectionnons les candidats, nous serons prêts si le président de la République dégage la dissolution », a expliqué Julien Odoul, député RN et porte-parole du parti, lundi sur Public Sénat.

Un bureau exécutif de campagne consacré à la préparation d'élections législatives anticipées doit voir lieu ce lundi au siège du parti. Samedi, Marine Le Pen a donné le ton à l'occasion d'une journée de travail qui réunissait les députés de son groupe et ceux de l'UDR, la petite formation d'Eric Ciotti à l'Assemblée nationale.

La cheffe de file des députés RN, qui ne pourrait pas se représenter, a appelé à mettre « sur la ligne de départ les candidats les plus performants et les plus utiles pour nos futurs groupes ». Lors des précédentes



La cheffe de file des députés RN, Marine Le Pen, le 24 juin 2025. Photo Zadak Souici/Zuma/SIPA

législatives de juillet 2024, la multiplication des révélations autour de « brebis galeuses » du RN avait coûté cher au parti, renvoyé à ses origines d'extrême droite malgré ses tentatives de dédramatisation.

Pour autant, rien ne garantit que le RN obtiendrait cette fois-ci une majorité à l'Assemblée nationale. « Il est possible que le RN cherche à précipiter les choses en profitant de la confusion et de l'incertitude qui règne sur le sort de François Bayrou. Peut-être aussi que la montée en puissance de

Bruno Retailleau, le ministre de l'Intérieur, les inquiète et qu'ils ne veulent pas attendre trop longtemps au risque de perdre des électeurs dans l'espace de droite même si la décision de dissoudre revient à Emmanuel Macron », analyse Luc Rouban, chercheur au CNRS.

L'annonce dimanche par François Bayrou de la présentation d'un texte sur la proportionnelle à l'après-budget 2026 est d'ailleurs dénoncée par le RN comme une façon de gagner du temps. Marine Le Pen

réclame de longue date cette mesure mise à l'agenda pour amadouer les oppositions et défendue depuis toujours par François Bayrou. « François Bayrou nous avait promis cette réforme en septembre, or elle interviendra après le budget. Monsieur Bayrou nous prend pour des enfants, on comprend très bien la manœuvre », a dénoncé Julien Odoul, montrant que le RN n'hésitera pas à censurer le gouvernement au moment du budget. Malgré la « carotte » de la proportionnelle. ■

« Je ne vois pas l'intérêt pour les syndicats de s'impliquer davantage sur les retraites »

RETRAITES

L'expert en relations sociales revient pour « Les Echos » sur les résultats de la négociation sur les retraites. Et décrypte l'attitude du patronat et des syndicats.

Propos recueillis par
Leïla de Comarmond
et Solenn Poullennec

Le Premier ministre met en avant les points d'accord des négociations sur les retraites. Et vous ?

Objectivement, le conclave a abouti à des résultats. Premièrement, il n'a pas touché au report de l'âge de la retraite à 64 ans, ce qui était quand même le cœur du sujet, et malgré cela, des organisations syndicales sont restées à la table des discussions. Il y a aussi eu des avancées sur la retraite des femmes et l'âge d'annulation de la décote. Ce ne sont pas des mesures foudroyantes mais ce sont des mesures qui parlent aux gens. Sur la pénibilité, le patronat a accepté de prendre en compte la situation de ceux qui portent des charges lourdes, subissent des vibrations et des postures pénibles, ce qui n'était plus le cas depuis 2017, même s'il n'est pas allé aussi loin que voulu par les syndicats.

Vous partagez donc l'optimisme de François Bayrou ?
Il faut saluer l'esprit de responsabilité dont ont fait preuve les partenaires sociaux. Il est clair qu'il n'y a pas eu d'échec sur tous les sujets traités et que certains ont progressé. Le gouvernement pourra acter quelques avancées dans son projet de loi sur le financement de la Sécurité sociale. D'un point de vue tactique, cela permet à François Bayrou de dire : vous voyez, le conclave n'a pas été inutile. Sur le fond, c'est vrai que

ce serait dommage de laisser ce qui s'est passé là pendant plusieurs mois complètement de côté.

Les syndicats renvoient la responsabilité de l'échec du conclave au patronat. Qu'en pensez-vous ?

Le patronat ne pouvait pas refuser de négocier. Mais au vu de la situation économique et de la situation financière des régimes sociaux, et notamment des retraites, ce n'était pas forcément pour lui le moment de faire des concessions. Une des grandes raisons qui expliquent que les représentants des entreprises ont freiné est le coût des aménagements à la réforme de 2023 alors que tout le monde convient qu'il faut réduire les déficits publics et sociaux. Dans cette négociation, le patronat a toujours eu un doute sur l'intérêt d'un accord. Si je fais des concessions, est-ce que, pour autant, il n'y aura pas à nouveau une motion de censure devant le Parlement ? Cette question était très présente à l'esprit des organisations patronales. Le patronat n'a pas non plus eu assez de garanties sur le fait que d'éventuelles concessions évite-



« On est arrivé dans une drôle de situation dans laquelle ce projet n'a pas été accepté par le patronat. »

RAYMOND SOUBIE
Président-fondateur
du groupe de conseil
Alixio et ancien
conseiller social de
Nicolas Sarkozy

raient un vote en faveur d'une baisse de l'âge de départ.

Pensez-vous que des discussions puissent reprendre entre patronat et syndicats ? François Bayrou y croit encore...

Même si ce n'est pas le plus probable, pour dire la vérité, on est dans une période où tout est possible. Ça peut repartir sous un autre nom, et éventuellement sous une autre forme. Il peut s'en passer des choses d'ici le projet de loi sur le financement de la Sécurité sociale.

Que pensez-vous de la méthode utilisée ? Faut-il renouveler l'exercice sur d'autres sujets ?

Ce n'est pas une mauvaise méthode. D'ordinaire, c'est le patronat qui tient la plume. Cette fois-ci, c'était une personne extérieure. Le texte rédigé par Jean-Jacques Marette, qui a animé la négociation, était un texte assez équilibré. C'est bien dans le principe. Mais à la fin, on est arrivé dans une drôle de situation dans laquelle ce projet n'a pas été accepté par le patronat. Faut-il utiliser cette méthode pour d'autres négociations ? Je n'en suis pas certain car la France est dans une situation de grande incertitude et de grandes difficultés financières, ce qui n'est pas le climat le plus favorable pour négocier des accords.

Et qu'en est-il du paysage social ? Le patronat est apparu fracturé, avant de s'unir dans la dernière ligne droite...

Les organisations qui sont restées dans le conclave ont vraiment négocié. Cela montre que la démocratie sociale fonctionne. Pour ce qui est

du patronat, il a toujours été un peu divisé avec un risque d'émiettement, mais je crois quand même que globalement, les divergences entre les trois organisations patronales ne vont pas aller trop loin parce que les chefs d'entreprise aujourd'hui ont des problèmes extrêmement concrets sur la conjoncture économique, sur leur financement, sur les mesures fiscales, etc. Ce qui les unit est quand même beaucoup plus fort que ce qui les sépare.

Et dans le camp syndical ?

Le premier élément important est que les syndicats qui sont restés dans le conclave ont pris des risques en acceptant de discuter et d'avancer, alors même qu'il n'était pas question de remettre en cause les 64 ans. Et les syndicats qui sont partis sont restés relativement discrets quand, en d'autres temps, les accusations auraient fusé. In fine, l'ensemble du patronat et des organisations de salariés se sont retrouvés juste après l'échec du conclave pour finaliser un accord sur les reconversions. Il n'est certes pas majeur mais revêt une dimension politique importante.

Pensez-vous qu'il faille impliquer davantage les partenaires sociaux dans la gouvernance du régime général ?

Ce ne serait peut-être pas absurde quand on regarde comment ils gèrent le régime de retraite complémentaire Agirc-Arrco. Le patronat pourrait y voir un moyen d'éviter des dérapages financiers du système. En revanche, je ne vois pas l'intérêt que les organisations syndicales aient à s'impliquer davantage. En réalité, je crois qu'elles ne sont pas opposées à cette idée tant qu'elles pensent qu'on ne la leur proposera pas dans les faits. Car les perspectives financières du système étant très mauvaises, il faut avoir le cœur bien accroché pour prendre des décisions difficiles de redressement. En tous les cas, c'est difficile pour l'État de lâcher la main sur ce régime. ■

Rachida Dati, no limit

La loi audiovisuel rejetée ? La ministre de la Culture y croit encore. Retour sur la méthode de celle à qui rien ne doit résister.

LE FAIT DU JOUR POLITIQUE
de Cécile Cornudet



Cela s'appelle un moment de vérité. Ce 18 juin, Rachida Dati est interrogée par Patrick Cohen sur ses démêlés judiciaires. Et ça défouraille. Vous aussi vous avez fait l'objet d'une enquête de Mediapart (sur ses relations professionnelles tendues), cingle-t-elle, comme si leurs situations étaient comparables. Accusations, déstabilisation, menace de saisir la justice. Ce qu'elle fait en privé, Rachida Dati vient de le faire aux yeux de tous. La vidéo tourne sur les réseaux sociaux, estomaque par son impudence, et puis... pas grand monde pour réagir. La peur crée le silence. Edouard Philippe s'en étonne encore. « Mettre au même niveau une enquête de média et une procédure judiciaire, formuler une menace en direct dans l'émission d'une chaîne dont elle a la tutelle, le tout parce qu'elle pense que la meilleure défense c'est l'attaque : elle a fait du Trump pur jus », confie-t-il. Rien n'arrête jamais Rachida Dati, ni la bienséance, ni les obstacles. C'est sa force et sa faiblesse. Dans le paysage politique aseptisé que nous connaissons, fait d'éléments de langage et d'absence d'audace, elle tranche. Osant tout, bousculant, ne lâchant jamais. Emmanuel Macron loue sa capacité à mettre œuvre ses décisions

et à piloter son administration. Bercy la considère comme une « cliente » des plus sérieuses, se battant pour son budget, travaillant ses dossiers, voire les apprenant par cœur. Rien ne doit lui résister. Le rejet de sa loi audiovisuel, ce lundi, lui permettra de contourner l'obstruction de la gauche, défendant ses proches. La loi PLM qui semblait condamnée est remise sur les rails. François Bayrou la défend depuis qu'il l'avait prise à son cabinet à l'Éducation en 1994. « Elle est récréative », disait alors Marielle de Sarnez. Car la méthode Dati a deux lames, le rire – féroce – et la kalachnikov. Avec ses alliés, le moment est drôle, piquant, tant elle fourmille d'anecdotes et de confidences. Avec les récalcitrants, elle tente le charme. A Erwan Balanant du Modem, opposé à la loi audiovisuel, elle propose d'être rapporteur. Il refuse. Et avec tous les autres, l'orage vient vite, gradué : la colère, la pression, la menace. Tout journaliste a vu des SMS signés Rachida montrés par ses cibles, impossibles à rapporter tant le vocabulaire est injurieux. « A côté, Roselyne Bachelot est un enfant de chœur », dit l'une d'elles. Sa réputation s'est faite ainsi. Aujourd'hui, plus besoin souvent d'en rajouter. Le prononcé de son nom suffit à faire céder l'interlocuteur. Dans le bloc central, beaucoup doutent d'elle pour la Mairie de Paris, tout en assurant que personne n'ira contre. Même si Gabriel Attal serait discrètement en train de rouvrir le dossier...

Les quatre priorités de Macron pour relancer le financement du développement

DÉVELOPPEMENT

A la Conférence de Séville, le chef de l'Etat a plaidé pour de nouvelles taxes sur les secteurs bénéficiant de la mondialisation et un soutien accru aux pays du Sud pour qu'ils définissent leurs propres stratégies.

Au premier jour de la Conférence de Séville sur le financement du développement, lundi, Emmanuel Macron a fixé quatre axes prioritaires pour relancer l'économie des pays pauvres, plaidant pour de nouvelles ressources financières.

Saluant au passage la réallocation d'une partie du capital du Fonds monétaire international (FMI) vers les pays les plus démunis pour 100 milliards de dollars, le chef de l'Etat a appelé à lever de nouvelles taxes internationales « sur les secteurs qui bénéficient le plus de la mondialisation », citant le domaine des transports, aérien et maritime.

Il importe aussi de mieux utiliser l'argent public, et en particulier le capital des banques de développement qui, par un effet de levier, permettrait de prêter plus aux pays en développement. « La Banque mondiale l'a fait. Il faut multiplier les initiatives », a-t-il indiqué, tout en se félicitant des travaux des banques de développement multilatérales et nationales réunies au sein de la coalition Finance en commun.

Troisième axe : donner plus d'autonomie aux pays en dévelop-

pement. Pour le chef de l'Etat, nous ne sommes plus au temps où les pays riches bailleurs de fonds définissaient les politiques des pays du Sud global. « Il faut changer de paradigme » et les laisser définir leur propre chemin comme « nous avons commencé à le faire dans l'énergie avec les programmes "Just Energy Transition Program". Il faut élargir cette approche au domaine de la biodiversité et de la santé », a-t-il plaidé en annonçant, pour l'automne prochain, un sommet sur la santé à Lyon. « Vive l'investissement solidaire durable plutôt que l'aide publique au développement ! », a-t-il lancé.

Les droits de douane, « une aberration »

Pour ce faire, il importe, parallèlement, d'aider les pays en développement à améliorer leurs systèmes de collecte fiscale. Il est également indispensable de développer des chaînes de valeur dans les pays les plus pauvres et les pays à revenu intermédiaire pour leur insertion dans la mondialisation. La création d'emplois et leur croissance en dépendent.

« Il faut changer de logique. Les pays les plus pauvres ne sont pas des proies », a martelé Emmanuel Macron. C'est pourquoi, aux yeux du président, se lancer dans une guerre commerciale et remettre des droits de douane, comme le fait Donald Trump, est « une aberration » dans « ce moment de vie de la planète », car cela entrave la lutte contre la pauvreté et le réchauffement climatique. Il faut donc soutenir l'Organisation mondiale du commerce et « la remettre en cohérence avec nos objectifs en matière de



Emmanuel Macron à la Conférence internationale sur le financement du développement à Séville. Il appelle à de nouvelles taxes pour soutenir les pays du Sud. Photo Jon Nazca/Reuters

lutte contre les inégalités » et « nos objectifs climatiques ».

Auparavant, le secrétaire général des Nations unies, Antonio Guterres, avait dénoncé les attaques contre le « multilatéralisme ». « Aujourd'hui, le développement et son grand catalyseur – la coopération internationale – sont confrontés à des vents contraires massifs. Nous vivons dans un monde où le multilatéralisme est mis à rude épreuve. Un monde avec une économie au ralenti, des tensions commerciales croissantes et des budgets d'aide décimés. Un monde secoué par les inégalités, le chaos climatique et des conflits déchainés. »

Pour le Président, il faut aider les pays en développement à améliorer leurs systèmes de collecte fiscale.

Les quelque 4.000 délégués de la Conférence de Séville, dont une cinquantaine de chefs d'Etat et gouvernement, ont jusqu'à jeudi pour faire adopter l'« Engagement de Séville », un document d'une quarantaine de pages recensant toute une série de solutions pour les pays du Sud, confrontés selon l'ONU à « un déficit de financement estimé à 4.000 milliards de dollars par an » pour tenir leurs objectifs de développement. Le pari est loin d'être gagné, les Etats-Unis ayant décidé, mi-juin, de quitter la table des négociations en accusant le texte de Séville d'empêcher sur leur « souveraineté » et de créer des structures « faisant doublon ». — R. H.

« Nous sommes déjà dans une situation de crise alimentaire mondiale »

Le président du Fonds international de développement agricole (Fida) alerte sur le manque de fonds alloués aux petits producteurs pour l'adaptation au changement climatique.

Propos recueillis par Richard Hiault

Pour Alvaro Lario, présent à la conférence sur le développement à Séville, cette semaine, les sécheresses et autres chocs climatiques ne feront qu'aggraver la crise alimentaire.

Pour la Banque mondiale, les pays pauvres sont trop endettés. Que préconisez-vous ? Nous étions dans une situation similaire dans les années 1980, lorsque nous avons mis en place le programme pour les pays pauvres très endettés. La réalité est que pour beaucoup de ces pays, ce n'est pas le

ALVARO LARIO
Président du FIDA

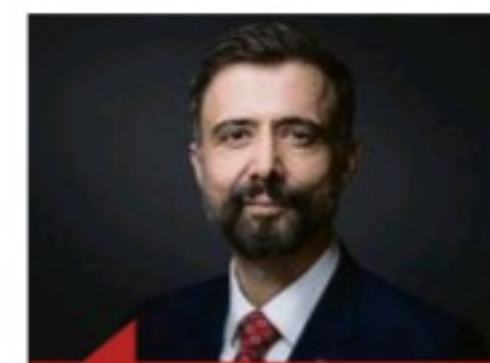
niveau de la dette qui pose problème, mais leur capacité à la rembourser. Ils y consacrent en moyenne 10 % de leurs recettes fiscales, ce qui limite leur capacité à investir dans leur propre développement durable. Nous devons d'abord examiner la répartition de leur dette entre créanciers privés, institutions multilatérales et gouvernements. Il faut plus de transparence sur ce sujet. Ensuite, il faut disposer d'un cadre commun pour restructurer ces dettes en cas de besoin. Il en existe un au sein du FMI et des pays du G20, mais il ne fonctionne pas. Pour nous, c'est une priorité qui doit absolument être discutée à Séville. Il faut aussi que la dette soit investie dans des secteurs porteurs de croissance et de développement. Ce qui n'est pas toujours le cas.

Selon « Nature », le changement climatique réduira la capacité de la planète à se nourrir, même si les pratiques agricoles s'adaptent. Etes-vous d'accord ? Vous pouvez déjà voir l'impact du changement climatique dans vos supermarchés. Le prix du café, tout comme celui du chocolat, a augmenté, par exemple. L'an dernier, le Brésil a connu l'une des pires productions de café de son histoire en raison d'une sécheresse historique. Au Ghana, les pluies très irrégulières ont réduit de moitié la production de cacao. Aujourd'hui, seuls 0,8 % des financements destinés à la lutte contre le changement climatique, soit environ 5 milliards de dollars par an, sont alloués aux petits producteurs et aux petits agriculteurs. Des centaines de millions de personnes sont concernées. Or, les petits producteurs agricoles des pays en développement jouent un rôle crucial dans la sécurité alimentaire mondiale. Ils sont responsa-

bles d'environ un tiers des denrées agricoles produites dans le monde. Selon nos estimations, ils ont besoin de 75 milliards de dollars par an d'investissements pour s'adapter au changement climatique. Nous nous attendons également à ce que les rendements continuent de baisser en raison de l'utilisation intensive d'engrais, de la qualité des sols et de l'incapacité, dans de nombreux cas, à retenir l'eau. Or, si vous êtes agriculteur, vous avez besoin d'un sol fertile et d'eau. Ensuite, vous devez avoir accès à des financements, à des outils, à des technologies, à des assurances et vous devez pouvoir vendre vos produits. Mais sans un sol et une eau adaptés, il est très difficile d'imaginer une activité agricole viable.

Redoutez-vous une crise alimentaire mondiale ? Aujourd'hui, environ 300 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë. Leur vie ou leurs moyens de subsis-

tance sont menacés. A cela s'ajoutent environ 700 millions d'autres qui sont sous-alimentés. Ces personnes n'ont souvent pas les moyens d'acheter une alimentation suffisamment nutritive. D'un autre côté, nous avons 3 milliards de personnes en situation d'obésité. Il y a



« Environ 300 millions de personnes sont en situation d'insécurité alimentaire aiguë. »

Photo: Jérémy Séguez/AFIP

clairement un problème lié à l'alimentation et à la capacité de nourrir les populations. Nous sommes donc, à mes yeux, dans une situation de crise alimentaire. Et les sécheresses et autres chocs climatiques ne feront qu'aggraver la situation. Après la crise pandémique du Covid-19 et la guerre en Ukraine, de nombreux pays ont pris conscience qu'ils devaient diversifier leur production alimentaire, car ils dépendaient de pays situés à 3.000 ou 5.000 kilomètres. En fait, ils ont commencé à considérer la sécurité alimentaire comme une question de sécurité nationale, en particulier en Afrique et au Moyen-Orient. Compte tenu de ce qui s'est passé ces dernières années et de la situation géopolitique actuelle, je pense que l'alimentation va devenir un sujet encore plus sensible dans de nombreuses négociations commerciales et un investissement stratégique encore plus important pour de nombreux pays. ■

Bruxelles et Kiev s'accordent sur les produits agricoles

COMMERCE

Pour protéger les agriculteurs européens, la plupart des exportations ukrainiennes vers l'Union européenne feront toujours l'objet de quotas.

Marianne Bliman

Un accord « équilibré, équitable et réaliste ». Maros Sefcovic, le

commissaire européen au Commerce, a défendu, lundi, un accord de principe signé entre l'Union européenne et l'Ukraine sur la révision de leur relation commerciale, en particulier sur les produits agricoles.

Après l'invasion de l'Ukraine, en février 2022, l'UE, afin de soutenir le pays en guerre, avait accordé des facilités commerciales et mis en place des instruments exceptionnels, supprimant une grande partie des droits de douane sur les importations ukrainiennes. Des mesures renouvelées à deux reprises depuis, et arrivées à expiration

le 5 juin dernier, remplacées par d'autres, transitoires.

Trois piliers clés

L'accord de principe conclu lundi s'articule autour de « trois piliers clés », indique le communiqué. D'une part, des « conditions de concurrence équitables ». Concrètement, l'Ukraine devra se conformer progressivement aux « normes de production pertinentes » en vigueur dans l'UE, comme le bien-être animal, l'utilisation de pesticides et de médicaments vétérinaires. D'autre part, une « clause de sauvegarde solide », c'est-à-dire

la possibilité donnée à chacune des parties d'instaurer des « mesures appropriées » dans l'hypothèse où les importations auraient des effets négatifs.

Le renforcement des échanges commerciaux est réaffirmé. Mais, souligne le communiqué, il ne se fera pas à n'importe quelles conditions : « L'accord révisé [...] tient pleinement compte des sensibilités de certains produits agricoles et parties prenantes de l'UE. » Ainsi, « pour les articles les plus sensibles, tels que le sucre, la volaille, les œufs, le blé, le maïs et le miel, il n'y a que de modestes augmentations [des quantités

importées, NDLR] par rapport à l'accord initial ». Ces produits feront toujours l'objet de quotas. D'autres produits seront entièrement libéralisés, comme le jus de raisin ou le lait fermenté.

« Protéger les intérêts des agriculteurs européens »

Les agriculteurs européens – tout particulièrement en Pologne et en Roumanie, pays limitrophes de l'Ukraine – dénoncent régulièrement ce qu'ils considèrent être une concurrence déloyale de la part de Kiev. Avec l'accord de principe de lundi, « nous continuons à proté-

ger les intérêts de nos agriculteurs », a assuré Ursula von der Leyen, la présidente de la Commission européenne.

Longtemps considérée comme le « grenier de l'Europe », l'Ukraine fait face, après plus de trois ans de guerre, à une crise de son secteur agricole. Avec une baisse de la récolte céréalière qui pourrait atteindre 10 % en 2025, selon le ministre de l'Agriculture, Vitalii Koval, et des conditions modifiées d'accès au marché européen, les exportations pourraient chuter drastiquement et peser sur la croissance économique. ■

Guerre commerciale : Bruxelles exclut d'assouplir ses réglementations du numérique

COMMERCE

La Commission européenne rejette toute idée de concession aux Etats-Unis sur les réglementations DMA et DSA, deux textes phares de la dernière législature.

Le commissaire Maros Sefcovic se rend à Washington ce mardi.

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Dans l'état de turbulence où Donald Trump a plongé le commerce mondial, tous les acteurs scrutent les décisions des autres et en tirent des conclusions pour leur propre stratégie. L'annonce du Canada, ce lundi, qu'il retirait une taxe sur les services numériques, que le président américain avait présentée comme « un coup direct et évident » contre les Etats-Unis, pour pouvoir reprendre les négociations avec Washington, brutalement interrompues vendredi, a fait réfléchir en Europe.

Comme l'a analysé le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz, cette intimidation de Donald Trump, qui en fait appartient au registre de la coercition, pose la question de « savoir si des gouvernements démocratiquement élus peuvent réglementer et taxer de puissantes entreprises, ou si des milliardaires de la tech peuvent dicter des politiques par l'intermédiaire de relais politiques ».

Or depuis quelques semaines flote à Bruxelles l'idée que la Commission européenne, pour obtenir des droits de douane raisonnables de la Maison-Blanche, pourrait, non pas supprimer, mais « aménager » les grandes législations européennes du numérique.

Effet sur l'opinion publique européenne

Le DMA (Digital Markets Act) vise à limiter le pouvoir de marché et les pratiques anticoncurrentielles des grandes plateformes comme Amazon, Apple, Meta, Microsoft... Le DSA (Digital Services Act) impose aux plateformes de renforcer les efforts contre les contenus illégaux et préjudiciables. Plusieurs sources de la Commission assurent qu'il n'en

est pas question. D'abord parce que ce serait un terrible aveu de faiblesse que de renoncer à deux textes qui ont été présentés comme des avancées majeures de la dernière législature. Ces deux lois ont inspiré des pays tiers et participent au « Brussels effect », terme qui désigne la capacité de l'UE à créer des standards mondiaux ou du moins dépassant les frontières de l'Union.

Revoir le DMA ou le DSA requerrait en outre un nouveau processus législatif (une proposition de la Commission à valider par les Etats membres et le Parlement européen), qui aurait bien peu de chances d'aboutir. Si jamais on en arrivait là, on imagine l'effet sur l'opinion publique européenne. Interrogé par « Les Echos », un porte-parole de la Commission l'a répété lundi : « Les législations ne seront pas modifiées. Le DMA et le DSA ne sont pas sur la table des négociations commerciales avec les Etats-Unis. » La porte-parole en chef de la Commission a pour sa part appelé à ne pas extrapoler à partir du cas canadien : « C'est à chaque pays de décider sa stratégie et de faire ses choix. »

Ce serait un terrible aveu de faiblesse que de renoncer à deux textes qui ont été présentés comme des avancées majeures.

Interrogée sur le fait que certains pays de l'UE ont des taxes sur les services numériques comparables à celle du Canada, et pourraient donc être individuellement attaqués par Washington, elle a réaffirmé que « la Commission négocie au nom des Vingt-Sept ». La Maison-Blanche ne peut pas infliger des droits de douane différents aux pays de l'UE. Donald Trump avait la semaine dernière menacé d'imposer des droits punitifs à l'Espagne face au refus du Premier ministre Pedro Sanchez de s'aligner sur le nouvel objectif de dépenses militaires de l'Otan.

Les négociations entre Bruxelles et Washington sont actuellement très intenses. La Commission a reçu jeudi une proposition de la partie américaine. Lundi, Maros Sefcovic, commissaire au Commerce, a indiqué qu'une équipe « technique » était en train de voler vers Washington. Lui-même y sera à partir de ce



Ursula von der Leyen doit recevoir mercredi les patrons de douze très grandes entreprises allemandes. Photo Nicolas Tucet/AFP

mardi. Il compte rencontrer le représentant américain au commerce Jamieson Greer et le secrétaire au Commerce Howard Lutnick. Il s'est dit confiant dans la possibilité de conclure un accord « principal » avant la date butoir (informelle) du 9 juillet fixée par Donald Trump. Personne ne sait vraiment ce que déciderait Washington après cette date, faute d'accord. Le président a brandi la menace de droits de douane de 50 %.

Les Etats membres ont des visions divergentes

Maros Sefcovic a rappelé la hauteur de l'enjeu : la relation commerciale la plus profonde au monde (1.600 milliards d'euros chaque année). Il a réclamé un accord « juste, qui aidera à donner de la clarté et de la prévisibilité aux acteurs économiques pour le reste de l'année ». Depuis plusieurs semaines, le chancelier allemand Friedrich Merz réclame une conclusion rapide des discussions, insistant sur les pertes déjà lourdes qu'essuient les fleurons de l'industrie allemande dans la chi-

mie, l'industrie pharmaceutique, la construction mécanique, l'acier, l'aluminium et l'automobile.

Mercredi, Ursula von der Leyen doit recevoir une délégation de patrons de douze très grandes entreprises de Rhénanie-du-Nord-Westphalie, le cœur industriel de l'Allemagne, notamment E.ON, Lufthansa, Lanxess, Thyssen-Krupp. Ils auront à cœur d'évoquer les objectifs climatiques de l'Union européenne, les coûts de l'énergie et la simplification réglementaire en cours, mais il serait surprenant qu'ils n'évoquent pas le commerce.

Les Etats membres ont des visions divergentes. Giorgia Meloni, Première ministre italienne, a indiqué qu'elle pourrait s'accommoder d'une surtaxe douanière générale de 10 %. A priori sans contre-mesures européennes. D'autres leaders, comme Emmanuel Macron, réclament que l'UE montre aussi ses muscles, ne serait-ce que pour préserver la crédibilité de l'Union comme puissance commerciale. « On n'est pas le Royaume-Uni », entend-on souvent à Bruxelles. ■

Le Canada capitule face aux Etats-Unis

L'abandon de cette taxe « aidera à reprendre les négociations pour respecter le délai du 21 juillet », explique Ottawa. En fin de semaine dernière, Donald Trump avait mis fin aux discussions avec le Canada.

Ottawa a visiblement souhaité faire un geste pour permettre la reprise des négociations commerciales avec les Etats-Unis. Le Canada a en effet annulé, dimanche soir, quelques heures avant son entrée en vigueur, une taxe sur les services numériques (TSN).

Cette mise sur pause de la taxe « aidera à reprendre les négociations pour respecter le délai du 21 juillet 2025 convenu plus tôt ce mois-ci lors du sommet des dirigeants du G7 à Kananaskis », a indiqué dans un communiqué le Premier ministre du Canada, Mark Carney. Ottawa souhaite que la reprise de ces négociations mène à la levée des droits de douane imposés par l'administration Trump à une multitude de produits, dont ceux de l'acier et de l'aluminium, qui sont surtaxés à hauteur de 50 %.

L'annulation de cette mesure « permettra de faire progresser considérablement la négociation d'un nouveau partenariat économique et de sécurité avec les Etats-Unis et renforcera notre travail pour créer des emplois et assurer la prospérité de toute la population canadienne », a de son côté indiqué François-Philippe Champagne, le ministre canadien des Finances et du Revenu national. Et ce, alors même qu'en fin de semaine dernière, Donald Trump avait, du fait

de la perspective de cette taxe, décidé de rompre les discussions commerciales avec le Canada.

Cette annonce est intervenue quelques heures après plusieurs contacts téléphoniques de haut niveau entre les deux pays voisins : le Premier ministre canadien, Mark Carney, et Donald Trump se sont entretenus sur ce sujet tandis que François-Philippe Champagne a également eu un échange avec son homologue américain, Scott Bessent.

Annoncée en 2020

« La TSN a été annoncée en 2020 pour remédier au fait que de nombreuses grandes entreprises technologiques opérant au Canada pourraient ne pas payer d'impôts sur les revenus générés (auprès des utilisateurs canadiens) », indique encore le communiqué du Premier ministre. Et de préciser que « la préférence du Canada s'est toujours portée sur un accord multilatéral relatif à la taxation des services numériques ».

Cette taxe de 3 % portait sur les revenus des services numériques supérieurs à 20 millions de dollars qu'une entreprise percevait auprès des utilisateurs canadiens lors d'une année civile. Les paiements devaient avoir un effet rétroactif sur les chiffres d'affaires depuis 2022. Et certaines entreprises comme Amazon, Google ou Meta auraient dû payer presque 2 milliards de dollars fin juin, soit l'équivalent de 3 % de leurs revenus au Canada. Pour l'heure, les paiements de cette taxe sont suspendus et le ministre des Finances présentera à l'automne un projet de loi pour abroger la loi sur la taxe sur les services numériques. ■

Ces taxes Gafa en Europe qui agacent Trump

Près de dix pays de l'UE ont mis en place une taxation spécifique des services numériques et cinq autres ont l'intention de le faire. Pour l'instant, les recettes fiscales restent faibles, mais il s'agit de lutter contre l'érosion de la base taxable.

Guillaume de Calignon

Que cent fleurs s'épanouissent. Depuis quelques années, les taxes Gafa, ou plus précisément les taxes sur les services numériques, ont fleuri dans le monde, et particulièrement en Europe. Logique, car le Vieux Continent, relativement riche, est très consommateur de services numériques. Il est devenu l'un des terrains de jeu les plus importants pour les géants américains de l'Internet.

Les Etats ont donc voulu capter les recettes fiscales liées à cette activité réalisée sur le territoire européen, avec l'argent des Européens. La France apparaît comme un précurseur, mais l'Hexagone a largement été suivi. L'Autriche, le Danemark, la Hongrie, l'Italie, la Pologne, le Portugal, l'Espagne (dans l'UE), ainsi que la Suisse, la Turquie et le

Royaume-Uni ont mis en place une imposition des services numériques. La Belgique, la République tchèque, la Lettonie, la Norvège, la Slovaquie et la Slovaquie ont officiellement annoncé ou ont manifesté leur intention de mettre en place une telle législation. Et en dehors de l'Europe, l'Inde, la Tanzanie, le Kenya et le Népal ont par exemple décidé de taxer les services numériques consommés sur leur sol.

Au total, le cabinet KPMG recense 35 pays dans le monde ayant une disposition spécifique pour taxer les revenus numériques, mais ces mesures peuvent grandement différer entre elles. Certaines législations s'en tiennent aux seuls revenus tirés des paris sur les sites Internet, quand d'autres s'appliquent à toutes les recettes publicitaires réalisées sur le Web ainsi que sur n'importe quel type d'abonnements, à partir du moment où les services sont numériques.

« En Europe, de nombreuses taxes sur les services numériques permettent de collecter quelques centaines de millions d'euros. Cependant, les grandes juridictions peuvent percevoir des recettes substantielles. La France, l'un des plus grands Etats membres de l'Union européenne

dotés d'une telle taxe, a perçu 680 millions d'euros grâce à cette mesure en 2023, et le Royaume-Uni devrait percevoir environ 800 millions de livres sterling au cours de l'exercice 2024-2025 », explique Cristina Enache, économiste à la Tax Foundation, une organisation non gouvernementale basée à Bruxelles. En Italie, la taxe a rapporté un peu moins de 500 millions d'euros l'an passé.

« Extorsion »

Selon les calculs du Centre pour l'étude des politiques européennes (CEPS), ces sommes représentaient moins de 1 % des recettes fiscales tirées de l'impôt sur les sociétés pour la France et l'Italie. « C'est un petit montant comparé aux rentrées fiscales aujourd'hui, mais tous les pays sont sous pression budgétaire et tentent de dégager des recettes supplémentaires », selon Manal Corwin, directrice du centre de politique et d'administration fiscales de l'OCDE. Avec la digitalisation grandissante des activités économiques, la base fiscale des pays européens risque de continuer à s'éroder... sauf si le prochain Google est européen.

Reste que l'Amérique est vent debout contre ces mesures. A

peine un mois après son investiture, à laquelle ont participé la plupart des milliardaires de la Silicon Valley, de Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon, à Mark Zuckerberg, celui de Meta, en passant par Sundar Pichai, le patron de Google, le président américain Donald Trump avait critiqué ces taxes sur les services numériques, accusées d'être discriminatoires.

Il a même parlé d'« extorsion » et tancé « les gouvernements étrangers [qui] exercent de plus en plus une autorité extraterritoriale sur les entreprises américaines ». Un argument quelque peu surprenant quand on sait que l'extraterritorialité du droit est justement une spécialité américaine. Les Etats-Unis n'ont de cesse de sanctionner les pays et entreprises qui ne leur plaisent pas et utilisent le dollar. Et par ailleurs, les hausses de droits de douane de Donald Trump s'apparentent, elles, à une véritable extorsion.

Pour sa part, Manal Corwin insiste sur le fait que chacun est bien conscient « de la nécessité d'une coopération pour réduire l'incertitude, renforcer l'investissement tout en assurant la souveraineté de chaque Etat ». Puisse-t-elle être entendue à Washington. ■

Retrouvez l'Édito de l'économie de **François Vidal** tous les jours à 7h10

Les Echos



Giorgia Meloni plaide pour un accord rapide avec Washington

La présidente du Conseil italien fait pression pour sortir de l'incertitude. Le patronat italien juge qu'accepter une hausse des droits de douane américains de 10% aurait de graves conséquences pour l'économie du pays.

Olivier Tosseri
— Correspondant à Rome

Giorgia Meloni ne se soucie ni des chiffres ni des pourcentages, lorsqu'il s'agit de satisfaire son « ami » Donald Trump. Faisant fi des réserves de son ministre de l'Economie, la Première ministre italienne a accepté sans rechigner l'objectif d'atteindre 5 % du PIB consacré aux dépenses de défense, malgré l'extrême fragilité des finances publiques.

Sourde aux craintes d'une partie du patronat, elle se déclare désormais favorable à un rapide compromis avec Washington sur une surtaxe douanière générale de 10 %, qui s'ajouterait aux droits de douane américains déjà en vigueur sur l'automobile, l'acier et l'aluminium. C'est cette ligne qu'elle défend auprès de la Commission européenne, en charge des négociations avec les Etats-Unis.

Modèle britannique

Giorgia Meloni s'est fixé une priorité : sortir au plus vite de l'incertitude sur le dossier des droits de douane pour rassurer les marchés et les entreprises. L'Italie, grande puissance exportatrice européenne avec l'Allemagne, souhaite parvenir à un accord dans les plus brefs délais. Sans négocier au-delà du délai du 9 juillet fixé par l'erratum de Donald Trump. Elle renonce ainsi à ses velléités de parvenir à l'instauration d'un marché unique occidental avec un accord « zéro pour zéro » sur les droits de douane entre les deux rives de l'Atlantique.

C'est désormais le modèle britannique qui a ses faveurs. L'accord conclu en mai dernier entre Londres et Washington prévoit la réduction de 27,5 % à 10 % des droits de douane, notamment sur les voitures, et concerne également le secteur aérospatial. A l'issue du sommet de l'Otan la semaine dernière, Giorgia Meloni s'est déclarée « optimiste sur une issue favorable à la guerre commerciale entre les Etats-Unis et

Elle a dit



« L'Europe doit avoir le courage de supprimer les droits de douane internes qu'elle s'est imposés au fil des ans. »

GIORGIA MELONI
Première ministre italienne

l'Europe. Une surtaxe douanière de 10 % est un compromis acceptable qui n'aurait pas d'impact particulier sur les entreprises ».

Le gouvernement italien veut envoyer un message rassurant aux entreprises : une taxe générale de 10 % n'empêcherait pas des négociations sur les détails de l'accord par la suite. Ce serait un « mal mineur », estime le ministre des Affaires étrangères Antonio Tajani.

Ces déclarations sont jugées désinvoltes par les partenaires sociaux. « J'entends parler de 10 % avec soulagement, mais ce serait plutôt une tragédie pour un pays qui fonde sa croissance sur les exportations », affirme Maurizio Marchesini, vice-président de Confindustria (patronat). Une crainte partagée par Pierpaolo Bombardieri, secrétaire général du syndicat UIL : « Il ne faut pas compter sur la bienveillance de l'autre partie dans une négociation. Il faut des propositions alternatives, et il me semble que l'Europe n'en a pas encore. Pas plus que l'Italie n'en a », estime-t-il.

L'Institut de recherche Svinez évalue que la surtaxe douanière de 10 % imposée aux 67 milliards d'euros d'exportations italiennes vers les Etats-Unis provoquerait une perte de près de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires ainsi que de 27.000 emplois pour l'économie transalpine. Cette guerre commerciale ruinerait notamment les timides efforts de reprise de l'industrie mécanique, qui a enregistré vingt-cinq mois ininterrompus de chute de production.

Elles seraient la plus impactée, avec une surtaxe de 2 milliards d'euros pour ses produits, suivie par la mode (1,4 milliard) et l'agroalimentaire (environ 1 milliard). L'Unione Italiana Vini est particulièrement inquiète, le secteur viticole exportant 24 % de sa production aux Etats-Unis. Une part qui monte à 50 % pour les PME.

Détourner les critiques vers l'Union européenne

« Trouver un accord entre Washington et Bruxelles avant le 9 juillet est fondamental », insiste Tommaso Foti, le ministre des Affaires européennes. *Personne n'est pour l'instant en mesure d'offrir un cadre clair à ses propres acteurs économiques, ce qui est nuisible.* » Les membres du gouvernement Meloni ne cessent de présenter la surtaxe de 10 % comme une amélioration comparée aux 20 % annoncés avant le début des négociations, et mettent surtout en exergue la menace des 50 % brandie par Donald Trump si elles devaient échouer. Ils tiennent en outre à rassurer les entreprises sur le soutien que la coalition au pouvoir leur apportera en cas de graves difficultés.

Soucieuse de maintenir de bons rapports avec l'administration américaine, la Première ministre préfère s'en prendre à l'Union européenne. « L'Europe doit avoir le courage de supprimer les droits de douane internes qu'elle s'est imposés au fil des ans, a-t-elle fustigé devant le patronat italien. Selon le FMI, le coût moyen pour vendre des biens entre les Etats de l'UE équivaut à des droits de douane d'environ 45 %, contre 15 % aux Etats-Unis. » Quant à la lutte contre le réchauffement climatique, elle considère la réglementation européenne comme une « hyperrégulation qui a étouffé notre développement ». ■



La Première ministre danoise Mette Frederiksen. La présidence danoise fera notamment examiner par les Vingt-Sept l'accord commercial UE-Mercosur proposé par la Commission. Photo Tobias Schwarz/AFP

Le Danemark prend la tête de l'UE avant des décisions structurantes

UNION EUROPÉENNE

La présidence polonaise, au premier semestre 2025, a tenu ses promesses sur les chantiers de la défense européenne.

La présidence danoise devra obtenir des accords sur le commerce et les objectifs climatiques.

Karl De Meyer
— Bureau de Bruxelles

Jeudi 26 juin, au terme du sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de l'UE, Ursula von der Leyen, présidente de la Commission européenne, et António Costa, président du Conseil européen, ont félicité Donald Tusk, Premier ministre polonais, pour les avancées obtenues lors de « sa » présidence de l'Union. Depuis le 1^{er} janvier, la Pologne, qui a porté à 5 % du PIB ses dépenses de défense pour se protéger (et protéger l'UE, insiste Varsovie) d'un éventuel assaut russe, a bien fait de la sécurité sa priorité, comme elle l'avait annoncé.

Le nouvel instrument SAFE, qui doit mettre à disposition des Etats membres quelque 150 milliards d'euros de prêts à taux préférentiels pour des achats et projets d'armement communs, a été adopté. « En un temps record, 71 jours », s'est réjouie Ursula von der Leyen.

Politique de défense

La présidente de la Commission européenne avait certes choisi d'activer l'article 122 du traité sur le fonctionnement de l'UE (TFUE), qui permet de contourner le Parlement européen dans les dossiers urgents. Les eurodéputés, qui ont déjà exprimé leur désaccord quant à l'usage, selon eux souvent injustifié, de cette disposition, n'ont pas apprécié. Ils ont indiqué leur volonté de déposer un recours devant la justice européenne.

Le nouveau programme européen pour l'industrie de la défense (Edip), visant à renforcer la base industrielle et technologique de défense de l'Union, avec une forte dimension de préférence européenne dans les achats, a fait l'objet d'un accord politique au Conseil,

qui va désormais négocier avec le Parlement.

« Avec cette présidence, la politique de défense s'est fait une véritable place dans l'UE », estime un diplomate européen. L'ambassadrice Agnieszka Bartol a en outre fait valider deux nouveaux paquets de sanctions contre la Russie, qui portent notamment sur la flotte fantôme russe. Elle a échoué de peu à en faire valider un dix-huitième, plus drastique.

Echec sur l'élargissement

Du côté des ratés, la présidence polonaise n'a pas pu entamer concrètement les négociations d'adhésion de l'Ukraine, pour cause de veto hongrois. « Mais cet échec est collectif », tempère le même diplomate. La Hongrie a aussi été responsable d'un des moments les plus tendus du semestre : le renouvellement des sanctions européennes contre des entités et des individus russes, en mars. Sur d'autres dossiers, par exemple la taxation, la présidence s'est montrée moins volontariste. Pour ne rien dire de la question migratoire : en février, Donald Tusk a déclaré que la Pologne n'appliquerait pas le Pacte sur la migration et l'asile adopté en 2024 s'il doit « se traduire par des quotas additionnels de

migrants dans le pays ». Il faut certes lire ces déclarations dans le contexte de la campagne électorale pour la présidentielle polonaise du 18 mai, très tendue. Le candidat de Donald Tusk a fini par la perdre, de peu.

Ce mardi 1^{er} juillet, le Danemark reprend le flambeau à un moment où doivent se prendre des décisions stratégiques. Par exemple, les objectifs climatiques de l'UE pour 2040 et 2035, alors que s'approche la COP 30 Belem.

Le gros morceau sera l'amorce des discussions autour du budget 2028-2034.

La présidence danoise fera examiner par les Vingt-Sept l'accord commercial UE-Mercosur proposé par la Commission. La France est prête à s'y opposer si elle n'obtient pas de garanties suffisantes. A l'expiration de la trêve douanière décidée par Donald Trump en mai dernier, il faudra décider si l'Union européenne veut imposer des contre-mesures à l'encontre des produits américains, et à quelle hauteur.

L'ambassadeur danois devra par ailleurs faire avancer tous les textes

dits « omnibus » de simplification administrative, qui visent à redonner de l'oxygène aux entreprises européennes après l'avalanche réglementaire de la dernière législature. « Car pour l'instant, rien n'a encore changé pour les entreprises », souligne un haut gradé de la Commission.

Le gros morceau du semestre sera l'amorce des discussions autour du budget 2028-2034, que la Commission veut moderniser, flexibiliser et remodeler par rapport à son prédécesseur 2021-2027. Bruxelles doit présenter ses propositions le 16 juillet et les Etats membres ont des priorités différentes.

Le monde agricole est évidemment très attentif à l'évolution de la Politique agricole commune. Quant aux régions, elles craignent qu'on ampute la politique de cohésion.

Comme l'UE doit commencer à rembourser son grand emprunt commun contracté pour le plan de relance post-Covid dès 2028, il y a une pression pour créer de nouvelles ressources propres. Mais un certain nombre de capitales rechignent à créer de nouvelles taxations, surtout si c'est pour en affecter les recettes à l'Union. Un cocktail qui a le potentiel de créer bien des tensions au Conseil. ■

Les informés

Les Informés de franceinfo du lundi au dimanche de 20h à 21h

1h de décryptage et d'analyse de l'actualité

franceinfo: chaque mardi avec Les Echos



idées

Cyberattaques : il faut sauver le soldat PME

L'ANALYSE
de Florian Dèbes

Délaissées par les spécialistes de la cybersécurité dans le passé, les PME et les ETI voient enfin des solutions adaptées émerger. Protéger les petits poucets de l'économie participe à la défense des grands groupes qui sont leurs donneurs d'ordre.

En première ligne ! Confrontées à des criminels informatiques flairant la facilité, les TPE, PME et ETI voient depuis quelques années se déverser sur elles le déluge d'attaques qui auparavant ciblaient surtout les grandes entreprises. Heureusement, ces organisations ne sont plus seules pour s'en défendre. Il aura fallu du temps pour convaincre éditeurs et fournisseurs de services de cybersécurité, mais ils semblent aujourd'hui avoir compris. Il faut désormais sauver le soldat PME.

Les annonces se succèdent dans le secteur. Des groupes comme Orange ou Docaposte font la promotion de leurs « packs cyber PME ». En fin d'année dernière, la start-up Stoik, le cyberassureur des PME levait 24 millions d'euros pour se développer. Côté à Paris, le discret Ekinops vient de faire l'acquisition d'Olfeo pour mieux concurrencer Cisco sur le segment des ETI et PME. Après l'acquisition d'ITrust par Free Pro, Bouygues Telecom s'est lui aussi renforcé dans la cybersécurité pour les ETI avec le rachat de SecInfra. Aucune de ces initiatives n'est de nature à bouleverser le marché, mais elles témoignent d'un bouillonnement. Ce

réveil est salutaire. A la fois inconscients des dangers et bien en peine pour trouver des protections à leur taille, les patrons de petites sociétés s'en sont longtemps remis à leur bonne étoile. Au risque pour les entrepreneurs de voir le travail d'une vie s'arrêter, au moins temporairement, faute d'une informatique fonctionnelle.

Certes, contrairement aux estimations farfelues entendues parfois jusque dans la bouche d'un ministre, 60 % des PME-TPE victimes d'une cyberattaque ne déposent pas le bilan dans les six à dix-huit mois qui suivent. Mais la répétition des attaques fragilise le tissu économique : une entreprise paralysée paiera plus tard ses factures avec toutes les conséquences que cela implique pour ses fournisseurs...

Il est désormais avéré que protéger une PME revient à sécuriser l'ensemble de sa filière.

« Une PME qui se fait attaquer, c'est un fait divers. Mais 10 % des PME qui se font attaquer, c'est un problème économique », soulignait récemment Guillaume Poupard, vice-président chez Docaposte.

Alors que les attaques font rarement l'objet d'un dépôt de plainte, difficile de connaître exactement l'évolution de la menace. Mais les professionnels du secteur sont formels, les petites entreprises ne sont plus à l'abri. Désormais bien protégées, les grosses cibles n'attirent que les cybercriminels les plus motivés. Les autres se sont rabattus sur les organisations plus vulnérables.

Chasser en terrain vierge

Pour le seul périmètre de l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (Anssi), c'est-à-dire uniquement parmi les entreprises critiques pour la nation, les ETI, PME et TPE ont attiré à elle la plus grosse part (37 %) des attaques informatiques suivies d'un chantage à la donnée (rançongiciel), une progression de trois points sur un an.

Sur le terrain, il est aussi désormais avéré que protéger une PME revient à sécuriser l'ensemble de sa filière. La multiplication des attaques visant un fournisseur pour mieux toucher un grand donneur

d'ordre (Free en a fait les frais à l'automne dernier) a prouvé que la solidité d'une chaîne ne dépendait que de son maillon le plus faible.

La leçon est maintenant comprise au point même de rentrer dans la loi. La directive européenne NIS 2 – et son pendant français, le projet de loi résilience – va imposer des obligations de sécurité aux PME dans certains secteurs critiques. Du pain bénit pour les acteurs de la cybersécurité.

Il y aura d'abord le travail de sensibilisation. Jusqu'ici, les PME ont bien souvent eu d'autres chats à fouetter et d'autres chèques à libeller que de se former à un risque hypothétique. Mais l'enjeu est tel que certains imaginent faire payer ces programmes de sensibilisation par les donneurs d'ordre. C'est tout le pari du Predictive Cyberlab et de sa formation à partir d'une fiction digne de Netflix. Lancé mi-juin, il a déjà convaincu Airbus, Crédit Agricole, Renault et Safran. Ils pourront diffuser les contenus auprès de leurs fournisseurs et sous-traitants de taille plus modeste.

Côté détection et protection contre la menace informatique, l'offre s'adapte aussi. Par le passé, les champions mondiaux du secteur n'avaient que faire des petits clients,

préférant signer de gros contrats avec des grands groupes. Quand ce n'était pas les compétences pour utiliser ces outils qui manquaient dans les PME, les prix avaient de quoi rebuter les plus motivés.

Mais des éditeurs de logiciels sortent désormais du rang pour convaincre dans les ETI et les PME. « Dans une précédente expérience, on m'avait dit d'arrêter de prendre des petits clients parce que ça coûtait trop cher. Cela a été le déclic pour créer Ogo Security », se rappelle Olivier Arous, cofondateur de ce pare-feu Web dématérialisé dont la promesse est d'être plus simple à paramétrer que la référence américaine Cloudflare. L'idée est de chasser là où les grands fauves ne vont pas.

Vers une vente au détail

A l'assaut du marché des PME, la cybersécurité apprend aussi à passer de la vente en gros à la vente au détail. Pour se faire connaître, le chemin passe par les chambres de commerce et d'industrie, les organisations patronales et les récents centres territoriaux de réponses à incidents cyber, nés d'un investissement de France Relance.

Les fournisseurs de services de cybersécurité dits « managés » sont aussi courtisés. En mutualisant les mêmes équipes d'analystes pour une multitude de clients, ils font baisser les prix. A ce jeu, face aux acteurs historiques du marché, comme Nomios, Neverhack, Advens ou I-Tracing, les opérateurs télécoms tentent leur chance. Fournisseurs incontournables de toutes les entreprises, ils sont habitués à travailler avec de très nombreux clients. Une montée en puissance et tout un symbole. ■

Vie et mort du télétravail

Pour nous opposer au patron, venons tous au bureau ! La forme d'action sociale expérimentée à Société Générale pour défendre le télétravail a quelque chose de rafraîchissant. Car elle entend montrer l'absurdité de consignes inapplicables, dans la lignée des grèves du zèle où les salariés paralysaient l'activité en appliquant le règlement à la lettre. Comme ces douaniers inspectant chaque voiture importée.

Aujourd'hui déjà, dans certaines entreprises, c'est la pagaille quand tous les salariés viennent sur place, le mardi ou le jeudi. Ils travaillent parfois assis par terre dans le couloir, avec l'ordinateur posé sur les genoux et branché sur la prise de l'aspirateur. Est-ce vraiment raisonnable d'interdire le télétravail ? Ou pour reprendre le vocabulaire des entreprises, est-ce vraiment profitable ? Quand les entreprises ont déployé le télétravail à grande échelle en 2020 pour cause de Covid

galopant, leurs dirigeants ont identifié trois points de blocage, au-delà de la cybersécurité. D'abord, rien ne vaut les relations directes, « en présentiel », pour le petit jeune qui arrive ou le chef qui prend en main une nouvelle équipe.

Ensuite, tout ce qui nécessite une collaboration étroite, comme le travail créatif ou la résolution de problèmes complexes, avance plus vite en face-à-face. Une enquête dans l'industrie aéronautique américaine a confirmé ce constat.

L'injustice de l'accès

Ces problèmes amènent à proscrire le tout-télétravail. Mais ils s'estompent dès que chacun vient trois ou quatre jours par semaine au bureau. Le troisième blocage, lui, est plus compliqué : c'est l'injustice.

Car la caissière de supermarché ou le maçon doivent venir sur place. Tandis que le comptable ou la directrice des achats peuvent parfaitement travailler à domicile. Autre-

ment dit : les salariés déjà les mieux payés accèdent le plus facilement au confort du télétravail (sauf exception comme le pilote de ligne ou le chirurgien).

La direction de l'opérateur de télécoms Free a employé cet argument pour limiter le télétravail à six jours par mois, en soulignant que « 85 % de nos collaborateurs ne télétravaillent pas ». Mais les entreprises ont aussi d'excellentes raisons d'encourager le télétravail. D'abord, elles ont pu « rendre des mètres carrés » et donc diminuer leurs dépenses. C'est ce qu'elles avaient expliqué lors de la signature des accords de télétravail il y a deux ou trois ans, soulignant que l'immobilier était souvent leur deuxième poste de coûts après les salaires.

Ensuite, leurs salariés ont gagné en confort de vie, en temps de trajet, et le leur ont souvent rendu en travail de meilleure qualité, voire plus abondant (beaucoup d'entre eux partagent le temps de transport éco-

nomisé entre travail et temps libre). De nombreux travaux académiques ont montré les gains de productivité qui en résultaient. L'emploi des handicaps a aussi progressé.

D'autres travaux ont montré que les télétravailleurs étaient moins exigeants en augmentations de salaire. Les mieux payés accepteraient même de gagner moins d'argent. Ces avantages sont toutefois plus difficiles à saisir en France. Difficile d'imaginer des syndicats négociant un accord associant télétravail et baisse possible de salaire. La Cour de cassation a rendu en mars dernier un arrêt qui va alourdir le coût du télé-

travail pour les entreprises, en contraignant les entreprises à verser une indemnité significative aux salariés qui le pratiquent.

Surtout, le télétravail repose sur la confiance. Et sur le passage d'une obligation de moyens à une obligation de résultat : ce qui compte, ce n'est pas le temps passé, mais le travail fourni.

Or la confiance est faible en France, en particulier la confiance des responsables en entreprise. Dans une étude publiée en mars, trois chercheurs de l'université suédoise d'Uppsala, Adam Gill, Lena Hensvik et Oskar Nordström Skans, montrent que « la confiance est très corrélée avec le télétravail dans les pays européens », en particulier la confiance des managers. Si les pays nordiques sont en pointe dans le télétravail, c'est d'abord parce que la confiance y est plus grande. Si beaucoup d'entreprises françaises sont tentées par le recul, c'est d'abord parce que la confiance y est trop faible. Non sans raison ?

Jean-Marc Vittori est éditorialiste aux « Echos ».

La confiance est faible en France, en particulier la confiance des responsables.



LA
CHRONIQUE
de Jean-Marc Vittori



La crise de l'eau qui vient

Avoir de l'eau au robinet ne coule plus de source. Face à la raréfaction de la ressource, les pouvoirs publics prévoient une planification. Il faut au contraire décentraliser la gestion de l'eau et imaginer des solutions locales.

par Gaspard Koenig



Il y a un demi-siècle, René Dumont, premier candidat écologiste à l'élection présidentielle, buvait face caméra « un verre d'eau précieuse », en redoutant qu'elle vienne bientôt à manquer si la société humaine ne prenait pas mieux soin de son environnement. Nous y sommes. Chaque jour ou presque, on découvre de nouveaux éléments sur la contamination des nappes phréatiques les plus profondes par les métabolites de pesticide, les microplastiques et les polluants éternels. Le scandale des minéraliers, qui auraient eu recours à des traitements interdits, n'est que la partie émergée d'une vérité vertigineuse : il n'y a plus d'eau pure. Pas seulement en France, mais partout sur la planète (une étude de l'université de Stockholm a montré il y a quelques années que même l'eau de pluie tombant sur le plateau tibétain recelait des produits de synthèse toxiques...).

A cette dégradation qualitative hélas prévisible, qui implique des traitements de plus en plus complexes et onéreux, s'ajoute un nouveau motif d'inquiétude, moins évident dans un pays historiquement habitué au confort d'un climat tempéré : la raréfaction quantitative de la ressource. Le récent rapport du Haut Commissariat au plan sur « l'eau en 2050 » dresse un état des lieux assez dramatique : « Sans inflexion des tendances actuelles, 88 % du territoire hexagonal pourraient être en situation de tension modérée ou sévère en été en matière de prélèvements. » Même en cas de printemps-été humide, près de la moitié des bassins-versants français connaîtraient une situation de déficience, multipliant les conflits d'usage.

Dans les pires des cas, je vois mal comment on pourrait éviter des exodes de population. Toutes les technologies du monde ne peuvent s'affranchir d'une réalité physique, à savoir que l'eau est une ressource locale, que les pompes, les

tuyaux et les usines de dessalinisation ne peuvent pas faire de miracle et que, au temps de Pagnol comme au nôtre, une ville à sec est une ville morte.

Ces projections sont conformes aux prévisions des climatologues. Le dérèglement climatique n'entraînera pas nécessairement une baisse globale des précipitations, mais renforcera leur saisonnalité, avec davantage d'inondations l'hiver et de sécheresses l'été – comme l'année en cours l'illustre parfaitement. Une telle perturbation du cycle de l'eau suffira à créer des pénuries. Dans le cas de la Normandie par exemple, le « GIEC normand », qui décline au niveau régional les prévisions du GIEC, anticipe dès le milieu du siècle une baisse de 25 % du niveau des aquifères. Car les fortes pluies de l'hiver ne se traduisent pas mécaniquement par davantage de réserves, en particulier sur des terres granitiques où l'eau ruisselle en surface et part vite à la mer. L'Orne a ainsi été placée en alerte sécheresse dès le début du mois de juin. Et il s'agit de la Normandie, le pays du crachin, pas des Pyrénées-Orientales !

La conclusion est sans appel : avoir de l'eau au robinet, qui plus est de l'eau potable, ne coule plus de source. Si l'Etat s'en inquiète aujourd'hui, c'est que la distribution d'eau constitue, depuis la Révolution française au moins, le cœur du cœur des missions régaliennes. Ce n'est pas un hasard si la police de l'eau (l'OFB) est armée, au grand dam des syndicats agricoles. Comme si le monopole de la violence légitime s'incarnait dans deux fonctions également cruciales : prévenir les crimes et fournir l'eau. A l'inverse, une population qui commencerait à douter

Sans inflexion des tendances actuelles, 88 % du territoire hexagonal pourraient être en situation de tension modérée ou sévère en été en matière de prélèvements.

de son eau deviendrait vite ingouvernable.

Que propose le rapport du Haut Commissariat au plan ? Planifier, bien sûr ! Ses recommandations sont raisonnables dans leur finalité : réguler l'irrigation, encourager la sobriété, soutenir les pratiques agroécologiques qui non seulement consomment moins d'eau, mais permettent aussi d'en stocker davantage dans des sols redevenus vivants. Cependant, la forme même du plan, défini par des experts et imposé par le biais de mesures restrictives, est contradictoire avec son objet : ramener la vie dans les milieux naturels.

Gouvernance territorialisée

Dans les années 1980, Ivan Illich avait été invité à Dallas pour s'exprimer sur un projet de lac qui divisait les habitants. Dénonçant l'attitude utilitariste des deux camps, le philosophe avait créé un concept qui donnera le titre de son livre : ces eaux qu'on mesure, qu'on discute et qu'on se dispute, sont « les eaux de l'oubli ». Nous avons oublié la nature profonde de cet élément primordial, mythologique, cosmologique. En le réduisant à de savants calculs, nous en avons perdu le sens. Aujourd'hui, qui sait d'où vient l'eau qu'il consomme, sur quelle aire de captage tombe la goutte qui se retrouve dans son gosier, quel harassant parcours elle a dû suivre, patientant longuement sous terre, dansant parmi les tourbillons des ruisseaux, sourdant à travers l'obscurité des sources ?

Plutôt que de centraliser encore davantage la gestion de l'eau (dernier épisode en date, le transfert de la compétence aux communautés de communes), les pouvoirs publics devraient au contraire imaginer des formes territorialisées de gouvernance, par sous-bassin versant par exemple, qui permettraient aux êtres humains de se réapproprier leur environnement et aux citoyens d'imaginer des solutions adaptées, locales, « régénératives », pour reprendre l'expression de l'hydrologue Charlène Descollonges. Connaître et reconnaître son eau, c'est déjà en prendre soin.

A la santé du lecteur en ces journées torrides, je bois un verre d'eau précieuse !

Gaspard Koenig est philosophe.

La statistique publique en décrépitude

Ciment discret de la décision économique, la statistique publique craque des deux côtés de l'Atlantique, des indicateurs naguère réputés solides vacillent.

par Robin Rivaton

En août dernier, outre-Atlantique, le Bureau of Labor Statistics (BLS) a avoué que l'économie américaine avait créé 818.000 emplois de moins sur les douze mois écoulés, à mars 2024. 39 % d'erreur. Un choc cinq fois supérieur à la correction annuelle moyenne. Pourquoi ? Echantillons d'entreprises amaigris, réponses tardives, budgets atones.

L'ex-commissaire du BLS William Beach a averti que « les grandes enquêtes sont en train de mourir ». Fin 2024, le BLS annonce devoir couper de 5.000 ménages, soit 8 %, l'échantillon mensuel du Current Population Survey pour 2025, les crédits n'ayant pas suivi l'envol des coûts de collecte avec un taux de réponse passé de 82 % en 2019 à 69 % en 2023. Cette coupe a été finalement suspendue in extremis après une rallonge de 6 millions de dollars votée au Congrès. Le programme du BLS qui mesure les prix à l'importation et à l'exportation a quant à lui frôlé l'effondrement statistique en 2022. Le taux de participation des entreprises à cette enquête trimestrielle était tombé à 20 %. Le BLS a décidé d'une refonte méthodologique radicale : à partir de mars 2025, la moitié des indices de prix extérieurs sont calculés à partir des déclarations obligatoires aux douanes, en lieu et place de questionnaires.

L'autre rive de l'Atlantique ne va guère mieux. En octobre 2023, l'Office for National Statistics (ONS) a suspendu la publication du taux de chômage : la Labour Force Survey ne recueillait plus qu'un foyer sur sept. La Banque d'Angleterre s'est rabattue sur des fichiers fiscaux pour calibrer ses taux. Et l'ONS avertit que la situation ne sera pleinement stabilisée qu'en 2026. En mars 2025, l'ONS a annoncé la suspension de la publication de l'indice des prix sortie d'usine et de son équivalent pour

les services, en raison d'un problème de traitement des données. L'office avait déjà retardé des chiffres du commerce extérieur début mars 2025 pour une raison technique. Par ailleurs, un institut indépendant (IFS) a révélé une bévue de 2.300 milliards de livres dans l'estimation du patrimoine des ménages britanniques à cause d'un traitement comptable erroné des pensions de retraite.

En novembre 2024, le think tank Resolution Foundation a publié un rapport cinglant arguant que le faible taux de réponse a conduit l'ONS à surestimer l'ampleur du non-emploi après la pandémie.

Fatigue numérique

Que se passe-t-il ? D'abord, la « survey » fatigue : boîtes mail saturées, téléphones filtrés et portails sécurisés rendent la collecte plus difficile et plus chère. Le Covid a perturbé les habitudes et fait chuter les taux de réponse. Les ménages sont moins volontaires pour partager gratuitement des données, au point que certains instituts réfléchissent à distribuer des gratifications. La digitalisation des méthodes de collecte progresse trop lentement.

Ensuite, la défiance : aux Etats-Unis, la participation chute plus vite chez les électeurs de l'opposition, introduisant un biais politique. Enfin, une décennie de coupes budgétaires a vidé les instituts d'enquêteurs et de développeurs. Mobiliser les registres administratifs constitués lors de processus dans lesquels les ménages ou entreprises sont contraints de verser de la donnée est une solution, mais ils ne sont pas toujours anonymisés et l'administration est frileuse de les partager.

Quand on connaît le nombre de processus économiques, en premier lieu les marchés financiers, qui reposent sur la donnée publique, le risque est réel. Il est aussi réel pour les gouvernements ou les banques centrales qui se basent sur cette donnée pour prendre des décisions éclairées. Cette évolution va également renforcer le rôle des acteurs privés capables de produire une donnée de qualité.

Robin Rivaton est président de Stonal, fondateur de Real Estech et essayiste.

LE LIVRE DU JOUR

Mutualisme, une autre exception française

LE PROPOS Fracture sociale, exigence de rentabilité à court terme et individuation limitent la capacité de la société à répondre aux défis sociaux et environnementaux. En réponse à ce constat sans appel, une conviction bien argumentée : la France a besoin d'institutions collectives capables d'innover et d'agir au service de l'intérêt de la société. Le projet collectif doit se jouer autour de la mutualisation et du long terme. Forts de ce qu'ils ont réussi à bâtir au sein du Crédit Mutuel, les dirigeants de la banque, Daniel Baal et Nicolas Théry, vantent les mérites d'un modèle éprouvé. Les auteurs appellent tous les entrepreneurs à s'inspirer de ce modèle vertueux.

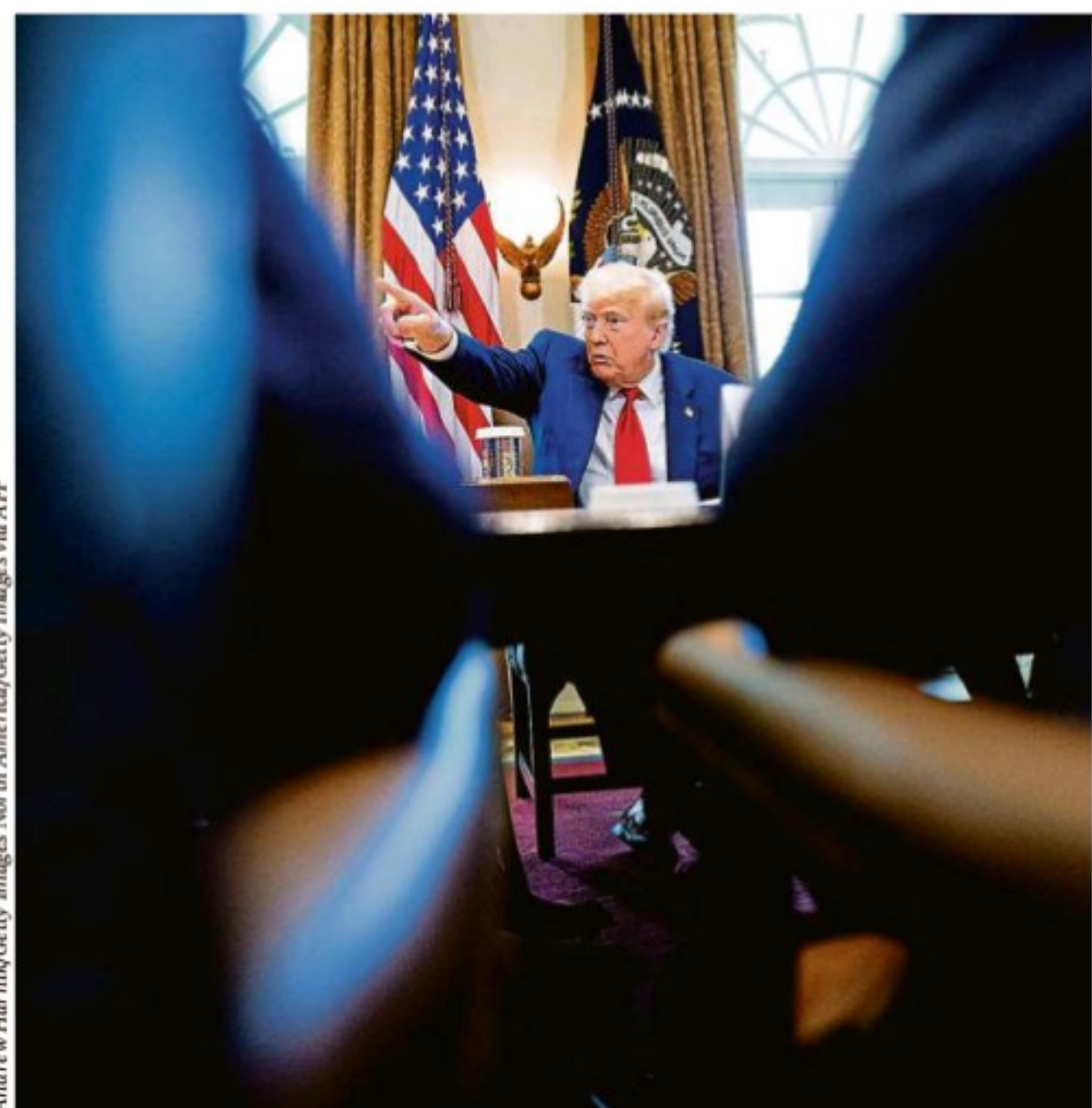
L'INTERET Depuis sa naissance au XIX^e siècle, le chemin d'évolution du mutualisme est pavé d'innovations. Le statut d'entreprise à mission, la démocratie économique et le dividende sociétal sont autant d'outils puissants pour réorienter des ressources dans le respect



conjoint de l'individu et du collectif. En s'emparant, les dirigeants ont l'opportunité d'allier performance, action pour la solidarité et geste fort pour la planète. Il ne s'agit pas de voir des entreprises se substituer aux services publics mais de faire naître l'envie, parmi les dirigeants, de « faire sa part ». Tout en encourageant à s'engager concrètement pour le bien commun, l'essai rappelle à quel point « tout le monde gagne dans une vision collective à long terme ». — Béatrice Huou

Pour une société plus mutuelle de Daniel Baal et Nicolas Théry. Coédition Ebra-l'Aube, 164 pages, 15 euros.

débats



Andrew Harnik/Getty Images North America/Getty Images via AFP

Face à Trump, soyons prêts à réagir fermement

LA
CHRONIQUE
de Xavier
Jaravel



Le 9 juillet, le président des Etats-Unis pourrait bien mettre sa menace à exécution et imposer des droits de douane de 50 % sur les produits de l'Union européenne (UE), contre 10 % actuellement. Le gouvernement américain a justifié l'augmentation des droits de douane de manière largement infondée. Il s'agirait pour les Etats-Unis de « faire payer » les Européens pour des biens publics internationaux, comme la protection militaire. Mais des données récentes issues de la guerre commerciale entre les Etats-Unis et la Chine en 2018 ont montré que l'essentiel des droits de douane est répercuté sur les prix, c'est-à-dire que les droits de douane sont, de fait, payés par les ménages américains, et non par les producteurs européens.

Une deuxième justification des droits de douane est qu'ils permettraient de relocaliser les activités industrielles aux Etats-Unis. Mais il est très peu probable que les entreprises étrangères s'engagent dans les investissements considérables qu'implique le transfert de la production aux Etats-Unis dans une situation où les conditions économiques sont très incertaines, où l'économie américaine est susceptible d'entrer en récession ou en stagnation, et où les agences de notation dégradent la note de la dette américaine... Jusqu'ici, les Etats-Unis ne font que se tirer une balle dans le pied, avec des dommages collatéraux sur l'économie mondiale.

Eviter deux écueils extrêmes

Si les Etats-Unis nous imposent des droits de douane de 50 % le 9 juillet, la réponse de l'UE doit éviter deux écueils. D'une part, il faut éviter des représailles indiscriminées – par exemple, imposer à notre tour des droits de douane de 50 % sur tous les produits américains – car le premier perdant serait le consommateur européen. D'autre part, il faut écarter la stratégie consistant à ne rien faire : même si c'est probablement la stratégie la plus rationnelle sur le plan économique, elle semble trop risquée au plan géopolitique, car elle pourrait être interprétée comme une incapacité de l'UE à s'affirmer face aux Etats-Unis.

Dans des travaux récents menés par le Conseil d'analyse économique, le Centre

d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII) et le Conseil allemand des experts économiques, nous plaçons pour une stratégie de riposte ferme mais ciblée et à vocation principalement dissuasive.

Plusieurs principes doivent guider le ciblage de ces mesures de rétorsion : favoriser les droits de douane sur les biens finaux (qui affectent les consommateurs européens) plutôt que sur les biens intermédiaires (pour préserver la compétitivité des entreprises européennes) ; se focaliser sur les produits pour lesquels la demande européenne est essentielle pour les producteurs américains mais où il existe des opportunités de substitution pour le consommateur européen (le CEPII identifie 1.000 produits dans cette catégorie, dont les vins californiens) ; enfin, coordonner ces mesures avec nos autres partenaires stratégiques (Royaume-Uni, Canada, Japon, Corée du Sud...) afin d'accroître leur impact et leur crédibilité.

L'UE pourrait également utiliser des restrictions à l'exportation, sur certains biens stratégiques difficilement substituables par les Etats-Unis (par exemple, les intrants chimiques pour le secteur agricole ou les technologies de lithographie pour les semi-conducteurs), afin de générer des recettes pour l'UE et provoquer un choc de prix important aux Etats-Unis.

A ce stade, il est important pour l'UE de communiquer très clairement aux Etats-Unis que ces mesures de rétorsion sont prêtes à l'emploi. C'est avec une telle communication et de telles mesures de dissuasion que l'UE peut aujourd'hui au mieux défendre l'ordre commercial mondial et les règles commerciales multilatérales.

Xavier Jaravel est professeur d'économie à la London School of Economics et président délégué du Conseil d'analyse économique.

Ne rien faire pourrait être interprété comme une incapacité de l'Union européenne à s'affirmer face aux Etats-Unis.

Et si consommer plus d'électricité vous faisait économiser ?

par Audrey Zermati

Les récents épisodes de prix négatifs sur les marchés de l'électricité en France et en Europe ont mis en lumière une réalité troublante : produire trop d'électricité peut aujourd'hui coûter cher. A certains moments, les producteurs doivent même payer pour injecter leur électricité sur le réseau. Pourquoi ? Parce que la demande ne suit pas. Et parce que nous avons oublié que la transition énergétique ne peut reposer que sur l'offre.

Il est temps d'investir aussi dans la demande. Trop longtemps considérée comme passive, rigide, inaccessible, la consommation électrique peut, elle aussi, devenir un levier puissant pour équilibrer le système, absorber les excès de production renouvelable, et éviter les dérives spéculatives sur les marchés. C'est tout l'enjeu de la flexibilité de la demande, cette capacité à adapter sa consommation dans le temps, en fonction des besoins du réseau et des signaux de marché.

Pilotage énergétique

Quand, en plein week-end de mai, les prix de l'électricité plongent jusqu'à devenir négatifs, faute de débouchés, les producteurs d'énergie solaire ou éolienne sont parfois contraints de brider leur production. Pire, certaines centrales nucléaires doivent ralentir en urgence. C'est un non-sens écologique, un gaspillage d'énergie bas-carbone au moment même où nous investissons des milliards pour accélérer la décarbonation.

Ce phénomène n'est pas anecdotique : les prix négatifs sont de plus en plus fré-

Si nous voulons réussir la transition énergétique sans explosion des coûts, il faut investir massivement dans la flexibilité de la demande, en créant des incitations tarifaires claires pour consommer au bon moment.

quents, car nos usages n'ont pas encore appris à s'adapter. C'est là que réside le gisement de demain : donner aux consommateurs les outils pour moduler leur consommation en fonction des signaux du réseau.

Aujourd'hui, il est possible de recharger un véhicule électrique, chauffer un bâtiment ou stocker de l'eau chaude au moment où l'électricité est abondante, propre... et gratuite. Mieux : grâce aux dispositifs de flexibilité, ces usages peuvent être rémunérés quand ils permettent d'alléger la charge sur le réseau. En tout, les gains peuvent atteindre entre 10 et 30 % de sa facture ! Pourquoi dès lors, continuer à subir les hausses de facture quand on peut consommer intelligemment et être payé pour ça ?

Les industriels l'ont bien compris, certains groupes optimisent déjà leurs consommations pour profiter de la volatilité du marché. Mais dans le tertiaire et le résidentiel, le potentiel reste colossal : seuls 6 % des bâtiments de plus de 1.000 m² sont équipés de systèmes de pilotage énergétique. C'est un gâchis structurel.

Un devoir d'action pour les pouvoirs publics

Si nous voulons réussir la transition énergétique sans explosion des coûts pour les ménages et les entreprises, il faut investir massivement dans la flexibilité de la demande. D'abord, en créant des incitations tarifaires claires pour consommer au bon moment (tarifs dynamiques, bonus flexibilité, etc.). Puis en rendant obligatoire l'intégration de systèmes de pilotage intelligents dans tous les bâtiments neufs ou rénovés. Enfin, en rémunérant à leur juste valeur les services rendus au réseau par les consommateurs flexibles.

Il ne s'agit pas seulement de technologie. Il s'agit de répartition équitable de la valeur, de souveraineté énergétique, et de justice économique. La flexibilité permet de rentabiliser nos investissements dans les énergies renouvelables et l'électrification de nos usages et de garantir à chacun une électricité abordable. Alors oui, consommer plus peut vous faire gagner plus – à condition de le faire au bon moment.

Et si on passait enfin d'une transition énergétique subie à une transition partagée, pilotée et rémunératrice ?

Audrey Zermati est présidente de l'association Luciole.

L'Union européenne doit simplifier la réglementation bancaire

par Nicolas Namias

Pour que l'Europe se transforme, les citoyens européens ont besoin de réglementations qui encouragent et facilitent la prospérité. Au-delà du rôle joué par l'actuelle réglementation bancaire européenne pour garantir la stabilité financière, il est temps d'adapter cette réglementation aux nouveaux enjeux. Aujourd'hui, nos objectifs doivent être de renforcer la souveraineté tout en finançant l'autonomie stratégique, et de permettre aux institutions financières de se concentrer sur leurs missions essentielles : le financement de l'économie et des transitions, qu'elles soient environnementales, technologiques, démographiques ou géopolitiques.

Les caisses d'épargne européennes assument au quotidien cette responsabilité de financer efficacement l'économie et les transitions. Elles le font à travers un modèle qui est territorial, universel et relationnel – un modèle reposant sur la proximité auprès des particuliers, entreprises et collectivités, qui sert chaque catégorie de client grâce à une gamme complète de services bancaires, et les accompagne sur le long terme.

Alléger les exigences de reporting

Cependant, cette fonction indispensable est entravée par une réglementation trop complexe et souvent mal adaptée aux réalités économiques. Cela impacte

la compétitivité du secteur bancaire européen et réduit sa capacité à pleinement jouer son rôle. Cela pèse sur notre prospérité future.

C'est la raison pour laquelle le Groupement européen des caisses d'épargne (ESBG) a publié une feuille de route proposant une nouvelle approche, conçue pour nous permettre d'agir. Elle vise à s'assurer que chaque réglementation réponde à un objectif précis, proportionné dans son ampleur et adapté à la réalité économique. Cette feuille de route propose des recommandations ambitieuses, éclairées par l'expérience de terrain rapportée par les banques de l'ESBG.

Notre groupement recommande ainsi d'adopter le principe selon lequel chaque règle doit tenir compte de la diversité des modèles de nos systèmes bancaires. En particulier, il se trouve que les caisses d'épargne européennes servent des publics souvent négligés par d'autres acteurs financiers que la réglementation doit pleinement prendre en compte.

De plus, nous appelons à revoir les attentes en matière de supervision et à éliminer les mesures qui ajoutent de la complexité sans effets utiles. De même, les nombreuses exigences de reporting auprès d'autorités multiples gagneraient à être allégées.

Plutôt que d'accumuler les réglementations, l'ESBG propose que chaque nouvelle règle soit soumise à un test de

« financement de l'économie » – un test qui vérifierait si une mesure facilite ou entrave le flux de crédit vers les ménages et les PME. Notre groupement appelle également à ce que la compétitivité soit formellement reconnue comme un objectif de supervision.

Une décision politique qui engage l'UE

Si l'Union européenne souhaite un système bancaire capable de répondre à ces priorités, elle doit commencer par offrir aux banques un cadre réglementaire qui facilite leur action. L'initiative de la Commission européenne pour « une Europe plus simple et plus rapide » a enfin ouvert la voie à une simplification attendue depuis longtemps. Notre rapport « Keep it Simple » souhaite apporter une contribution utile au débat public européen.

L'impératif de simplification n'est pas qu'un slogan : c'est une décision politique qui engage la manière dont l'Europe financera son avenir, sa transition environnementale, sa transformation technologique, son évolution sociale et son autonomie stratégique.

En saisissant l'opportunité de la simplification, l'Europe pourra ouvrir un nouveau chapitre.

Nicolas Namias est président du Groupement européen des caisses d'épargne et président du directoire de BPCE.



Philippidès et les data centers : l'effet rebond

LA
CHRONIQUE
de Christian de Perthuis



Dans la Grèce antique, la tâche des hémérodromes consistait à transporter de l'information en utilisant leur force musculaire. L'hémérodrome le plus célèbre fut Philippidès, envoyé à Athènes par le Général Miltiade pour annoncer la défaite des Perses à la bataille de Marathon. Pour la société, le coût en énergie était assez faible. Mais pas son coût social : épuisé à son arrivée, Philippidès y perdit la vie. Sobre en énergie, ce service ne se prêtait guère au transport de l'information en grande quantité ou sur longue distance. En 1866, quelque deux millénaires après le décès de Philippidès, est posé le premier câble télégraphique traversant l'Atlantique. Il permet d'échanger des messages codés grâce aux impulsions électriques, à un coût assez prohibitif : 5 dollars par mot, soit environ 250 de nos dollars d'aujourd'hui. Après guerre, le téléphone analogique remplace le télégraphe. Avec la même quantité d'électricité, il véhicule bien plus d'information. Au début des années 1950, le coût d'une communication entre Londres et New York tombe à 3 dollars la minute, soit 2,5 cents par mot. Grâce à la baisse du prix, ce nouveau service va rapidement consommer bien plus d'électricité que l'antique télégraphe. Avec le numérique, le transport de l'information connaît un nouveau bond en avant en matière d'efficacité énergétique. Avec les standards de cinquième génération (la « 5G »), on peut transporter plusieurs milliers de mots par seconde ! Mais on transporte désormais toutes sortes d'informations, comme des photos, des vidéos, des modèles numériques, bien plus gourmands en énergie que de simples mots. Si le passage de la 4G à la 5G permet de réduire de 80 % à 90 % la quantité d'électricité requise pour transporter le même volume d'information, il devrait provoquer une hausse de la consommation d'électricité du fait de l'accroissement du trafic. Les gains d'efficacité énergétique des puces graphiques utilisées pour les jeux en ligne et l'intelligence artificielle ne sont pas en reste. D'après l'Agence internationale de l'énergie, ils doublent tous les 2,5 à 3 ans. Les quelque 11.000 data centers opérationnels en 2024 dans le monde sont déjà à l'origine d'un peu plus de 1 % de la consommation d'électricité mondiale (4 % aux États-Unis, 20 % en Irlande). Des chiffres qui risquent de s'envoler dans les années qui viennent. Des experts avancent l'hypothèse que l'amélioration des performances énergétiques des futurs data centers permettrait de freiner ces nouvelles consommations d'énergie. Jevons, l'économiste qui le premier étudia l'effet rebond dans le cas du charbon, doit se retourner dans sa tombe. Car sans modération dans les usages ni prise en compte de son coût énergétique, le déploiement de l'intelligence artificielle risque de retarder la transition bas carbone.

Christian de Perthuis est professeur à l'université Paris-Dauphine-PSL et fondateur de la chaire Economie du climat.



SUR LE WEB

Une étiquette qui fait parler le casque de chantier en cas d'accident
Une start-up a mis au point une application permettant de fournir aux secours les données de santé essentielles concernant la victime.

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

CLIMAT // La législation du travail oblige désormais les employeurs à prendre en compte les épisodes caniculaires. Les scientifiques cherchent les meilleures technologies de prévention et d'alerte.

Quand le thermomètre monte, comment mettre ses salariés au frais

Jacques Henno

Chiffres clés

- 2,41 milliards de travailleurs sont soumis chaque année, à travers le monde, à une chaleur excessive.
- 19.000 décès et 23 millions de lésions sont dus tous les ans à cette exposition.
- 2,2 % des heures travaillées seront perdues en 2030 en raison de la baisse de la productivité due à la chaleur.

Jusque dans les années 1980, des canaris accompagnaient les gueules noires au fond des mines de charbon. Leur évanouissement indiquait la présence de gaz toxiques. Aujourd'hui, Canaria Plus est le nom d'un bracelet électronique qui clignote, vibre et sonne lorsque la température corporelle de son porteur dépasse un seuil critique, signalant un risque de coup de chaleur. « En France, notre technologie a été testée avec succès par Airbus et l'OPPBTP, l'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics », affirme Stanislas de Barbeyrac, responsable du développement en Europe de Biodata Bank, la start-up japonaise qui a développé cette alarme, vendue à un million d'exemplaires depuis son lancement en 2020. Un chiffre dû à son succès mais aussi à son obsolescence : à l'issue des cinq mois d'autonomie de la batterie, le bracelet doit être jeté.

Même s'il est recyclé, il risque donc de contribuer au réchauffement climatique, dont on sait désormais qu'il dépassera +1,5 °C à la fin de ce siècle. Les employeurs vont devoir encore mieux protéger leurs salariés. « Chaque année, 2,41 milliards de travailleurs à travers le monde sont exposés à une chaleur excessive, ce qui entraîne 23 millions de lésions et près de 19.000 décès », rappelle Manal Azzi, responsable de l'équipe chargée des politiques et systèmes de sécurité et santé au travail à l'IOIT, l'Organisation internationale du travail. En France, en 2024, « sept accidents du travail mortels en lien possible avec la chaleur ont été notifiés », rappelle, sur son site, Santé Publique France. « Selon nos statistiques, deux décès pourraient être liés dans le BTP aux fortes chaleurs en 2024 », s'inquiète Mohamed Trabelsi, responsable du développement et des projets spécifiques à la direction technique de l'OPPBTP, qui multiplie les évaluations d'équipements de protection.

La canicule affectera bien sûr la productivité. Selon l'IOIT, en 2030, 2,2 % des heures travaillées seront ainsi perdues. De nom-

breux pays ont donc, à l'instar de la France, clarifié les dispositions à prendre en cas d'« épisodes de chaleur intense » : « Favoriser les organisations du travail qui n'exposent pas les salariés à la chaleur, décaler les horaires vers le matin ou le soir, fournir de l'eau potable fraîche, des équipements de protection individuels, comme des gilets rafraîchissants, sensibiliser aux symptômes du « coup de chaleur » et, enfin, anticiper l'organisation des secours », détaille Jennifer Shettle, responsable du pôle d'information juridique de l'Institut national de recherche et de sécurité.

Un peu plus compliqué et coûteux : « Installer des capteurs pour mesurer la température et le taux d'humidité sur le lieu de travail, prévoir toilettes et douches, distribuer de l'eau riche en électrolytes, qui permet de reconstituer les sodium, potassium, calcium et autre magnésium perdus pendant l'effort, faire surveiller symptômes, température et rythme cardiaque par du personnel médical », indique Lee Newman, directeur des centres pour la santé, le travail et l'environnement de l'école de santé publique du Colorado, et qui a mené deux campagnes d'évaluation dans des serres de tomates et de piments au Mexique. « Enfin, il ne faut pas oublier de revoir les systèmes de rémunération : si les travailleurs sont payés au nombre de tomates qu'ils ramassent, ils sont encouragés à s'épuiser sous la chaleur », ajoute-t-il.

L'Occident sera le moins affecté par ces phénomènes climatiques, mais toute sa chaîne d'approvisionnement s'en trouvera ralentie.

L'Occident sera le moins affecté par ces phénomènes climatiques : en 2030, les pays d'Asie du Sud et d'Afrique de l'Ouest perdront 5 % des heures travaillées à cause du stress thermique, contre seulement 0,1 % pour l'Europe. Pour autant, c'est toute la

chaîne d'approvisionnement des pays occidentaux qui s'en trouvera ralentie. Ceux-ci subventionnent donc des recherches scientifiques dans les pays du Sud. « Le Wellcome Trust, une fondation caritative en médecine installée à Londres, a financé une campagne de mesures de la chaleur et de l'humidité dans des usines de vêtements du Bangladesh », relate Grant Lynch, chercheur postdoc au centre santé et chaleur de l'université de Sydney. Nous avons ensuite reproduit les mêmes conditions dans notre laboratoire afin d'y tester des stratégies d'adaptation. Les plus efficaces sont l'installation de ventilateurs électriques et la sensibilisation à la nécessité de s'hydrater régulièrement. »

Mais l'université de Sydney ne compte pas en rester là. Avec toutes les données accumulées, elle va créer un service en ligne, EMU Systems, qui, en fonction des prévisions météo, conseillera les meilleures mesures à prendre à ses clients : usines, organisateurs de compétitions sportives ou de festivals... Dans les pays du Nord, les entreprises sont prêtes à investir dans les technologies permettant de protéger leurs travailleurs.

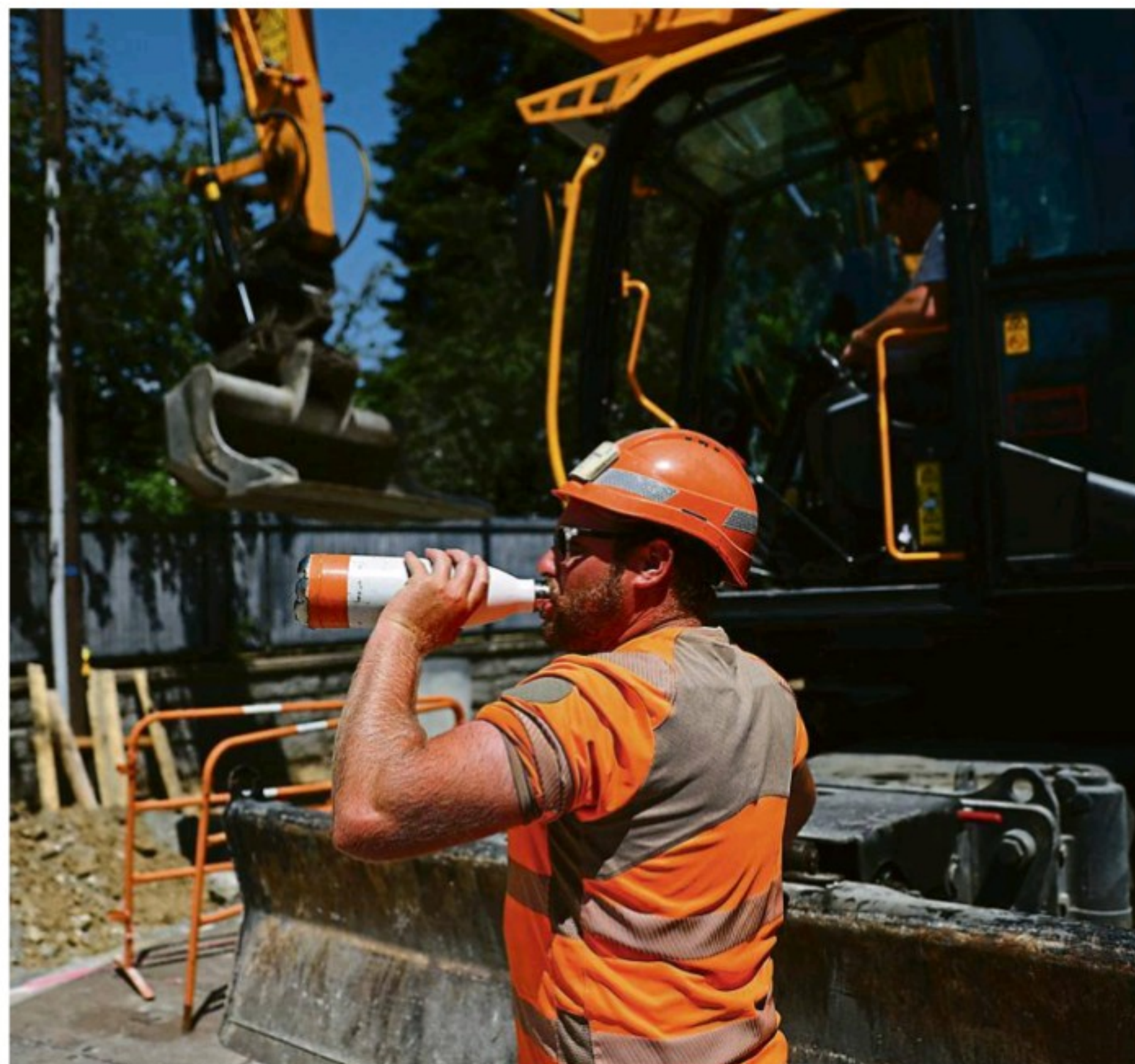
Capteurs intégrés

Chaque bracelet jetable Canari Plus coûte 44,90 euros HT. L'entreprise américaine Epicore Biosystems, un spin-off de Northwestern University, dans l'Illinois, propose depuis neuf mois un capteur, sous forme de patch ou de brassard, mesurant la sueur, la perte de sodium, la température de la peau, les déplacements... il vibre en cas de sudation trop importante, et le travailleur bénéficie de conseils personnalisés sur son smartphone. « En fonction du nombre d'appareils utilisés, l'abonnement individuel varie de 200 à 600 dollars », précise Roozbeh Ghaffari, PDG et cofondateur d'Epicore, qui revendique quelque 70 clients : United Airlines, Chevron, le géant du BTP Bechtel, l'entreprise chimique japonaise Denka...

La marque suisse Wearin' (groupe Conextivity) fait, elle, du sur-mesure avec des capteurs intégrés dans les vêtements des pompiers, des policiers, des sportifs, des salariés de l'industrie ferroviaire ou de la construction. « Nous pouvons détecter un coup de chaud en mesurant la fréquence cardiaque, la température du corps, la conductivité de la peau – affectée par la transpiration », explique Chloé Duriez, directrice de Wearin'. Les responsables de Wearin' et Biodata Bank se doutent qu'un jour, les fabricants de montres connectées se lanceront sur ce créneau. « Notre plus-value réside dans la conception d'algorithmes personnalisés pour résoudre la situation de chaque entreprise, de chaque travailleur », se rassure Alvaro Goncalves, responsable de l'ingénierie chez Wearin'.

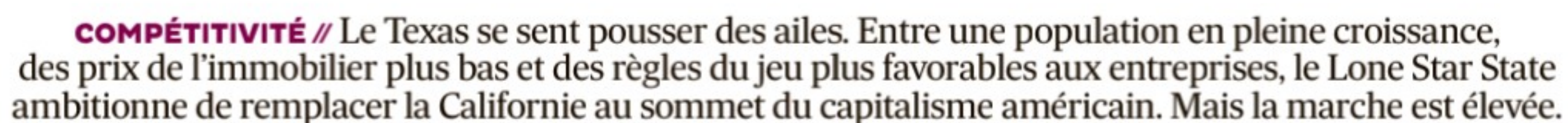
Vers des vêtements de refroidissement passif

Dans son roman « Choc Terminal » (Albin Michel 2023), l'auteur américain de science-fiction Neal Stephenson imagine une Terre dont les habitants devront enfiler des « Earth suits » (par analogie aux « space suits » des astronautes) pour se protéger du soleil. Peut-être pourrions-nous nous contenter de porter des vêtements ordinaires transformés grâce à un revêtement en « accessoires de refroidissement personnel passif », comme l'expliquent Evan Patamia, Megan Yee et Trisha Andrew, trois chercheurs de l'université du Massachusetts, auteurs d'un article publié en octobre dernier. Une alternance de couches de nano- et micro-particules de carbonate de calcium et de sulfate de baryum serait ajoutée aux vêtements. Un tissu enduit aurait ainsi une capacité de refroidissement maximale de 6 °C.



D'après Santé Publique France, en 2024, « sept accidents du travail mortels en lien possible avec la chaleur ont été notifiés ». Photo Stéphane Mahé/Reuters

Californie



Indice du coût moyen de la vie

■ Texas ■ Californie

Catégorie	Texas	Californie
Coût moyen	91,8	141,6
Courses alimentaires	95,8	108,8
Logement	80	197,8
Transport	92,1	138,7
Santé	98,5	105,4

du capitalisme américain



« Etats-Unis vont très vite », poursuit la diplomate. « L'âge d'or de Chicago est passé. L'âge d'or de la Californie, on a atteint le maximum. Les talents sont trop chers, les salaires sont trop chers. J'observe des familles françaises qui me disent qu'avec des enfants on ne peut plus habiter en Californie. »

Le Texas dispose de plusieurs atouts, dont un positionnement géographique central et un accès à l'énergie abondant et peu cher. Les industries du pétrole et du gaz sont implantées de longue date dans la région, riche en ressources naturelles. L'Etat est devenu un hub majeur pour la production et l'exportation de gaz naturel liquéfié, une ressource qui a le vent en poupe grâce aux sanctions contre le gaz russe.

Plus surprenant, le Lone Star State domine aussi les classements nationaux pour la production d'électricité à partir d'énergies renouvelables. L'année dernière, les éoliennes et les panneaux solaires texans ont généré plus de 169.000 gigawattheures d'électricité, contre 92.000 seulement en Californie.

Accès à l'énergie et révolution de l'IA

Son marché de l'électricité est moins régulé qu'ailleurs, ce qui fait que les producteurs d'électricité se font concurrence sur les prix. Et les producteurs d'électricité bénéficient d'un environnement où il est facile d'obtenir un permis de construire et de se connecter au réseau. L'abondance d'énergie au Texas contribue à attirer des projets d'investissement, et notamment des centres de données, très gourmands en électricité. Le projet Stargate, mené par OpenAI et Oracle, prévoit d'investir jusqu'à 500 milliards dans des infrastructures d'intelligence artificielle dans les prochaines années.

Pour son premier data center, la coalition a choisi un emplacement de 350 hectares à Abilene, dans l'ouest du Texas. Mais la suprématie de l'Etat dans les énergies renouvelables pourrait être menacée par le zèle de l'administration Trump, qui cherche

« L'âge d'or de Chicago est passé. L'âge d'or de la Californie, on a atteint le maximum. Les talents sont trop chers, les salaires sont trop chers. J'observe des familles françaises qui me disent qu'avec des enfants on ne peut plus habiter en Californie. »

VALÉRIE BARABAN
Consule de France à Houston

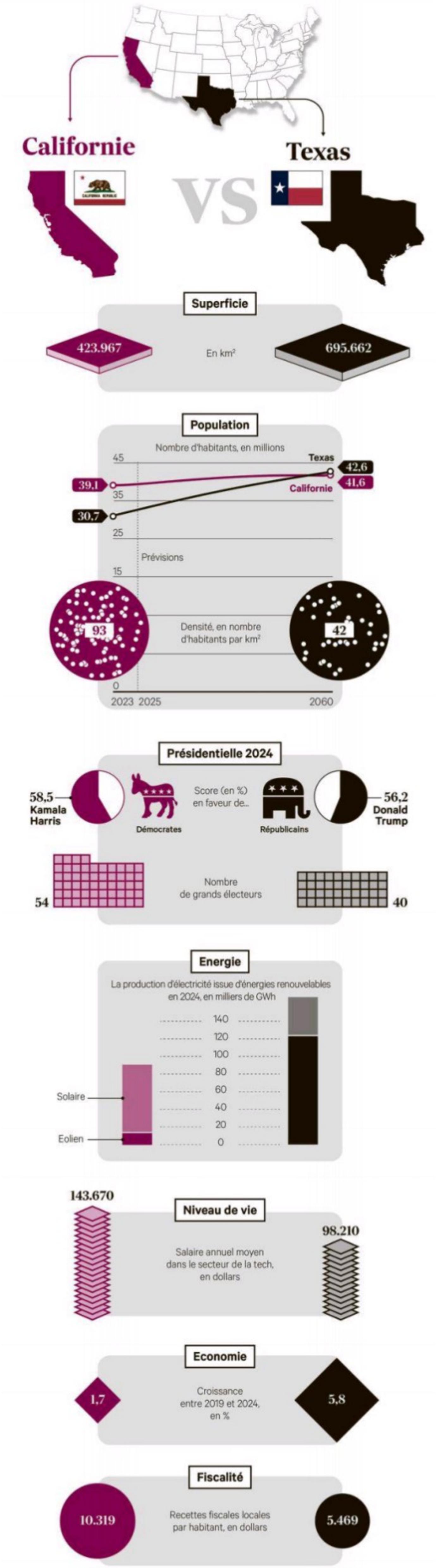
à détricoter l'Inflation Reduction Act (IRA). Le gouvernement peut compter sur le soutien des républicains texans, qui ont proposé plusieurs lois visant à entraver l'action des producteurs d'énergies renouvelables.

L'expérience accumulée de la Silicon Valley

Malgré tous les atouts du Lone Star State, la partie est en effet loin d'être jouée entre le Texas et la Californie. Depuis la fin de la pandémie, la baie de San Francisco a retrouvé une partie de son prestige aux yeux des entrepreneurs qui veulent aujourd'hui être aux premières loges de la révolution de l'intelligence artificielle.

Un rapport de Signal Fire, un fonds de capital-risque, montre que la vague de recrutement dans la tech a commencé à s'essouffler l'année dernière à Austin. Les embauches par des grandes entreprises de la tech ont décliné de 1,6 % dans la ville, tandis que les recrutements dans les start-up chutaient de 4,9 %. Au contraire, le marché du travail a retrouvé un certain élan à San Francisco (+1,8 % pour les Big Tech) et à New York. Les villes texanes attirent encore les entrepreneurs et les salariés à la recherche de meilleures conditions de vie, mais les plus ambitieux se battent toujours pour rejoindre les grands groupes de la tech, qui ont pour beaucoup encore leur siège sur la côte ouest. Les start-up les plus en vue du moment, dont OpenAI et Anthropic, sont fermement implantées à San Francisco.

Malgré tout leur dynamisme, les métropoles texanes ont du mal à lutter contre l'expérience accumulée dans la Silicon Valley, où les premières entreprises de semi-conducteurs se sont lancées il y a près de quatre-vingts ans. Les investisseurs, les fondateurs obsédés par les dernières technologies et les salariés expérimentés forment un écosystème difficile à reproduire ailleurs, en dépit du dynamisme des start-up texanes qui tentent de faire la différence en misant sur des marchés plus niches, comme la défense ou l'énergie. ■



LES ECHOS / SOURCES : *LES ECHOS*, US CENSUS BUREAU, US BUREAU OF LABOR STATISTICS, FEDERAL RESERVE BANK OF DALLAS, TEXAS ECONOMIC DEVELOPMENT CORPORATION, C2ER, AP, FORBES

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



Une version restaurée des films « Pusher » (1996), « Pusher 2 » (2004) et « Pusher 3 » (2005), du réalisateur de 55 ans, ici à Paris le 22 avril dernier, sort au cinéma mercredi prochain. Photo Joel saget/AFP

Nicolas Winding Refn : « J'ai vu plus de limites que d'opportunités à Hollywood »

CINÉMA

C'est l'un des événements de l'été sur grand écran : la reprise de « Pusher », la trilogie criminelle qui a marqué les débuts du cinéaste danois. Rencontré à Paris, l'auteur de « Drive » revient sur son trajet singulier entre Copenhague et Los Angeles.

Adrien Gombeaud

Nicolas Winding Refn a consacré ces trente dernières années à imaginer des mondes inquiétants, peuplés de mafieux, de Vikings, de cascadeurs et de taulards. A bientôt 55 ans, l'auteur de « Bronson » (2008), du « Guerrier silencieux » (2009) ou « Drive » (2011) paraît enfin serein. Cet été ressort la formidable trilogie « Pusher », qui a marqué ses débuts, entre les deux millénaires. « C'est émouvant que de restaurer ses anciens films. On se revoit à 20 ans et on se dit : "Bon Dieu, que j'étais naïf !" Ou bien : "Bon Dieu, que j'étais arrogant !" Mais surtout : "Bon Dieu, comme j'ai été chanceux !" »

Encombré d'un caractère orange, daltonien, dyslexique, le géant danois a grandi à New York avant de retrouver Copenhague à la fin de l'adolescence. « J'ai eu l'impression de quitter un bouillonnant centre-ville pour atterrir dans une banlieue apathique. Je n'avais qu'une envie : me tirer. "Pusher" a été ma façon de faire un film américain à

Copenhague. » « Pusher » (1996) suit un dealer qui doit rembourser un baron de la drogue. « J'ai eu la chance que Kim Bodnia accepte de jouer dans le premier film d'un inconnu. » Cet acteur respecté (actuellement à l'affiche de « FI ») rassurait les investisseurs.

La rencontre avec Mads Mikkelsen

« Puis, un jour, j'ai vu débarquer au casting un trentenaire splendide, aux airs de bad boy. » Mads Mikkelsen vient d'arrêter sa carrière de danseur pour se consacrer à l'art dramatique. « Et quand Zlatko Buric s'est pointé, on aurait dit Krusty, le clown des Simpson ! » Ce Croate sillonnait l'Europe depuis les années 1970. « Il gagnait sa vie en faisant la plongée. Je l'ai choisi pour sa chevelure en pétard. » Après « Pusher », Buric jouera notamment dans le blockbuster « 2012 » (2009) ou la palme d'or 2022 « Sans filtre ». Voici donc constitué le trio de « Pusher ».

« Tout était vrai sur ce tournage, y compris la drogue », sourit Refn.

« J'ai monté le film dans un placard. Juste à côté, Lars von Trier terminait "Breaking the Waves". 1996 fut une sacrée année pour le cinéma danois ! »

« Pusher » sort le 30 août 1996 et connaît un grand succès. Refn enchaîne sur « Bleeder », l'histoire de deux potes et d'un vidéo store, avant de se lancer dans le « traumatisme qui le hantera à jamais ».

« Vivre une œuvre en commun [...] peut encore créer de l'harmonie dans cette société. »

« Inside Job » met en scène John Turturro à la recherche du meurtrier de son épouse. L'échec du projet précipite le cinéaste dans la faillite. « J'avais investi mon propre argent et je me suis retrouvé endetté à hauteur d'un million de dollars ! »

Enjoueur de casino, Nicolas Winding Refn conçoit deux « Pusher » pour se refaire. « Pusher 2 » (2004) relate le retour d'un ex-taulard dans le milieu criminel. « Pusher 3 » (2005) suit la journée d'un dealer serbe qui affronte les problèmes liés à son business en préparant l'anniversaire de sa fille. Rétrospectivement, la trilogie peint l'autoportrait d'un jeune père qui tente de maintenir sa vie professionnelle et familiale à flot.

Les « Pusher » offrent à Refn la possibilité de poursuivre sa route. Après le triomphe de « Drive », installé à Los Angeles, il a mijoté et abandonné un remake de « Barabarella ». On a murmuré qu'il préparait un James Bond.

« J'ai été reçu par les producteurs Barbara Broccoli et Michael Wilson, parmi de nombreux cinéastes. Mais

ça n'a jamais été sérieux. » Finalement, tels les dealers des « Pusher », Winding Refn restera un solitaire, à l'écart du banquet des parrains : « J'ai vu plus de limites dans les films de studio que d'opportunités. J'adore les regarder... sans éprouver l'envie d'en faire. »

Ces dernières années, il a travaillé pour Amazon, Netflix ou des marques de luxe. « Je me suis demandé : si un écran était une toile à accrocher, que pourrait-on peindre dessus ? » Désormais, il veut revenir aux salles de cinéma. « Vivre une œuvre en commun, partager ce qu'on a de plus précieux, c'est-à-dire du temps, peut encore créer de l'harmonie dans cette société. Il faut œuvrer dans ce sens. Il y a quelque chose de nouveau à aller chercher. Et je veux découvrir ce que c'est. Aujourd'hui, je me sens comme à mes débuts, comme à l'époque de "Pusher" ».

Pusher – la trilogie

de Nicolas Winding Refn.
Versions restaurées en 4K.
Sorties le 9 juillet.

Belles découvertes et grandes émotions musicales à Evian

FESTIVAL

En plus d'une pléiade de vedettes internationales, les Rencontres musicales d'Evian permettent d'entendre de jeunes artistes et d'apprécier de formidables talents.

Philippe Venturini

Il y a, certes, les pianistes Martha Argerich et Yuja Wang, la violoniste Anne-Sophie Mutter, les chanteurs Diana Damrau et Jonas Kaufmann ou bien encore William Christie,

autant de vedettes internationales qui permettent aux Rencontres musicales d'Evian de prétendre à une place enviable sur le podium du prestige. Mais la manifestation, pilotée par le violoniste Renaud Capuçon, se distingue également par son talent à faire découvrir des artistes, souvent en début de carrière.

Le jeune quintette à vent Astera a ainsi soufflé un programme Poulenc des plus soignés : la maîtrise instrumentale, le style raffiné, l'imagination sonore de chacun, soutenu par le piano-orchestre aux mille couleurs de Guillaume Bel- lom, restitue autant l'esprit canaille

que la sourde mélancolie de la « Sonate pour flûte et piano » ou du « Sextuor pour vents et piano ».

Autre moment (très) fort de ce début de festival : la rencontre entre le pianiste Alexander Malofeev, qui commence à se faire un nom, et le violoncelliste sud-coréen Jaemin Han, qui en aura bientôt un. Malgré leur vingtaine d'années, ces deux musiciens ont interprété les sonates de Franck et de Prokofiev avec une intensité et une hauteur de vue dignes des plus grands. Jaemin Han, intonation parfaite, sonorité généreuse et dardée, technique renversante, palette de nuances infinie,

semble se consumer dans la musique. L'air plus nonchalant mais pas moins concentré, Alexander Malofeev touche son clavier avec l'élégance d'un prince et lui donne aussi bien des phrasés de baryton que des attaques de percussions. L'acoustique miraculeuse de la Grange au Lac, cette salle unique, en bois, porte au cœur de chacun ce dialogue musical d'une rare puissance.

Drôle de Schubert

D'une soirée Schubert qui convoque le maître de céans et quelques amis, on retiendra un quintette « La Truite » qui évolue dans une eau

claire et vive, vierge de tout sirop, mais capable de se troubler en un clin d'œil : au détour d'un sourire, Schubert peut en effet laisser glisser un air inquiet.

Renaud Capuçon et ses complices l'ont bien compris, notamment le pianiste américain Emanuel Ax, 76 ans et sonorité de rêve. Son cadet d'un demi-siècle, Mao Fujita, fait en revanche entendre un Schubert plus univoque, plus lisse, plus brillant, mais moins convaincant, notamment dans le « Trio pour piano et cordes n°1 ». Il serait injuste de ne pas mentionner le réjouissant concert de l'Orchestre national

Auvergne-Rhône-Alpes, dirigé par le Britannique Alpesh Chauhan. Du tournoyant « Bœuf sur le toit » de Milhaud, où le music-hall prend l'accent sud-américain, au célèbre « Concerto d'Aranjuez » de Rodrigo, illuminé par la volubilité et le charme de la guitare de l'Espagnol Pablo Sáinz Villegas, le public a pu un temps s'affranchir du quotidien et, peut-être, de l'écrasante chaleur.

Rencontres musicales d'Evian

Jusqu'au 5 juillet, à la Grange au Lac (Neuvecelle, Haute-Savoie).
lagrangeaulac.com



CAC 40

7.665,91 points
-0,3334 %

DOW JONES

43.993,83 points
0,3984 %

EURO/DOLLAR

1,1764 \$
0,526 %

ONCE D'OR

3.287,45 \$
0,4799 %

PÉTROLE (BRENT)

66,41 \$
-1,3371 %DEVISES | EUR/GBP 0,8578 | EUR/JPY 169,6815 | EUR/CHF 0,9345 | GBP/USD 1,3716 | USD/JPY 144,23 | USD/CHF 0,7943
TAUX | ESTER 1,928 | EURIBOR 3 MOIS 1,939 | OAT 10 ANS 3,2311 | T-BONDS 10 ANS 4,2519

Les Echos

Entreprises & Marchés

Fusion-acquisition
Le grand réveil
du M&A // PP. 16-17

Le vaccin combiné grippe-Covid de Moderna est sur les rails

PHARMACIE

Myriam Chauvot

Moderna va pouvoir mettre un vaccin combiné grippe-Covid sur les rails. Son vaccin à ARNm contre la grippe a réussi ses essais cliniques, a annoncé lundi la biotech américaine. Maintenant que la preuve de son efficacité est faite, il va pouvoir être combiné au vaccin déjà bien rodé contre le Covid de Moderna, le Spikevax, pour attaquer le marché des vaccins deux-en-un.

C'est une des priorités stratégiques de Moderna. « Un vaccin grippe ARNm a le potentiel de coller plus étroitement aux souches en circulation, de répondre plus rapidement à une future pandémie et ouvre la voie à des vaccins combinés Covid-19 », a souligné le directeur général du groupe, Stéphane Bancel, en annonçant les résultats d'efficacité de son produit.

Son candidat-vaccin ARNm a été testé chez les plus de 50 ans dans un essai clinique qui comparait

son efficacité à celle d'un vaccin grippe standard. Sur 40.805 participants de 11 pays, le candidat-vaccin ARNm a « démontré une efficacité supérieure de 26,6 % », souligne Moderna. Et même de 27,4 % chez les plus de 65 ans.

Produire plus rapidement

Cette étude d'efficacité comparée était une demande des autorités de santé américaines pour autoriser la commercialisation de son vaccin, après de premiers résultats d'essais cliniques qu'elles avaient jugé insuffisants.

Aujourd'hui, compte tenu des longs délais de fabrication des vaccins grippaux classiques – l'Organisation mondiale de la santé (OMS) doit choisir en début d'année les souches de grippe que devront cibler les vaccins à livrer à l'automne –, il arrive de ne pas cibler les bonnes souches.

La technologie de l'ARNm permet de produire des vaccins plus rapidement que les technologies classiques, donc d'attendre l'été pour sélectionner les souches hivernales probables, pour



Le candidat-vaccin contre la grippe de la biotech américaine a réussi ses essais cliniques et prouvé son efficacité. Il va maintenant pouvoir être combiné au vaccin Covid de Moderna, le Spikevax, pour attaquer le marché des vaccins deux-en-un.

coller au plus près aux souches qui seront vraiment en circulation. D'où la plus grande efficacité que fait miroiter Moderna, qui va maintenant demander l'autorisation de mise sur le marché de son vaccin contre la grippe.

Il est toutefois trop tard pour espérer lancer un « combo » grippe-Covid dès 2025 comme l'espérait ini-

tialement la biotech. Il faudra attendre 2026, avec un enjeu fort : faire remonter la couverture vaccinale contre le Covid.

Séduire les réfractaires

Celle-ci est aujourd'hui nettement plus basse que celle contre la grippe. En France, en 2023-2024, 54 % des plus de 65 ans étaient

vaccinés contre la grippe, mais seulement 30 % contre le Covid.

Sanofi aussi veut s'attaquer au marché du combo grippe-Covid. Mais en version non-ARNm, pour séduire les personnes réfractaires à la technologie. Le français est leader mondial du vaccin contre la grippe et a noué un partenariat avec Novavax, dont le vaccin Covid non-ARNm

a une autorisation temporaire de commercialisation aux États-Unis.

Toutefois, les autorités de santé américaines se sont montrées réticentes à accorder un feu vert permanent au vaccin de Novavax. Résultat : ce projet de combo classique prend du retard sur le combo ARNm de Moderna qui semble bien parti pour sortir le premier. ■

Immobilier

Un nouveau statut fiscal à l'étude pour les propriétaires-bailleurs // P. 19

Bourse L'Europe a pris une belle revanche sur Wall Street // P. 27

Matignon promet une « stabilité fiscale » pour le transport aérien

AÉRIEN

Bruno Trévidic

Crier avant d'avoir encore plus mal peut s'avérer utile en période d'arbitrage budgétaire. C'est ce qui est peut-être en passe de se vérifier pour le transport aérien.

Selon nos informations, les propositions de hausses de taxes, imaginées par les services de Bercy pour le projet de loi de finances 2026, pourraient finalement rester dans les tiroirs.

« Compétitivité et lisibilité »

A la suite de la publication d'informations jeudi dernier dans « Les Echos », Matignon se dit « très réservé sur les propositions de nouvelles taxes sur le secteur » et se déclare même partisan d'une « stabilité fiscale en 2026 ». « Le précédent budget prévoyait déjà une augmenta-

tion significative de taxe sur les billets dont il convient d'évaluer les conséquences, explique-t-on à Matignon. Le gouvernement souhaite que l'année 2026 soit davantage marquée par une forme de stabilité fiscale, notamment pour ce secteur. »

Une douce musique aux oreilles des professionnels sortis passablement désespérés de quelques réunions préparatoires. « Plusieurs propositions évoquées dans la presse [TVA sur les vols domestiques, suppression de l'exemption de TICPE] émanent bien de certains services de l'Etat, confirme Matignon. Il s'agit de propositions techniques cohérentes avec la demande du gouvernement de réexaminer chaque composante du budget, qui ne préjugent en rien de l'orientation finale qui sera retenue par le gouvernement. »

Une déclaration d'autant plus rassurante qu'elle correspond à la déclaration d'Emmanuel

Macron au Salon aéronautique du Bourget souhaitant que le gouvernement redonne « compétitivité et lisibilité au transport aérien ». Un souhait interprété comme une promesse de pause fiscale pour le secteur, qui a encaissé 1,3 milliard de prélèvements supplémentaires en 2025.

Grève d'une partie des contrôleurs

Reste à savoir ce qui ressortira des débats budgétaires à l'automne. Et d'ici là, les compagnies aériennes devront affronter d'autres épreuves. A commencer par la grève d'une partie des contrôleurs aériens, prévue pour les 3 et 4 juillet, à l'appel de la CGT, de l'UNSA et de la CFDT.

Même si le principal syndicat de contrôleurs aériens, le SNCTA, ne s'est pas joint au mouvement, d'importantes perturbations sont à redouter durant ces deux jours de grands départs. ■

en marge

« Questions pour un champion », monument en péril

Je suis une émission née en 1988, diffusée tous les jours à 18 h 10 et bientôt reléguée uniquement au week-end... Je suis, je suis... » Réponse : « Questions pour un champion. » Le jeu culte de France 3 va disparaître à la rentrée, en semaine, et ne sera plus proposé que le samedi et dimanche. « Cette décision n'a pas été facile. Elle s'inscrit dans un contexte budgétaire particulièrement contraint, qui nous oblige à repenser nos équilibres de grille », a expliqué le numéro deux de France Télévisions, Stéphane Sitbon Gomez. Pour le présentateur Samuel Etienne, le groupe « abandonne son public ». Celui qui a succédé à Julien Lepers en 2016 appelle à la mobilisation des téléspectateurs pour convaincre France Télévisions de revoir sa décision. Les audiences du jeu, avec 11,3 %, ne sont certes pas extraordinaires (et en baisse sur un an), mais sont supérieures à la moyenne des programmes de France 3. L'émission n'est en outre pas très onéreuse selon plusieurs connaisseurs. « A l'heure où France Télévisions traverse une crise budgétaire sans précédent, nous comprenons la nécessité de faire des arbitrages financiers, a réagi Bruno Fallot, le président de Fremantle France, qui produit le jeu. Cependant, en arriver à réduire une émission aussi fédératrice que "Questions pour un champion" interroge sur les moyens donnés au service public pour remplir sa mission. » A la rentrée dernière, le jeu « Des chiffres et des lettres », créé en 1972, avait déjà été supprimé de la grille, après deux saisons où il n'était plus diffusé que le week-end. — Marina Alcaraz

Les Echos

Déterminez les opportunités de votre marché. Abonnez vos équipes au temps d'avance.

Découvrez nos offres Entreprises :

abo-entreprises.lesechos.fr

Le grand réveil du M&A

FUSIONS-ACQUISITIONS

Malgré les « tarifs » de Trump, les volumes de fusions-acquisitions ont franchi la barre des 1.880 milliards de dollars dans le monde au premier semestre.

Anne Drif

« Back to M&A. » L'ultimatum de Trump du 9 juillet sur les droits de douane ? « Il est passé au second plan », tranche un banquier. Après le choc du « Liberation Day », « les fusions-acquisitions sont de retour ». Les banquiers veulent croire que leurs espérances dans Trump II et ses promesses de dérégulation, au moment de son élection, n'étaient pas un mirage.

Dernier signe en date, les spéculations ensuite démenties autour d'un méga-deal du géant Shell sur BP à 80 milliards, voire 100 milliards de dollars, le plus gros deal potentiel entre majors pétrolières.

Ces derniers mois, le géant émirati de l'énergie Adnoc a signé une série d'acquisitions pour un cumul de près de 70 milliards, dont l'offensive en juin sur l'australien Santos à 20 milliards. Le câble-opérateur Charter Communications signait même le plus gros deal du semestre, à 35 milliards de dollars.

Le locataire de la Maison-Blanche en personne, qui a fait retourner les banquiers d'affaires aux pires heures de la crise de 2008 et de la pandémie avec ses droits de douane, fait machine arrière : il vient de faire une croix sur sa « revenge tax » contre les sociétés étrangères.

Et son « crash day » se révèle quasi invisible dans les statistiques, après un bon premier trimestre et un retour du sang-froid : plus de 22.600 transactions ont été signées sur la première moitié de l'année, franchissant le seuil des 1.880 milliards de dollars, soit une progression de 30 % en valeur, selon LSEG.

« Le 2 avril, on s'est cru retourné au temps du Covid. Tout le monde s'est mis à réviser ses business plans. Puis on a atterri. Les marchés equity et de la dette sont repartis », témoigne un responsable de M&A à Londres.

Finalement, « aucun deal n'a été abandonné, ils seront tous exécutés ». Un accord sur les tarifs douaniers est inéluctable, jugent les banquiers d'affaires. « Nous avons commencé l'année avec beaucoup d'optimisme et le retour des méga-deals. Malgré les tarifs, nous pourrions finir l'année à près des 4.000 milliards », appuie Carsten Woehrn, coresponsable des fusions-acquisitions en EMEA de Goldman Sachs. De quoi dépasser allègrement, si la tendance se confirme, les années 2024 (3.161 milliards de dollars) et 2023.

« Le marché est actif »

Les coresponsables du M&A mondial de Bank of America convergent eux aussi : « La confiance est clairement de retour, et avec elle les deals transformants », dit Eamon Brabazon. « Les fondamentaux sont en place pour une reprise rapide. Les industriels sont pleins de cash, et la faible croissance exige de recourir à la croissance externe », ajoute Ivan Farman. Chocs et instabilité politique ont décalé les calendriers de négociations et mis en pause quelques projets, mais ils font désormais partie du paysage. « Plus que le prix,

le niveau d'incertitude fait que les opérations prennent plus de temps », observe Bruno Villard, chargé du M&A en EMEA de BNP Paribas, et les stop-and-go finissent par avoir des impacts. « Certaines transactions, où la répercussion des tarifs sur l'Ebitda est significative, sont encore en suspens. Mais sur le fond, dit-il, le marché est actif ». Une analyse partagée chez Bank of America. « Personne n'a posé le stylo, tout le monde regarde ses options, bien que les deals mettent plus de temps à se finaliser », appuient Stéphane Courbon et Jérôme Morisseau, président et codirigeant du CIB en France.

Cette incertitude a de fortes chances de persister, estime Carsten Woehrn, mais n'est pas rédhibitoire : « Nous pourrions être surpris par les événements géopolitiques, mais il y a une volonté générale de retourner au "deal making" ».

Conséquence directe, souligne Cyril de Mont-Marin, associé gérant de Rothschild, le critère de valorisation des entreprises se déplace : « Il y a une tendance forte à valoriser la "prévisibilité" des actifs dans les processus de vente. » Cependant, le « liberation day » a eu un poids significatif

sur les opérations transfrontières. A l'exception de Sanofi, qui a signé un chèque de 9,5 milliards de dollars pour mettre la main sur l'américain Blueprint Medicines, les industriels européens recentrent leur attention sur leur marché. « C'est une première en 35 ans, observe un banquier d'affaires européen. Je n'ai jamais vu un pipeline de deals, de deux tiers orienté vers les États-Unis basculer en quelques mois vers des opérations essentiellement européennes. »

Retour des champions européens ?

« Il y a ce sentiment qu'on n'est sûr de rien. Entre l'arrivée de Trump, le discours de J.D. Vance à Munich et le "Liberation Day", la thèse américaine est moins évidente, juge-t-il. Il n'y a pas eu beaucoup de consolidation en Europe, c'est le moment de le faire. » Les États-Unis qui étaient un « no brainer » et qui ne soulevaient pas d'inquiétudes particulières sont davantage perçus comme un facteur de risque, selon lui.

Le nombre de deals européens aux États-Unis est au plus bas depuis dix ans (353), pour un montant plancher depuis deux ans

(61,4 milliards, en baisse de 31 %), selon LSEG. Les transactions américaines en Europe sont aussi au ralenti, à un point bas depuis la pandémie (747 à 64 milliards de dollars, un montant en recul de 19 %).

« Il y a davantage de deals entre Européens que cross borders », note ainsi Emmanuel Régniez, coresponsable du CIB en France de Bank of America, ce qui pourrait laisser la voie à un retour de la thèse des champions européens. De fait, « nous observons une activité soutenue des industriels dans des logiques de consolidation domestique ou d'expansion en Europe », observe Cyril de Mont-Marin.

A ce stade, le marché européen reste néanmoins assez poussif, marqué par un recul de 5 % en volume (328 milliards) et de 10 % en nombre de deals (7.400). Dans l'Hexagone, malgré les spéculations autour de SFR après la cession forcée par Patrick Drahi de 49 % du capital de sa maison mère, la concrétisation des deals reste difficile (-9 % à 63,8 milliards, un plus bas depuis 2021). Jusqu'à chambouler le podium dominé par Rothschild. Les prévisions sont risquées. ■

Le private equity rêve enfin d'un rebond

Les acquisitions menées par les fonds ont rebondi de 24 % au premier semestre, selon LSEG, à 408 milliards de dollars.

Fin de la « Vallée de la mort » pour les gérants du private equity ? Le volume de M&A déclenchés par des fonds d'investissement a rebondi de 24 % sur la première moitié de l'année, selon LSEG, à 408 milliards de dollars. Mais le nombre de deals a reculé de 22 %, signe de tiraillements qui persistent.

Désaccord sur les prix, manque de prévisibilité, impact des « tarifs » sur l'Ebitda des sociétés cibles, grippent encore les processus de vente, malgré des financements abondants. En Europe, le montant des transactions a progressé de 8 % (78 milliards), mais leur nombre est en recul de 20 %.

Les plus téméraires passent outre. CVC a mis en vente ses parts dans le champion français du diagnostic médical Sebia qu'il compte valoriser près de 7 milliards d'euros, et Advent a misé plus de 2 milliards d'euros pour s'emparer du spécialiste de l'assurance-emprunteur Kereis.

Il y a une semaine, le spécialiste britannique des instruments scientifiques Spectris a écarté KKR pour se tourner vers Advent pour 5,9 milliards de dollars. « Le private equity est de retour avec des transactions d'envergure sur la table », est convaincu Eamon Brabazon, coresponsable mondial du M&A de Bank of America, chargé de la zone EMEA. « Il y a au moins 3.000 entreprises en portefeuille chez les fonds de private equity, détenues depuis six ans. Ils ne peuvent pas détenir ses actifs aussi longtemps », rappelle son associé aux États-Unis Ivan Farman.

De fait, leurs investisseurs institutionnels continuent d'avoir les yeux rivés sur l'indicateur du « DPI », leur niveau de remontée de dividende tiré des cessions. Un critère crucial pour les levées de fonds des gérants et qui conditionnent leur avenir. Et dans l'instabilité générale provoquée par Trump, les très gros acteurs américains, de Blackstone à Apollo en passant par Silver Lake, font un « push » en Europe à coups de centaines de milliards en capital et en crédit pour la décennie à venir.

Les fonds doivent cependant de plus en plus composer, en particulier en Europe, sur des concurrents

très agiles en phase de volatilité, explique David Ecot, responsable en France du M&A de Bank of America : « Les family offices sont entrés en force dans le marché. Là où ils prenaient des positions minoritaires, ils sont clairement prêts à racheter des actifs seuls et de taille significative. Leur longueur de vue leur confère un avantage dans des périodes de faible visibilité. Idem pour les fonds souverains. »

Les familles, nouveaux concurrents

Fin mars, les familles Bettencourt-Meyers et Mérieux ont valorisé Ceva Santé Animale 9 milliards d'euros. Les Moreira Salles, riche famille brésilienne qui a fait fortune dans le café, sont prêts à sortir de la Bourse le fabricant d'emballages en verre Veralia pour environ 6 milliards. La famille Saadé a racheté 20 % de Pathé et continue de s'étendre dans les médias, et CMA CGM poursuit ses acquisitions, notamment en Turquie. Plusieurs ramifications de la famille Dreyfus associées à Jacques Veyrat et son holding sont également prêts à investir dans l'ADIT, le leader de l'intelligence économique. Les Agnelli eux ont vendu en février pour 3 milliards d'euros de leurs parts dans Ferrari pour financer de nouvelles acquisitions.

Selon le dernier baromètre EY/AFFO, le non-coté qui représente déjà 37,5 % de leurs actifs, pour l'essentiel en direct (28,2 %) est une priorité des family office pour 2025. Les intentions d'allocation se sont accrues de 16 points pour investir en direct dans des entreprises, tandis que les intentions baissent via des fonds. Pour l'heure, nombreux sont les gérants qui activent leurs leviers, voire les artifices pour passer l'orage : « NAV financing », pour continuer de financer des transactions ou « fonds de continuation » pour « rouler » une participation d'un fonds à l'autre.

« Le recours aux fonds de continuation va se poursuivre pour les bons actifs. Le fossé persiste entre acheteurs et vendeurs », estime Carsten Woehrn, coresponsable du M&A en EMEA de Goldman Sachs. Pour une vieille figure du private equity, rien de surprenant : « Comme après 2008, c'est la résultante directe de la fin des quantitative easing et des taux zéros post-covid. Elle met sous pression les fonds ». Scissions et disparitions ne sont pas à exclure. — A. D.

Berlin s'est déjà retrouvé sous la pression européenne lors de l'entrée du chinois Cosco au capital du port de Hambourg (ici en photo) en 2023. Getty Images/Westend61



Les Vingt-Sept contre une « police européenne »

En pleine réforme sur le contrôle des investissements étrangers en Europe, les États membres refusent que la Commission ou des pays tiers s'immiscent trop dans leurs contrôles.

Hasard de calendrier ? Berlin a laissé entendre vendredi qu'il allait durcir son dispositif de contrôle des rachats étrangers pour éviter que le gazoduc Nord Stream 2, reliant l'Allemagne à la Russie, ne tombe entre de mauvaises mains. En grandes difficultés, sa société d'exploitation en Suisse risque de devoir vendre son actif stratégique dans le viseur d'intérêts américains associés à un proche de Poutine.

Une annonce de l'Allemagne qui intervient en plein bras de fer entre les 27 États membres, le Parlement et la Commission sur la réforme du contrôle des investissements étrangers, autour de nouveaux pouvoirs qui pourraient être conférés à Bruxelles ou des États tiers.

Or Berlin s'est déjà retrouvé sous la pression européenne pour manque de fermeté dans le contrôle de la vente d'une autre infrastructure sensible : l'entrée du chinois Cosco au capital du port de Hambourg en 2023. La réaction passive de Berlin avait déclenché l'ire du patron de la BEI Werner Hoyer : « On ne peut pas être naïfs en pensant garder un contrôle suffisant sur nos infrastructures critiques si elles sont dans les mains de dirigeants autocratiques. »

Les députés européens sous la houlette de Raphaël Glucksmann, rapporteur au Parlement, viennent de remettre les pieds dans le plat, alors qu'un trilogue avec le Conseil et la Commission sur le durcissement des contrôles s'est enclenché vendredi.

Ils veulent que la Commission ait un droit de regard sur le contrôle des acquisitions étrangères, avec ou sans accord d'un État s'il affecte la sécurité de l'Union. Pour eux, Bruxelles doit aussi disposer d'un droit d'arbitrage et du mot final lorsque d'autres États se plaignent que leur avis n'est pas pris en compte. Demain Paris, comme Berlin, pourrait dans ces conditions se voir rappelés à l'ordre.

« Sécurité nationale »

« Le fait de laisser les grandes installations industrielles, les réseaux énergétiques et les géants des médias ouverts aux prises de contrôle étrangères – qu'elles viennent de Chine, des États-Unis ou d'ailleurs – finit par mettre en péril notre sécurité et notre souveraineté économique », assène Raphaël Glucksmann. Les géants Cosco, China Merchants et le hongkongais Hutchison sont eux entrés au capital d'une trentaine de terminaux en Europe et les acquisitions chinoises en Europe repartent de plus belle, Hongrie en tête. En France aussi avec plusieurs dossiers dont Vencorex. Sans compter donc aussi les menaces qui pèsent sur Nord Stream 2.

« Les États membres sont très alignés et... ils sont contre ! Cela empirerait sur la sécurité nationale », dit

un bon connaisseur des négociations. « C'est trop invasif, et conduirait à des procédures sans fin », indique un autre.

La Commission, elle, poussait au moins pour que les États justifient leur décision, quand ils vont à l'encontre d'un avis de Bruxelles ou d'autres États. Le veto de l'Italie au rachat des commandes de vol de Collins par Safran en 2023, sans préavis et sans justification, a jeté un coup de froid entre les Vingt-Sept. Le droit de la concurrence, lui par exemple, offre de possibles recours quand une décision est contestée.

Quelque 30.300 entreprises à capitaux russes opèrent en Europe.

« C'est irréaliste, un mécanisme de justification avec tout ce que cela comprend d'informations confidentielles, y compris des services de renseignement, n'a aucune chance de survivre », estime un observateur. Un autre se fait plus critique des États : « Ils ne sont pas capables de se projeter et de se dire, si un deal dans un autre État membre porte atteinte à leur sécurité, je pourrai faire valoir mes intérêts. » Ce dernier espère à minima que les négociations aboutiront à un droit d'enquête de Bruxelles, avec l'accord de l'État membre. « Là politiquement, ils pourraient difficilement dire non », juge-t-il.

Tous les projets de réforme ne se sont cependant pas perdus

dans les couloirs de Bruxelles. Les États sont d'accord pour rendre obligatoire les contrôles – Chypre, qui héberge de nombreuses sociétés russes, restant le seul hors champ.

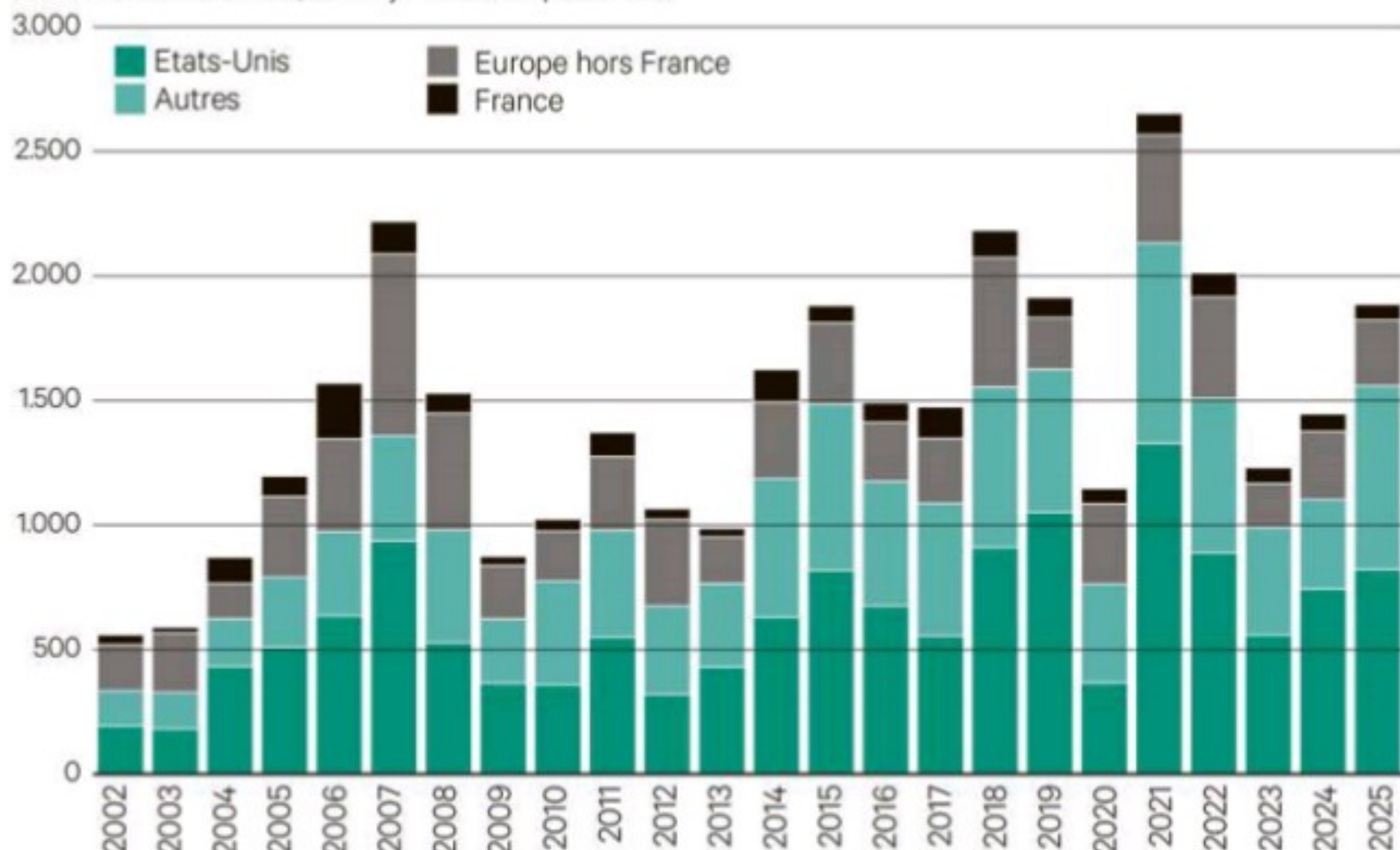
Autre point d'accord, ils sont prêts à faire remonter les contrôles aux bénéficiaires effectifs étrangers des entreprises européennes. Jusqu'à présent, un groupe chinois, comme Fosun, qui rachetait une entité en Europe n'était pas considéré comme « acquéreur étranger » dans certains États, et pouvait mener sa politique d'acquisition via cette entité européenne sans filtre.

Or, selon les analyses de Bruxelles, quelque 30.300 entreprises à capitaux russes opèrent déjà en Europe et 49.300 chinoises au dernier décompte de 2022.

Reste à s'entendre sur le champ minimum des secteurs soumis à contrôle. Là aussi le Parlement et le Conseil sont aux antipodes. Chez les députés européens, il y a une volonté claire de l'étendre, entre autres, aux infrastructures critiques, mais aussi aux médias et aux sociétés participants aux élections démocratiques, alors que les ingérences russes minent les processus électoraux. Les États membres eux privilégient plutôt un socle minimal autour du militaire, des biens à double usage civil et militaire et des technologies critiques. De longues négociations donc en prévision, pendant que Trump, lui, d'un mot, tord le bras des chinois pour revendre aux américains BlackRock et GIP les ports du canal de Panama. — A. D.

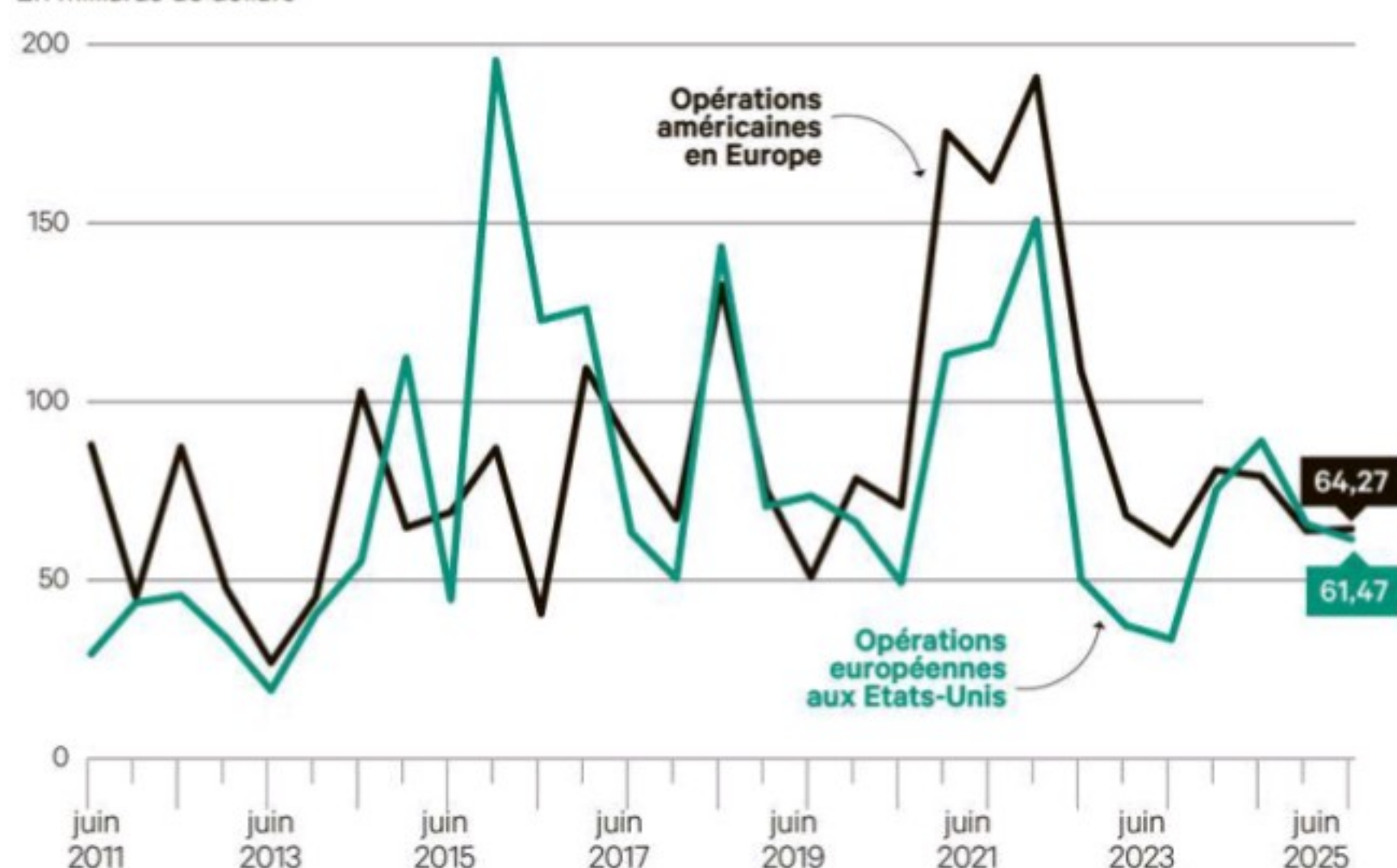
Les fusions-acquisitions dans le monde

En milliards de dollars, au 24 juin de chaque année



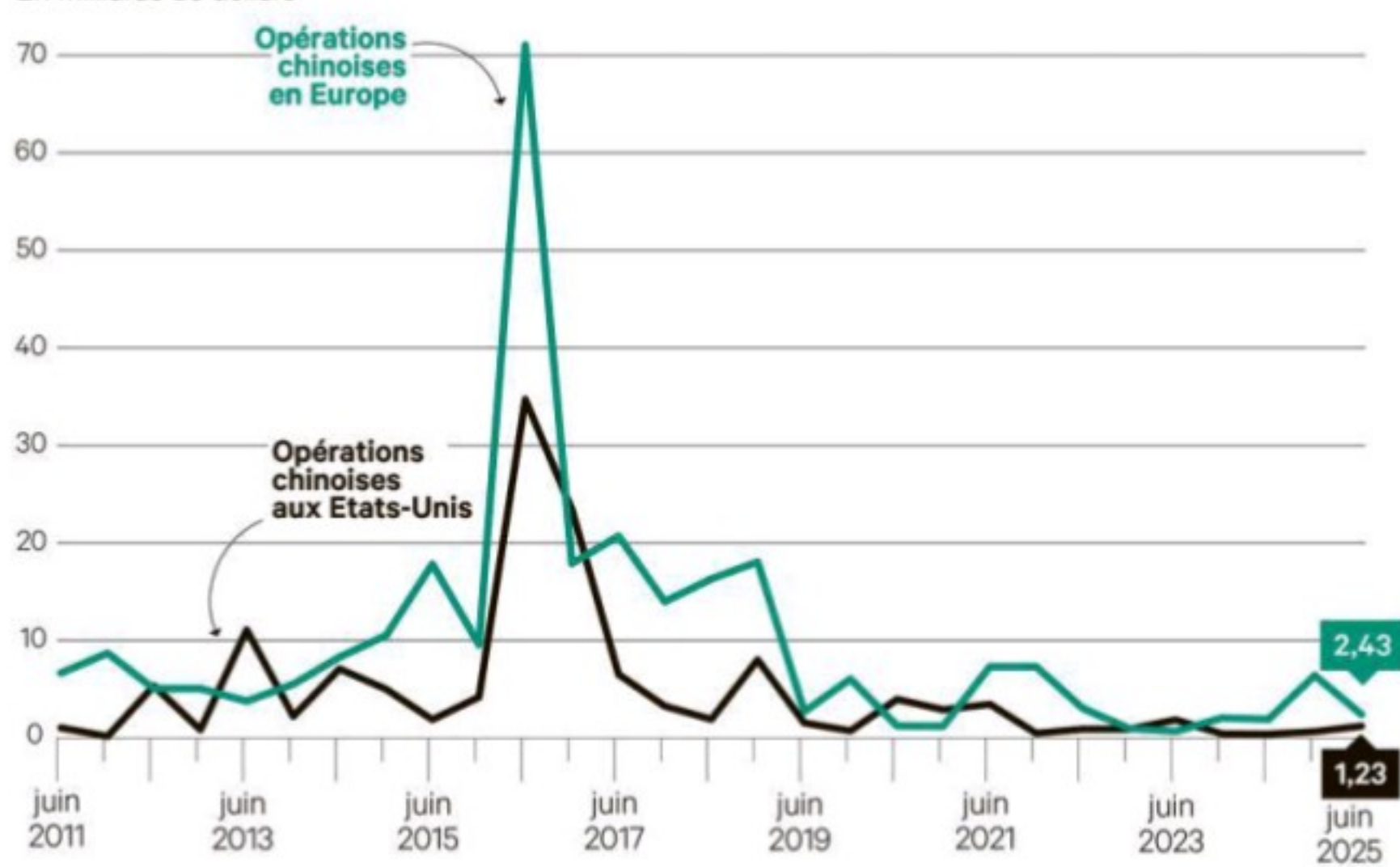
Les fusions-acquisitions entre les Etats-Unis et l'Europe

En milliards de dollars



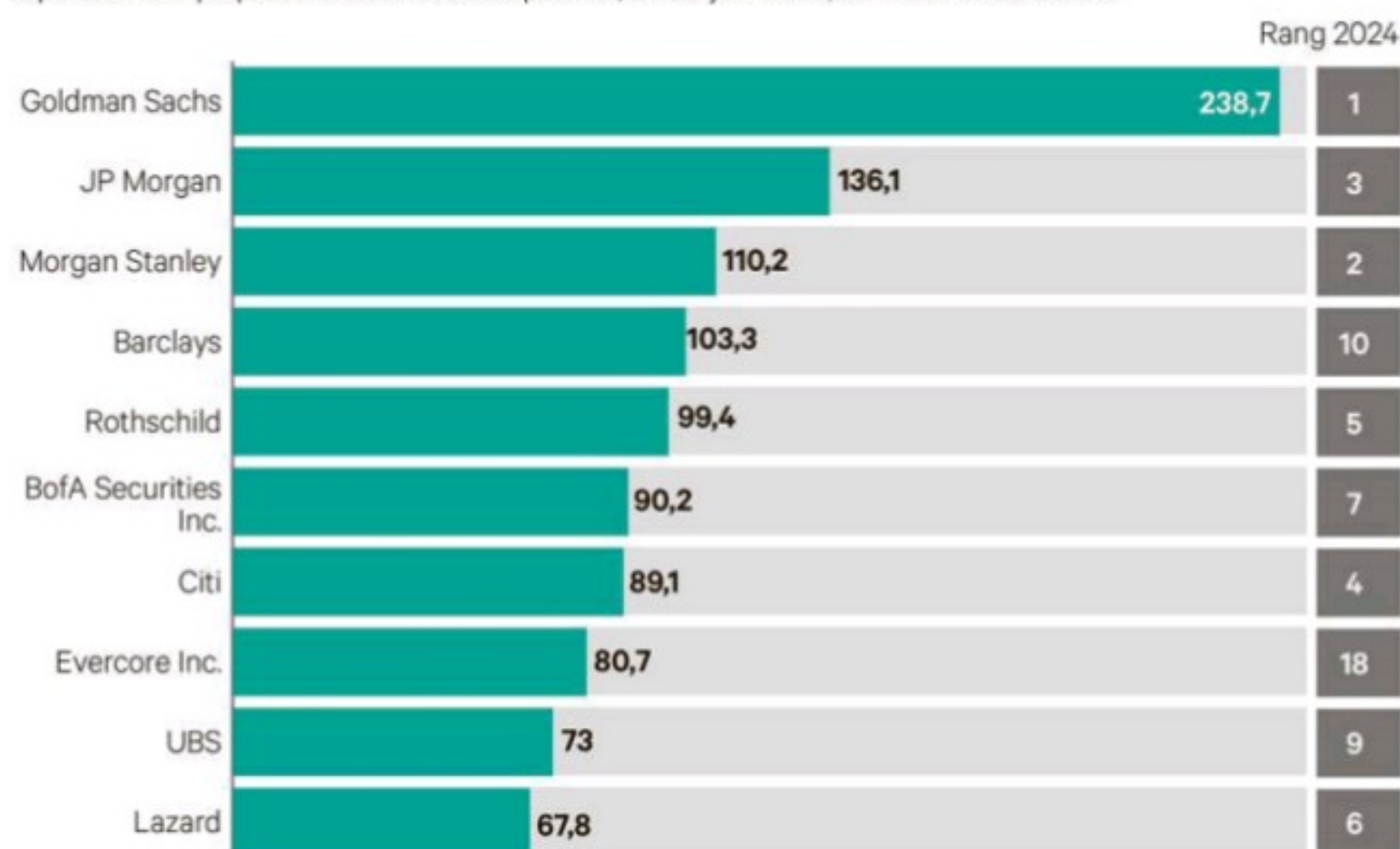
Les acquisitions chinoises dans le monde

En milliards de dollars



Top 10 des banques de conseil en Europe

Opérations impliquant une société européenne, au 26 juin 2025, en milliards de dollars



* LES ECHOS / SOURCE : LSEG

L'arme de la croissance externe

LE FAIT DU JOUR ÉCONOMIQUE
de David Barroux



Le M&A est une arme. Mais une arme qu'il faut savoir manier. Les banquiers d'affaires dont le métier est de pousser à des opérations de croissance externe n'aiment pas trop le reconnaître mais nombreux sont les experts qui avouent que les acquisitions ne seraient créatrices de valeur qu'une seule fois sur deux. Cible payée trop cher ou acquise au mauvais moment. Synergies et rapprochement des cultures d'entreprise plus difficiles à réaliser que prévu. Le mariage rêvé peut même être terriblement destructeur comme lors du rachat de Monsanto par Bayer par exemple. Mais il ne faut pas que quelques revers fassent oublier que la croissance externe a souvent été un excellent complément à la croissance organique. Car un rachat bien exécuté permet d'accélérer, de diversifier ses sources de revenus, de modifier son

empreinte géographique ou de ralentir des concurrents. Les géants de la tech comme Google, Facebook, Microsoft, et dans une moindre mesure Apple, ont ainsi fait du rachat de start-up prometteuses ou de concurrents déjà bien installés une stratégie leur permettant d'externaliser leur effort d'innovation et de consolider leur domination. Dans une France capitaliste souvent plus prudente, les exemples prouvent aussi que les rachats ont pu fonctionner dans presque tous les secteurs. Dans la grande consommation ou le luxe, Lactalis, L'Oréal, LVMH ou Pernod Ricard sont même passés maîtres dans l'art de racheter des entreprises qui une fois intégrées connaissent une nette accélération. Et dans l'industrie plus lourde comme dans les services, d'Air Liquide à Veolia en passant par Arkema, AXA, Bouygues, Canal+, Publicis, Sanofi, Saint-Gobain ou nos banques, les rachats ont aussi permis à nos champions de s'internationaliser et de réduire leur dépendance au marché français ou à leur métier historique. Dans le contexte actuel marqué par les incertitudes économiques et les tensions commerciales et

géopolitiques, la tentation pourrait être celle du repli et de la prudence. Délicat, en effet, de s'engager si Donald Trump dont les réactions restent en grande partie imprévisibles provoque une guerre commerciale. Si le protectionnisme monte et que l'activité économique baisse, le moment n'est en réalité pas bien choisi pour s'engager sur une opération à plusieurs milliards. Mais au-delà d'un ralentissement conjoncturel, les entreprises européennes en général et françaises en particulier ne pourront renoncer à la croissance externe. Malheureusement, il faut reconnaître que sur le marché mondial du M&A, nous ne sommes pas tous égaux. Desservis par la valorisation du dollar et des capitalisations boursières bien moins généreuses qu'aux États-Unis, pour les acteurs du Vieux Continent, les acquisitions sont souvent plus coûteuses. Difficile notamment de payer en actions quand votre propre cours de Bourse n'est pas très attractif. Quand nous prenons du retard à l'échelle européenne sur l'union des marchés de capitaux, ce sont les entreprises qui paient le plus gros de l'addition car elles se retrouvent privées de munitions. ■

Trump se dote de superpouvoirs

Le président américain a imposé il y a quelques jours une « golden share » en contrepartie de son accord au rachat d'US Steel par le japonais Nippon Steel. Une mesure sans précédent.

« C'est une première ». Inédite, la décision de l'administration Trump de prendre une « golden share » dans le rachat à 15 milliards de dollars du producteur d'acier US Steel par Nippon Steel a créé un électrochoc à Wall Street et de ce côté-ci de l'Atlantique. Jamais une telle mesure n'avait été prise de toute l'histoire des concentrations aux États-Unis, rappelle le responsable mondial des fusions de Bank of America, Ivan Farman.

D'autant que les pouvoirs associés à ce « golden power » – la nomination de membres du conseil d'administration du nouveau producteur combiné d'acier et le droit de regard sur la production nationale – reviennent en personne au président Donald Trump, ont révélé des documents de la SEC la semaine dernière. En cas de changement à la tête de l'exécutif, ces pouvoirs seront transférés au Trésor, et non au successeur du locataire actuel de la Maison-Blanche.

Déraillement

Une décision donc hautement politique qui rompt avec les règles strictes d'examen préalable par le Cfius, l'organe américain de contrôle des investissements étrangers, sur les enjeux de sécurité nationale. Le poids de ce dernier a déjà été mis à mal par l'affaire TikTok, reprise en main par le Congrès et surtout Trump lui-même.

Ce nouveau dossier dans l'acier peut faire craindre aux entreprises et fonds étrangers une dose

d'arbitraire politique à l'avenir. Michael Considine, qui a opéré au Cfius durant ces seize dernières années, appuie. La portée de cette décision et le risque qu'elle s'inscrive dans le marbre sont d'autant plus élevés que Biden, précédant Trump, avait brisé le processus d'examen traditionnel, en prenant position contre le rachat d'US Steel par le géant japonais avant même que l'organe de contrôle n'ait pu rendre son avis.

Un déraillement de procédure similaire à celui observé en France, comme dans la vente du Doliprane à CD&R ou lors de la tentative de rachat de Carrefour par le canadien Couche-Tard vis-à-vis du Trésor, en charge des contrôles d'investissements étrangers.

« Risque Chine »

Pour l'ancien responsable du Cfius et senior advisor de FGS, il faut y lire une décision politique liée au contexte électoral. « Le dossier présentait avant tout des enjeux d'emplois [22.000 chez US Steel, NDLR] et de pérennisation du siège social en Pennsylvanie, qui est l'un des quelques « swing states » capables de faire basculer l'élection américaine ».

A l'avenir, « ce serait négatif si le Cfius devenait un organe politique », dit-il, mais lui se dit « convaincu que cinquante ans de pratique du Cfius ne peuvent pas s'effacer sur décision d'un président ». Dans tous les cas, dit pragmatique un responsable M&A à Londres, « nous sommes déjà très habitués aux « golden shares » en Europe, que ce soit au Royaume-Uni, en France ou en Italie. Cela ne peut pas être un frein pour faire des transactions aux États-Unis ».

Michael Considine pointe une autre tendance de

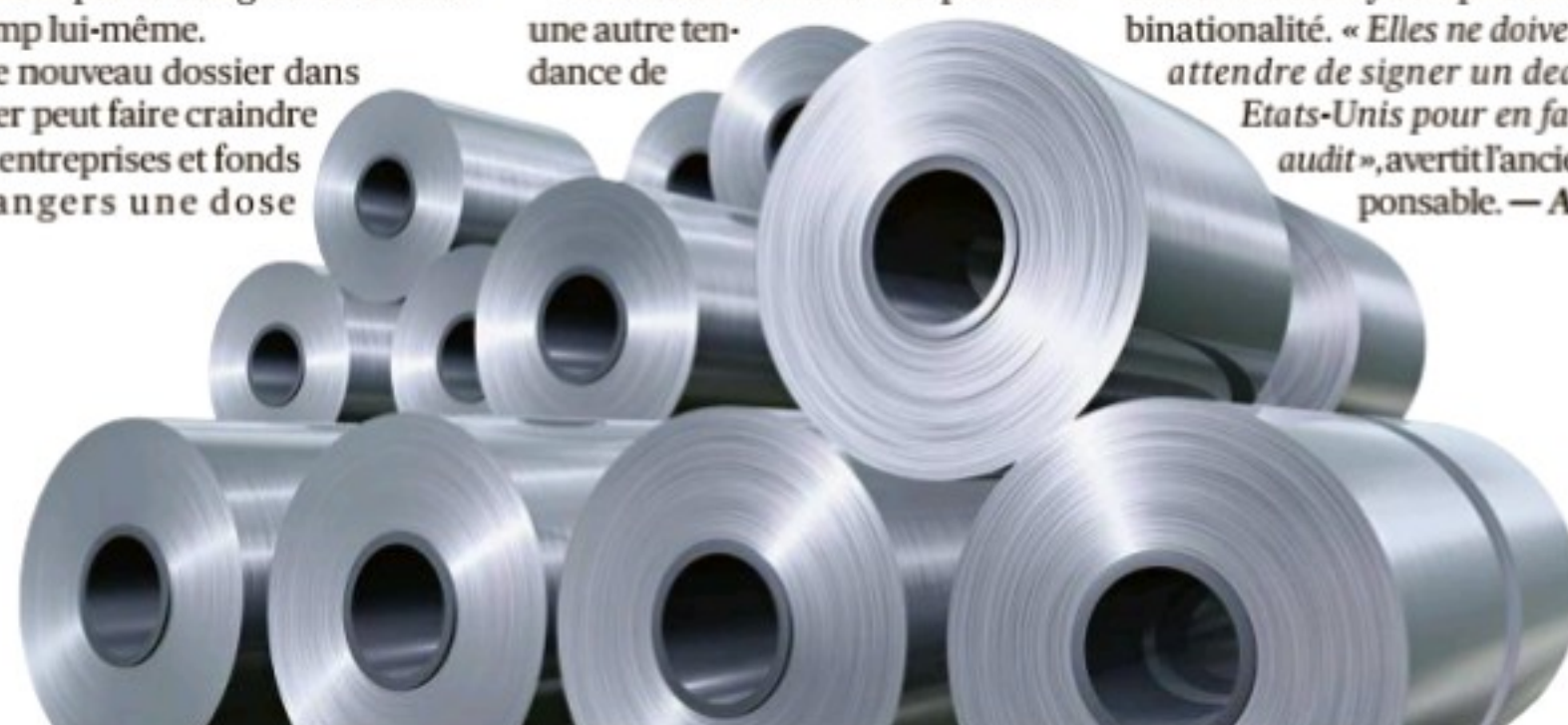
fond qui, elle, de président américain en président américain se renforce invariablement et va s'imposer de façon croissante aux acheteurs européens : le filtrage des acquisitions sous le prisme chinois.

Pour tout acheteur de l'Union qui voudrait faire une acquisition aux États-Unis, ou même qui achèterait une société européenne ayant une filiale aux États-Unis, l'examen du Cfius va être de plus en plus incisif sur son exposition à la Chine. « La nature des liens qu'ils soient distants – comme une exposition via une chaîne de production –, ou plus resserrés – comme un joint-venture –, est examiné de façon très attentive », prévient-il. Idem pour les fonds de private equity :

Ce nouveau dossier dans l'acier peut faire craindre aux entreprises et fonds étrangers une dose d'arbitraire politique à l'avenir.

« Le Cfius regarde désormais systématiquement qui sont les investisseurs (LP), s'ils sont chinois, si leurs pouvoirs de décision sont passifs ou actifs, et en appui exige les noms et les accords signés, voire les fonds dans lesquels ces mêmes LP sont investis ».

C'est plus vrai encore depuis le nouveau dispositif de contrôle des investissements sortants (« reverse Cfius »). « Les sociétés européennes doivent faire très attention à la définition du statut de « US person » à partir du moment où elles investissent en Chine. » Et ceux y compris en cas de binationalité. « Elles ne doivent pas attendre de signer un deal aux États-Unis pour en faire un audit », avertit l'ancien responsable. — A. D.



Stock

Avec son « deal » majeur sur Yoplait, Lactalis confirme son rêve américain

AGROALIMENTAIRE

Lactalis a finalisé l'acquisition des activités ultra-frais de General Mills.

Une acquisition stratégique pour le numéro un mondial du lait, qui veut se renforcer aux Etats-Unis.

Paul Turban

C'est un « deal » majeur pour Lactalis. Lundi, le géant américain General Mills et le numéro un mondial des produits laitiers ont annoncé la conclusion de la cession des activités aux Etats-Unis dans l'ultra-frais – yaourts et desserts lactés – du premier au second. Une étape importante dans le développement international du groupe originaire de Laval, en Mayenne. « Les Etats-Unis sont le premier pays étranger dans lequel nous avons investi en 1981, rappelle Emmanuel Besnier, PDG du groupe, aux "Echos". Cette acquisition nous renforce sur ce marché, qui est le deuxième après la France pour Lactalis. » Deux nouvelles usines vont s'ajouter à 11 déjà détenues par le groupe sur place. L'entreprise est notamment leader du marché du skyr, avec la marque Siggy's.

En s'emparant de la licence Yoplait dans ce pays, mais aussi des yaourts Mountain High et Ratio,



Le marché de l'ultra-frais aux Etats-Unis devrait passer de 9,38 milliards de dollars en 2023 à 10,45 milliards d'ici à 2028.

ainsi que d'autres marques sous licence comme Go-Gurt ou Oui, Lactalis met la main sur un chiffre d'affaires de 1,2 milliard de dollars. « Les Etats-Unis vont représenter autour de 15 % du chiffre d'affaires du groupe, avec plus de 4 milliards d'euros au total », précise Emmanuel Besnier. Grâce à la vente de ces activités aux Etats-Unis, et de leur pendant canadien, racheté par la coopérative française Sodiala, General

Mills va, de son côté, empocher 2,1 milliards de dollars.

Alors que Lactalis n'était pas présent sur le marché de l'ultra-frais en 2006, il devient par cette acquisition numéro trois du secteur aux Etats-Unis – derrière Danone et Chobani – et renforce sa position de numéro deux mondial. Le segment de l'ultra-frais va désormais représenter environ 17 % du chiffre d'affaires de Lactalis, contre 15 % actuelle-

ment. Il devient ainsi la deuxième activité du groupe, derrière le fromage mais devant le lait de consommation.

Un marché dynamique

Ce marché est particulièrement dynamique aux Etats-Unis. Il devrait passer de 9,38 milliards de dollars en 2023 à 10,45 milliards d'ici à 2028. Selon Circana, 104 millions de personnes aux Etats-Unis consomment

des yaourts. Elles dépensent 6,27 dollars par panier dans cette catégorie. Une bonne nouvelle pour l'entreprise laitière, puisque la catégorie est plus rentable que d'autres, comme les ingrédients.

La politique actuelle de Donald Trump n'y change rien. « Les Etats-Unis restent un pays dynamique, en croissance, où il y a des opportunités à saisir, beaucoup d'innovation et de croissance interne possibles. Nous y

sommes implantés depuis quarante ans, et nous nous y développons depuis lors, donc il n'y a pas de bouleversement », confirme Emmanuel Besnier. Grandir est aussi un gage de confiance dans les relations avec la grande distribution : « Les distributeurs américains veulent des partenaires qui peuvent les suivre aussi dans leur propre développement. »

L'heure est à la digestion

Lactalis restera donc aux aguets et pourrait s'attaquer à de nouvelles catégories, notamment dans le fromage. Le groupe est déjà présent sur les fromages italiens (avec la marque Galbani), sur ceux de type européen (avec la marque Président) ainsi que sur les fromages naturels (comme le cheddar) depuis le rachat des activités de Kraft Heinz en 2020. A l'époque, ce dernier n'avait pas cédé Philadelphia, la marque phare de « cream cheese », un secteur que Lactalis pourrait développer.

Le groupe de Laval assure toutefois que l'heure est plutôt à la digestion de sa nouvelle acquisition. Outre le traditionnel passage en revue des forces et faiblesses du nouveau business, ce travail est rendu plus complexe par le contexte de l'achat. « Nous sommes sur des séparations d'actifs, alors que les grandes sociétés américaines sont plutôt très intégrées. Notre priorité du moment est de constituer une nouvelle entité, avec le millier de salariés de General Mills qui vont nous rejoindre », explique le PDG de Lactalis. ■

« En 25 ans, Lactalis est passé de 5 à 30 milliards de chiffre d'affaires »

Propos recueillis par Paul Turban, avec David Barroux et Ninon Renaud

Emmanuel Besnier, à la tête du numéro 1 mondial des produits laitiers depuis vingt-cinq ans, a été l'ouvrier de l'internationalisation du groupe. Partout dans le monde, Lactalis est à l'affût d'opportunités pour poursuivre sa croissance.

Vous signez une acquisition majeure l'année de vos 25 ans à la tête de Lactalis. Quel bilan tirez-vous ?

Cette acquisition est un tournant stratégique pour le groupe car nous devenons avec elle un acteur très significatif de l'ultra-frais (yaourts et desserts) au niveau mondial en occupant une place bien établie de numéro 2 sur cette catégorie. C'est une étape aussi car l'ultra-frais devient, au sein du groupe, notre seconde famille de produits derrière le fromage et devant le lait de consommation. En vingt-cinq ans le groupe a grandi et s'est fortement internationalisé. En 2000, nous faisions environ 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. L'an dernier, nous étions à 30,3 milliards. Sur le plan de l'internationalisation, nous avons inversé la tendance. Il y a vingt-cinq ans, la France pesait un peu moins

de 80 % dans nos résultats. Aujourd'hui, 80 % des résultats se font hors de France. Nous sommes désormais présents industriellement dans 50 pays et nos produits sont vendus dans quelque 180 pays.

En revanche, à la différence d'autres groupes, nous avons toujours cru en la France. Si son poids relatif a baissé du fait de notre expansion géographique, son chiffre d'affaires a toujours progressé. La France reste notre premier pays, devant les Etats-Unis.

Lactalis est cité parmi les acheteurs potentiels de Fonterra, une coopérative laitière néo-zélandaise implantée en Océanie. Qu'en est-il ?

Nous sommes toujours cités, pour toutes les acquisitions. Fonterra fait partie des sujets que l'on regarde. L'Australie est un pays où nous sommes déjà présents, depuis la reprise de Parmalat [une entreprise italienne, NDLR] en 2011. Ce groupe était présent en Afrique, au Canada et en Océanie. Nous ne sommes pas leader en Australie, mais nous sommes un des acteurs importants.

Avez-vous l'ambition de devenir le leader ? (Sourire.) Nous aimons bien être leaders dans tous les pays où nous sommes.

EMMANUEL BESNIER
PDG de Lactalis

Vous semblez plutôt favorable à l'accord de libre-échange entre le Mercosur et l'UE. Pourquoi ?

Le Brésil est une puissance agricole exportatrice, sauf sur les produits laitiers. S'il y a un accord équilibré, où tout le monde joue avec les mêmes règles, nous sommes plutôt favorables à pouvoir exporter des produits laitiers vers l'Amérique du Sud. L'accord avec le Canada [signé en 2016, NDLR] a été plutôt un bon accord. Les importations de produits laitiers européens au Canada ont augmenté. Cela reste très faible, parce que le Canada est un marché assez fermé. Mais nous sommes preneurs de chaque volume supplémentaire que l'on pourrait exporter.

Que pourriez-vous exporter vers le Mercosur ?

Plutôt des fromages, du beurre, de la crème. L'ultra-frais est produit localement pour des raisons de durée de vie des produits. Quant au lait, le coût du transport est trop élevé par rapport au coût du produit.

Quels leviers de croissance identifiez-vous pour les années à venir ?

Le principal levier de croissance reste le développement de la consommation. Même durant les dernières années d'inflation, les produits laitiers sont restés dynamiques en volume. Il n'y a pas de forte croissance, mais elle est régulière, sur des gros volumes. Globalement, la croissance moyenne mondiale du secteur est autour de 3 % par an. Le monde consomme plus de produits laitiers, plus encore dans les zones

qui en consommaient jusqu'ici moins que l'Europe. En Amérique, y compris aux Etats-Unis, et en Asie notamment. L'Inde tire beaucoup la consommation, avec une population qui continue de grandir. Le lait est un aliment fondamental dans la culture indienne. Nous avons plusieurs unités sur place. Et ce marché devrait monter en gamme.

Pourriez-vous faire de nouvelles acquisitions en Inde ?

Oui, tout est possible. Mais aujourd'hui, nous sommes concentrés sur l'intégration de nos dernières acquisitions, celle des activités yaourts de General Mills notamment, mais aussi celle que nous avons faite au Portugal.

En Europe, pensez-vous avoir encore besoin de grandir ?

Oui. L'agroalimentaire n'y est pas assez concentré par rapport à la distribution. Un fournisseur ne représente jamais plus de 1 ou 2 % des ventes d'un distributeur, alors que pour nous, un seul distributeur représente tout de suite 20 % de nos ventes dans un pays. Le rapport de force n'est pas équilibré.

Y a-t-il des zones en Europe qui vous intéressent plus que d'autres ?

Nous sommes déjà bien présents en Europe du Sud, donc nous avons davantage de potentiel à l'Est et au Nord. Nous nous sommes encore développés récemment en Italie – notamment sur le parmesan et le grana padano – et nous avons fait une acquisition l'an dernier au Portugal, d'une petite fromagerie spécialiste des fromages locaux.

Pourriez-vous faire des acquisitions en France ?

Il n'y a pas forcément beaucoup d'opportunités, mais sur le papier, pourquoi pas. Nous n'avons pas de plan très précis à long terme : les

vendeurs imposent leur calendrier. Dans plus de 90 % des cas, nous achetons parce qu'une entreprise est à vendre et surtout que les produits nous intéressent.

Pourquoi ne pas vous diversifier au-delà du lait ?

Depuis toujours, notre colonne vertébrale est le lait et les produits laitiers. Nous connaissons bien ce secteur-là, cela nous rend plus efficaces. Notre projet de diversification, tel que nous l'avions planifié, était d'abord de se développer au-delà de la France, puis de l'Europe.

Nous voulions aussi diversifier nos produits, puisque jusqu'en 2006, nous étions quasi-absents des yaourts. Aujourd'hui, nous sommes le numéro 2 mondial [derrière Danone, NDLR]. Nous

n'avons rien contre les alternatives végétales, que nous avons partiellement intégré dans notre offre, mais les produits laitiers restent pour nous le meilleur produit à la fois en goût et en apport nutritionnel.

En France, beaucoup craignent le retour de la guerre des prix dans la grande distribution. Et vous ?

Nous sommes sur des marchés qui ont toujours été très compétitifs. L'alimentation en général n'est pas vendue assez cher, et nos produits en particulier. Quand vous avez des camemberts premier prix à moins de 1,5 euro, alors qu'il faut deux litres de lait pour les produire, il y a un problème. Les négociations ont été très difficiles cette année avec la grande distribution. Les revalorisations n'ont pas été à la hauteur par rapport à l'inflation que l'on connaît, notamment sur le prix du lait. Sans compter tous les enjeux de transformation que nous devons adresser pour avoir des produits plus décarbonés, avec moins de plastique, etc.

L'adoption d'une nouvelle loi Egalim sur l'encadrement des négociations commerciales, actuellement en débat, pourrait-elle être une solution ?

Il ne faut pas faire des lois tous les ans sur la relation entre la distribution et les fournisseurs. Les précédentes lois Egalim traitent déjà beaucoup de choses. Il faut aussi faire attention à ne pas ajouter en permanence des réglementations françaises qui font perdre de la compétitivité aux entreprises.

Les centrales d'achat européennes sont aussi un gros problème, or, la tendance est à une accélération de la concentration. Egalim 3 prévoyait qu'à partir du moment où un produit était vendu en France, il devait respecter la réglementation française. Ce n'est pas toujours le cas. ■



« Quand vous avez des camemberts premier prix à moins de 1,5 euro, alors qu'il faut deux litres de lait pour les produire, il y a un problème. »

Sylvie Humbert / REA

Les Echos

« Les titres de 18h »

Chaque soir, les articles qui font la une de l'actualité pour ne rien rater des titres de la journée.

newsletters.lesechos.fr



Immobilier ancien : la lente remontée des prix, signe d'une reprise précaire

IMMOBILIER

Les prix ont progressé en juin, dans la continuité des mois précédents, selon les indices SeLoger-MeilleursAgents- « Les Echos ».

Mais ce redémarrage à pas lents traduit la fébrilité qui règne sur un marché marqué par les incertitudes.

Sophie Amsili

Le marché de l'immobilier ancien serait-il cette année un long fleuve tranquille ? A mi-parcours de l'année 2025, les indicateurs pourraient le laisser croire. Les prix ont encore progressé de 0,2 % sur l'ensemble du territoire français au mois de juin, pour s'inscrire en hausse de 1 % sur l'ensemble du premier semestre, selon les indices SeLoger-MeilleursAgents- « Les Echos ».

Mois après mois, la lente remontée des prix se poursuit, dans la continuité du redémarrage du marché en milieu d'année dernière. Le nombre de transactions continue d'augmenter. La Fnaim table sur un total de 945.000 cette année, une hausse de 10 % sur un an. « L'embellie est confirmée. L'année 2025 met un terme à trois années successives de baisse de volumes et de prix », se réjouit Loïc Cantin, président de la Fnaim. Dans son bilan semestriel, lundi, le réseau Century 21 s'est aussi félicité de la hausse des transactions dans toutes les régions, « une première depuis la création des nouvelles régions en 2015 ». « On sent clairement un regain d'activité sur le semestre », témoigne aussi Julien Haussy, fondateur et président du réseau Espaces Atypiques, qui a enregistré une augmentation de ses ventes de 26 % sur un an.

Des acheteurs « volatils »
La crise serait-elle enfin reléguée à un mauvais souvenir ? Ce serait aller un peu vite : derrière l'apparente sérénité règne une certaine fébrilité. « C'est calme... On s'atten-

L'indice des prix de l'immobilier
SeLoger - Meilleurs Agents - « Les Echos »

IPI 1 ^{er} juillet 2025	Progression (en %)				Indice en points
	10 ans	5 ans	Depuis le début de l'année	1 mois	
Paris (9.502/m²)	+19,3	-11,5	+1,4	+0,1	150,09
Top 10 grandes villes	+37,9	+5,3	-0,1	+0,1	142,58
Top 50 grandes villes	+34,7	+10,1	+0,4	+0,1	130,19
Zones rurales	+29,5	+20,5	+2,4	+0,2	110,91
France	+27,1	+11	+1	+0,2	123,59

Indices des prix de l'immobilier résidentiel ancien en base 100 au 1^{er} janvier 2008. Les IPI 10 GV et 50 GV regroupent respectivement les 10 plus grandes villes de France et les 50 plus grandes villes de France hors Paris. Les IPI Paris, 10 GV et 50 GV ciblent les appartements. L'IPI France regroupe appartements et maisons. L'IPI rural est calculé sur les prix des maisons.

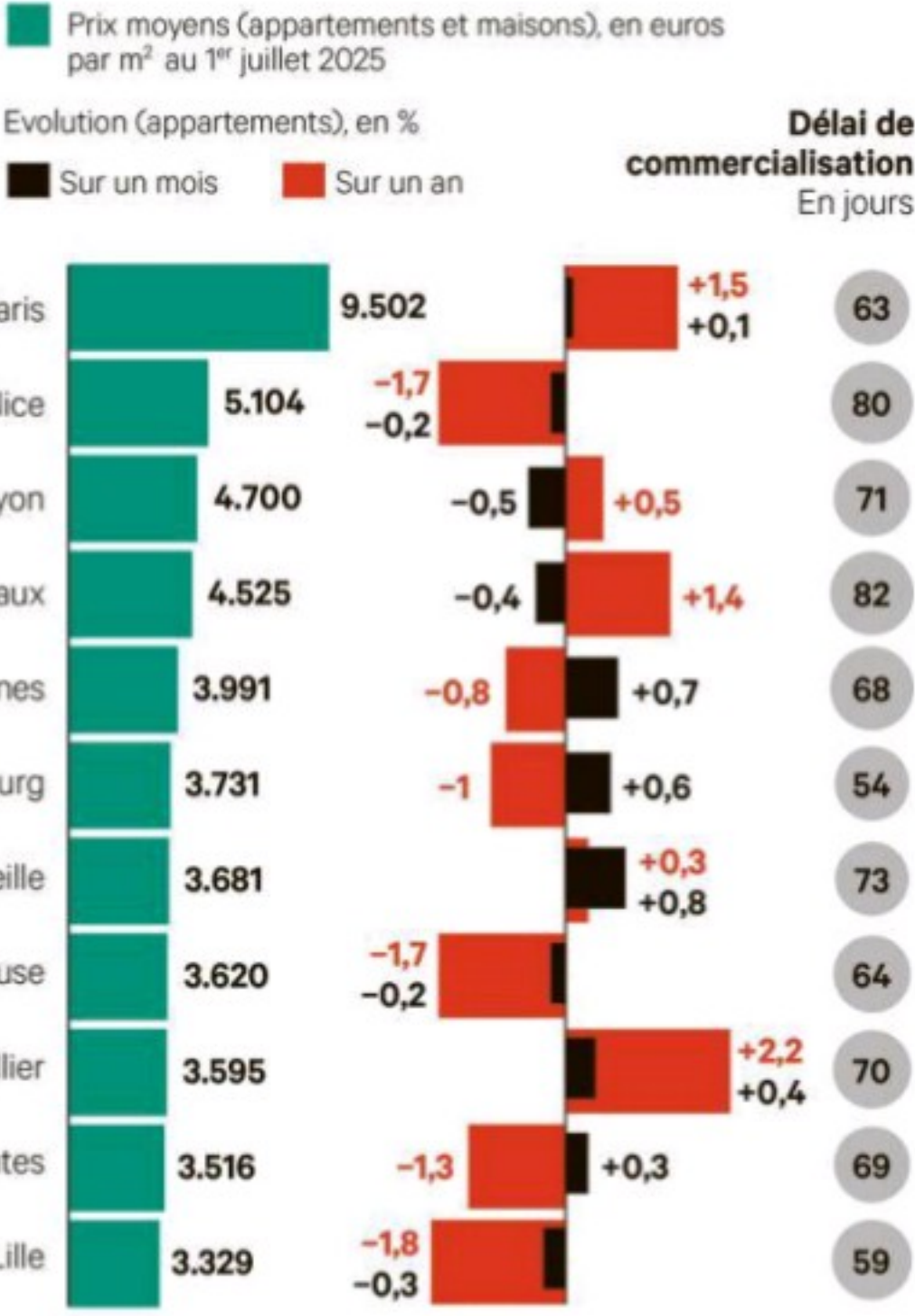
dait à un redémarrage plus fort », reconnaît Alexandra Verhac, économiste chez MeilleursAgents-Se Loger. Elle souligne « le haut niveau d'incertitude sur les plans législatif, macroéconomique et international, une spécificité du marché cette année ». S'y ajoutent « la légère remontée des taux d'intérêt qui donne l'impression qu'ils vont se maintenir à un niveau élevé, ainsi que des difficultés de pouvoir d'achat persistantes dans certains endroits », poursuit-elle. Les taux sont en effet repartis à la hausse au mois de mai, pour la première fois depuis décembre, atteignant 3,1 %, en moyenne. Un cocktail qui n'aide pas les Français à se projeter dans un achat immobilier. « Tous les signaux sont au vert sur le papier. Mais en réalité, c'est beaucoup plus contrasté », confirme Julien Haussy. « En agence, tout est compliqué : il y a

plus d'appels que l'an dernier, mais cela reste maigre, et surtout nous n'avons jamais eu autant d'acheteurs volatils. Les gens ont peur de mal acheter, ils veulent un bien pas trop cher, sans défaut et peuvent se rétracter dès qu'il y a une contrariété. » Yann Jéhanno, président du réseau Laforêt, liste lui aussi les voyants au

« Tous les signaux sont au vert sur le papier. Mais en réalité, c'est beaucoup plus contrasté »

JULIEN HAUSSEY
Président du réseau
Espaces Atypiques

Les prix dans les grandes villes



LES ECHOS - L'INDICE IPI SEI LOGER-MEIL- L'ES ECHOS

vert pour ce deuxième trimestre, marqué selon lui par un « esprit proactif » : la demande en hausse dans toute la France (+18 % sur un an), l'offre également (+8 %) et logiquement, le nombre de ventes aussi (+17 %), y compris concernant des primo-accédants (un tiers des ventes). Mais dès qu'il s'agit de se projeter sur la suite, il se montre prudent : « Il est prématuré de parler de reprise solide. On est sur un rebond conjoncturel, grâce à une baisse des prix et des taux, et aux banques qui ont ouvert le robinet du crédit. »

D'où cette reprise à pas lents, tandis que les prix remontent doucement. Deux zones tirent les prix vers le haut. En premier lieu, les zones rurales, où les prix ont grimpé de 2,4 % sur le semestre. Ils n'ont en fait jamais cessé leur progression ces dernières années. Deuxièmement, Paris, qui a vu ses

prix remonter de 1,4 % depuis le début de l'année. La capitale a eu un temps d'avance aussi bien sur la crise (dès l'été 2020) que sur la reprise (été 2024). Les prix parisiens retrouvent ainsi leur niveau de l'automne 2023. Mais ils restent bien inférieurs à ceux d'avant-crise (-11,5 % sur cinq ans). Les délais de vente diminuent aussi, confirmant un regain de dynamisme. « Dans la capitale, longtemps en panne, les signaux sont positifs », confirme le réseau Century 21, tout en signalant que « ce redémarrage reste à consolider ».

Le « réveil » de l'Ile-de-France
Le reste de l'Ile-de-France est-il tracté par la locomotive parisienne ? L'évolution des prix ne le laisse pas forcément penser : ils ont stagné, voire légèrement reculé ces

derniers mois, pour achever le semestre sur une hausse très modeste (+0,5 % en petite couronne et +0,2 % en grande couronne). Avec une exception : la Seine-et-Marne, qui s'inscrit plus franchement dans le vert à court et à moyen terme (+1,7 % depuis le début d'année). Mais au-delà de ces prix atones, les réseaux d'agences témoignent d'un dynamisme retrouvé. Century 21 souligne ainsi « une forte reprise de l'activité », en particulier dans les Hauts-de-Seine et la Seine-et-Marne, à l'inverse de la Seine-Saint-Denis. Pour Yann Jéhanno, l'Ile-de-France est même « la région la plus dynamique » de France, avec des ventes en hausse de 19 % au premier semestre sur un an au sein du réseau Laforêt. « Après Paris à la rentrée 2024, puis les régions, c'est à son tour de se réveiller », assure-t-il.

En région, les prix ont aussi fait du surplace ce semestre : -0,1 % dans les dix plus grandes villes et +0,4 % si l'on élargit aux cinquante plus grandes villes françaises. L'évolution est à peu près identique sur douze mois.

Quelques villes se démarquent cependant, surtout dans la moitié nord du pays. Dunkerque caracole en tête des hausses de prix : sur un an, ils ont grimpé de 7,3 %. Besançon et Reims la talonnent (près de 7 % de hausse), suivies d'Angers (+5,7 %). Viennent ensuite Calais, Saint-Nazaire, Brest et Le Mans, où les prix ont progressé d'environ 4 à 4,5 % sur un an. A l'inverse, on retrouve en queue de classement quelques villes du Sud, comme Nîmes (-6,5 % sur douze mois). Les prix reculent aussi à Béziers, Toulon, Mérignac, Nice et Aix-en-Provence, même s'ils semblent reprendre des couleurs ces tout derniers mois. Ailleurs, quelques villes sont nettement dans le rouge, comme Bourges, Colmar et Orléans (entre -4,9 % et -2,8 % sur un an).

Malgré ce bilan contrasté, l'évolution moyenne reste dans le vert à l'échelle du pays, incitant à un optimisme prudent. Loïc Cantin, de la Fnaim, en veut pour preuve le « retour à la normale » de deux indicateurs : le taux de rotation du parc immobilier qui est reparti à la hausse, et l'évolution des prix immobiliers qui a retrouvé le niveau de l'inflation. ■

Un régime fiscal avantageux pour relancer l'investissement locatif

Un rapport parlementaire commandé par le gouvernement suggère de donner aux propriétaires-bailleurs la possibilité d'amortir leurs biens loués dans la durée. Et de les sortir de l'assiette de l'impôt sur la fortune immobilière.

Elsa Dicharry,
avec Anne-Sophie Vion

Comment relancer l'investissement locatif, qui a perdu de son attrait ? C'est à cette question que le député Mickaël Cosson (Les Démocrates) et le sénateur Marc-Philippe Daubresse (Les Républicains) ont été chargés de répondre par l'exécutif.

Les deux hommes ont remis leur rapport lundi à la ministre du Logement, Valérie Létard. Ils estiment qu'il est essentiel de « reconnaître le rôle économique » des propriétaires-bailleurs – représentant 5,9 millions de foyers fiscaux et qui logent aujourd'hui 25 % des ménages français et 58 % des locataires. La solution proposée ? La création d'un statut fiscal du bailleur privé – espéré de longue date par les professionnels de l'immobilier. Ce

régime doit permettre au propriétaire d'amortir dans la durée son bien mis en location nue. Avec une application dès le 1^{er} janvier 2026, pour les acquisitions ou transferts de propriété intervenus à compter du 1^{er} décembre 2025.

Bonus si loyer modéré

L'amortissement du bien se monterait, en régime réel, à 5 % de sa valeur par an – hors valeur du foncier – sur vingt ans pour le neuf et à 4 % pour l'ancien, à condition de réaliser des travaux représentant 15 % de la valeur du logement. Avec même un « bonus d'amortissement » de 0,5 %, 1 % ou 1,5 % pour les bailleurs acceptant de louer leur logement à un loyer abordable, correspondant à celui d'un logement intermédiaire, social ou très social. Pour les propriétaires-bailleurs ayant opté pour le régime du microfoncier, l'abattement forfaitaire pour les revenus locatifs passerait de 30 % à 50 % pour une location nue, dans la limite de 30.000 euros – au lieu de 15.000 euros actuellement.

L'urgence est de relancer la machine du logement neuf, alors qu'au premier trimestre 2025, les ventes ont encore chuté de plus de 10 % par rapport à la même période

de 2024, selon la Fédération des promoteurs immobiliers (FPI). Et même de plus de 41 % s'agissant des cessions aux investisseurs particuliers. En cause, selon la FPI : la fin du dispositif fiscal Pinel d'aide à l'investissement locatif au 31 décembre dernier. La FPI a d'ailleurs immédiatement salué ce rapport qui « va remettre l'investissement locatif en concurrence loyale avec les autres investissements », a estimé son président, Pascal Boulanger.

Mais pour les auteurs du texte, il n'est pas pour autant question de délaisser l'immobilier ancien, dans un contexte où l'offre de logements à louer ne cesse de se contracter. Et tandis que dans l'ancien aussi, « les ventes aux investisseurs locatifs se sont totalement effondrées », témoignait encore il y a peu Loïc Cantin, le président de la Fnaim, la Fédération nationale de l'immobilier.

90.000

LOGEMENTS

pourraient être mis en location par an d'ici à 2030 grâce au cadre fiscal proposé par le rapport Cosson-Daubresse.

Parmi les autres propositions marquantes du rapport : sortir de l'assiette de l'IFI, l'impôt sur la fortune immobilière, les biens loués à titre de résidence principale. Au total, Mickaël Cosson et Marc-Philippe Daubresse estiment que ce cadre fiscal avantageux pourrait permettre la mise en location d'environ 90.000 logements par an d'ici à 2030.

Reste désormais à savoir ce que le gouvernement retiendra de ce rapport Cosson-Daubresse. Et si ses préconisations – dont le coût est évalué en moyenne à 457 millions d'euros par an sur la période 2026-2032 – seront intégrées au projet de loi de finances pour 2026, dans un contexte assez désastreux pour les finances publiques.

Les deux parlementaires font valoir que ces dispositions sont aussi susceptibles de remplir les caisses de l'Etat et des collectivités. Grâce au surplus de recettes de TVA lié à l'accroissement de la production de logements neufs. Et aux rentrées de droits de mutation à titre onéreux, prélevés à chaque vente de logement ancien.

Ils tablent sur un gain net pour les finances publiques de 459 millions d'euros dès la première



Les propriétaires-bailleurs logent aujourd'hui 25 % des ménages français et 58 % des locataires. Photo Getty Images

année, qui monterait ensuite en puissance. Il s'établirait ainsi en moyenne à un peu moins de 1,9 milliard par an sur la période 2026-2032. Sans compter l'impact positif sur l'emploi de toute une filière. Ce dont s'est d'ailleurs réjoui le président de la Fédération française du bâtiment, FFB, Olivier Salleron, pour qui ce texte, « très bon pour la

construction neuve et pour les travaux dans l'existant, va au-delà de nos espérances ».

Valérie Létard a salué la « grande qualité » du rapport qui propose, selon elle, « un cadre fiscal clair, incitatif et durable » sans mettre à mal les finances publiques, et permettrait même « quelques nouvelles recettes ». ■

Paris aura « le meilleur réseau de transport au monde en 2030 », promet Valérie Pécresse

TRANSPORT

La région Ile-de-France prévoit d'investir 2,1 milliards d'euros par an pour moderniser les transports d'ici à 2030.

« Le réseau de transport le plus performant au monde en 2030 ». Valérie Pécresse, présidente de la région Ile-de-France, a promis lundi un contrat centré sur le confort des voyageurs en détaillant l'accord négocié depuis des mois entre la RATP et Ile-de-France Mobilités pour la période 2025-2030. Avec six mois de retard provoqués par les JO, les deux partenaires s'apprentent à faire valider par leurs conseils d'administration les 10 et 11 juillet cette nouvelle feuille de route. Elle prévoit une augmentation des moyens de la RATP contre une plus forte obligation de résultat imposée à l'opérateur. Un périmètre qui exclut les bus car ils passent progressivement sous le régime des concessions.

Trains neufs, stations rénovées, ponctualité en hausse : le voyageur devrait d'abord profiter d'une hausse de 30 % des investissements, à 2,1 milliards d'euros par an. Le matériel roulant sera remplacé sur les RER A et B et le Tramway T1. L'automatisation de la ligne 13 sera poursuivie avec l'échéance 2035 en vue et les études lancées pour rendre les lignes 7 et 8 autonomes.

Ateliers de maintenance 600 millions d'euros serviront à étoffer le réseau des ateliers de maintenance des lignes et à réduire les pannes. La ligne 8 par exemple, fragilisée par la présence d'un seul atelier, sera équipée d'un second point de maintenance. 700 millions d'euros sont aussi prévus dans la rénovation des stations et des gares. Un nouveau système de signalisation sera implanté dans toutes les lignes de métro. Mais ce sont les petites lignes du contrat qui pourraient améliorer le quotidien ferroviaire des passagers avec l'augmenta-

tion des bonus-malus imposés à la RATP. Déjà introduite dans le précédent contrat 2020-2025, l'enveloppe augmente d'un tiers à 100 millions d'euros et doit récompenser ou sanctionner l'atteinte d'objectifs de ponctualité. La carotte et le bâton grossissent et ils seront plus visibles car individualisés ligne par ligne et désensibilisés des effets de saison, etc.

« L'opérateur ne pourra plus diluer ses performances », promet la présidente de région. Si la ponctualité atteint déjà des sommets de 99,5 % sur les lignes automatiques 1 et 14, elle devra gagner 2,5 points sur la ligne 4 et le RER B sera tenu de dépasser les 90 % après 2027.

La présidente de la région Ile-de-France, Valérie Pécresse, ressort la matraque sur la fraude qui a doublé depuis la pandémie, les mauvaises habitudes prises par les usagers indisciplinés coûtant 700 millions d'euros de manque à gagner. Elle pointe en particulier les 15,4 % de fraude dans les tramways, qui expliqueraient en partie la suroccupation des rames. Un bonus-malus fixe à la RATP l'objectif de réduire cette fraude de 11 points dans les trams et de 25 points dans le métro.

Prix de l'énergie

En contrepartie de ces nouvelles obligations, la RATP a obtenu ce qu'elle réclame depuis plusieurs années, une meilleure compensation des effets de l'inflation. Son budget de fonctionnement passe ainsi à 3,69 milliards d'euros par an.

La présidente a néanmoins prévenu que ces engagements ne valent que si l'Etat respecte ses assurances budgétaires passées, en particulier le versement d'une part de la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE) à sa région, une somme de 80 millions d'euros. Bruxelles avait toutefois sommé l'Etat de réduire l'an prochain cette subvention, au niveau de celle fournie aux autres régions.

Valérie Pécresse anticipe de rudes arbitrages à venir sur le projet de loi de finances et prévient qu'elle saisira la justice si le gouvernement renie des accords passés. — M. Q.



La présidente de la région ressort la matraque sur la fraude qui a doublé depuis la pandémie. Elle pointe en particulier les 15,4 % de fraude dans les tramways.

L'offensive du nouveau patron de PwC France sur le conseil

CONSEIL

PwC France, sous la direction d'Emmanuel Benoist, veut gagner 20 % de ses parts de marché en plus d'ici à 2030.

Le cabinet mise sur des acquisitions stratégiques et l'IA.

Matthieu Quirot

Changement d'époque dans le conseil où l'heure n'est plus à la croissance effrénée. Priorité aux parts de marché, annonce en effet Emmanuel Benoist, le nouveau dirigeant du bureau France et Maghreb de PwC qui prend ses fonctions ce mardi. Le contexte pour ce dernier est très différent de celui dont a bénéficié son prédécesseur Patrice Morot : la croissance du conseil est retombée à plat et l'intelligence artificielle s'apprend à bousculer l'audit, l'heure est aux grandes mutations.

Pour être élu, Emmanuel Benoist a « vendu » à ses associés une très forte progression des parts de marché du Big Four. « L'objectif qu'on s'est fixé, c'est de gagner d'ici à 2030 au minimum 20 % de parts de marché dans les professional services », avance cet auditeur de 50 ans entré chez PwC en 1999.

Reconfiguration du marché

Le président du bureau de Paris promet de la croissance interne, mais anticipe surtout de belles acquisitions à venir. A l'écouter, la reconfiguration du marché est déjà lancée et plusieurs cabinets de taille intermédiaire cherchent à s'adosser à de plus grands acteurs pour faire face aux défis du secteur.

« Nous avons les moyens de financer une acquisition ambitieuse », prévient Emmanuel Benoist. PwC revendique sur quatre pays (France, Maroc, Algérie, Tunisie) un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros pour 7.000 employés, sur cet exercice décalé qui s'achève en juin. Son activité est équilibrée par tiers entre l'audit, le conseil et les services fiscaux et juridiques. Face à l'atonie du conseil, PwC a choisi de concen-

trer ses efforts commerciaux sur six ou sept secteurs clés dont les associés devront doubler les revenus. L'aéronautique, le spatial et la défense attirent par leur dynamisme toutes les bonnes grâces des cabinets. Autre réserve de croissance, le développement des infrastructures (énergie, fermes de données, ferroviaire, etc). Enfin, l'assurance, la grande consommation restent des grands consommateurs de consultants.

Mutation des demandes

Mais Emmanuel Benoist insiste surtout sur la profonde mutation des demandes des entreprises vers un accompagnement tout au long de la chaîne de valeur et moins en tronçonnant la stratégie, puis l'opérationnel. Il prend pour exemple un contrat qu'il a en cours autour d'une scission d'activité. « Nous sommes d'abord intervenus sur "le pré-deal" puis on a basculé sur une dimension stratégie opérationnelle autour des enjeux de technologie et de gouver-

nance, explique le dirigeant. Maintenant on est présent sur l'intégration de l'outil technologique qui a été sélectionné. In fine, on pourrait même gérer certaines des opérations qui en découleront. »

Quant aux auditeurs, ils se préparent à un bouleversement de leur métier en particulier avec l'intelligence artificielle. En début d'année, PwC a annoncé préparer une nouvelle offre « Next Gen Audit », l'audit nouvelle génération qui embarque de l'IA pour décrypter plus finement les comptes des clients et y déceler des comportements.

Au total, cet outil représente un investissement de 1 milliard de dollars engagé par le réseau au niveau mondial. L'annonce a secoué les experts-comptables et les commissaires aux comptes qui s'interrogent sur le risque de réputation lié à ces automatismes sur leur métier et son éthique. Emmanuel Benoist assure que les clients réagissent bien et écarte le risque d'une chute des prix sur le marché avec l'IA.

La semaine dernière, le patron de l'IA du réseau monde de PwC, Dan Priest, avait affirmé à Bloomberg que le cabinet avait dû baisser le prix de certaines prestations, les interlocuteurs considérant que l'IA permet aux consultants d'avancer plus vite et donc de faire des économies.

Audit en temps réel

Le dirigeant français revendique plutôt de pouvoir créer plus de valeur pour ses clients. Selon lui, cet outil a plusieurs vertus, dont celle de laisser plus de temps aux auditeurs pour faire de l'interprétation, creuser des « atypies ». « Avec l'IA, on peut détecter à travers des données des points de chaîne de contrôle qui ne fonctionnent pas. » Le dirigeant se projette même vers des fonctionnalités un tantinet plus futuristes, comme l'audit en temps réel, voire la prédiction. A l'écouter, la demande des entreprises est devenue très forte pour anticiper le monde imprévisible qui les déroutait depuis six mois. ■



Face à l'atonie du conseil, PwC a choisi de concentrer ses efforts commerciaux sur six ou sept secteurs clés dont les associés devront doubler les revenus. Photo iStock

Carmat, le spécialiste français du cœur artificiel, en cessation de paiements

SANTÉ

« Malgré la poursuite de ses efforts, la société n'est pas parvenue à ce stade à sécuriser un tel complément de trésorerie ni de nouveaux financements », a indiqué la société, qui avait urgemment besoin de 3,5 millions d'euros.

Charles Plantade

Le miracle n'aura pas eu lieu. Malgré une campagne de dons de la dernière chance, le spécialiste français des cœurs artificiels Carmat a annoncé lundi être en cessation des paiements et demander l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire. L'entreprise, qui avait alerté qu'elle risquait d'être à court d'argent le 20 juin, va « solliciter l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire auprès du tribunal des affaires économiques de

Versailles » et demander « la suspension de son cours de Bourse à partir du 30 juin 2025 avant ouverture des marchés », selon un communiqué.

« Malgré la poursuite de ses efforts, la société n'est pas parvenue à ce stade à sécuriser un tel complément de trésorerie ni de nouveaux financements », indique Carmat, qui « continue d'explorer toutes les options qui permettraient la poursuite de ses activités ». L'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire constituerait, selon l'entreprise, « le cadre le plus approprié pour faciliter cette poursuite ».

Alerte déjà émise

Carmat assure que « quelle que soit la décision du tribunal », il « s'efforcera de continuer à assurer le support des patients qui bénéficient actuellement du cœur artificiel Aeson ». Destiné aux personnes souffrant d'insuffisance cardiaque terminale et dans l'attente d'une transplantation, Aeson a équipé 122 patients au total.

Il y a dix jours, Carmat avait déjà tiré la sonnette d'alarme, alertant sur le très prochain épuisement de ses liquidités. « Malgré tous ses

efforts, dans un environnement de financement très dégradé, en particulier pour les sociétés small et mid cap, la société n'est pas encore parvenue à ce stade à sécuriser de tels financements et se trouvera donc en état de cessation des paiements à la fin du mois de juin si elle ne parvient pas, d'ici là, à obtenir un complément de trésorerie d'au moins 3,5 millions d'euros », expliquait l'entreprise dans un communiqué.

Dans le détail, et sur la base du business plan actuel, le fabricant français d'un cœur artificiel temporaire destiné à des malades souffrant d'insuffisance cardiaque sévère estimait avoir besoin de 35 millions d'euros en tout, dont 8 millions d'euros d'ici à fin juillet. Puis il lui faudra 4 millions d'euros supplémentaires d'ici à fin septem-

bre, encore 8 millions d'euros d'ici à fin décembre et, enfin, 15 millions d'euros supplémentaires pour se financer jusqu'à fin juin 2026.

Campagne de dons

Acculée, l'entreprise avait alors sollicité l'Elysée et la Banque européenne d'investissement et lancé une campagne de dons de la dernière chance. Ouverte aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises, cet « appel à la générosité » devait « permettre à Carmat de continuer à sauver des vies », affirmait le directeur général, Stéphane Piat. Aujourd'hui clôturée, cette cagnotte aura récolté 19.420 euros.

Fin avril, Carmat avait déjà montré des signes de faiblesse. Même si elle avait réduit sa perte d'exploitation en 2024 (à 49,2 millions d'euros, après 52,5 millions en 2023), l'entreprise avait aussi prévenu que sa trésorerie n'était pas suffisante pour assurer le financement du groupe sur les douze prochains mois. Sa perte nette annuelle s'est établie à 51,4 millions d'euros, en amélioration de 2,5 millions d'euros, et son chiffre d'affaires trimestriel s'établissait à 7 millions d'euros. ■

49,2

MILLIONS D'EUROS

La perte d'exploitation de Carmat en 2024, après 52,5 millions d'euros en 2024.

CNews et LCI, grandes gagnantes de la nouvelle numérotation des chaînes d'info

AUDIOVISUEL

Près d'un mois après le changement de numérotation de la TNT, l'audience cumulée des quatre chaînes d'info a fortement augmenté.

Parmi elles, CNews confirme sa position de leader devant BFMTV alors que LCI réalise une belle percée.

Florent Vairet
et Fabio Benedetti Valentini

Les observateurs de l'audiovisuel attendaient de voir l'impact de la nouvelle numérotation mise en place le 6 juin dernier, avec l'instauration d'un « bloc info ». Quasiment un mois et une nouvelle vague d'audiences plus tard, CNews confirme sa place de première chaîne d'information de France, position qu'elle a reconquise courant 2024.

La chaîne du groupe Canal+ finit le mois de juin en gagnant 0,2 point de pourcentage par rapport à mai, se situant à 3,6 % de part d'audience (PdA) sur les téléspectateurs âgés de 4 ans et plus, soit son record historique d'audience, selon les relevés publiés lundi par Médiamétrie. L'émission « L'Heure des pros 2 » du samedi et « Le Grand Rendez-Vous » du dimanche sont les deux émissions qui progressent le plus.

Le précédent record de CNews (à 3,5 %) datait du mois de juin 2024, marqué par les élections européennes suivies de la dissolution de l'Assemblée nationale et des débats pour les législatives.

CNews distance BFMTV

CNews creuse ainsi un peu plus l'écart avec sa principale concurrente, BFMTV, qui stagne à 2,9 % par rapport au mois précédent (mais -0,5 point versus juin 2024) après son passage sur le canal 13, jusque-là occupé par La Chaîne Parlementaire/Public Sénat, qui rassemblait beaucoup moins de public.



L'émission de CNews « L'Heure des pros » est l'une de celles qui progressent le plus. Photo Stéphane Grangier

L'ex-numéro un du marché conserve toutefois son leadership sur le nombre de téléspectateurs touchés chaque jour (12 millions), devant CNews (9 millions), LCI (8,4 millions) et franceinfo (6,9 millions) qui, elles, progressent depuis la nouvelle numérotation. La chaîne, propriété de l'armateur marseillais CMA CGM, reste aussi leader sur les 25-49 ans, une des cibles privilégiées des annonceurs, avec 3,6 % de PdA (contre 2,1 % pour CNews). « Juin était le mois de tous les dangers pour BFMTV. Nous sommes arrivés sur un canal défavorisé, mais nous avons conservé notre socle d'audience globale et avons même renforcé nos audiences sur cible. C'est rassurant sur la capacité de BFMTV à continuer

à financer son modèle d'information fondé sur la présence des équipes de reportage sur le territoire et à l'international », déclare aux « Echos » Fabien Namias, directeur général de la chaîne.

LCI en forte hausse

BFMTV doit continuer à reconstruire une partie de sa grille après le départ d'une cinquantaine de journalistes dû à la clause de cession et au changement de propriétaire de l'an dernier. Ces derniers jours, deux têtes d'affiche ont aussi annoncé qu'ils quittaient la chaîne : Benjamin Duhamel part sur France Inter et Adeline François rejoint LCP, après huit années à coanimer la matinale.

CNews n'est pas la seule à tirer son épingle du jeu du bloc info. LCI signe

« Avec le bloc info, nous avons attiré un nouveau public. LCI voit son audience augmenter de 40 % par rapport aux cinq premiers mois de l'année, tout en réussissant à stabiliser la durée d'écoute. »

GUILLAUME DEBRÉ
Directeur général de LCI

la hausse d'audience la plus spectaculaire, avec un gain de 0,5 point sur un mois, et s'approprie ainsi 2,3 % de PdA. La chaîne du groupe TFI bénéficie de son passage du numéro 26 au 15, place historiquement occupée par BFMTV.

Soutenues par l'actualité

Le contexte international et la « guerre des douze jours » entre Iran, Israël et les États-Unis ont porté l'audience de LCI qui, depuis plusieurs années, fait du traitement de l'actualité géopolitique un axe central de sa ligne éditoriale. « Avec le bloc info, nous avons attiré un nouveau public. LCI voit son audience augmenter de 40 % par rapport aux cinq premiers mois de l'année, tout en réussissant à stabiliser la durée

d'écoute », se félicite Guillaume Debré, directeur général de LCI.

Même franceinfo, loin derrière ses concurrents, gagne 0,2 point à 1 % dans la foulée de son passage du canal 27 à 16. La création du « bloc info » a donc porté l'ensemble des quatre chaînes d'info, sauf BFMTV, dont l'audience cumulée passe de 8,9 à 9,8 % sur un mois, loin devant la moyenne de l'année 2024 à 8,3 %.

Reste à savoir si ces tendances se confirmeront au-delà du mois de juin, qui a été effectivement marqué par une actualité internationale chargée. A noter aussi qu'en juin 2024, les quatre chaînes avaient déjà atteint un tel niveau d'audience cumulée, cette fois portée par l'actualité politique française. ■

L'Assemblée nationale choisit d'ajourner le débat sur la réforme de l'audiovisuel public

AUDIOVISUEL

La motion de rejet préalable déposée par la gauche a été votée à une large majorité.

La proposition de loi repart au Sénat, sans les ajouts des députés.

C'était la quatrième fois que cette réforme tentait d'être adoptée, mais visiblement la malédiction se poursuit. Les députés ont voté lundi, à une large majorité et dans une ambiance électrique, la motion de rejet préalable déposée par le groupe Ecologiste et Social, contre l'examen de la proposition de loi visant à créer un holding exécutif, réunissant Radio France, France Télévisions et l'INA.

A 94 contre 38, les députés ont donc fait le choix de ne pas débattre de cette proposition de loi soutenue par le gouvernement. A la tribune, les députés de gauche ont argué

que les conditions n'étaient pas réunies pour débattre sereinement du texte, pointant l'absence d'une étude d'impact d'envergure et le fait que le rapport de Laurence Bloch (ex-patronne de France Inter), censé légitimer la réforme, leur avait été rendu la veille du vote en commission.

Des rangs clairsemés à l'Assemblée

L'adoption de cette motion de rejet préalable était envisagée mais pas assurée. C'est finalement la faible participation du bloc central qui a porté le coup fatal.

Lundi, les rangs de l'hémicycle étaient en effet clairsemés et seuls 22 députés Ensemble pour la République ont pris part au vote (sur 93 membres), 6 députés de la Droite républicaine (sur 49) ou encore 4 députés Modem (sur 36). Sans compter la surprise venue des bancs du RN, qui ont finalement voté pour la motion.

« Nous sommes dégoûtés de voir le Parlement se faire hara-kiri », se désole Céline Calvez, députée

Ensemble qui a travaillé sur le texte et qui craint de voir les ajouts faits par son camp, comme la limitation du volume d'heures de publicité diffusée sur le service public, abandonnés par les sénateurs.

Car le texte revient désormais en deuxième lecture au Palais du Luxembourg, dans la version votée en 2023 par les sénateurs. Pourraient donc bien ressurgir des articles de la réforme abandonnés par les députés, comme la réduction du délai nécessaire, de cinq à deux ans, pour les chaînes privées,

avant de revendre une fréquence de télévision accordée par l'Arcom.

« Le texte étant d'origine sénatoriale, il n'y a pas de raison pour que nous apportions des changements profonds », indique Laurent Lafon, président de la commission Culture du Sénat (Union Centriste), à l'origine de la proposition de loi votée en 2023.

Quant au calendrier d'examen, Laurent Lafon assurait lundi aux « Echos », dans la foulée du vote de la motion de rejet, être en train d'étudier le délai. Il pour-

rait être de quelques jours, croit savoir un député. Une fois voté pour la seconde fois au Sénat, le texte reviendra à nouveau devant les députés.

Plus de 900 amendements

Cette prolongation parlementaire pourrait passer pour un camouflet pour Rachida Dati qui a déployé des efforts considérables pour parvenir au vote de ce texte. A moins que cette motion de rejet soit un pis-aller pour la ministre de la Culture.

L'opposition de gauche ayant déposé plus de 900 amendements, le texte aurait en effet été bloqué à l'Assemblée nationale au-delà des deux jours qui avaient été dédiés aux débats cette semaine, explique une source parlementaire.

Le contexte du vote de cette réforme était en tout cas électrique. Depuis jeudi dernier, les syndicats de Radio France ont lancé un mouvement de grève illimitée et ceux de France Télévisions à partir de cette semaine. Lundi, deux journalistes sur trois étaient en grève sur les antennes de la radio, selon les données du SNJ, perturbant les programmes.

Sur le petit écran, il y a eu des perturbations essentiellement sur les antennes régionales, et en matinée, France Télévisions comptait 15 % de grévistes, selon les estimations préliminaires du groupe. Lundi, plusieurs centaines de salariés de Radio France, de France Télévisions et de l'INA s'étaient rassemblées à Paris pour contester le projet de holding pour l'audiovisuel public.

— F. Va. (avec Marina Alcaraz)

Le couple Estrosi et Delphine Ernotte en garde à vue

La présidente de France Télévisions, Delphine Ernotte, le maire de Nice, Christian Estrosi (Horizons), et son épouse, Laura Tenoudji-Estrosi, ont été placés en garde à vue lundi à Marseille. Ils sont entendus dans le cadre d'une enquête sur l'organisation de deux événements subventionnés par la ville de Nice en 2023, selon l'AFP, qui cite une source proche du dossier.

L'affaire concerne d'une part l'Eurovision Junior, retransmis par France Télévisions, et d'autre part le Nice Climate Summit, un colloque co-organisé par le média « La Tribune ». France Télévisions a confirmé vendredi la convocation de sa PDG ainsi que de plusieurs salariés et d'une filiale du groupe. Le groupe public a assuré qu'il collaborerait pleinement à l'enquête et il réservait ses explications à la justice.



Autonomies électriques : EQA 250+ = 497-561 km, EQB 250+ = 464-535 km.
Consommations électriques : EQA 250+ = 14,4-16,4 kWh/100km, EQB 250+ = 15,2-17,5 kWh/100km.
Données WLTP cycle mixte au 06/02/25. Mercedes-Benz France - RCS Versailles 622 044 287.
Plus d'informations sur [mercedes-benz.fr](https://www.mercedes-benz.fr)

Pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo.



EQA & EQB 100% ÉLECTRIQUES

Des alliés de taille pour votre fiscalité

Éligibles au score environnemental, le SUV compact EQA 250+ et le SUV 7 places EQB 250+ vous permettent d'optimiser la fiscalité de l'avantage en nature de votre entreprise et des bénéficiaires de véhicule de fonction.



Découvrez notre gamme Business Solutions 100% électrique :



Business Solutions

L'offre Mercedes-Benz pour les Professionnels

#SeDéplacerMoinsPolluer

L'intelligence artificielle appliquée à la robotique affole les investisseurs

TECHNOLOGIE

Fondé par un ancien de Mistral, Genesis AI vient de boucler un tour de table de 105 millions en amorçage.

La jeune pousse développe un modèle de fondation pour transformer le travail dans les usines.

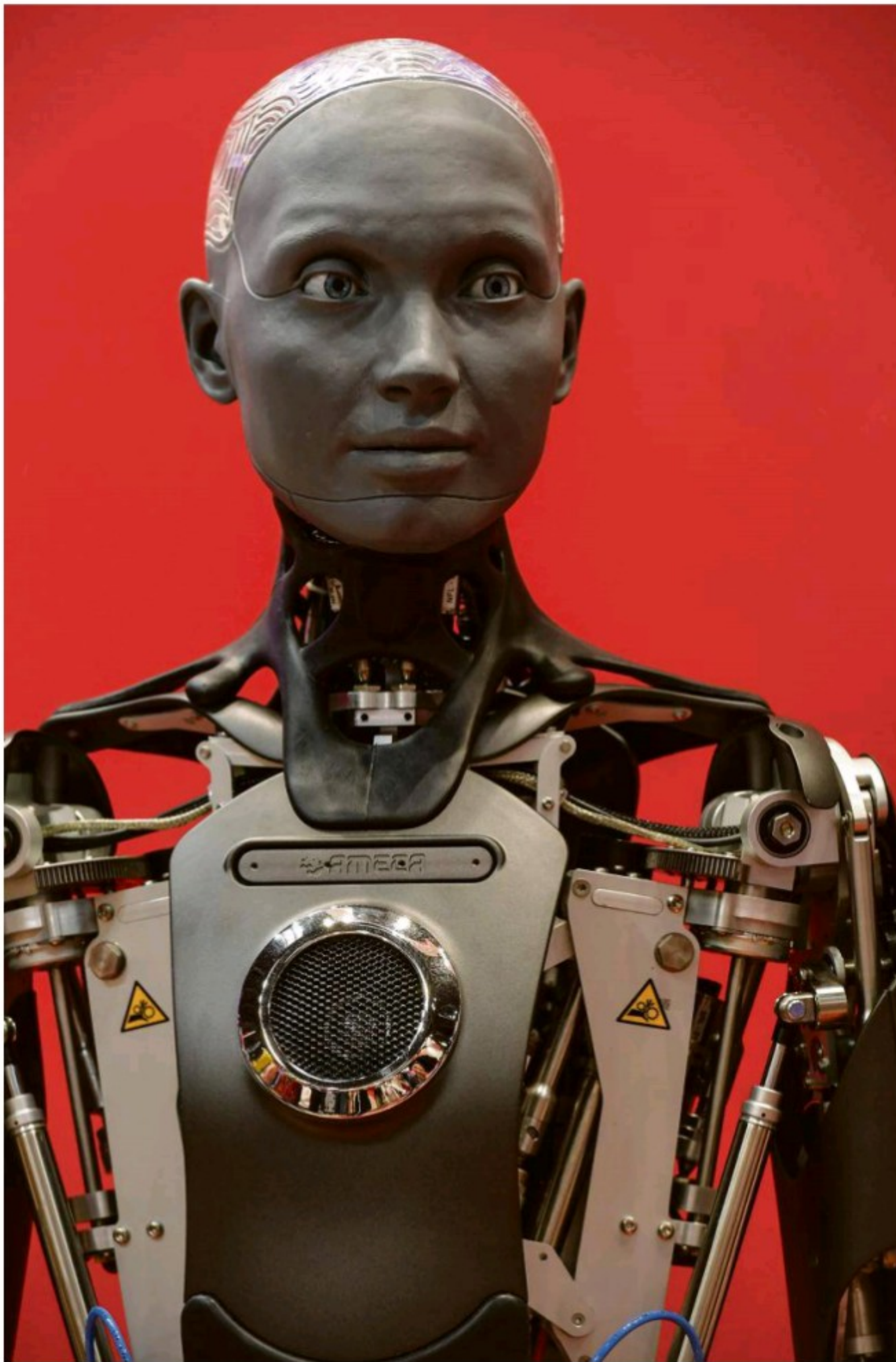
Adrien Lelièvre

L'intelligence artificielle a transformé le monde numérique. Popularisée par ChatGPT, cette technologie aide des millions de personnes à rédiger des textes, analyser des documents, créer des images ou coder des applications. La prochaine révolution sera-t-elle la production d'objets physiques ? C'est la conviction de Genesis AI, une start-up de robotique qui a bouclé un tour de table de 105 millions de dollars mené par Eclipse et Khosla Ventures. Bpifrance, HSG et de célèbres business angels (Eric Schmidt et Xavier Niel) ont aussi participé à cette opération d'amorçage XXL.

Les fondateurs de la jeune pousse sont Théophile Gervet, un ancien salarié de Mistral AI, et Zhou Xian, un chercheur chinois qui vient de finir sa thèse à Carnegie Mellon. Les associés développent un modèle de fondation à cheval entre Paris et Palo Alto (Californie). L'idée est de fournir le « cerveau » qui aidera les robots à entrer dans une nouvelle ère. « Aujourd'hui, les systèmes robotiques sont très rigides et difficiles à scaler parce qu'ils dépendent d'une infrastructure autour d'eux, expose Théophile Gervet. Nous allons avoir des robots plus généralistes et adaptables. Au lieu d'exécuter une tâche, ils pourront en accomplir quatre ou cinq dans le même environnement. »

Un moteur universel de données

Pour cela, Genesis AI développe un moteur universel de données conjuguant simulations physiques, modélisation générative multimodale et collecte de données réelles à grande échelle. Une approche qui permet de dépasser les cloisonnements techniques traditionnels, avance la start-up.



Le sujet des modèles de fondation pour la robotique affole la planète tech. Photo iStock

Le sujet des modèles de fondation pour la robotique affole la planète tech. « On voit ce qu'on a vu dans l'IA générative il y a quelques années, c'est-à-dire des start-up qui se créent et réalisent d'emblée des

grosses levées de fonds sur des valorisations parfois très hautes », décrypte Alexis Houssou, investisseur chez HVCV.

Il y a un an, la jeune pousse américaine SkildAI a frappé les esprits

en amassant 300 millions de dollars. Elle serait déjà en train de lever 500 millions supplémentaires, selon la presse anglo-saxonne. Sa rivale Physical Intelligence a, quant à elle, bouclé un tour de

table de 400 millions de dollars à l'automne 2024.

« Cela fait partie des sujets pour lesquels il faut énormément de financements. Parce qu'en plus de toutes les dépenses en calcul, il y a un besoin de génération de données qui est bien plus important que pour les LLM [les grands modèles de langage, NDLR] qui ont "scrapé" l'intégralité du Web », éclaire Antoine Veret, associé du fonds Resonance.

Genesis AI revendique une philosophie open source : c'est-à-dire que la communauté des développeurs pourra suivre en partie ses développements. « Legros avantage, c'est que cela permet d'attirer des talents. Cela aide aussi à accélérer les recherches », argumente Zhou Xian. Ce choix devrait être salué par Hugging Face, qui se rêve en plateforme de référence pour l'IA robotique. En 2025, la licorne franco-américaine a racheté Pollen Robotics, une jeune pousse fabriquant un petit robot humanoïde.

Les modèles de fondation pour la robotique n'en sont qu'à leurs débuts. Contrairement aux LLM, il n'y a pas, à ce stade, de benchmark permettant de comparer leurs performances. Genesis AI entend en fournir à la filière afin de démontrer ses avancées. La société a d'ores et déjà dévoilé son premier simulateur de données et espère présenter son modèle de fondation dans le courant de l'année. Zhou Xian estime toutefois que le déploiement à grande échelle de cette technologie n'aura pas lieu avant « trois à cinq ans ».

« Une nouvelle frontière technologique à casser »

Malgré les inconnues, les investisseurs sont en embuscade. Ils estiment que les robots alimentés par l'IA pourraient être une réponse aux grands défis de l'époque : vieillissement de la population, ralentissement de la productivité, pénibilité du travail dans les usines, etc. « C'est une nouvelle frontière technologique à casser. L'entreprise qui arrivera à construire la plateforme donnant des pouvoirs aux robots du futur va, a priori, gagner énormément d'argent », prédit Antoine Veret. Elle pourrait aussi, potentiellement, détruire des emplois industriels peu qualifiés.

Tous les géants de la tech sont à l'affût. En mars, Nvidia a dévoilé un modèle de fondation dédié aux robots humanoïdes. Le groupe de Santa Clara travaille dans le domaine avec Google DeepMind.



RETROUVEZ AUSSI NOTRE VIDÉO

Flashez ce QR code pour visionner notre vidéo. Quand même l'intelligence artificielle s'inquiète des dérives de l'intelligence artificielle

OpenAI dispose d'une équipe dédiée à la robotique et est monté au capital de Physical Intelligence, tout comme Jeff Bezos, le patron d'Amazon. Les dirigeants de Genesis AI ont conscience de la concurrence aiguë mais sont sûrs d'eux. « Nous itérons beaucoup plus vite, opérons de façon très agile et avons l'une des meilleures équipes dans le secteur », glisse Zhou Xian.

Dans la French Tech, d'autres start-up veulent rendre les robots plus performants. Inbolt, qui a levé 15 millions d'euros en 2024, a créé une solution mêlant IA et vision par ordinateur. Elle équipe les bras robotisés de Stellantis, Airbus, Volkswagen et Toyota. « On peut guider un robot en temps réel, en localisant très précisément la position et l'orientation de la pièce sur laquelle il doit travailler, puis ajuster sa trajectoire », détaille Albane Dersy, sa cofondatrice.

De son côté, Cyberus AI développe une brique logicielle qui aide un robot à passer du stade d'apprenti à celui d'ouvrier qualifié. « Cela démarre par une phase d'apprentissage par renforcement qui va durer quelques jours, où nous laissons le robot exécuter la tâche tout seul. A chaque erreur, nos modèles automatiques lui disent : "Là, tu t'es trompé." A l'inverse, quand il réussit, nous lui indiquons qu'il a bien fait son travail. L'idée est de lui permettre de s'améliorer progressivement », explique son cofondateur Ziad Khoury. Cyberus AI espère automatiser des tâches comme le picking d'objets difficiles à attraper avec des bras automatisés classiques. La start-up finalise un tour de table et pourrait, à l'avenir, s'appuyer sur le modèle de fondation de Genesis AI, si ce dernier tient toutes ses promesses. Bienvenue dans le siècle des robots. ■

MovaLife veut augmenter le taux de réussite des FIV

MEDTECH

Le spécialiste de l'automatisation et la simplification du processus de fécondation in vitro annonce avoir levé 1,6 million.

Marion Simon-Rainaud

Un couple sur quatre désireux de faire un enfant serait confronté, en France, à des problèmes d'infertilité, selon l'Institut national d'études démographiques (Ined). Les causes sont multiples (augmentation de l'âge des parents à leur premier enfant, dégradation des modes de vies, exposition à des polluants, perturbateurs endocriniens, etc.) mais une solution s'est imposée : la fécondation in vitro (FIV).

Pour autant, la FIV est loin d'être infaillible. Le taux de réussite moyen de cette technique est estimé à 20-25 % par « cycle », soit l'ensemble du procédé de reproduction en laboratoire, de la stimulation ovarienne à la grossesse. Par an, ce sont 3 à 4 millions de « cycles de FIV » qui sont réalisés dans le monde. Or, les spécialistes estiment que les besoins tourneraient plutôt autour de 30 millions annuels.

Un petit sourceau d'ici fin 2025

Face à cette courbe qui ne cesse de croître, MovaLife Microrobotics a développé une « puce microfluidique unique » permettant de préparer des gamètes, les faire se rencontrer, et optimiser la culture embryonnaire. Le tout dans une grosse machine (que l'on appelle « incubateur »), contrôlable à distance, pour automatiser partiellement et standardiser les manipulations en laboratoires d'une FIV.

Car, comme toutes les machines, les avantages de ce microrobot sont nombreux : répétition à l'infini, pas de stress, pas de fatigue, et donc une réduction du taux d'erreurs potentielles – en comparaison avec les humains. « Jusqu'à présent, tout se fait à l'air libre et à la main, on veut faire passer la FIV dans une logique d'industrie 4.0 », explique Edison Gerena, cofondateur et directeur technique de la start-up, à l'origine de l'invention. Objectif, donc : améliorer le processus et les conditions actuellement « sous-optimales » de réalisation des FIV.

Avec son cofondateur Eric Lameignère, ils viennent d'annoncer leur première levée de fonds d'un montant de 1,6 million d'euros auprès du fonds britannique Kadmos Capital et de Bpifrance (avec une partie en non-dilutif). Ce nou-

veau financement va permettre à MovaLife de finaliser son programme préclinique (essais sur les animaux), mené en collaboration avec le laboratoire BREED de l'Inrae d'ici à 2027. Déjà bien avancés, ils espèrent avoir fait naître le premier sourceau par leur nouvelle approche d'ici la fin de l'année.

Licence exclusive mondiale Fondée en septembre 2024, la société s'appuie sur une bonne décennie de recherches menées à l'Institut des systèmes intelligents et de robotique (ISIR), du CNRS et de l'Inserm, portant sur l'utilisation des « pinces optiques », un outil permettant de manipuler des objets microscopiques, tels que des cellules vivantes.

Le projet a pris forme progressivement grâce à la collaboration avec le centre de procréation médicalement assistée (PMA) de l'hôpital

de Tenon, au sein de l'AP-HP, à Paris. Deux médecins associées à ce service, le Dr Charlotte Dupont et le Pr Rachel Lévy, sont au comité scientifique de la start-up composée aujourd'hui de cinq employés.

A noter, MovaLife dispose d'une licence exclusive mondiale sur un portefeuille de cinq familles de brevets détenues en copropriété avec le CNRS et Sorbonne Université.

« On ne promet rien en termes de taux de réussite, mais tous nos partenaires, biologistes et embryologistes, sont assez confiants sur le fait que l'on va augmenter le taux moyen et sans doute, réduire l'écart-type de réussite [aujourd'hui situé entre 11 et 60 % de réussite selon les cliniques, NDLR] », indique Eric Lameignère, qui a déjà cofondé deux entreprises dans le secteur de la FIV. Après les phases de tests, puis de réglementation, la mise sur le marché devrait arriver en 2030. ■

ÉRIC LAMEIGNÈRE
Cofondateur de MovaLife
Microrobotics

Education : Aimigo lance un coach virtuel dopé par un duo d'IA

INNOVATEURS

Catherine Bocquet

Pionnier de l'apprentissage en ligne des langues, Aimigo change d'échelle avec Aimigo Coach, une application qui mixte intelligence adaptative et IA générative. Son objectif est d'apporter une nouvelle approche en matière d'éducation, dépassant le seul apprentissage. « Nous avons vécu la révolution de l'Internet et, depuis 2022, nous vivons celle des premières IA génératives, comme ChatGPT, capables de générer du texte, des images ou des vidéos en réponse à des requêtes. Elles ouvrent une nouvelle ère pour l'apprentissage », observe Benjamin Levy, cofondateur et président.

Créée à Paris il y a deux décennies sous le nom de Gymglish, Aimigo avait déjà marqué les esprits en introduisant le micro-learning – séances très courtes – par e-mail. Forte d'une trentaine de collaborateurs et réalisant 80 % de ses ventes – non divulguées – en Europe, l'entreprise, qui s'est autofinancée, lance une plateforme d'autoapprentissage reposant sur un duo d'IA. « Elle conjugue une intelligence générative capable de dialoguer naturellement avec l'utilisateur et une intelligence adaptative qui permet au coach virtuel de construire, jour après jour, des parcours personnalisés en temps réel, en tenant compte des forces, faiblesses et préférences de

l'apprenant », explique-t-il. L'innovation tient à sa capacité à initier des actions : « Le coach ne se contente pas de répondre, il prend des initiatives. »

Professeurs incarnés

Concrètement, l'application structure des séances quotidiennes avec des séquences d'activités personnalisées, dont la conversation. Mais il peut aussi déclencher des tests de compréhension orale et écrite, positionner l'apprenant sur une échelle de niveau et établir, de manière proactive, un programme long terme. « Comme un GPS, il s'adapte en continu à l'évolution de l'élève. Cette réactivité n'était pas possible auparavant », poursuit Benjamin Levy. « On s'approche de l'apprentissage accompagné – "guided learning" – non pas avec un humain mais avec un personnage expert et disponible à tout moment. »

Chaque professeur numérique est un personnage fictionnel doté d'une histoire, d'un univers propre : Bruno Delavigne, entrepreneur à San Francisco, assure par exemple les cours d'anglais. D'autres langues sont couvertes, dont le français, l'espagnol, l'italien et l'allemand. Cette approche narrative, héritée des « learning series » de Gymglish, vise à renforcer l'engagement. « Les coaches sont illustrés, assumés comme artificiels, mais n'en sont pas moins profondément humains dans leur posture. En résumé, nous pastichons une véritable agence de coaching, avec ses personnages, ses interactions, ses affinités », revendique-t-il.

Dès la rentrée 2025, la société étendra son modèle à d'autres disciplines, comme la préparation de la première année de médecine, en partenariat avec Dunod et un cursus infirmier, avec Foucher, les deux éditeurs garantissant la rigueur des contenus intégrés dans l'IA. Déjà adoptée par plus de 7 millions de personnes en vingt ans via Gymglish, Aimigo revendique aujourd'hui « plusieurs milliers » d'utilisateurs actifs sur Aimigo Coach, pour un abonnement moyen mensuel de 14 euros. ■

Il a dit



« Les IA génératives ouvrent une nouvelle ère pour l'apprentissage. »

BENJAMIN LEVY

Cofondateur et président d'Aimigo



Sorégies a commercialisé 8,5 TWh en 2024 dans la Vienne et ailleurs à travers sa filiale nationale Alterna Energie. Photo Sorégies

Sorégies investit 1,5 milliard dans l'éolien et l'hydroélectricité

NOUVELLE AQUITAINE

Depuis la Vienne, le premier opérateur local est devenu le quatrième énergéticien français pour l'électricité.

Il sert 300.000 clients, particuliers, collectivités ou entreprises et vise le double en 2030, avec 100 % d'électricité d'origine renouvelable.

Léa Delpont

— Correspondante à Bordeaux

Pour souffler les bougies de son centenaire, Sorégies annonce opportunément de très gros investissements... dans l'éolien. La société d'économie mixte locale créée en 1925 pour l'électrification de la Vienne – historiquement le

deuxième département illuminé après Paris –, s'engage dans un programme d'énergies renouvelables de 1,5 milliard d'euros.

Il affiche trois priorités : la production éolienne, hydroélectrique et le développement des moyens de flexibilité « pour atteindre une parfaite adéquation production-consommation », explique Frédéric Bouvier, président du directoire d'un groupe de 500 collaborateurs et de 1,5 milliard de chiffre d'affaires en 2024.

Acteur territorial clé

Sorégies, dont l'actionnaire majoritaire (85 %) est toujours le Syndicat d'énergie de la Vienne, composé de toutes les intercommunalités du département, est resté l'opérateur territorial de référence, distributeur monopolistique dans 280 communes et fournisseur en électricité et gaz de 150.000 clients particuliers, entreprises ou collectivités.

Mais en investissant aussi dans les énergies renouvelables partout en France, comme producteur ou comme agrégateur, le premier opé-

rateur territorial est devenu le quatrième énergéticien français pour l'électricité. Il a commercialisé 8,5 TWh en 2024 dans la Vienne et ailleurs à travers sa filiale nationale Alterna Energie (150.000 clients supplémentaires). « D'ici à 2030, nous voulons doubler notre production d'énergie renouvelable, doubler nos capacités d'agrégation et doubler le nombre de clients », martèle Frédéric Bouvier. Autre objectif : couvrir 100 % de leur consommation avec des énergies vertes, « contre 85 % actuellement ».

Pour cela, Sorégies investira 300 millions d'euros par an pendant cinq ans pour développer l'éolien et l'hydraulique, « dont les profils de production correspondent mieux aux besoins de consommation que l'énergie solaire », explique-t-il. Autrement dit, l'électricité produite à l'instant T est utile à l'instant T. L'énergéticien a déjà développé un parc à 65 % éolien. Son plus grand projet à date est en chantier dans l'Indre et devrait entrer en service l'année prochaine. L'hydroélectricité représente 12 % de sa pro-

duction à travers sa filiale Hydrocop (50 salariés supplémentaires). Il avait acquis ses premiers barrages en 2018 dans les Alpes et s'est depuis étendu dans le Lot et les Pyrénées.

« Heures super creuses »

Pour porter ses capacités de production à 2 TWh en 2030, Sorégies privilégie les acquisitions de projets prêts à construire et les actifs en production, et souhaite mettre la main sur un ou plusieurs développeurs pour l'après 2030. Il investira aussi dans des « moyens de flexibilité comme des batteries » pour rentabiliser son parc solaire. « On innove aussi avec des offres "heures super creuses" photovoltaïques l'été, ou éoliennes l'hiver », poursuit le dirigeant.

Le programme massif repose sur une capacité d'emprunt importante due à un endettement raisonnable (357 millions), des fonds propres doublés en cinq ans (774 millions d'euros en 2024) et des marges brutes conséquentes (498 millions en 2024). Le fruit d'une précédente vague d'investissements réussis. ■

Drones : H3 Dynamics prépare une usine de piles à hydrogène à Toulouse

OCCITANIE

La société veut fabriquer une nouvelle génération de piles à hydrogène.

Laurent Marcaillou

— Correspondant à Toulouse

Le fabricant de piles à combustible pour drones H3 Dynamics va construire une usine à Toulouse, où il transférera son siège administratif. Créée en 2015 à Singapour par Taras Wankewycz en rachetant une entreprise de systèmes de drones à hydrogène, la société s'est implantée à Austin (Etats-Unis) en 2017 et à Toulouse en 2021.

Elle fabrique plusieurs dizaines de petites piles à combustible par an aux Etats-Unis, de la taille d'une boîte à chaussures. A Toulouse, elle effectue la R&D sur l'intégration des piles à hydrogène dans les drones et les avions et la propulsion distribuée. H3 Dynamics veut fabriquer une nouvelle génération de piles à hydrogène plus légères et performantes, adaptées aux contraintes de pression atmosphérique,

de vibrations et de sécurité incendie de l'aéronautique.

Le fabricant s'est doté récemment d'un atelier de 50 mètres carrés à Toulouse d'une capacité de 100 petites piles par an mais il veut aller plus loin. « La demande augmente, donc nous devons fabriquer davantage de piles de nouvelle génération pour les drones et les avions en maîtrisant la conception, l'industrialisation et les qualifications », explique Bertrand Gauthier, directeur général de H3 Dynamics France.

L'entreprise est en discussion avec la région Occitanie pour louer un local de 2.000 m², dont la moitié pour la production, qu'elle souhaite ouvrir début 2026. « Nous voulons fabriquer 1.000 piles de nouvelle génération par an à partir de 2027 pour moins d'une dizaine de constructeurs de drones, ajoute Bertrand Gauthier. Les dronistes privilégient de plus en plus la propulsion électri-

que, qui est plus silencieuse, mais les batteries manquent d'autonomie. La pile à combustible apporte de 2 à 10 fois plus d'autonomie. » L'usine réunira la R&D, le centre de formation des clients, la maintenance et les services de support. « Nous investirons 25 millions d'euros en deux ans dans l'outil industriel, les bancs d'essai, la R&D et les embauches », précise-t-il.

Recrutement de 100 personnes à fin 2027

La société prévoit de recruter 100 personnes à Toulouse d'ici à la fin de 2027, dont 25 d'ici au printemps 2026. L'usine fabriquera des petites piles pour les drones d'une puissance de moins de 10 kilowatts et des grandes piles pour les avions électriques de 50 kilowatts à plusieurs mégawatts. H3 Dynamics concevra les cellules plates, achètera les composants chimiques, assemblera les stacks de plaques bipolaires et fera les tests.

L'entreprise emploie 45 salariés, dont une vingtaine à Singapour, 18 à Toulouse et 10 à Austin. Elle ne communique pas son chiffre d'affaires mais indique avoir réalisé 2,5 millions d'euros en 2024 en France. ■

Produits de soudage : Selectarc accueille Framatome à son capital

BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ

La filiale d'EDF prend 40 % du capital de la PME spécialisée dans les électrodes de soudage et certifiée pour le nucléaire.

Monique Clemens

— Correspondante à Besançon

Après Naval Group, Selectarc signe avec Framatome. Fin 2023, la PME installée sur le site des forges de Grandvillars, dans le Territoire de Belfort, avait lancé un partenariat technologique exclusif avec le premier pour des produits d'apport de soudage destinés aux sous-marins nucléaires lanceurs d'engin de troisième génération. Elle ouvre aujourd'hui son capital au second, filiale d'EDF et acteur mondial de l'énergie nucléaire.

Après avoir racheté 100 % de la société Velan en mars, Framatome vient d'annoncer une prise de participation de 40 % du dernier acteur hexagonal de métaux d'apport de soudage et de brasage,

laissant 60 % du capital au holding familial Viellard Migeon & Compagnie qui le détenait en totalité. « Cette prise de participation témoigne de notre engagement en faveur de la souveraineté et renforce notre chaîne d'approvisionnement », a déclaré le nouveau président de Framatome, Grégoire Ponchon.

« Savoir-faire »

L'arrivée au capital du groupe nucléaire français se traduira par la présence de deux de ses représentants au conseil d'administration de cette société de 139 salariés répartis entre les sites de Grandvillars et de Roche-lez-Beaupré, dans le Doubs, et les filiales de distribution. « Il n'y aura pas d'autre changement », assure Jean-François Petitot, directeur des opérations de Selectarc. « Le partenariat avec Framatome est dans la continuité de ce qui avait été démarré avec Naval Group, il s'agit de la sauvegarde d'un savoir-faire. Le soudage est un secteur de base qui concerne l'industrie, le BTP et le grand public et qui a beaucoup souffert. C'était un bastion français et nous sommes les derniers. » Selectarc travaille dans le nucléaire depuis plus de dix ans et serait, selon son dirigeant, le seul

fournisseur européen, voire mondial, à être certifiée ISO 19.443 (qualité et sûreté nucléaire).

L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 45 millions en 2024, dont 60 % à l'export, et affiche une capacité de production d'électrodes de soudage de 1.000 tonnes par an. Elle ne pèse encore que « quelques pourcents » des parts de marché de Framatome, mais travaille déjà avec l'équipementier nucléaire sur la qualification de produits pour l'EPR2. L'arrivée de Framatome « permettra de financer des investissements ciblés et ambi-

L'entreprise travaille déjà avec Framatome sur la qualification de produits pour l'EPR2.

tieux pour développer une gamme de produits très techniques », précise Emmanuel Viellard, président de Viellard Migeon & Compagnie – qui détient aussi Lisi et VMC. Un programme d'investissement sur plusieurs années concernera à la fois la R&D et l'outil de production, afin de monter en qualité et en flexibilité. ■

25

MILLIONS D'EUROS

seront investis pour l'usine de piles à hydrogène.

Bourse : l'Europe a pris sa revanche sur Wall Street au premier semestre

BOURSE

Le dynamisme des marchés européens a fait mentir les prévisions des spécialistes.

Mais l'avancée des actions européennes sur la Bourse américaine s'est nettement réduite au deuxième trimestre.

Corentin Chappron

Entre guerre commerciale, flou politique et craintes géopolitiques, la volatilité a dominé sur les Bourses mondiales au premier semestre. Mais en dépit de l'incertitude, les marchés européens ont su faire mentir l'ensemble des prévisions formulées en début d'année.

Depuis janvier, l'indice paneuropéen Stoxx 600 a progressé de 6,6 %. La hausse est encore plus marquée pour le DAX allemand, qui a pris 19,9 %. Wall Street est à la traîne : l'indice élargi S&P 500 n'a avancé que de 5 % ces six derniers mois.

Ce développement est d'autant plus étonnant qu'il a pris les opérateurs à contre-pied. L'écart entre l'exposition aux marchés américains et européens pour les investisseurs mondiaux atteignait en début d'année un plus haut depuis 2006, souligne Bank of America.

Surprise

C'est qu'entre-temps, l'optimisme s'est emparé du Vieux Continent. La morosité dominait en janvier : le consensus Bloomberg des stratèges attendait une croissance de 3 % du Stoxx 600 en 2025, contre près de 8 % pour le S&P 500. La lenteur des processus politiques dans l'Union européenne et l'investissement atone étaient alors perçus comme les principaux freins économiques.

Mais les plans d'investissement dans la défense et les infrastructures annoncés par l'Allemagne et d'autres pays européens ont renversé cette lecture. Au sein du Stoxx 600, le secteur de la construction et des matériaux a bondi de 16 % cette année, tandis que les valeurs de l'aérospatiale et de la défense s'envolent collectivement de 54 %.

A ces annonces s'est ajoutée la robustesse des entreprises européennes. Le chiffre d'affaires des groupes du Stoxx 600 a progressé de 1 % sur un an au premier trimestre, une hausse médiocre mais bien supérieure au consensus des analystes qui attendait un repli de 5 %, rappelle Deutsche Bank. Et si les

droits de douane créent de l'incertitude, la plupart des entreprises européennes jugent leur impact direct limité, à en juger par les commentaires formulés lors des publications de résultats.

Enfin, la nouvelle administration américaine s'est révélée une alliée inattendue pour les Bourses européennes. C'est après l'intronisation de Donald Trump, le 20 janvier, que la performance entre les indices européens et américains a commencé à diverger. Les nombreuses directives signées à cette occasion par le locataire de la Maison-Blanche ont fait voler en éclat les espoirs d'une présidence favorable aux entreprises américaines. Les droits de douane exorbitants annoncés le 2 avril par Washington – et suspendus six jours plus tard – n'ont fait qu'amplifier cette défiance.

Retournement

Ce retournement de situation a incité les investisseurs à la prudence. Amundi, le plus grand gérant d'actifs européen, recommande d'ailleurs toujours, dans ses perspectives pour le deuxième semestre, de favoriser l'Europe et les marchés émergents cette année afin de limiter les risques liés à l'incertitude politique outre-Atlantique.

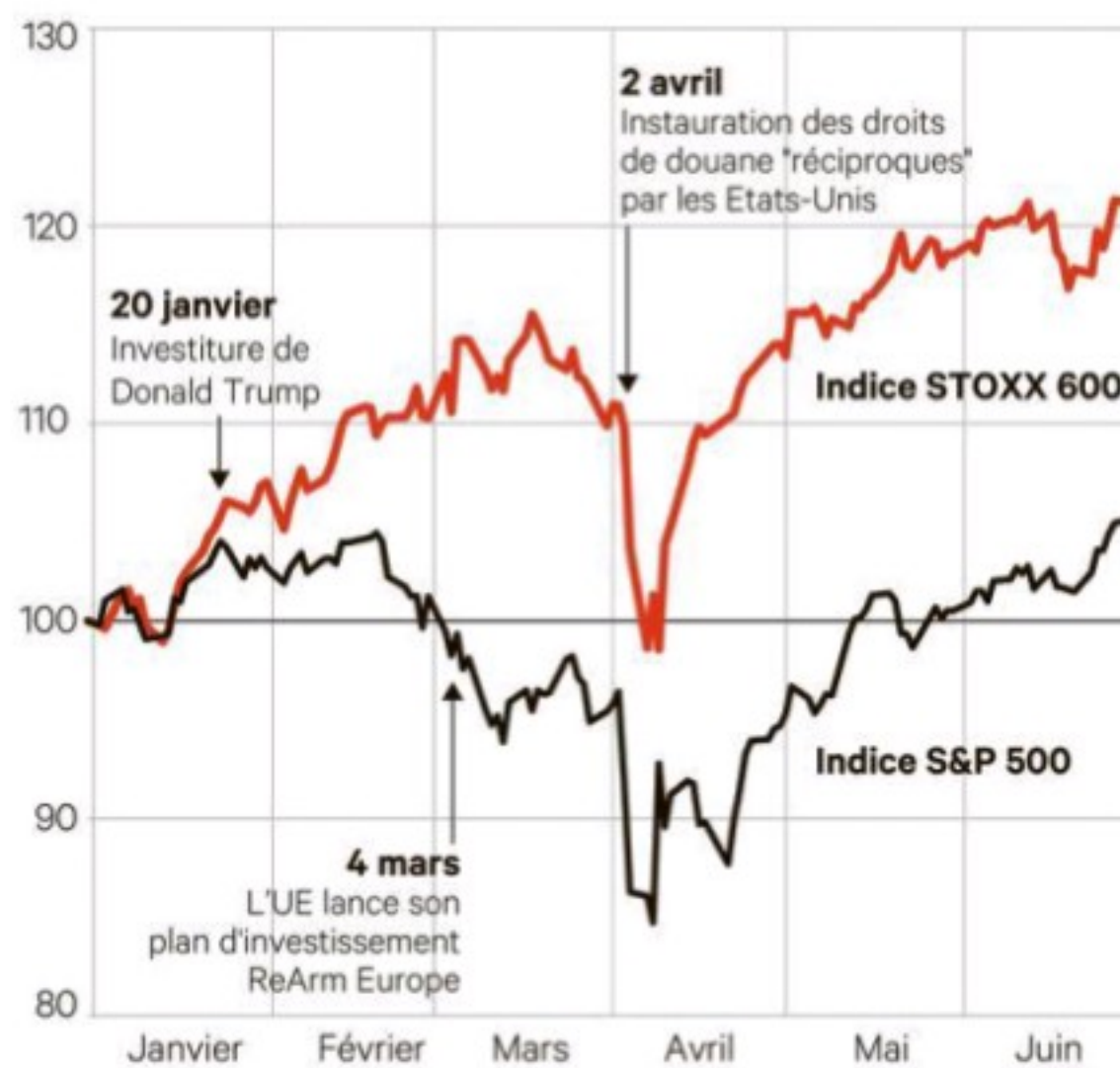
Pour autant, les marchés américains ont retrouvé de la vigueur ces derniers mois. Depuis le 9 avril, Wall Street a rebondi plus rapidement que les actions européennes. Le S&P 500 a bondi de 24 % depuis cette date, contre une hausse de 15 % pour le Stoxx 600. Et tandis que le S&P 500 a touché un nouveau record vendredi, l'indice européen, à 543 points, est encore loin de son plus haut de début mars, 563 points.

Principal moteur du rebond : la tech américaine. Les « sept magnifiques », les Gafam auxquels s'ajoutent Nvidia et Tesla, ont pris 37 % depuis le 9 avril. Les chiffres publiés au premier trimestre ont rassuré sur la demande pour l'intelligence artificielle, un axe de développement essentiel pour ces groupes.

Les marchés espèrent que les entreprises américaines échapperont aux turbulences déclenchées par Washington. Le S&P 500 se paye de nouveau près de trois fois le chiffre d'affaires des groupes qui le composent, un record. Le PER (cours rapporté au bénéfice par action) du S&P 500 est, lui, revenu à son niveau de fin février, autour de 24. Plusieurs mesures favorables au secteur privé, comme des baisses d'impôts et un assouplissement réglementaire, figurent par ailleurs dans le projet de loi budgétaire en cours de discussion au Sénat. Entre l'Europe et les Etats-Unis, rien n'est encore joué pour le second semestre. ■

Les valeurs européennes et américaines depuis le début de l'année

En dollars, base 100 au 31 décembre 2024



• LES ECHOS • / SOURCE : BLOOMBERG - PHOTO : YVES HERMAN/REUTERS

Face au dollar, l'euro signe son meilleur début d'année depuis 2017

La valeur de l'euro sur les six derniers mois a augmenté de plus de 13 % par rapport au dollar. Avec la guerre commerciale de Trump, il est probable qu'elle poursuive son ascension au cours des prochains mois.

Juliette Roussel

L'euro, nouvelle monnaie de référence du système financier international ? Certains en rêvent. Fin mai, Christine Lagarde, la présidente de la Banque centrale européenne (BCE) a parlé d'un « moment global pour l'euro ». Isabel Schnabel, membre du directoire, a évoqué pour sa part une « fenêtre d'opportunité », alors que les investisseurs sont à la recherche d'une monnaie sûre pour diversifier leurs portefeuilles, en alternative au dollar.

Pour l'heure, l'euro est loin d'avoir détrôné le roi dollar, mais il est vrai que la devise partagée par 20 pays de l'UE bénéficie d'un retour en grâce spectaculaire cette année. En janvier, elle se rapprochait de la parité avec le dollar et était tombée à 1,02 dollar, son

niveau le plus bas en deux ans. A fin juin, à plus de 1,17 dollar, elle a progressé de plus de 13 % en six mois, signant son meilleur début d'année depuis 2017.

La monnaie unique a progressé de plus de 3 % au cours du seul mois de juin, son sixième mois de hausse. Elle a brièvement touché 1,1750 dollar vendredi, puis 1,1770 lundi, son niveau le plus élevé depuis septembre 2021.

Oasis dans la tempête commerciale

Selon un modèle compilé par Bloomberg Economics, la plupart des facteurs, y compris le sentiment de risque, favorisent l'euro à l'heure actuelle. La stabilité européenne plaie et apparaît comme une oasis dans la tempête commerciale provoquée par le président américain Donald Trump.

Un sondage réalisé par Bank of America montre qu'un gérant de fonds sur deux réfléchirait à réduire la part des actions américaines au sein de son portefeuille, un record depuis au moins 2001. Et l'Europe est la candidate idéale, avec la réforme du frein à la dette en Allemagne ainsi que les multiples investissements annoncés

dans le secteur de la défense. Mais, plus que les atouts du Vieux Continent, ce sont surtout les inquiétudes sur l'évolution des finances publiques américaines et l'incertitude politique qui ont pesé sur le dollar cette année. Il a en moyenne perdu près de 11 %, selon le Dollar Index (DXY), qui le compare à un panier de devises des partenaires commerciaux des Etats-Unis. Il évolue désormais à son plus bas niveau depuis plus de trois ans.

La confiance des investisseurs dans l'économie américaine et sa monnaie a commencé à vaciller sérieusement avec les premières salves de la guerre commerciale. Signe des temps, le dollar n'a pas joué son rôle de valeur refuge lors des turbulences qui ont suivi le « Liberation Day ».

Cette confiance est désormais mise à l'épreuve par la « grande et belle loi budgétaire » (« One Big Beautiful Bill ») de Donald Trump. Le Congressional Budget Office estime que le projet de loi amendé par le Sénat ferait gonfler la dette de quelque 3.300 milliards de dollars au cours de la prochaine décennie, contre 2.800 milliards de dollars pour la version de la Chambre des représentants. « Cela

contribue probablement au nouvel accès de faiblesse du dollar lundi », écrivent les spécialistes du marché des changes d'ING dans une note.

L'eurodollar a désormais le niveau de 1,20 en ligne de mire. Au moins trois éléments pourraient l'y amener, selon ING. D'abord une dégradation de la situation sur les

Les investisseurs sont à la recherche d'une monnaie sûre pour diversifier leurs portefeuilles, en alternative au dollar.

droits de douane et le déficit américain. Trump fait pression pour que sa loi budgétaire soit approuvée par le Sénat d'ici au 4 juillet et la pause de 90 jours des droits de douane « réciproques » expire le 9 juillet.

Troisième facteur clé surveillé par les marchés : l'indépendance de la Réserve fédérale, car les rumeurs selon lesquelles Trump pourrait remplacer le président de la Fed, Jerome Powell, plus tôt que prévu, pénalisent le dollar. ■

A Sintra, la BCE rate une occasion de faire son autocritique

POLITIQUE MONÉTAIRE

A l'occasion de son forum annuel, la Banque centrale européenne a confirmé sa cible d'inflation symétrique à 2 %.

Guillaume Benoit

— Envoyé spécial à Sintra (Portugal)

Christine Lagarde l'avait promis en 2021. La Banque centrale européenne, qu'elle préside, a mené cette année une évaluation de sa revue stratégique entamée il y a cinq ans. L'idée étant d'analyser ce qui avait

fonctionné et ce qui méritait d'être adapté. C'est depuis Sintra, sur les hauteurs de Lisbonne, que la présidente de l'institution et son économiste en chef, l'Irlandais Philip Lane, ont livré leurs conclusions. La Banque centrale y tient en effet son forum annuel pendant trois jours.

La conclusion générale de l'évaluation est que la Banque centrale européenne n'a pas démerité. « Ce n'est pas une surprise, mais l'évaluation par la BCE de son examen de la stratégie de politique monétaire est, dans la pratique, clairement positive et comporte un degré élevé d'autocongratulation », regrette Carsten Brzeski, chez ING.

L'économiste aurait souhaité un peu plus d'autocritique, de la part d'une banque centrale qui n'a pas vu

à temps que l'augmentation de l'inflation post-Covid était durable, et qui a dû mener la plus violente hausse des taux de son histoire pour la contrer. Ce qui ne veut pas dire pour autant que l'institution de Francfort n'a rien appris en cinq ans. « Cette évaluation a été une précieuse occasion de remettre en question notre façon de penser, de vérifier notre boîte à outils monétaire et d'affiner notre stratégie », a déclaré Christine Lagarde.

Réponse énergique

Elle a ainsi pu mesurer l'opportunité de sa cible d'inflation symétrique de 2 %. Alors que jusqu'à 2021, elle se fixait pour objectif de maintenir la hausse des prix à un niveau proche, mais inférieur à ce seuil, la

revue stratégique a introduit plus de souplesse. La BCE tolère désormais une inflation légèrement au-dessus ou en dessous de sa cible, ce qui lui évite d'avoir à surréagir en cas de déviation temporaire.

En revanche, pas question de laisser cette situation s'installer à moyen terme. « Nous répondons par une politique monétaire appropriée, énergique ou persistante aux écarts importants et durables dans les deux sens », a affirmé Philip Lane. Pour ce faire, la BCE est prête à utiliser tous les outils qu'elle a à sa disposition. Mais avec des usages plus encadrés. Les prêts ciblés de long terme aux banques ou les taux d'intérêt négatifs sont essentiellement destinés à combattre une menace déflationniste. Les achats

d'actifs – comme l'assouplissement quantitatif (QE) ou l'instrument de protection de transmission (de la politique monétaire) peuvent, pour leur part, être aussi actionnés face à une crise grave.

Environnement incertain

Néanmoins, l'utilisation de tel ou tel mécanisme sera précédée d'une étude de proportionnalité exhaustive, pour en évaluer les effets secondaires. Et lorsque deux instruments peuvent donner des résultats similaires, les implications pour le bilan de la BCE seront prises en compte.

La Banque centrale se veut également plus souple pour pouvoir s'adapter à un environnement qui, selon Christine Lagarde, « restera

très incertain et potentiellement plus volatil », rendant « plus difficile de mener la politique monétaire et de remplir le mandat de maintien de la stabilité des prix ».

Parmi les facteurs de complication, la présidente a cité notamment la géopolitique, l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle, les évolutions démographiques, la menace qui pèse sur l'environnement et les changements dans le système financier international. La BCE devrait donc renforcer à l'avenir « l'usage approprié » de scénarios et d'analyses de sensibilité. « Il s'agit d'une stratégie pour toutes les saisons, toutes les circonstances », a déclaré Christine Lagarde. La prochaine évaluation, prévue en 2030, dira si c'est bien le cas. ■

Terres rares : comment la France peut retrouver sa souveraineté face à la Chine

MATIÈRES PREMIÈRES

Face à la domination chinoise, la France accélère ses investissements pour sécuriser ses approvisionnements.

L'Etat et les industriels doivent coopérer pour éviter de nouvelles ruptures comme dans l'automobile.

Etienne Goetz

Plus de peur que de mal. Les tensions autour de l'approvisionnement en terres rares pour l'industrie automobile semblent en passe de disparaître puisque la Chine commence à délivrer les autorisations nécessaires pour exporter les précieux aimants permanents – à base de terres rares – indispensables à certains moteurs de voitures électriques. Vendredi, les Etats-Unis ont annoncé un accord avec la Chine sur le sujet même si les détails restent encore mystérieux.

Pékin avait instauré un contrôle des exportations début avril en riposte à la guerre commerciale déclarée par Donald Trump, ce qui avait créé un embouteillage de demandes et allongé les délais de livraison vers les lignes de production des constructeurs automobiles. Certains constructeurs ont frôlé la rupture d'approvisionnement, ce qui les aurait obligés à stopper leur production.

Ces frayeurs auraient toutefois pu être aisément évitées, ou sensiblement atténuées. « Il faut que les acheteurs de métaux aient un comportement plus responsable en constituant des stocks, en diversifiant leurs approvisionnements et en participant aux côtés des pouvoirs publics au développement des capacités françaises et européennes », rappelle Benjamin Gallezot, délégué interministériel aux approvisionnements en métaux et minéraux stratégiques (DIAMMS).

Enjeu stratégique
« Il faut un changement de comportement dans l'industrie en sortant d'une logique du seul achat à court terme et à moindre coût pour privilégier le long terme et la diversification », insiste le haut fonctionnaire, qui peine à cacher son agacement face à l'impréparation de certains acteurs.



L'ex-empire du Milieu contrôle entre 90 % et 100 % des terres rares dans le monde. Photo Woo He / Featurechina / Ropti-REAA

« Cela pose des questions sur la culture d'entreprise en matière de gestion des risques », abonde Yves Jégourel, professeur d'économie des matières premières au CNAM. « Ce n'est pas une problématique d'achat, mais un enjeu stratégique qui doit remonter au plus haut niveau de l'entreprise », ajoute l'universitaire.

A Bercy, on attend que les industriels s'engagent sur le long terme à acheter des matières premières à des prix cohérents avec les coûts de production français.

La dépendance à la Chine pour ces métaux est connue et documentée depuis des années. Rapport après rapport, l'Agence internationale de l'énergie n'a cessé d'alerter sur la concentration des marchés de métaux, particulièrement en Chine où 90 % à 100 % des terres rares sont produites et raffinées. Récemment, elle constatait même que cette concentration avait augmenté.

Si la France envisage des stocks stratégiques, la démarche pourrait aussi être envisagée par les industriels, pour tenir quelques mois, estime Bercy. Le marché des terres rares ne représente que quelques centaines de millions d'euros par an au niveau européen. « Il faut toutefois prendre en compte la réalité de court terme des entreprises, nuance Yves Jégourel. Les stocks ont un coût et impliquent aussi qu'une société ait une position spéculative, au sens anticipatif du terme, ce qui est difficile pour des industriels qui ne sont pas habitués à ces marchés. »

Usine de raffinage à Lacq
« Pendant plusieurs décennies, les besoins en métaux de l'Europe sont restés stables et les marchés répondaient aux besoins sans restriction. Depuis quelques années, les besoins augmentent pour certains métaux et les restrictions au commerce se développent, détaille Benjamin Gallezot. C'est pourquoi nous avons mis en place une politique d'approvisionnement en développant les capacités industrielles en France, notamment pour le raffinage et le recyclage et en constituant des partenariats internationaux. »
Le gouvernement français a ainsi investi près de 1 milliard d'euros

pour développer une filière indépendante de la Chine. En matière de terres rares, la France est plutôt en avance par rapport à ses voisins européens. Une usine de raffinage de terres rares a par exemple été soutenue par l'Etat français et le gouvernement japonais, à Lacq dans le Sud-Ouest.
Le britannique Less Common Metals (LCM), qui fabrique des alliages de terres rares, a annoncé avoir choisi aussi l'ancienne cité gazière pour sa future usine. A Grenoble, une start-up issue du CNRS, MagREESource, a développé une

technologie pour recycler des aimants permanents et devrait ouvrir une usine en 2027.
Le chimiste belge Solvay a inauguré une ligne de séparation de terres rares à La Rochelle, qui servira à la fabrication d'aimants permanents. Ce site a d'ailleurs été jusque dans les années 1990 le premier raffineur de terres rares au monde. La production rochelaise pourrait couvrir 30 % de la demande européenne moyennant un investissement d'une centaine de millions d'euros.
A Bercy, on attend que les indus-

triels s'engagent sur le long terme à acheter des matières premières à des prix cohérents avec les coûts de production français. Lors de l'inauguration, An Nuyttens, présidente de l'unité Special Chem de Solvay, dédiée aux terres rares, expliquait que l'engagement des industriels était aussi important que celui de l'Etat. « Ce sont les constructeurs automobiles et les fabricants d'éoliennes qui permettront ou non que cela se réalise. » Un approvisionnement européen, voire domestique, sera certes plus cher, mais c'est le prix de l'assurance. ■

Le gouvernement français signe un accord clé avec l'Argentine de Milei

En visite à Buenos Aires, le ministre délégué au Commerce extérieur Laurent Saint-Martin a signé un accord clé avec le gouvernement Milei afin d'exploiter les ressources minières du pays. La France s'intéresse notamment au lithium.

Marion Torquebiau
— Correspondante à Santiago (Chili)

Une collaboration essentielle pour le futur énergétique de la France. En visite en Argentine le dernier week-end de juin, le ministre délégué au Commerce extérieur Laurent Saint-Martin a signé un mémorandum d'entente avec le gouvernement argentin afin de collaborer dans la production minière. Un accord-cadre visant « à faire du secteur minier une priorité stratégique », selon le ministre français. Face à l'appétit américain et chinois en Amérique latine, la France cherche à s'assurer un accès direct aux minerais critiques essentiels à la transition énergétique.

L'accord témoigne du réchauffement des relations diplomatiques entre les deux pays. Malgré des fortes divergences notamment sur le climat, Javier Milei et Emmanuel Macron s'étaient déjà entretenus sur le sujet minier en marge de la Conférence des Nations unies sur l'océan. A Nice, les deux présidents avaient devancé la signature en annonçant des accords de coopération

dans la recherche minière afin de trouver de nouvelles réserves. Le partenariat bilatéral permettra d'« accélérer le déploiement de projets d'investissements d'entreprises françaises dans les mois et années à venir, et de renforcer la mobilisation d'instruments de coopération publique en vue de financements », a détaillé Laurent Saint-Martin.

Troisièmes réserves mondiales
Lithium, cuivre, cobalt, nickel... L'Argentine et ses 2,78 millions de kilomètres carrés disposent de nombreux minerais essentiels à la transition énergétique. Selon un rapport du service géologique américain, l'Argentine possède les troisièmes réserves mondiales de lithium, après le Chili et l'Australie. Un total de 4 millions de tonnes qui n'est pas exploité à son plein potentiel. Le pays est pour l'instant le cinquième producteur mondial de lithium, métal clé pour la construction de batteries de voiture électrique.
Une manne dont profite le groupe minier français Eramet, qui a déjà investi dans une usine d'extraction de lithium dans la

province argentine de Salta. En tout, l'année dernière, les investissements directs français en Argentine ont augmenté de 43 % pour atteindre 7,6 milliards de dollars. Des entreprises attirées par l'amélioration des conditions économiques sous la présidence Milei.
Tant et si bien que d'ici à 2032, 7 milliards de dollars d'investissements sont attendus dans le domaine minier en Argentine par des entreprises internationales comme le chinois Ganfeng ou l'anglo-australien Rio Tinto.

Confiance des investisseurs retrouvée
Une entrée de capitaux dont l'Argentine a cruellement besoin. Avec une sévère politique d'austérité, l'arrivée au pouvoir de Javier Milei a permis aux grands indicateurs macroéconomiques de retrouver un niveau satisfaisant. Baisse de l'inflation, équilibre des comptes publics, l'Argentine retrouve peu à peu la confiance des investisseurs et des institutions mondiales comme le Fonds monétaire international qui vient de lui prêter 20 milliards de dollars.
Mais la récupération économique est lente. Le niveau de réserves en dollars de la banque centrale est tombé à des niveaux inquiétants. Au premier trimestre 2025, la balance des paiements affichait un déficit extérieur de 5,2 milliards de dollars. Selon les dernières données de l'institut national des statistiques, le déficit en dollars sera cinq fois plus important que ce qui était prévu cette année. ■

Réservé aux lecteurs du quotidien LesEchos

Dès 6,50€

Découvrir la sélection !

Les soldes d'été ...

Les blancs & rosés !

Dans l'air du temps Chardonnay

By Jeff Carrel 2023

Languedoc-Roussillon - Vin de France

6,95€ au lieu de 8,40€

Chardonnay beurré et salé, aux notes grillées et vanillées. Parfait pour apéro, tapas ou plancha !

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

RETROUVEZ TOUTES LES OFFRES SUR wineclub.lesechos.fr

Commande par téléphone : 0 810 505 015 Prix appel local (Lundi-Vendredi / 9h-18h)

Les Echos

GESTION D'ACTIFS

Vantés pour leur performance et leur sécurité dans des marchés volatils, ces instruments complexes et opaques sont surtout très coûteux pour l'épargnant.

Frais élevés et opacité : les limites des produits structurés

Caroline Mignon

C'est l'histoire d'une opération marketing à grande échelle auprès des épargnants. Depuis 2021, le marché des produits structurés a doublé de volume à 146 milliards d'euros fin 2024, selon la base Structured retail products (SRP). Commercialisés à 80 % au travers des assurances-vie, ces placements protéiformes dépendent de l'évolution d'un actif financier sous-jacent (action, obligation, indice boursier...), avec une formule de calcul.

Typiquement, la durée du produit est de huit ans, avec un « point d'étape » dressé tous les ans : si le sous-jacent a progressé à cette échéance, un rendement fixé à l'avance est reversé à l'épargnant [mécanisme d'autocall]. Au bout de huit ans, en cas de baisse, souvent limitée à un certain seuil, ce dernier récupère son capital. Au-delà de ce seuil, il perd une partie de sa mise.

Ces supports sont vendus sous forme de titres de créance négociables (ENTM Euro Medium Term Note) ou de fonds à formules (OPCVM), émis par des banques d'investissement ou des sociétés de gestion (Amundi, Natixis, Crédit Mutuel Arkéa, la Française...). Cette deuxième enveloppe juridique ne concerne qu'une petite partie du marché : selon Morningstar, leur encours était à fin mai de 7,6 milliards d'euros.

Marketing très performant

Pendant les années de taux zéro, l'argument de vente reposait surtout sur la promesse de rendement. Dans les marchés volatils actuels, les distributeurs font valoir leur capacité de protection en cas de baisse, et proposent de plus en plus ce type de placements. Distribués notamment via les conseillers en gestion de patrimoine, « les produits structurés remportent un franc suc-

cès, avec 54 milliards d'euros de collecte l'an dernier, multipliée par deux par rapport à 2021, grâce à un marketing très performant, qui promet une rentabilité dès la première année », note le dirigeant d'une grande maison de gestion.

Certes, depuis la directive européenne MiFID 2 sur les produits financiers, ces supports sont moins risqués que pendant les années 2000. Alors connus sous le terme de fonds à formules, avec des espoirs de rendement impressionnant, ils avaient suscité une vague de procès et de scandales. Mais ces placements restent très techniques, complexes et difficilement compréhensibles, même pour les investisseurs les plus avertis.

« Autant de raisons qui ont mené à leur interdiction en Belgique », souligne Guillaume Prache, président et fondateur de Better Finance, la fédération européenne de protection des épargnants. Notamment, le sous-jacent est souvent un indice boursier retravaillé, assez abscons, dont l'intitulé peut prendre plusieurs lignes dans le document d'information. L'AMF reconnaît d'ailleurs une « certaine complexité des sous-jacents ».

« Ce sont d'ailleurs les indices les plus consultés sur le site Good Value for Money ; les investisseurs n'y comprennent rien », note Cyrille Chartier-Kastler, fondateur de ce site, spécialisé sur les placements financiers. Il explique que les indices actions sont souvent retraités de 5 % de dividendes [indices dits « à décrétement »] ; ils ont donc moins de chance de prendre de la valeur que ne peut le penser l'épargnant. « La promesse de sécurité est cher payée », ajoute-t-il.

Multiple frais

Si le rendement brut peut paraître attrayant, les multiples frais, partagés entre l'émetteur, l'assureur et le distributeur, de 10 à 12 % en



Si le rendement brut peut paraître attrayant, les multiples frais, de 10 à 12 % en moyenne au total sur l'ensemble de la durée de vie du fonds, sont très peu lisibles par l'investisseur particulier.

moyenne au total sur l'ensemble de la durée de vie du fonds, sont très peu lisibles par l'investisseur particulier. « C'est le Far West dans les frais sur les produits structurés », a même déclaré le patron d'une banque française, qui trouve très opaque la structure et les différentes couches de frais. Au contraire des fonds d'investissement, les titres de créances négociables sont en plus difficiles à comparer car ils ne sont pas suivis par des sociétés comme Morningstar ou Quantalyx. Généralement, une commission

importante est versée par le producteur au distributeur. « Ce taux est versé en amont, s'il est annoncé à 0,50 % sur douze ans, il faut comprendre que 6 % seront payés tout de suite », explique Guillaume Prache. Le plus souvent dans la période récente, lorsque l'objectif de gain est atteint lors des points d'étape, au bout d'un ou deux ans, un mécanisme de remboursement anticipé du produit est actionné.

Revenus récurrents

« Ce scénario entraîne alors un fort turnover ; la machine est bien huilée, les commissions « amont » sont donc touchées de façon récurrente par les distributeurs », indique-t-il. Une rente d'autant plus appréciable que contrairement à des fonds d'investissement, ces supports ne nécessitent aucune gestion pendant leur durée de vie. Tout est calibré dès le départ.

Les réseaux bancaires, CGP, banques privées en font leurs choux gras depuis que ces véhicules ont été autorisés dans les assurances-vie, et plus encore ces dernières années. Certains distributeurs comme Silex ou Feefty, racheté par

l'éditeur de logiciel spécialiste de la gestion de patrimoine Harvest en 2023, se sont spécialisés sur ce marché.

« Certaines banques privées enregistrent 30 % à 40 % de leurs revenus grâce à ces produits », note Nicolas Ramlot, cofondateur de Milestone Advisory, cabinet de conseil dans les services financiers, qui estime ces investissements risqués en cas de retournement de marché. Bien que plutôt satisfaisante jusqu'ici, la performance brute (hors frais), pourrait souffrir dans des marchés moins favorables.

Vigilance des superviseurs

Selon une étude menée conjointement par le gendarme des marchés financiers (AMF) et l'autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), qui supervise le secteur des banques et des assurances, de plus en plus de produits offrent une protection totale du capital, mais deux tiers d'entre eux comportent un risque de perte en capital. « Même si des mécanismes de protection existent, la faillite de l'émetteur n'est pas systématiquement couverte », précise.

Les deux superviseurs se sont penchés sur ces produits, compte tenu de leur fort développement, avec une analyse publiée en avril dernier. Elles estiment que la majorité de ceux soumis à un risque de perte en capital (73 % du marché) présentent une complexité jugée faible à modérée, « même s'ils peuvent rester difficiles à comprendre par un investisseur non averti ». Mais le plus grand chantier reste à faire. L'analyse se poursuit cette année avec un focus sur la structure des frais et les règles de commercialisation. Pour le moment, ces produits ont échappé au grand ménage effectué sur les unités de compte dans les assurances-vie. ■

Les frais des fonds d'investissement toujours sous pression

Le coût moyen de gestion des fonds européens a reculé de 21 % depuis 2020, à 0,75 %. Le marché est de plus en plus occupé par des fonds de taille importante, à dominante passive, et composés pour moitié d'actifs américains.

Toujours plus bas. L'association européenne des gestionnaires d'actifs (Efama) dresse chaque année les grandes tendances du secteur. Et les chiffres tout juste publiés confirment un mouvement déjà perceptible depuis plusieurs années : les frais des fonds d'investissement continuent de fondre.

Entre 2020 et 2024, leur prix moyen a reculé de 21 % à 0,75 %, selon l'Efama. Ils ont d'ailleurs baissé dans presque toutes les catégories d'actifs : actions (la classe la plus courante), obligations, multi-actifs, sont désormais facturés respectivement à 0,75 %,

0,56 % et 1,16 %. Les fonds monétaires deviennent un peu plus coûteux mais restent à un niveau très faible : 0,17 %.

Performance de Wall Street

Raison essentielle de cette pression à la baisse des frais facturés pour la gestion des fonds ? Une nouvelle fois, l'essor des ETF. Ces fonds cotés à bas coûts, venus des États-Unis, continuent de se développer à grande vitesse en Europe.

Les ETF comptent désormais pour 29 % des fonds commercialisés en Europe, contre 11 % il y a dix ans. Ils drainent d'importantes collectes et les fonds supérieurs à 10 milliards d'euros d'encours comptent désormais pour le quart des actifs du marché. Il faut dire que non seulement ils sont moins coûteux (0,2 % de frais contre 1,02 % pour les fonds actifs), mais ils sont aussi plus performants (17,6 % contre 11,8 %, l'an dernier). La montée en puissance des

ETF, très pondérés en actions américaines, et la bonne performance de Wall Street – notamment pour les valeurs technologiques – ont par ailleurs alimenté la proportion des actifs américains dans les fonds.

Ils comptent désormais pour 51 % des encours, contre 30 % pour les actifs européens. Perceptible depuis plus de dix ans, « cette tendance pourrait s'inverser cette année, les actions européennes étant plus performantes depuis le début de l'année », indique l'Efama.

Les acheteurs, particuliers et institutionnels, ne sont eux-mêmes pas forcément européens. De fait, près de la moitié de ces fonds est commercialisée en dehors de l'Union européenne.

Ces produits sont le plus souvent domiciliés au Luxembourg, puis en Irlande, en Allemagne et en France. Mais c'est toujours le Royaume-Uni qui gère le plus grand volume d'actifs, devant la France et l'Allemagne. — C. M.

« Même si des mécanismes de protection existent, la faillite de l'émetteur n'est pas systématiquement couverte. »

NICOLAS RAMLOT
Cofondateur
de Milestone Advisory

LA PERSONNALITÉ



Samantha Ricciardi prend les rênes de l'Efama

Son actualité

Changement de tête à la présidence de l'Efama, l'association européenne de gestion d'actifs. L'assemblée générale a élu Samantha Ricciardi pour un mandat de deux ans. La directrice générale de Santander AM succède à Sandro Pierri, directeur général de BNPP AM. La directrice générale de M & G Investment Europe, Micaela Forelli, est nommée vice-présidente. Elles auront pour mission de défendre l'intérêt de cette industrie, mise sous pression par la baisse des marges et les sujets réglementaires.

Son parcours

Diplômée de l'Institut technologique autonome de Mexico et de la London School of Economics (LSE), Samantha Ricciardi a démarré sa carrière en 2000 en tant que gérante de fonds chez Citi. Elle rejoint Schroders en 2003, dont elle prend la tête du bureau mexicain en 2007, avant d'intégrer BlackRock en 2010 comme directrice des ventes puis directrice régionale au Mexique. Samantha Ricciardi s'installe en 2021 à Londres où elle devient responsable de la stratégie et du développement de la région EMEA pour BlackRock. Elle est nommée directrice générale de Santander AM l'année suivante.

Son organisation

L'Efama est la voix du secteur européen de la gestion d'actifs, qui compte environ 33.000 milliards d'euros d'encours. Ses membres regroupent 29 associations, dont l'Association française de la gestion d'actifs (AFG) et 52 gestionnaires d'actifs mondiaux (Amundi, AXA IM, BNPP AM, Invesco, DWS, Schroders BlackRock, Vanguard, Pimco...). L'association publie régulièrement des données statistiques sur le secteur. — C. M.



SUR LE WEB

Retrouvez notre page gestion d'actifs tous les mardis

et sur le site lesechos.fr

SRD Suite

VALEURS FRANÇAISES

SRD Suite

VALEURS FRANÇAISES

ALÉPHES MINÉMO (P/P)	OL	VOL	CO	HAUT	% MOIS	% AN	BP
STN / CE / DATE / DATE DÉTACH. / FDR	OL	NB TITRES	CO	HAUT	% MOIS	% AN	BP
			+845	+525			AN
LEGRAND (LR) ♦	▲	114,7	113,5	-0,66	+3,69		
		622575	114,75	+612	114,75		
FR0003037815	21/05/25 2,2	262.455.733			115,94		194
L'ORÉAL (OR) ♦	▲	300	363,1	+3,24	+6,23		
		482957	365,6	-25	394,75		
FR000702021	05/05/28 7	534.315.364	359,65	+1145	323,7		193
MICHELIN (ML) ♦	▲	317	315,4	-0,44	+0,82		
		170199	317,4	-6,35	357		
FR000400445	21/05/25 138	705.147.272	32,97	+12,66	167,7		474
ORANGE (ORA) ♦	▲	12.885	12,915	+0,82	+3,43		
		4583.804	12,92	-1,67	134,4		
FR000713308	21/05/25 0,45	2.060.056.599	12,825	+38,07	9,44		348
PERNOD-RICARD (RD) ♦	▲	86,5	84,6	-1,85	-22,39		
		3706.155	86,7	-0,05	113,26		
FR000702063	25/11/24 2,35	252.899.195	84,6	-33,23	83,04		2,78
PUBLICIS GROUPE (PLU) ♦	▲	98,2	95,68	-0,31	-7,21		
		52014	98,4	-0,21	109,3		
FR000703577	01/07/24 34	268.723.448	95,22	-3,72	72,1		3,39
RENAULT (RL) ♦	▲	4012	393,3	-2,4	-16,83		
		471549	403,26	-18,77	26,38		
FR000731906	08/05/25 2,2	295.722.284	39,07	-18,21	209,99		5,62
SAFRAN (SAF) ♦	▲	274	275,8	+1,36	+3,08		
		814088	276,95	+5,55	276,95		
FR000702722	27/05/25 1,9	423.632.587	273,3	+39,77	19,07		1,05
SAINT-GOBAIN (SGO) ♦	▲	101,45	109,84	-1,44	+16,27		
		210.182	107,5	-0,81	110,88		
FR000725007	09/04/25 2,2	4.990.83.699	99,62	+37,21	71,92		2,21
SANOFI (SAN) ♦	▲	82	82,21	-0,34	-12,3		
		201382	82,97	-8,07	110,88		
FR000720578	12/05/25 392	1.227.755.441	82,97	-8,07	110,88		4,77
SCHNEIDER ELECTRIC (SLE) ♦	▲	102,339	102,33	-0,01	-5,27		
		102.239,2	223,95	+2,01	273		
FR000702172	13/05/25 39	5.76.631.676	225,26	+0,11	173		1,73
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE (GLE) ♦	▲	48,93	48,55	-0,63	-78,76		
		169.900	49,05	-1,46	50		
FR000730809	26/05/25 109	80.016.777	48,54	-28,49	28,85		2,25
STELLANTIS NV (STAP) ♦	▲	8819	8808	-0,35	-32,71		
		3013147	8,555	-0,01	13,75		
FR000500001	22/04/25 0,58	2.896.071.967	8,508	-53,95	7,265		2,99
STMICROELECTRONICS (STMPA) ♦	▲	26,65	25,935	-0,316	-8,04		0,23
		23.061	27,131	+0,24	27,075		1,14
FR000522623	23/05/25 0,08	1.811.920	25,835	-29,65	15,5		0,35
TELEPERFORMANCE (RCE) ♦	▲	82,14	82,32	+0,56	-0,96		
		30.6934	82,76	-7,55	107,8		
FR0005051907	26/05/25 4,2	1.947.365	81,4	-16,29	73,25		5,1

CURS MEMO / INFO /	CUR	VOL	CLOT	% HAUT	% MOIS	% HAUT AN	BPA
OST / RSV / DEVISE / DATE DETACH. / DIV	NB TITRES			+ BAS	+ BAS	+ BAS AN	RD
LOT GTT (T) ▲	A 1678	168,2	+ 0,66	+ 30,79			
	90173	169	+ 2,25	1706			
GUERBERT (GBT) ▲	B 2125	2105	+ 0,34	181			
	14034	2208	+ 8,03	287			
FR0001003256	01/07/24 0,2	12 64115	21,25	3784	174,2		
GUILLEMOT (GLI) ▲	C 48	4,84	+ 1,43	3183			
	30055	4,85	+ 0,02	804			
FR0001006722	07/06/21 0,25	16 81680	4,7	1987	4,54		
ICADE (ICAD) ▲	A 2378	23,84	+ 1,03	3,74			
	253203	24,12	+ 1,52	24,72			
FR00010035081	04/03/25 2,16	76 234 545	23,62	+ 3,92	18,3		
LD LOGISTIC (LDL)	A 4885	412	+ 1,12	8,56			
	4244	4185	+ 1,79	5285			
FR0001009225	6,64 328	412	+ 1,71	308			
IMERY'S (IM) ▲	A 2858	27,94	+ 1,9	4,92			
	68578	28,58	+ 4,97	34,54			
FR0001002089	20/05/25 14,5	84 940 955	27,94	+ 16,8	25,42	51,9	
INFOTEL (INF) ▲	B 387	38,6	+ 0,28	10,65			
	2584	391	+ 74,3	458			
FR0001007767	04/06/25 2	6 095 356	38,4	+ 81	251	518	
INRAIE PHARMA (IPH) ▲	B 1562	1,522	+ 24,4	2122			
	174 288	1,72	+ 27,93	15			
FR0001003421	12	226 773	15,95	188	1,33		
INTERPARAFARM (ITP) ▲	A 3302	33,02	+ 0,55	10,98			
	3717	33,46	+ 3,6	41 409			
FR00010042222	28/04/25 11,15	83 783 749	32,84	+ 4,92	29 091	34,8	
INVENTIVA (IVA) ▲	B 2,7	2,615	+ 0,95	19,95			
	20990	2,7	+ 9,36	33			
FR0001233903	139 151 274	2,61	+ 61	2 028			
IPSEN (IPS) ▲	A 1028	1011	+ 1,37	867			
	65524	1021	+ 2,51	125,6			
FR00010251 10	04/06/25 1,4	8 831 526	1011	+ 1,17	8795	139	
IPSON (IPS) ▲	A 456	45,5	+ 0,91				
	40112	45,62	+ 1,25	50,3			
FR00010073268	01/03/24 165	43 203 225	45,04	+ 22,35	3612	363	
JACQUET METALS (JMC) ▲	B 22,25	22,1	+ 0,48	30,31			
	22 23	22,3	+ 2,43	23			
FR0001003904	03/07/24 0,2	22 015 467	22,2	+ 50,06	16 860	0,91	
JCDECAL X (DEC) ▲	A 1532	15,5	+ 1,31	2,24			
	117448	15,55	+ 2,51	1753			
FR00010077919	19/05/25 0,55	21 612 663	15,25	+ 15,62	12 67	355	
KAUFMAN & BROAD (KOF) ▲	B 33,65	33,05	+ 1,78	12,3			
	18993	32,7	+ 1,54	35,6			
FR00010050785	05/05/25 2,2	19 860 022	33,05	+ 2,91	28	666	
KLEPERRER (KL) ▲	A 3914	33,44	+ 1,31	20,29			
	85147	33,52	+ 2,96	34,7			
FR00010071964	04/03/25 0,93	28 861 172	32,1	+ 33,87	27,72		
LAGA REDON (LMR) ▲	A 213	21,6	+ 1,89	6,4			
	15417	21,65	+ 6,93	22,35			
FR00010030213	30/04/25 0,67	14 969 828	21,25	+ 15,5	184,2	31	
LDC (LOL) ▲	A 89	88,5	+ 28,36				
	1941	89,7	+ 5,36	89,7			
FR0001005956	35 270 866	88,4	+ 28,73	62,71			
LNA SANTÉ (LNA) ▲	B 24,9	25,3	+ 2,03	4,98			

[illegible]

VALEURS FRANÇAISES

ALUMES MINIMO / BPO /	VAL	CH	HAUT	% MOIS	HAUT AN	BPO
ISN / DATE DETACH COUPON / DIV	NB TITRES	CH	HAUT	% MOIS	HAUT AN	BPO
EN CHARGES INVEST. (CRD) ▲	B 10.15	10,44	+ 0,39	+ 8,67		
	4.900	10,52	- 0,09	13		
FR0000306192	23/06/25 013	24.862.314	10,44	+ 11,78	96	1,25
COVIVO HOLDINGS (COVH) ▲	A 229	31,8	+ 0,44	+ 8,62		
	277	22,9	+ 0,17	237		
FR0000069303	24/04/25 15	10.799.312	22,3	+ 1,37	84,0	
CHRISTIAN DOR (CDE) ▲	A 430	424,8	- 0,39	- 29,82		
EX D OP 08/04/17	3.262	430,2	+ 0,35	70,25		
FR0000304023	24/04/25 15	180.507.516	423,2	- 38,77	414,8	1,77
CLARANOVA SE (CLA) ▲	C 1.905	5,25	+ 2,81	+ 10,2		
	10.944,0	2,625	- 11,56	3,235		
FR0013426004		57.206.510	2,61	+ 47,49	1,22	
CLARIANE (CLARE) ▲	A 5.586	5,2	+ 2,87	+ 14,804		
	444,01	5,34	+ 0,71	5,505		
FR0003363334	21/04/23 025	395.74.459	20,9	- 18,01	184,3	
COFACE (COFA) ▲	A 164	16,29	- 0,21	- 13,28		
FR0010687417	20/05/25 14	150.179.792	16,27	+ 25,21	14,25	8,59
COVIVO (COV) ▲	A 524,6	53,56	+ 2,29	+ 8,82		
	224.720	53,75	+ 142	53,75		
FR0000066478	30/04/25 35	111.623.468	52,45	+ 20,66	43,4	
DASSAULT AV. (AM) ▲	A 320,8	30,2	+ 0,54	+ 32,23		
	6.075	30,32	- 0,83	32,23		
FR0014004186	20/05/25 472	78.397.034	29,84	+ 17	190,6	1,57
DEV TECHNOLOGIES (DEV) ▼	B 1.552	1,894	+ 3,37	+ 153,02		
	213.474	1,67	+ 6,55	2,375		
FR0010417345		130.948.872	1,552	+ 95,58	0,625	
DEEZER SA (DEEZR) ▲	A 125	12,35	- 0,8	- 7,49		
	7.657	12,55	- 0,5	172		
FR0014004Y06		1190.30010	12,35	- 27,99	1,15	
DERICHEBOURG (DBG) ▲	B 5.85	5,765	- 0,95	+ 7,66		
	10.9305	5,85	+ 0,39	6,51		
FR0000053381	10/02/25 013	153.197.449	5,8	- 35,05	5,51	2,28
EFFAGE (EFF) ▲	A 1197	11,95	+ 0,47	+ 46,76		
	1.96075	11,99	+ 0,15	17,79		
FR0003045522	21/05/25 47	98.000.000	11,81	+ 39,05	82,16	3,94
EXINOPS (EXI) ▲	C 4.485	4,5	+ 0,9	- 20,97		
	13.913	4,5	+ 17,34	4,835		
FR0011466095		2703.947	4,465	- 36,78	3,05	
ELIJOR (ELJOR) ▲	B 2.638	2,592	- 0,99	- 7,98		
	5.607,33	2,676	- 16,82	3,196		
FR0011550732	07/04/20 29	253.611.809	2,592	- 1,89	2,032	
ELIS (ELIS) ▲	A 24,54	24,34	+ 0,85	- 2,78		
	3.908,38	24,56	+ 0,15	24,58		
FR0012435021	26/05/25 045	236.664.445	24,3	+ 20,38	16,9	1,85
EMES (EMES) ▲	A 10,62	11,24	+ 0,64	+ 85,45		
	903.998	11,53	+ 0,10	12,4		
FR001400N144		101.44.0050	10,57	+ 97,58	2,51	
ERAMET (ERA) ▲	A 4.664	45,9	- 1,59	- 15,24		
	28.729	46,64	- 11,39	62,65		
FR0000317673	02/06/25 15	28.755.047	45,62	- 51,25	29,74	3,8
ESSO (ES) ▲	A 1470	14,7	+ 0,52	+ 11,2	169,8	
FR0000306169	08/07/24 15	12.854.578	14,72	- 8,39	108,4	9,96
EURAPI (EAP) ▲	B 2.888	3,886	+ 0,42	+ 62,21		
	118.329	2,9	- 3,35	357,2		
FR001400B7V5		94.026.888	2,824	+ 13,18	2,26	
EURAZEO (EF) ●●	A 623	60,56	- 2,42	- 15,84		
	14.8954	62,5	- 162	80,9		
FR0000212191	26/05/25 2.665	73.085.760	60,55	- 18,56	53,65	4,38
EL TELSAT COM. (ETL) ▲	A 3.015	3,71	+ 0,31	+ 63,58		
	1.976.668	3,71	+ 0,31	9,55		
FR0000212334	17/11/22 093	175.178.178	3,57	- 1,22	1,552	
EXAIL TECHNOLOGIES (EXA) ▲	B 90	99	+ 13,34	+ 470,28		
	16.0028	99	+ 47,32	99		
FR0000062871	23/06/21 032	17.244.747	875	+ 67,95	17,36	
EXOSSENS (EXENS) ▲	A 405	40,35	- 0,25	- 10,767		
	107.393	40,85	- 9,92	46,6		
FR001400Q972	28/05/25 011	90.782.552	39,9	+ 90,24	18,952	6,25
FOJ UNITE (FOJ.U) ▲	A 33,8	33,3	+ 0,05	- 10,13		
	7.789,92	33,5	+ 2,97	38,8		
FR0013451333	30/05/25 2.05	185.270.000	33,3	+ 4,72	26,55	6,16
FRANÇAE ENERGIE (FDE) ▲	B 16.85	31,85	+ 8,02	+ 60,04		
	4.3672	38,6	+ 27,23	38,6		
FR0013030162		5.280.010	36,85	- 32,34	19,02	
FNAC DARTY (FNAC) ▲	A 33	33,6	+ 2,44	+ 17,69		
	34.225	33,7	+ 10,53	33,7		
FR001476528	03/07/24 045	29.862.146	32,8	+ 14,09	23,6	1,34
FONDERIE LYONNAISE (FLV) ▲	B 75,2	76,2	+ 1,06	+ 24,3		
	120	76	+ 0,25	32,6		
FR0000033409	28/04/25 2.85	43.009.880	75,2	- 18,75	71,4	
FORVIA (FORVIA) ●	A 8.794	8,612	- 2,89	- 67,8		
	509.437	8,802	+ 4,06	11,42		
FR0000211417	04/06/24 035	197.089.340	8,596	- 22,1	5,234	5,81
GEICINA (GFC) ●●	A 2933	93,3	+ 1,47	+ 3,15		
	10.9140	94,65	- 3,72	98,65		
FR0010040865	03/03/25 27	78.388.691	92,95	+ 8,55	79,85	
GENFI (GNFT) ▲	B 3.29	3,26	+ 1,33	- 7,78		
	15.059	3,26	+ 1,805	4,2		
FR0000416111		90.002.560	3,232	- 9,05	2,82	
GENSHIGHT (SGHT) ▲	A 5.005	5,202	- 1,47	- 25,37		
	102.900	5,205	- 3,65	0,32		
FR0013836185		13.313.915	0,201	- 37,42	0,178	
GERARD PERRIER (PERR) ▲	B 86,8	89	+ 3,25	- 0,89		
	802	89	+ 12,37	99		
FR0000061455	12/06/25 13	3.973.148	86,2	- 114	73	2,58
GETLINK (GET) ●●	A 16,47	16,39	- 0,05	- 6,39		
	692.153	16,47	- 27,3	17,8		
FR0005133075	02/06/25 058	55.000.000	16,29	+ 60,8	15,52	35,4
GL ELENS (GLD) ▲	B 1718	21,3	- 6,91	- 4,48		
	21.946	21,86	+ 8,55	27,85		
FR0000069572	02/07/24 07	29.628.787	27,75	- 64,26	17,26	2,56
GRAINES VOLTZ (GRV) ▲	C 18,65	20	+ 6,38	- 1,48		
	1973	20	+ 10,24	22,5		
FR0000069591	29/03/21 022	1.480.295	18,65	- 14,89	15,45	
GROUPE CREDIT (CEN) ▲	A 16,47	17,8	+ 0,56	+ 17,32		
	27.681	17,8	- 4,36	7,8		
FR0000036875	03/07/24 1	11.250.000	17,8	+ 13,97	5,6	1,39
GROUPE SFPI (SFP) ▲	C 233	23,2	+ 94,3			
	2752	23,4	- 211	244		
FR0004159000	25/06/25 008	94.352.007	23,2	- 32,95	15,6	

EDUCATA SERVICES (EN) Δ	B 762	77	+ 1.85	-10.05		
FR000156297	08/07/24 126	4900807	75.6	+ 14.26	672	2.27
LESI (RE) Δ	A 378	37.8	+ 0.63	+71.82		
FR0001050263	30/04/25 0.29	45.518.313	37.95	+ 62.92	221	1.03
ULMBRO (LMBRO) Δ	B 187	18.5	- 3.65	+97.65		
FR000108242	63566	18.85	-25.85	206		
ME-METROPOL TV (N/MT) Δ	A 1308	13.4	+ 0.92	+16.9		
MAISONS DU MONDE (MDM) Δ	B 23	2.28	- 4.64	-47.62		
FR0001253541	03/07/24 0.06	39.189.288	2.28	+ 24	2.22	2.86
MANITOU (N/UT) Δ	B 2095	20.9	+ 0.24	+24.55		
FR0001003806	16/06/25 125	39.668.399	20.95	+ 0.48	14.6	5.98
MAUREL ET FROM (N/UT) Δ	A 4.806	4.83	+ 0.62	-14.96		
FR0001051030	03/07/24 0.3	201.261570	4.79	-19.97	3.99	6.2
MEDICINEL (MEDCL) Δ	B 16.83	16.74	+ 0.3	+ 0.72		
FR0001050545	59838	17.08	+ 0.3	18.94		
MEMSAP (N/VS) Δ	C 37072.747	16.76	-25.86	17		
FR0001258620	4.26	4.06	- 0.73	-19.66		
MERCIALYS (MERY) Δ	B 10.58	10.64	+ 0.76	+ 5.24		
FR000124138	502062	107	- 2.8	11.93		
MERSEN (N/RN) Δ	B 23	22.1	- 2.21	+ 92.88		
FR00010039420	02/07/24 126	25.48.312	21.05	-16.07	23.4	5.66
NACON (N/ACON) Δ	C 0.724	0.712	+ 1.34	+ 7.96		
FR00013482791	60206	0.726	-25.57	0.77		
NANOBIOTIX (N/ANO) Δ	B 4.04	4.125	+ 3.35	+36.41		
FR0001341206	13/05/25	4733.328	3.975	- 73	2.62	
NEU-RONES (N/R) Δ	B 45.8	44.95	- 1.43	+ 2.28		
FR00014050250	11/06/25 13	24.328.796	44.95	+ 11.4	42.25	2.89
NEKLAN (NEX) ■■	A 11.71	11.09	+ 1.19	+ 6.43		
FR0001004448	16/05/25 2.6	41.753.380	10.98	+ 777	7.44	2.34
NEXITY (N/X) Δ	A 9.995	9.58	- 0.73	-26.48		
FR0001012524	24/05/23 2.5	58.129.724	9.51	+ 14.7	7.465	
NRJ GROUP (N/RG) Δ	B 73.4	73.2	- 0.21	+ 47.3		
FR000121951	02/06/25 0.29	78.707.821	7.26	+ 2.14	6.36	3.96
ODET (CHE DE L3 (ODET) Δ	A 14.86	14.92	+ 0.4	+ 5.57		
FR0001062234	24/06/25 4	55.985.990	14.90	+ 14.42	1252	0.3
OSE IMMUNO (OSE) Δ	C 515	517	+ 0.49	-28.73		
FR0001212773	18630	517	-14.23	7.95		
PEUGEOT INVEST (PEUG) Δ	A 74	73.6	- 0.14	+ 0.68		
FR00010064784	23/05/25 3.25	24.522.589	73.5	-180.4	59.8	4.42
PHARMAGEST INT. (P/HA) Δ	B 4.915	4.85	+ 0.41	+10.81		
FR00012862389	02/07/24 1.25	37.174.125	4.819	+ 30.25	39.25	2.56
PIERRE & VACANCES (VAC) Δ	B 1796	17.96	+ 1.27	+15.85		
FR00010073041	19/03/22 0.7	42.917.1141	1.75	+ 39.43	1.262	
PLANSWAVE (PLN/V) Δ	A 28.81	23.7	- 0.62	-15.72		
FR00014039FL4	24/06/25 0.31	69.391.000	23.6	- 10.43	20.7	1.31
PLASTIC ONIUM (OP/PL) Δ	A 10.82	10.86	+ 0.37	+ 8.28		
FR0001024570	25/04/25 0.26	14.262.153	10.94	+ 0.84	11.71	3.32
POXEL (PO/EL) Δ	C 0.579	0.59	+ 15.95	+25.19		
FR00012432516	953699	0.58	-35.03	0.63		
QUADIENT (QD/T) Δ	B 15.682	15.68	+ 0.17	0.14		
FR00010120560	05/08/24 0.65	34.448.912	15.88	- 8.83	14.34	4.09
RALLYE (RAL) Δ	A /060625	-100	-100			
FR00010060838	20/05/25 11	52.925.203	-100	-100		
RAMSAY GDS (GDS) Δ	A 11	11	+ 0.45	-12.29		
FR00010064476	02/21/24 1.4	110.389.690	10.85	-30.16	9.48	
REMY CONTRAIRE (ROC) ♦	A 43.4	43.2	+ 0.6	-25.82		
FR00010130395	24/07/24 2	52.160.291	42.74	-44.39	39.28	4.62
REXEL (REL) ♦ ♦	A 2659	26.14	+ 1.28	+ 6.26		
FR0001451203	14/05/25 12	129.036.619	26.09	- 8.2	18.8	4.59
ROBERT ET S.A. (RBT) Δ	A 808	796	- 1.49	- 6.33		
FR00010039091	27/06/25 10	2.021.498	796	- 2.57	7.71	1.26
RUBIS (RUE) ♦	A 2754	27.42	+ 0.07	+14.83		
DIV 2 18/07/21	122998	27.72	+ 4.19	30.62		
FR00012697123	17/06/25 2.03	10.233.3081	27.36	+ 4.42	21.78	7.4
SARTORIUS STD. BIO. (DN) Δ	A 206	202.8	- 0.88	+ 7.47		
DIV 6 10/09/18	45.322	207.2	+ 5.44	239.8		
FR0001754002	02/04/25 0.69	91.323.406	20.4	+ 32.29	148.75	0.34
SAVENCA (SAVE) Δ	B 83.4	84.4	+ 2.32	+21.51		
FR00010120197	12/05/25 16	1.015.2930	84	- 26.27	49.8	2.48
SCOR (SCR) Δ	A 281	28.02	+ 0.07	+18.53		
FR0001411883	02/05/25 1.8	179.163.695	27.92	-18.43	21.22	6.42
SEB (SK) Δ	A 835	803	- 3.78	- 8.46		
FR000121706	03/06/25 2.8	55.337.790	80	- 52.1	67.5	35
SECHE ENVIRONNEMENT (SC-EP) Δ	B 999	100.6	+ 3.31	+29.47		
FR00010039109	08/07/24 1.2	7.857.732	90.6	- 2.86	100.23	
SERGIERREY RAOUL (SEFER) Δ	C 516	524	+ 1.95	+ 9.37		
FR0001950682	28/06/24 0.12	22.29.259	524	- 2.6	6.35	
			514	- 9.81	4.98	2.2

FR0005611660	30/05/25 175	10.336.289	147	+35,39	94,25	118
UBISOFT ENTERTAINMENT (UBI) ▲	A 9.908	9.866	- 0,35	- 28,62		
	565514	9586	- 6,88	14,48		
FR00000364470		121482.960	938	- 54,08	7,58	
VALEO (FR) ●●	A 9.526	9,19	- 1,27	0,24		
	10734.38	954	+ 0,32	11,625		
FR0013176526	26/05/25 042	24.633.504	9,21	- 6,52	6,73	4,52
VALLOUREC REG (VJO) ▲	A 15.485	15,895	+ 2,88	- 4,42		
	1242872	15,9	+ 0,23	19,83		
FR0013506730	26/05/25 15	239.359.146	15,44	+ 7,17	13,95	9,56
VALNEVA (VLA) ▲	B 2.446	2,35	- 1,37	+ 8,7		
	8609398	2.466	- 16,71	4,236		
FR0004056851		120.188.190	2.344	- 26,19	2,05	
VERALLIA (VRLA) ▲	A 2818	28,1	- 0,07	+ 16,14		
	125467	28,22	- 0,86	22,18		
FR0013447729	13/05/25 17	24.836.103	28,18	- 19,77	22,26	6,03
VERIMATRIX (VMX) ▲	B 0.218	0,218	- 0,91	- 21,97		
	3268	0,22	- 13,83	0,393		
FR0010291245		87325.147	0,218	- 25,5	0,216	
VETOQUINOL (VETO)	A 734	74,3	+ 1,13	- 0,93		
	2794	75	+ 1,07	85,6		
FR0004186856	04/06/25 089	11.881.902	73,4	- 20,81	63,6	12
VICAT (VCT) ▲	A 58	58,8	+ 1,91	+ 60,44		
	40557	58,9	+ 5,62	58,9		
FR0000393775	29/04/25 2	44.900.000	57,8	- 75,36	34,65	3,4
VIRBAC (VIRP) ▲	A 315	319,5	+ 1,35	+ 0,95		
	3091	320,5	- 4,06	315,5		
FR0000030577	24/06/25 145	8.390.660	313,5	- 2,14	249,7	0,45
VIRIDIEN (VIR) ▲	B 6075	60,5	- 1,55	+ 18,93		
	11575	61,35	+ 9,11	78,73		
FR001400P.vir6		7180.449	60,25	- 26,81	43,24	
VIVENDI (VIV) ▲	A 2.908	3,829	+ 0,76	+ 13,84		
	13.864.26	2.944	- 1,35	30,81		
FR0001022771	29/04/25 004	1.029.918.125	2.907	- 35,43	2,288	1,37
VOLTALIA (VLTSA) ▲	A 859	8,62	+ 0,58	+ 20,9		
	65221	8,7	- 2,1	9,58		
FR0011955588		12.138.716	8.485	- 0,35	5,695	
VISIONGROUP (VIL) ▲	A 2756	274,2	- 0,35	+ 54,31		
	21016	276,8	- 20,47	278		
FR0010282822	24/06/25 06	16.071.708	271,2	- 110,44	15,59	0,22
WAGA ENERGY (WAGA)	B 2178	21,85	+ 0,47	+ 34,56		
	5381	21,85	- 25,29	23,05		
FR0012522810		24.836.576	21,75	- 36,56	8,01	
WAVESTONE (WAVE) ▲	A 563	59,1	+ 3,35	+ 37,83		
	15577	59,3	+ 19,08	59,4		
FR0013357621	31/07/24 038	24.906.332	56,1	- 15,63	39,75	0,64
WENDEL (WF) ▲	A 905	89,6	- 0,56	- 3,6		
	31439	90,75	- 4,81	99,65		
FR0001212104	21/05/25 47	44.461.997	89,5	+ 84,7	75,15	5,25
WORLDLINE (WILN) ▲	A 3.185	3,585	+ 15,65	- 57,31		
	9829013	3593	- 31,45	8,58		
FR0011981168		28.357.633	3.143	- 64,58	2.099	
XILAM ANIMATION (XIL) ▲	C 25	1,44	- 3,38	- 35,54		
	43579	1,5	- 20,79	4		
FR00040314072		5.893.799	2,29	- 37,11	17,45	

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

EURONEXT (ENX) ●●	A 146,3	145,3	- 0,41	+ 33,98		
	182932	146,7	+ 119	151		
NL0006214274	26/05/25 247	104.235.507	145	+ 67,75	104,4	2
NOKIA (NOKIA) ●	A 4.387	4,387	+ 0,02	+ 1,93	0,13	
	159981	4.444	- 4,19	5012	14,82	
FR00060006181	02/05/25 003	5.455.850.345	4.375	- 23,32	3.988	0,91
PLUXIEE (PLX) ▲	A 18.450	18,49	+ 0,13	- 1,71		
	14.804	18,57	- 6,82	23,75		
NL0015001W449	20/12/24 035	14.714.692	18,31	- 23,41	16,6	1,89
SES (SESG) ●●	B 614	6,04	- 0,58	+ 97,51		
	473835	6,23	- 20,32	6,305		
LU0088087324	15/04/25 021	371.457.600	6,01	+ 27	2,83	8,28
X-FAB SILICON (XFAB) ▲	A 6.725	6,725	+ 0,3	+ 33,83		
	191106	6,81	- 30,84	6,8		
BE0974310428		130.781.669	6,64	+ 12,46	30,02	

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

COTY (COTY)	A 3.94	3,946	+ 0,17	+ 40,21		
	288	3.957	- 9,53	74,7		
US2220702037		872.289.960	3,93	- 57,59	3,9	
TOTAL ENERGIES GABON (EC)	B 1915	197,5	- 1,06	- 7,18		
	1285	197,5	- 4,82	205		
GA0000721459	08/06/25 19.85	4.500.000	187	+ 19,81	14,9	10,59

AUTRES VALEURS DE LA ZONE EURO

EURONEXT (ENX) ●●	A 146.3	146.3	- 0.41	-1.33	2.92
	182932	146.7	+ 139	151	
NL0000282424	26/05/05 2.47	10.235.507	145	+ 67.76	10.4
NOKIA (NOK) ●	A 4.387	4.387	+ 0.02	+ 2.93	0.1
	199981	4.444	- 4.19	5.052	14.82
FI000000081	02/05/26 0.03	5.455.850.345	4.75	+ 23.32	3.988
PLUXEE (PLX)	A 18.4	18.49	+ 0.13	- 1.21	
	146050	18.57	- 6.82	23.75	
NL0050071649	20/12/24 0.35	14.774.692	18.31	- 23.41	16.6
SES (SESG) ●●	634	6.04	- 0.88	- 9.531	
	473835	6.23	+ 20.32	6.305	
NL000087352	15/04/25 0.21	37.457.600	6.01	+ 27	2.82
X-FAB SILICON (XFA) △	A 6.725	6.725	+ 0.31	+ 13.83	
	191108	6.81	- 30.84	6.81	
BE097410428	13/07/16 69	6.64	+ 12.46	3.002	

VALEURS ZONE INTERNATIONALE

COTY (COTY)	A 394	3,846	+ 0,27	-40,21
	288	3957	- 9,53	7,47
US2220702037	872 2893980	393	- 57,59	3,9
TOTAL ENERGIES GABON (EC)	B 1915	187,5	- 1,06	- 3,18
	1285	1915	- 4,82	20,5
GA00000121459	04/06/25 19,85	4,500,000	987	+ 19,81
				34,9

carnet

PORTRAIT

par Lionel Steinmann

Christophe Aufrère, au volant de la Plateforme automobile

A 63 ans, Christophe Aufrère pensait prendre sa retraite cet été et clôturer une carrière bien remplie, pour consacrer plus de temps à sa femme et à son fils. Ce ne sera pas pour tout de suite : Luc Chatel, le président de la Plateforme automobile (PFA), l'a sollicité pour devenir directeur général de cette instance, qui fédère Renault, Stellantis et les principaux équipementiers. Le voilà depuis ce 1^{er} juillet aux manettes de la principale organisation du secteur.

Son prédécesseur, Marc Mortureux (parti prendre la vice-présidence du conseil général de l'Economie) avait, avant d'arriver à la PFA, un parcours mâtiné par l'expérience des rouages de l'Etat. Christophe Aufrère est à l'inverse un pur produit du secteur. « J'ai toujours voulu travailler dans l'automobile », se remémore ce fana de sport mécanique. Un projet professionnel qu'il a concrétisé avec un diplôme d'ingénieur de l'Estaca (Ecole supérieure des techniques aéronautiques et de construction automobile). Après divers postes chez plusieurs équipementiers, il entre en 1990 chez Bertrand Faure, un des spécialistes du siège auto, pour faire de la conception et de l'innovation. Il grimpe peu à peu les échelons, jusqu'à devenir le patron de la R&D des sièges en 2006.

Il en parle toujours avec la même passion. « Concevoir des sièges amène à s'intéresser à de nombreux sujets, à commencer par le corps humain, explique-t-il. Pour mettre en place des systèmes d'absorption de l'énergie en cas de choc par exemple, il faut savoir ce que peut encaisser un fémur sans se rompre. » Christophe Aufrère garde de cette période le souvenir de ses séjours fréquents à Shanghai, pour développer les premiers bureaux d'études de l'entreprise en Chine. « J'y suis allé presque tous les mois pendant quatre ans. Les gens sur place étaient très motivés. On restait jusqu'à minuit derrière l'écran pour faire des cinématiques de sièges. »

En 2011, il élargit son champ d'action en devenant vice-président chargé de la stratégie technologique pour ce qui est devenu entretemps Faurecia, à la suite de la



fusion entre Bertrand Faure et Ecia. Il y tisse notamment des partenariats de recherche avec de grandes universités françaises et allemandes, ainsi qu'avec des jeunes pousses dans le monde entier.

Prévoir ce que seront les voitures du futur
En 2017, il devient vice-président senior et directeur technique de Faurecia. Sa mission : analyser et anticiper les grands courants technologiques du secteur, afin d'y préparer au mieux le groupe, devenu le septième équipementier au monde depuis le rachat de l'allemand Hella en 2021, avec 27 milliards d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier. Dans le même temps, Christophe Aufrère s'engage dans les grandes instances de concertation du secteur, que ce soit à la Société des ingénieurs de l'automobile (SIA), dont il a d'ailleurs pris la présidence il y a trois mois, ou à son équivalent international, la FISITA. C'est donc très naturellement qu'il intègre dès sa création le Comité technique automobile (CTA) de la PFA, en 2011. Une des premières tentatives du secteur de jouer collectif, pour contrer la puissance de l'automobile allemande.

Le voici désormais à temps plein dans une maison qu'il connaît bien, et où il sera très utile, estime Gilles Le Borgne, l'ancien patron de l'ingénierie chez PSA puis Renault, qui l'a côtoyé au CTA : « Christophe est un généraliste qui connaît bien toutes les technologies. Il est également fédérateur. C'est un bon choix pour la PFA. » « J'ai toujours essayé d'être patriote dans ma vie professionnelle, poursuit-il intéressé. J'ai l'opportunité de poursuivre à la PFA. » Il compte notamment y défendre la compétitivité de la R&D en France, ou bien promouvoir une approche concertée des « voitures logiciel », la grande révolution du secteur, sur laquelle les acteurs français n'ont jusqu'à présent pas réussi à travailler en commun. ■

ENTREPRISES

RAMSAY SANTÉ
Natalie Davis
prend la présidence du conseil d'administration du groupe d'hospitalisation privée et de soins primaires.

Natalie Davis, 49 ans, diplômée de l'Insead, est titulaire d'un double diplôme en commerce et droit de l'université de Sydney. Elle a débuté chez McKinsey & Company où elle a exercé quinze ans en tant qu'associée. Entrée chez Woolworths Group en 2015, elle a d'abord piloté la transformation client du groupe avant de diriger les activités néo-zélandaises entre 2018 et 2020. En octobre, elle est devenue CEO de Ramsay Health Care.

SEVEN2
Thomas de Villeneuve
prend ce mardi la présidence de cette société de capital investissement, (ex-Apax Partners).

Thomas de Villeneuve, 53 ans, est diplômé de HEC Paris. Il a travaillé au Boston Consulting Group à Paris et à New York. C'est en 2001 qu'il a rejoint Seven2. Il en est devenu associé en 2010, puis managing partner l'année dernière.

REVOLUT
Béatrice Cossa-Dumurgier
est nommée directrice générale pour l'Europe de l'Ouest de cette banque en ligne.

Béatrice Cossa-Dumurgier, 51 ans, ancienne élève de Polytechnique, diplômée du Corps des Ponts et Chaussées, titulaire

d'un master de sciences du MIT, conserve son mandat d'administratrice indépendante de Peugeot Invest. Elle a d'abord travaillé chez McKinsey et au ministère des Finances. Elle a, par ailleurs, exercé pendant quinze ans plusieurs fonctions de direction chez BNP Paribas, notamment comme COO du pôle retail banking et comme CEO de Personal Investors. Elle a ensuite occupé le rôle de COO chez Bla-BlaCar, puis chez Believe. Parallèlement, elle siégeait au conseil d'administration du groupe Société Générale.

ASSOCIATION

CROISSANCEPLUS
Virginie Calmels
a été élue présidente de cette association de ce réseau d'entrepreneurs français.

Virginie Calmels, 54 ans, diplômée de l'ESC Toulouse et de l'Institut européen d'administration des affaires (Insead-AMP), titulaire du DESCF et d'un diplôme d'expertise comptable et de commissaire aux comptes, est une ancienne auditrice de l'IHEDN. Elle est la présidente fondatrice des sociétés SHOWer Company et CV Education (école Futuræ). Elle a notamment été directrice générale du groupe Endemol Monde, présidente du conseil de surveillance d'Eurodisney et présidente du conseil stratégique du groupe OuiCare. Elle est, par ailleurs, administratrice de la société Iliad depuis 2009 ou encore de Pull Up et d'Ipsos depuis 2022.

Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr



Ils sont nés un 1^{er} juillet

- Kev Adams, humoriste, 34 ans.
- Pamela Anderson, actrice, 58 ans.
- Richard Brunel, metteur en scène, directeur d'Opéra, 52 ans.
- Leslie Caron, actrice, 94 ans.
- Stephan Caron, champion de natation, managing director chez BlackRock, 59 ans.
- Christian Estrosi, ex-ministre, maire de Nice, 70 ans.
- Richard Ferrand, président du Conseil constitutionnel, 63 ans.
- Jean-Paul Gut, ex-directeur général délégué d'EADS, 64 ans.
- Whitney Wolfe Herd, fondatrice de Tinder et de Bumble, 36 ans.
- Cyril Kabbara, PDG de Shark Robotics, 41 ans.
- Anne-Laure Kiechel, présidente-fondatrice de GSA, 50 ans.
- Bernard Laporte, ex-secrétaire d'Etat, ex-sélectionneur du XV de France, ex-président de la Fédération française de rugby, 61 ans.
- Pierre Laurent, ex-secrétaire national du PCF, 68 ans.
- Carl Lewis, champion d'athlétisme, 64 ans.
- Léa Seydoux, actrice, 40 ans.
- Patrick McEnroe, champion de tennis, 59 ans.
- Nicolas Sinz, CEO d'Europ Assistance France, président de l'Union des Assisteurs, 54 ans.
- Frédéric Thiriez, avocat, ex-président de la Ligue de football professionnel, 73 ans.
- Liv Tyler, actrice, 48 ans.
- Amélie Verdier, directrice générale des finances publiques, 46 ans.
- Damien Viel, ex-CEO de Twitter France, 51 ans.

EURONEXT HORS SRD										ACTIONS FRANÇAISES									
ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL	
FR0013185857	ABEO	▲	C	99	998	97	9,98	+ 0,81	688	FR0000000000	ALCANTARA	▲	B	1202	1,23	1,17	1,218	- 0,81	6788
FR0012616812	ABCNXX PHARMA	▲	B	1202	1,23	1,17	1,218	- 0,81	6788	FR0014004486	ABL DIAGNOSTICS	▲	C	5,35	5,35	5,35	5,35	- 0,90	10
FR0000061402	ACANTHE DEV.		C	0,335	0,336	0,335	0,336	+ 0,3	1105	FR0000000681	ACTES	▲	C	1,95	1,95	1,15	1,98	- 0,83	2836
BE0974261012	ADC SNC		C						089	FR0014007284	ADIC FARM	▲	B	0,962	0,96	0,94	0,978	+ 0,7	12007
FR0013333077	ADRIENT MEDICAL	▲	B	1,28	1,305	1,16	1,265	- 5,95	15356	FR0000002465	ALAN ALLMAN	▲	C	4,7	4,29	4,1	4,7	- 2,38	708
FR0000003837	ALTAMIR		B	286	287	286	286		1504	FR0012789667	AMPLITUDE	▲	C	6,1	6,1	6,05	6,05	- 0,82	8460
FR0012789667	AMPLITUDE	▲	C	6,1	6,1	6,05	6,05	- 0,82	8460	FR0012785536	ARTEA	▲	C	11,3	11,3	11,3	11,3	- 0,88	10
FR0000006962	ARTOS NOM.		A9300	9300	9300	9300			5	FR0000000000	ASPIRANT	▲	B	4,84	4,86	4,76	4,8	- 1,24	5485
FR0014004486	AT&T GROUP	▲	B	4,84	4,86	4,76	4,8	- 1,24	5485	FR0019927000	ATEME	▲	B	4,2	4,8	4,15	4,66	+ 1,65	27646
FR0019927000	ATEME	▲	B	4,2	4,8	4,15	4,66	+ 1,65	27646	FR0013455482	ATLAND		C	456	457	455	456		755
FR0013455482	ATLAND		C	456	457	455	456		755	FR0000001780	AUGROS CP.		C	7	7	7	7		54
FR0000001780	AUGROS CP.		C	7	7	7	7		54	FR0000002932	AUREA	▲	C	5,48	5,68	5,48	5,66	+ 2,17	2276
FR0000002932	AUREA	▲	C	5,48	5,68	5,48	5,66	+ 2,17	2276	FR0014000077	AVENIR TELECOM	▲	C	0,032	0,034	0,03	0,033	+ 1,88	402604
FR0014000077	AVENIR TELECOM	▲	C	0,032	0,034	0,03	0,033	+ 1,88	402604	FR0000002788	BARBARA BUI		C						381
FR0000002788	BARBARA BUI		C						381	FR0014002208	BASSAC	▲	B	59	60	58,6	58,6	+ 2,81	679
FR0014002208	BASSAC	▲	B	59	60	58,6	58,6	+ 2,81	679	FR0000002180	BLECKER		B						10
FR0000002180	BLECKER		B						10	FR0000002424	BOURSE DIRECT	▲	C	4,3	4,35	4,29	4,35	+ 1,4	6983
FR0000002424	BOURSE DIRECT	▲	C	4,3	4,35	4,29	4,35	+ 1,4	6983	FR0000001137	BURELLE		A360	361	35	361	+ 1,98	120	
FR0000001137	BURELLE		A360	361	35	361	+ 1,98	120	SN0000003182	CF&A		C						115	
SN0000003182	CF&A		C						115	FR0000004544	CA TOULOUSE 31 CO	▲	C	86,61	877	86,61	877	+ 1,39	72
FR0000004544	CA TOULOUSE 31 CO	▲	C	86,61	877	86,61	877	+ 1,39	72	FR0014000087	CAMBODGE	▲	A	94	95	94	95		2027
FR0014000087	CAMBODGE	▲	A	94	95	94	95		2027	FR0000004156	CARPIENNE P.		C						63
FR0000004156	CARPIENNE P.		C						63	FR0010190579	CBO TERRITOIRE	▲	C	3,63	3,63	3,62	3,63		13428
FR0010190579	CBO TERRITOIRE	▲	C	3,63	3,63	3,62	3,63		13428	FR00000037475	CH-COMPHARE FONC		C						61
FR00000037475	CH-COMPHARE FONC		C						61	FR0014003783	COHERIS	▲	C	8	8,8	8	8,16	- 0,73	615
FR0014003783	COHERIS	▲	C	8	8,8	8	8,16	- 0,73	615	FR00000044323	CRICAM ALPES PROV.	▲	C	96,49	96,49	94,51	94,81	- 2,08	354
FR00000044323	CRICAM ALPES PROV.	▲	C	96,49	96,49	94,51	94,81	- 2,08	354	FR0000186506	CRICAM ATL VENCE	▲	C	99,71	99,74	99	99	- 0,7	372
FR0000186506	CRICAM ATL VENCE	▲	C	99,71	99,74	99	99	- 0,7	372	FR0014043788	CRICAM BNE PNC CC	▲	B	22	22,245	22	22,04	- 0,72	2768
FR0014043788	CRICAM BNE PNC CC	▲	B	22	22,245	22	22,04	- 0,72	2768	FR0000004523	CRICAM ELLE-VILVINE	▲	C	778	785	778	785	- 0,9	184
FR0000004523	CRICAM ELLE-VILVINE	▲	C	778	785	778	785	- 0,9	184	FR001041053	CRICAM LANGUED CC	▲	C	61	61,5	61	61,5	+ 0,66	250
FR001041053	CRICAM LANGUED CC	▲	C	61	61,5	61	61,5	+ 0,66	250	FR0000004529	CRICAM LORIE HAUTE	▲	C	705	705,2	70	705,2	+ 0,03	265
FR0000004529	CRICAM LORIE HAUTE	▲	C	705	705,2	70	705,2	+ 0,03	265	FR0000004551	CRICAM MORBIHAN	▲	C	78,5	78,5	78,51	78,51	+ 0,01	1
FR0000004551	CRICAM MORBIHAN	▲	C	78,5	78,5	78,51	78,51	+ 0,01	1	FR0000186514	CRICAM NORD FR.	▲	B	1765	17822	1765	17822	+ 1,2	4439
FR0000186514	CRICAM NORD FR.	▲	B	1765	17822	1765	17822	+ 1,2	4439	FR00000044364	CRICAM NORM. SEINE	▲	C	99,5	99,5	99	99,5	- 0,3	267
FR00000044364	CRICAM NORM. SEINE	▲	C	99,5	99,5	99	99,5	- 0,3	267	FR0000004528	CRICAM PARIS IDF	▲	B	73,48	73,49	73,3	73,3	- 0,26	590
FR0000004528	CRICAM PARIS IDF	▲	B	73,48	73,49	73,3	73,3	- 0,26	590	FR00000045346	CRICAM SUD RHONE	▲	C	151,52	152,5	151,52	151,6	+ 0,07	99
FR00000045346	CRICAM SUD RHONE	▲	C	151,52	152,5	151,52	151,6	+ 0,07	99	FR00000045304	CRICAM TONN. POTOU	▲	C	95,49	95,5	95	95,5	+ 0,01	152
FR00000045304	CRICAM TONN. POTOU	▲	C	95,49	95,5	95	95,5	+ 0,01	152	FR00000062978	DEKUPLE	▲	C	28,5	28,9	28,4	28,9	+ 1,4	1185
FR00000062978	DEKUPLE	▲	C	28,5	28,9	28,4	28,9	+ 1,4	1185	FR00000061260	DDC&P. PETRAMBES	▲	C	890	890	890	890	- 1,1	16
FR00000061260	DDC&P. PETRAMBES	▲	C	890	890	890	890	- 1,1	16	FR0014043877	EAGLE FOOTBALL GR.	▲	C	1,775	1,775	1,76	1,775		4822
FR0014043877	EAGLE FOOTBALL GR.	▲	C	1,775	1,775	1,76	1,775		4822	FR00000037023	ELECTRISASBOURG	▲	B	142	142	140,5	141	+ 1,08	717
FR00000037023	ELECTRISASBOURG	▲	B	142	142	140,5	141	+ 1,08	717										

EURONEXT HORS SRD										Suite ACTIONS FRANÇAISES									
ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL		ISIN	VALEUR		OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL	
FR0000432763	EXEL INDUSTRIES	▲	B	406	406	395	40	- 1,24	751	FR0000003814	F&P.P.		C	0,11	0,11	0,1	0,11		350
FR0000000148	FDICIAL OFFSOL.	▲	C	26,6	26,6	26,6	26,6		4	FR0000000035	FDICIAL REAL EST.	▲	B	169	169	169	169		2
FR001965280	FIGEAC AERC	▲	C	11,7	11,75	11,55	11,7		41550	FR0000000214	FINANCIERE MARJOS	▲	C	0,1	0,1	0,1	0,1	- 15,25	604
FR0010341032	FONCIERE INEA	▲	B	34,8	34,8	34,5	34,7	- 0,57	281	FR001005580	FORSEE POWER SA	▲	B	0,4	0,405	0,373	0,39	- 1,27	159783
FR001005580	FIREY	▲	B	302	302	302	30,2		206	FR0000003484	GALUMOT	▲	B	84	84	81	81	- 2,65	22
FR0000003484	GEA	▲	C	89	89	87	89	- 1,4	86	CH0308403085	GENEURE AFF	▲	B	0,063	0,063	0,06	0,063		23610
CH0308403085	GRUPE ETIPO		C	84	84	82	82	- 1,23	337	FR0000006216	GRUPE POUTOUCHE	▲	B	20	20	19,8	20	- 0,25	258
FR0000006216	GRUPE PIZZORNO	▲	C	64	64,4	63,4	63,4	- 1,25	338	FR0000006975	HAULOTTE GROUP	▲	B	2,4	2,42	2,4	2,42	- 0,41	3464
FR0000006975	HIGH CO.	▲	C	386	386	3,77	3,83	- 0,79	5082	FR00000054231	HOTELS DE PARIS	▲	C	2,2	2,2	2,2	2,2	- 0,5	76
FR00000054231	HYDROGÈNE FRANCE	▲	B	504	504	4,98	4,98	- 0,2	2046	FR0000005193	ICI	▲	B	76,6	79,8	76,6	78	- 2,6	1067
FR0000005193	IMMO.DASSAULT	▲	B	52,6	52,6	52,4	52,6	- 0,38	481	FR0000006740	JACOBS BCGART	▲	C	4,86	4,98	4,82	4,98		1824
FR0000006740	LACROIX GROUP	▲	C	8,26	8,5	8,26	8,4	- 1,7	5289	FR0010001713	LATECOERE	▲	B	0,013	0,013	0,013	0,013	- 152	154584
FR0010001713	LAURENT-PERRIER	▲	B	94,6	94,6	93,8	93,8	- 0,64	420	FR0000234822	MAAT PHARMA	▲	C	4,79	4,86	4,74	4,8	- 1,05	9284
FR0000234822	MAROCC TELECOM			10	10	10	10		10	FR0000000873	MBW	▲	C	302	315	301	315	- 261	9840
FR0000000873	MONCEY FINANCIERE	▲	A	118,5	124	118	118,5	- 0,42	619	FR0010006167	MYHOTELMATCH	▲	C	0,48	0,502	0,45	0,469	- 5,44	2007,3
FR0010006167	OENE	▲	B	9,28	9,3	9,28	9,3	- 0,22	932	FR0000002026	OREGE	▲	C	0,29	0,29	0,274	0,276	- 0,83	7419
FR0000002026	OVH	▲	A	112	112,3	108	10,9	- 1,98	3859	FR0010203202	PAIREF	▲	C	40,8	40,8	39,5	39,5	- 3,19	399
FR0010203202	PARROT	▲	B	1065	1065	9,92	10	- 1,48	47866	FR00000038465	PASSAT	▲	C	4,8	4,9	4,8	4,84	- 0,21	3183
FR00000038465	PIATRONNE ET COMM	▲	B	24,3	24,3	24	24,1	- 1,23	384	FR0013252186	PLASTIQUES DU VAL	▲	C	1,33	1,33	1,25	1,28		13696
FR0013252186	PROACTIE	▲	C	0,059	0,063	0,059	0,063	- 0,79	3600	FR00000045601	ROBERTET (CE)	▲	B	730	730	730	730		1
FR00000045601	ROCHE-BOBROS SA	▲	B	38,8	39,5	38,2	38,2	- 1,6	461	FR00000054199	S.T. DUPONT	▲	C	0,093	0,099	0,093	0,096	- 2,83	31578
FR00000054199	SAINT JEAN GROUP	▲	C	15,8	19,8	19,8	19,8	- 15,4	8	FR0000006007	SAHSE	▲	B	145	155	149	158	- 4,38	651
FR0000006007	SCBSM	▲	B	8,6	8,6	8,95	8,95	- 0,56	13	FR0002129109	SELENTRE	▲	B	815	815	815	815		11
FR0002129109	SOC FRANCAIS CASINOS	▲	C	1,98	1,98	1,98	1,98			FR0001475842	SOLLEC	▲	B	815	815	815	815		11



« Ekko » par Michaël Sallit pour « Les Echos ». Retrouvez plus de 300 logos sur notre galerie en ligne « Les logos des Echos ».

EN VUE

Keir Starmer



Quand il revient chez lui, Ulysse massacre les prétendants à son trône (et à sa femme). Il en fait un tas. Les gisants ressemblent à des poissons « tirés de la mer écumante... et les feux du soleil leur enlèvent le souffle ». Sans doute un peu extrême à notre époque. Mais comme l'homme aux mille ruses, Keir Starmer, qui a fait revenir le Labour au pouvoir il y a quasiment un an jour pour jour, doit trouver un moyen de mettre ses ennemis à distance. Ce doit être sa résolution de nouvelle année. Car l'ambiance de cet anniversaire est terne. Pour John Curtice, le Brice Teinturier britannique, Keir Starmer a eu, dans les études d'opinion, « le pire démarrage de tout Premier ministre nouvellement élu, qu'il soit travailliste ou conservateur ». Ouch ! Le Labour est à 24 %. Les Tories, que le référendum sur le Brexit devait sauver, sont 10 points au-dessous, à 15 %. Mais, selon un récent sondage Ipsos, le parti populiste Reform UK est 10 points au-dessus du Labour. Ce qui fait de Nigel Farage un candidat sérieux au poste de Premier ministre. On n'en est pas là. Keir Starmer n'a pas souffert de démissions fracassantes. Il a une confortable majorité et les élections sont en 2029. Mais justement, ce mardi, le **Premier ministre** affronte sa première vraie fronde parlementaire, sur son flanc gauche. Elle était partie pour être victorieuse ; il a déjà dû reculer sur les suppressions d'aides aux handicapés. Ce n'est pas son seul demi-tour. Une grande partie des aides au chauffage ont été réinstituées. La fiscalité des ex-« non-doms » millionnaires n'a pas été alourdie, etc. Les « U-turns » alimentent la chronique. Sont-ils humiliants ou sages ? Les électeurs y sont-ils vraiment sensibles ? En tout cas, ils ne créditent pas Keir Starmer de ses victoires pleines d'abnégation sur le front international, à commencer par l'accord commercial avec Donald Trump. — **Nicolas Madelaine**

Le testeur testé

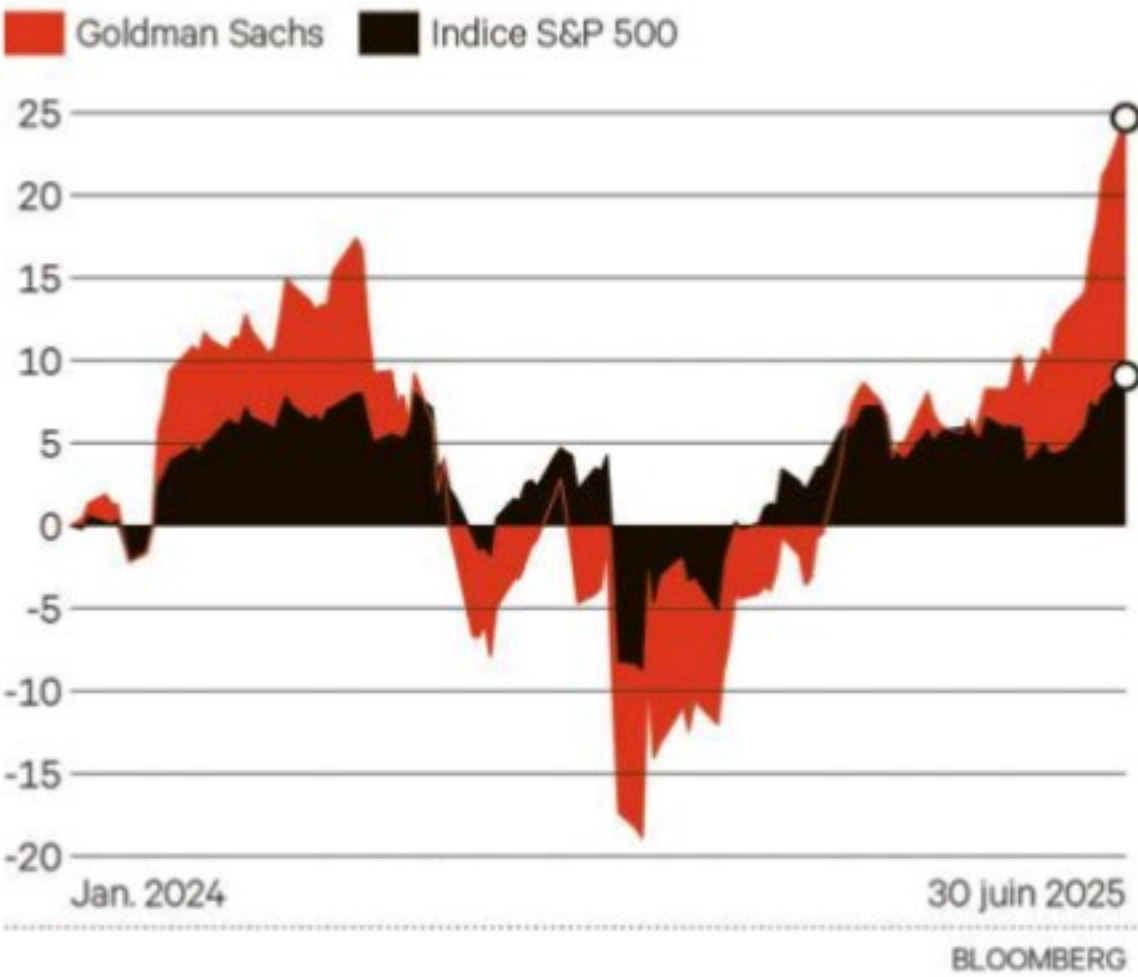
Les « stress tests » des banques américaines ne sont plus ce qu'ils étaient.

A voir le changement d'approche de la Fed pour conduire les tests de résistance des grandes banques, on se dit que le stress a changé de camp. Ils avaient rétabli la confiance dans le système financier américain après la crise des « subprimes ». Mais désormais c'est plutôt l'examineur qui paraît passer l'examen. Car la Fed avait déjà subi des critiques en 2024 pour ses « stress test » dont les résultats étaient difficiles à interpréter. Nommée par Donald Trump, la nouvelle vice-présidente chargée de la supervision bancaire à la Fed, Michelle Bowman, suscite forcément moins d'allergie réglementaire que son prédécesseur Michael Barr. Et le scénario global était un peu moins sévère qu'en 2024. Il n'a pas trop challengé les institutions financières sur leurs risques liés au « private equity » ou du « private credit », considérés pourtant comme émergents par les experts systémiques. Cela peut se comprendre compte tenu des grosses difficultés méthodologiques, sauf que ces dernières n'étaient pas minces en 2008. Il reste à espérer que des progrès seront faits avant la prochaine grande catastrophe à Wall Street. En attendant, les investisseurs financiers savent qu'ils peuvent se reposer sur les coussins de sécurité accumulés par les grandes banques depuis quinze ans, la clé des distributions de capital. A cette aune-là, Goldman Sachs, Wells Fargo et Citi ont affiché les résultats les plus prometteurs pour eux. La crainte de récession étant passée au second plan, les grosses institutions financières ont battu l'indice des actions au premier semestre à Wall Street. — **Sylvie Ramadier**

crible

Goldman Sachs face aux valeurs financières américaines

Variation en %, dividendes réinvestis



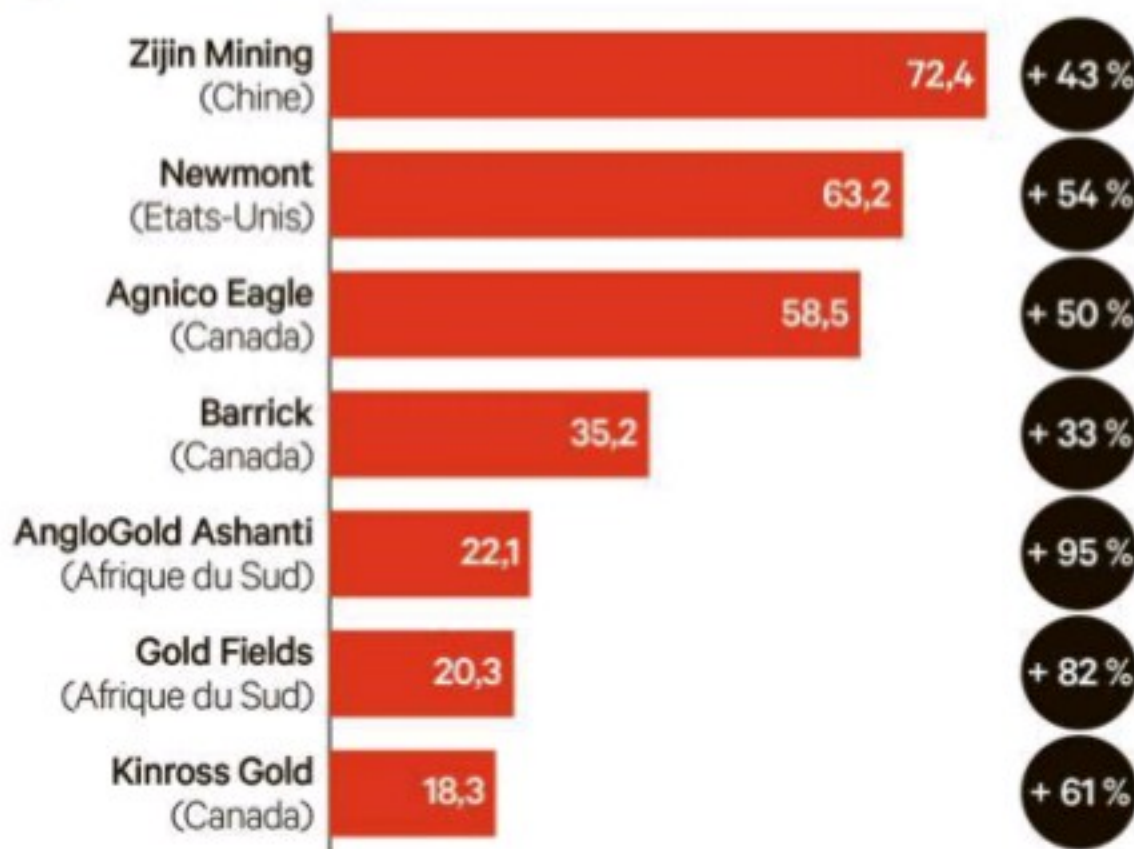
BLOOMBERG

Fidèle à son filon

Les grandes valeurs aurifères

Capitalisation boursière, en milliards de dollars

Variation en % depuis le début de 2025, dividendes réinvestis

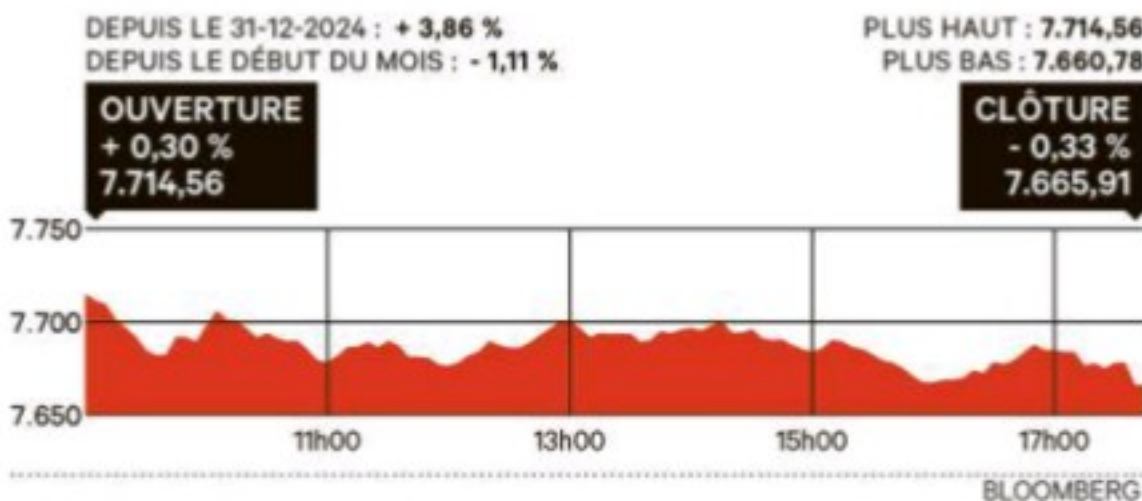


« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG

Zijin Mining, principal producteur d'or chinois, poursuit ses emplettes à l'international.

On peut être connu pour ses productions de cuivre et d'or, et savoir se ménager deux fers au feu. C'est le cas de Zijin Mining, le principal producteur chinois d'or rouge et d'or jaune. Non content d'envisager une cotation de sa filiale Zijin Gold International, à Hong Kong où le géant minier est présent de longue date, il annonce la reprise par cette filiale d'une mine d'or au Kazakhstan, Raygorodok, sous réserve du feu vert des autorités. Moyennant 1,2 milliard de dollars – sa plus grosse acquisition depuis six ans –, il contrôlerait une production estimée autour de 5,5 millions de tonnes par an, avec un potentiel de développement selon les experts sectoriels. Son objectif d'atteindre 100 à 110 millions de tonnes d'or en 2028, contre environ 73 millions l'année dernière, gagnerait en consistance. L'envolée du métal précieux est tombée à pic pour tenter d'attirer les investisseurs mondiaux avec une filiale « pure play ». La levée de fonds de cette dernière doit permettre de mieux exploiter son filon international, ouvert depuis longtemps, en raison de l'appauvrissement des ressources nationales. Selon les données de Bloomberg, plus de 60 % de sa production se situe déjà hors de l'empire du Milieu, notamment en Colombie, au Suriname et au Guyana. Il reste à voir si les gérants de portefeuille trouveront la pioche aussi bonne au rayon des risques. La mine de Toronto Agnico-Eagle affiche une valorisation dorée sur tranche (plus de 18 fois le bénéfice prévisionnel contre 11,5 fois pour Zijin). Sa spécialisation de « pure play » l'explique, mais aussi sa géographie considérée comme reposante (Canada, Australie, Finlande et Mexique). — **S. R.**

La Bourse de Paris dans le rouge



La Bourse de Paris a terminé la séance en repli. L'indice CAC 40 a cédé 0,33 % à 7.665,91 points. Ailleurs en Europe, la tendance a été similaire. Le DAX allemand a décliné de 0,51 % et le FTSE britannique a perdu 0,43 %.

A l'inverse, Wall Street était bien orienté en début de journée. Les principaux indices américains progressaient entre +0,3 % (S&P 500) et +0,4 % (Dow Jones).

Les signes d'apaisement sur le front commercial se multiplient. Le Canada a renoncé à sa taxe sur les services numériques afin de faire

progresser les négociations avec les Etats-Unis. Londres a par ailleurs annoncé que son accord avec Washington, qui limite les droits de douane notamment sur les voitures, était entré en vigueur.

Du côté des valeurs, L'Oréal a avancé de 2,24 %. Thales (+1,55 %) et Safran (+1,36 %) ont complété le podium des trois plus fortes hausses de la journée.

A l'autre bout du classement, Stellantis a subi la plus forte baisse du CAC 40 et perdu 3,45 %. Renault a décliné de 2,39 % et Schneider Electric de 1,83 %.

LA PHOTO DU JOUR



LE DALAI-LAMA CÉLÈBRE SES 90 ANS

Dans sa traditionnelle robe marron et jaune, le chef spirituel des Tibétains est apparu au milieu de milliers de membres de sa communauté venus du monde entier le rejoindre dans son monastère de McLeod Ganj, dans les contreforts de l'Himalaya indien. En bonne santé physique, le prix Nobel de la paix a promis de continuer à se consacrer au bien-être des autres. Il doit livrer mercredi un message important sur sa succession, qui constituera le point culminant politique des festivités. Ce message est très attendu. Photo Sanjay Baid/AFP

Les Echos SOCIÉTÉS

CRIMINALITÉ // L'intelligence artificielle générative facilite la falsification de documents. Ce phénomène gangrène les entreprises de toutes tailles et de tout secteur d'activité. Une vigilance s'impose.

Fraude documentaire : un risque démultiplié par l'IA générative

Isabelle Meijers

Pour paraphraser Coluche, ce serait l'histoire d'un mec... qui n'a pas froid aux yeux. Si ce n'était, avant tout, l'histoire malheureuse d'une boîte. Une PME de la région parisienne de 70 collaborateurs recrute un nouveau commercial. Le dossier d'embauche est complet, carte d'identité dûment fournie. Parmi les avantages du poste, une voiture de fonction. Au bout d'une semaine, le commercial et la voiture disparaissent des radars, probablement à l'étranger. Après vérification, la carte d'identité avait été falsifiée. Dans ce cas, l'entreprise peut déclarer un vol à son assurance, mais elle a elle-même remis les clés du véhicule au salarié. Et le dépôt de plainte est difficile en l'absence de l'identité réelle de l'employé.

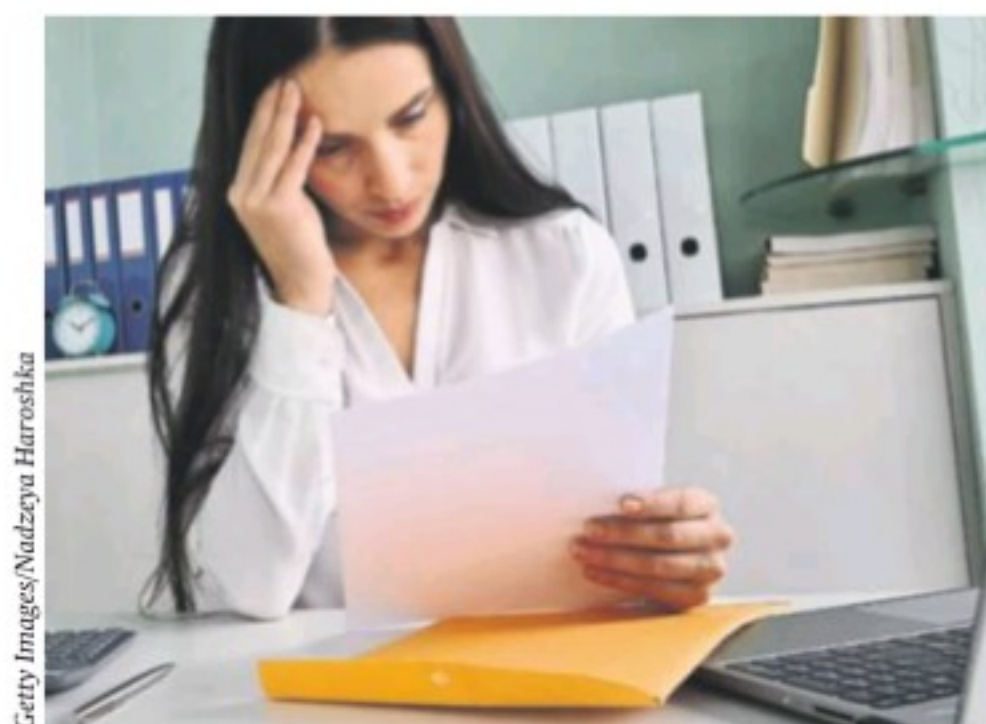
Voici un cas typique de fraude documentaire, celle qui fait des ravages dans l'économie française, avec des pertes annuelles estimées à plus de 65 milliards d'euros, soit 2,5 % du PIB national, selon le rapport 2025 de l'Observatoire Tessi. « C'est un cancer généralisé avec des métastases galopantes car les techniques des fraudeurs se renouvellent sans cesse », souligne Jean-Christian Valette, directeur marketing fraudes chez Tessi France.

Parmi les outils facilitateurs, l'intelligence artificielle générative. Elle permet de créer de faux documents plus vrais que nature. Ils déjouent les systèmes de détection traditionnels. Dernière en date, la fraude aux notes de frais, qu'a voulu illustrer Raphaël Chenol, directeur digital learning d'Ynov Campus, et dont il témoigne sur LinkedIn. Il a utilisé l'IA graphique de Chat GPT pour modifier la date et le prix de son ticket de restaurant. Son application de notes de frais l'a scanné sans problème.

Un jeu d'enfants

Autre exemple : la déclaration de faux sinistres grâce à l'IA, notamment de dommages sur un véhicule. Elle coûterait 2,5 milliards d'euros selon la Fédération française de l'assurance. Aucun secteur n'est épargné, au premier rang desquels figurent la santé, les assurances, les banques ou l'immobilier. Fraude à l'identité, aux documents bancaires et de paiement, aux documents d'assurance, administratifs, comptables et fiscaux, juridiques, aux diplômes...

Au point que 69 % des entreprises françaises ont subi en 2022 des tentatives de fraude documentaire, d'après une étude Allianz-DFCG. Non seulement la fraude documentaire prolifère, mais elle se banalise. Près de 10,8 % des Français reconnaissent avoir utilisé déjà un faux document,



Getty Images/Nadzeja Haroshika

avec un taux de réussite de 73 %, selon l'Observatoire Tessi.

La part dans les méthodes utilisées est largement digitale, à 50 % via des outils bureautiques, à 40 % au travers de sites spécialisés et à 10 % grâce à des tutoriels Tik Tok. La fraude documentaire devient un jeu d'enfants. « Peu importe la taille de votre entreprise ou votre activité, vous êtes ou serez touchés », pointe Jean-Christian Valette.

Dès lors, quels sont les moyens de protection ? D'abord une politique interne rigoureuse de validation des documents, associée à une formation continue des équipes.

Ainsi, lorsqu'une entreprise enregistre une commande ou effectue une embauche, faut-il vérifier l'identité du donneur d'ordres ou du candidat.

Contrôles humains et digitaux

Cette vigilance a sauvé Mile, une entreprise de location d'équipements informatiques, de 21 collaborateurs à Pessac en Gironde. Elle a reçu une commande de 39.000 euros du directeur du pôle culturel de la mairie de Dardilly, accompagnée de la carte d'identité de Madame la Maire et d'une attestation de délégation de pouvoir. « Notre processus de

validation de commande prévoit, pour tout nouveau client, de l'appeler après avoir cherché son numéro dans les Pages Jaunes. La mairie nous a confirmé qu'elle n'avait passé aucune commande », témoigne Arnaud Rouillier, président de Mile. La carte d'identité provenait d'un fichier pdf récupéré sur le Net. La délégation de pouvoir, elle, était un faux avec une fausse signature de la maire et un faux cachet de la mairie.

Contrôles de références sur un CV, calculs de cotisations sur un bulletin de salaire pour s'assurer de leur cohérence, vérification de justificatifs de domicile... Des contrôles humains définis par des protocoles de validation sont une première étape simple. Les experts recommandent cependant une approche hybride mêlant à l'humain une digitalisation des contrôles, grâce à l'analyse documentaire par l'IA, une authentification par blockchain ou une vérification biométrique.

Autant d'outils parfois coûteux pour une PME, qu'elle sous-traite ou non ces opérations. Prévu à l'horizon 2026, l'EUDI Wallet ou portefeuille d'identité numérique européen, pourrait réduire les risques de falsification. Il devrait permettre à chaque citoyen de stocker de manière sécurisée ses documents d'identité et attestations numériques. Les entreprises pourraient ainsi accéder à des données certifiées à la source. ■

69 % des entreprises françaises ont subi en 2022 des tentatives de fraude documentaire.

ANNONCES JUDICIAIRES ET LÉGALES

75 • PARIS

SOCIÉTÉS

CONSTITUTIONS

ALP01229294

Par ASSP en date du 18/06/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

SAINT MARTIN INVESTMENT

Siège social : 116 rue du Faubourg Saint Martin 75010 PARIS **Capital :** 100 € **Objet social :** - l'achat, la vente, l'importation, l'exportation, la distribution, la commission, l'intermédiation et le courtage d'œuvres d'art, d'objets de collection et d'antiquités ; - la gestion et l'exploitation d'une ou plusieurs galeries d'art ; - Prestations de conseil en communication, publicité ainsi que dans l'organisation d'expositions et d'événements artistiques ou relatif à l'art ; - la prestation de conseils en acquisition et investissement dans secteur de l'art ; - Conseils et apports d'affaires auprès de particuliers et de professionnels **Président :** M. Laurentin Arthur demeurant 116 rue du Faubourg Saint Martin 75010 PARIS **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01230267

Par ASSP en date du 23/06/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

HM CONSEIL

Siège social : 4 rue Jean Moréas 75017 PARIS 17 **Capital :** 100 € **Objet social :** Apport d'affaires, le conseil en communication, toute création, réalisation en matière de communication et marketing, les études et l'audit dans le domaine de la stratégie d'entreprise, du management et des ressources humaines et dans celui des approches commerciales et des approches marketing. **Président :** Mme BSIRI Yael demeurant 4 Rue Jean Moréas 75017 PARIS 17 **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01229375

STUDIO 75

Aux termes d'un acte sous signature privée en date du 20 juin 2025, il a été constitué une société présentant les caractéristiques suivantes :

Forme : Société par actions simplifiée

Dénomination : STUDIO 75

Siège : 141, boulevard Brune, 75014 PARIS

Durée : quatre-vingt-dix-neuf ans à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés

Capital : 2 000 euros

Objet : Le conseil et la réalisation de toute prestation d'architecture d'intérieur, de décoration, de design, de conception et design de mobilier - La recherche et le négoce d'objets et articles de décoration - L'intermédiation entre entreprises, l'activité d'apporteur d'affaires et la recherche de partenaires commerciaux - Et, plus généralement, la réalisation de toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières et immobilières, pouvant se rattacher, directement ou indirectement, à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, ou encore qui seraient de nature à favoriser son exécution, son développement ou son extension.

Exercice du droit de vote : Tout associé peut participer aux décisions collectives sur justification de son identité et de l'inscription en compte de ses actions au jour de la décision collective.

Sous réserve des dispositions légales, chaque associé dispose d'autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Agrément : Les cessions d'actions, à l'exception des cessions aux associés, sont soumises à l'agrément de la collectivité des associés.

Président : Madame Shizuka TAKAHASHI, demeurant 141, boulevard Brune, 75014 PARIS

La Société sera immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de PARIS.

ALP01230649

AVIS DE CONSTITUTION

Il a été constitué une société par acte sous seing privé, en date du 26 mai 2025, à PARIS.

Dénomination : SEINE MIGLIA

Forme : Société par actions simplifiée.

Siège social : 10 boulevard Malesherbes, 75008 Paris.

Objet : L'achat, la vente de véhicules motorisés neufs, d'occasion ou de collection. La réparation, la maintenance mécanique, l'entretien de tous véhicules par sous-traitance. La vente de pièces détachées de véhicules motorisés. L'achat, la vente, la prise à bail, la location, la gérance, la participation directe ou indirecte par tous moyens ou sous quelque forme que ce soit à toutes entreprises et à toutes sociétés créées ou à créer, ayant le même objet ou un objet similaire ou connexe. L'achat, la vente d'objets d'art et de collection. L'achat, la vente, l'édition de livres d'art, de livres ou de magazines..

Durée de la société : 99 année(s).

Capital social fixe : 100 euros divisé en 100 actions de 1 euros chacune, réparties entre les actionnaires proportionnellement à leurs apports respectifs.

Cession d'actions et agrément : Les actions sont librement négociables.

Admission aux assemblées générales et exercice du droit de vote : Dans les conditions statutaires et légales.

Ont été nommés :

Président : Monsieur Emmanuel PONS 10 boulevard Malesherbes 75008 Paris.

La société sera immatriculée au RCS de Paris.

Pour avis.

Le président

ALP01230576

Par ASSP en date du 19/06/2025 il a été constitué une SCI dénommée :

SCI ANYTHING HEALTH

Siège social : 3 rue du Marché Ordener 75018 PARIS 18 **Capital :** 1000 € **Objet social :** L'acquisition de tout terrain, immeuble bâti ou droit immobilier en vue de son administration ou de son exploitation par bail, location ou autrement. **Gérance :** M DUGUE Eric demeurant 3 rue du Mar-

RENDEZ-VOUS PARTENAIRES

par WALTER FRANCE

Optimiser la trésorerie d'une PME : un levier stratégique pour sa pérennité

Piloter efficacement la trésorerie est essentiel pour la survie et le développement d'une PME. La démarche doit être proactive et implique anticipation, rigueur et stratégie.

Suivre sa trésorerie avec rigueur et méthode

La première étape pour optimiser la trésorerie d'une PME consiste à en assurer un suivi rigoureux, en mettant en place un plan de trésorerie prévisionnel à 3, 6 ou 12 mois, pour anticiper les variations de trésorerie à venir, en fonction des encaissements et décaissements attendus. Ce plan doit être régulièrement mis à jour avec les flux réels. Des logiciels spécialisés permettent aujourd'hui d'automatiser ce suivi et d'offrir une vision quotidienne de la situation financière.

La mise en place d'indicateurs de performance, comme le délai moyen de paiement client et fournisseur ou encore le délai de rotation des stocks, contribue également à un pilotage éclairé et réactif.

Gérer les flux : favoriser les encaissements et contrôler les décaissements

Côté clients, il est crucial de réduire les délais de paiement : exiger un acompte à la commande, proposer des remises pour paiement anticipé, facturer rapidement, automatiser les relances pour impayés, voire envisager des solutions comme l'affacturage. Du côté des fournisseurs, l'objectif est inverse : négocier des délais

de paiement plus longs, sans frais, automatiser les paiements pour éviter les pénalités.

Echelonner les charges fixes sur l'année lisse les sorties de fonds. Enfin, mieux vaut repousser les achats non urgents ou superflus. A cette fin, les différents services de l'entreprise, commerce, production et achats, doivent être sensibilisés à l'impact de leurs décisions sur la trésorerie.

Sécuriser le cycle d'exploitation et les ressources financières

L'optimisation de la trésorerie passe aussi par une gestion fine du BFR. Cela implique de réduire les stocks au strict nécessaire, sans compromettre l'activité, et d'adapter les approvisionnements aux ventes réelles et à la saisonnalité des commandes.

Mieux vaut mieux négocier une ligne de crédit, une autorisation de découvert, ou encore emprunter lorsque la situation est saine plutôt que dans l'urgence. Cette anticipation garantit des conditions de financement plus favorables.

Des solutions comme le leasing ou la location financière permettent également de préserver la trésorerie tout en satisfaisant les besoins d'investissement.

Enfin, il est important d'étudier les meilleures solutions de placement afin de ne pas laisser dormir la trésorerie excédentaire. ■

Ce contenu a été réalisé par Walter France.



CHRISTOPHE SANTIAGO

Associé,
Walter
France



À vos côtés pour publier vos annonces légales



ché Ordener 75018 PARIS **Cession de parts sociales** : Les parts sont librement cessibles en pleine propriété, en usufruit ou en nue-propriété entre associés au sens des présents statuts ou entre titulaires de droits de même nature que ceux objets de la cession **Durée** : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01230688

Par ASSP en date du 26/06/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

FINET CAPITAL PARTNERS

Siège social : 4 avenue de Villiers 75017 PARIS **Capital** : 1000 € **Objet social** : L'accompagnement d'opérations de fusions, acquisitions, cessions, transmissions d'entreprises, restructurations, levées de fonds, évaluations d'entreprises et de projets, ainsi que toutes prestations de conseil stratégique ou opérationnel dans ce cadre **Président** : M FINET Bertrand demeurant 4 avenue de Villiers 75017 PARIS élu pour une durée illimitée **Clauses d'agrément** : Les actions sont librement cessibles entre actionnaires uniquement avec accord du Président de la Société. **Durée** : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01231318

Par ASSP en date du 24/06/2025, il a été constitué une SAS dénommée :

TOP MARCHÉ

Siège social : 17 rue Pixérécourt 75020 PARIS 20 **Capital** : 1000 € **Objet social** : Achat Vente des produits non réglementés et notamment des fruits et légumes. **Président** : M ELASHRY MOHAMED demeurant 17 rue Pixérécourt 75020 PARIS 20 élu pour une durée de 99. **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote** : Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Clauses d'agrément** : Les actions sont librement cessible ou les actions sont cessible avec l'accord du président de la société aux tiers **Durée** : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01231120

Le 27 mai 2025, par acte sous seing privé, il a été constitué une SASU dénommée :

SASU ADYALA

Nom commercial : ADYALA. **Capital** : 8.000 €. **Durée** : 99 ans. **Siège** : 12 rue de Marseille – 75010 PARIS. **Président** : M. SHAKEEL Ahmad Butt domicilié au 52 quai de Jemmapes – 75010 PARIS, né le 15 janvier 1960 à LAHORE (PAKISTAN), de nationalité Pakistanaise. **Objet** : L'activité de vente au détail de prêt à porter, chaussures, maroquinerie, accessoires, pour hommes et femmes. **Immatriculation** : RCS Paris.

MODIFICATIONS

ALP01229608

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Paris".

BUSINESS INTELLIGENCE & INNOVATION, société par actions simplifiée unipersonnelle au capital de 1000 euros, **Siège social** : 50 rue Jean-Baptiste Baudin 94800 Vittejuif, 884 240 706 RCS CRETEIL. D'une décision de l'associé unique du 18 juin 2025, il résulte que le siège social a été transféré au 55 Rue Desnouettes 75015 PARIS à compter du 18 juin 2025. le président : Monsieur Ali DEBBIH, demeurant 55 Rue Desnouettes 75015 Paris. En conséquence, la Société qui est immatriculée au RCS de CRETEIL fera l'objet d'une nouvelle immatriculation au RCS de PARIS. Modification des statuts en conséquence. Mention aux RCS de CRETEIL et de PARIS

ALP01232221

OMNICITE

SA au capital minimum de 18500 € **Siège social** : 70 RUE AMELOT 75011 PARIS RCS PARIS 492196209 Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 23/05/2025, il a été pris acte de la démission du Administrateur Mme Hervé Laure ; il a été pris acte de la démission du Administrateur Mme Carlier Isabelle à compter du 23/05/2025. Modification au RCS de PARIS.

ALP01231761

LILY HORIZON

SASU au capital de 100 €

Siège social : 52 rue de Dames 75017 Paris **75017 PARIS** **RCS PARIS 987 577 533**

En date du 01/06/2025, l'associé unique a décidé de procéder à l'extension de l'objet social en ajoutant à l'article 2 les activités suivantes : "A titre accessoire ou principal, l'acquisition, la détention, l'exploitation, la location, la mise en valeur et la cession de tous types d'actif, à des fins d'investissement ou de diversification patrimoniale. Ces actifs comprennent notamment, sans que cette liste soit limitative :

- Les biens immobiliers de toute nature;
- Les biens mobiliers tels que les œuvres d'art, objets de collection, antiquités, ou tout objet de valeur patrimoniale ou artistique;
- Les valeurs mobilières de placement, tels que les actions, obligations, et autres titres financiers de toute nature;
- Les actifs numériques de toute nature, y compris les cryptomonnaies;".

La décision sera effective à compter du 01/06/2025, l'article 2 des statuts a été modifié en conséquence.

Le reste est sans changement.

Modification au RCS PARIS.

Olivier DESSAINT

ALP01231367

EXACO ET ASSOCIÉS

SAS au capital de 2 000 €

Siège social : 49 RUE DE PONTHEU 75008 PARIS **RCS PARIS 977 593 052**

L'assemblée générale extraordinaire du 12/06/2025 a décidé à compter du 12/06/2025 d'augmenter le capital social de 1 000 € par émission de 1 000 actions de préférence de catégorie « Série C » d'une valeur nominale d'1 € chacune, intégralement libérées en numéraire ;

– de transformer les 1 000 actions existantes en actions de préférence « Série F » sans droit de vote ;

– de modifier corréativement les articles 7 et 8 des statuts. Cette opération augmentera le capital en le portant de 1 000 € à 2 000 €.

Article Article 7 et 8 des statuts modifié en conséquence.

Modification au RCS PARIS.

Saim Bennouna

ALP01226601

Cette annonce paraît pour les départements "Val-de-Marne" et "Paris".

ND CONSEILS & AUDIT

EURL au capital de 449.727 €

Siège social : 14 rue des anémones 94260 FRESNES **RCS 911 066 207 CRETEIL**

L'associé unique, en date du 10/06/2025, a décidé de transférer le siège social au 60 rue François 1^{er} 75008 PARIS.

Gérant : M DAULY Nicolas, 35 Rue de Verdun 94260 FRESNES Radiation du RCS de CRETEIL et immatriculation au RCS de PARIS

ALP01222265

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Paris".

BSD CONSULTING sas au capital de 1000 euros sis 12 Avenue du 8 Mai 1945, 95200 Sarcelles rcs 849387238. L'age du 28 05 2025 a décidé de transférer le siège social au 58 rue de Monceau CS 48756, 75380 Paris Cedex 08. le président monsieur Aviel Hassoun demeurant au 5 Allee des Muiriers 95350 Saint Brice sous Forêt, Radiation au rcs Pontoise immatriculation au rcs Paris

ALP01229314

EUROLAND CORPORATE

SA au capital de 634613.7 € **Siège social** : 17 AVENUE GEORGE V 75008 PARIS RCS PARIS 422760371

Par décision du président du 16/06/2025, il a été décidé d'augmenter le capital social pour le porter de 634613.7 à 666344.28 € à compter du 16/06/2025. Modification au RCS de PARIS.

ALP01224536

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

VIYAS- LA MAISON DE L'INDE

SASU au capital de 1.000 €

Siège social : 108/116 Avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY SUR SEINE **RCS 812 698 017 NANTERRE**

Le Président, en date du 01/06/2025, a décidé de transférer le siège social au 100 Rue de la Chapelle 75018 PARIS, à compter du 01/06/2025.

Président : M GUPTA Vinay Kant, 100 Rue de la Chapelle 75018 PARIS

Radiation du RCS de NANTERRE et immatriculation au RCS de PARIS

ALP01229573

Cette annonce paraît pour les départements "Hauts-de-Seine" et "Paris".

CABINET FERTOUKH

SELARL au capital de 24.000 €

Siège social : 15 rue Saint Hilaire 92700 COLOMBES

RCS 480 139 740 NANTERRE

L'associé unique, en date du 23/06/2025, a décidé de transférer le siège social au 91 rue du Faubourg Saint Honoré 75008 PARIS, à compter du 11/06/2025.

Gérant : M FERTOUKH ARIEL,

Radiation du RCS de NANTERRE et immatriculation au RCS de PARIS

ALP01230772

WONDERLAND PHOTOGRAPHY

SAS au capital de 100 € **Siège social** : 50 BOULEVARD STALINGRAD BUREAU 3 06300 NICE RCS NICE 954092888

Par décision de l'associé Unique du 27/06/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 78 Avenue des Champs-Élysées Bureau 326 75008 PARIS à compter du 27/06/2025

Présidence : Mme BRAUN Csilia demeurant 32 Rue central 06300 NICE. Radiation au RCS de NICE et immatriculation au RCS de PARIS.

ALP01228008



SIMETRA EURL au capital de 5 000 euros **Siège social** : 66 BOULEVARD DE PORT ROYAL 75005 PARIS 5 947 454 567 RCS PARIS Le 1^{er} février 2025, l'associé unique de cette société M Paul PEIGNIEN demeurant 66 BOULEVARD DE PORT ROYAL 75005 PARIS a décidé de transférer le siège social au 195 ROUTE DE GOLETTE 76430 GRAMBOUVILLE à compter du 1^{er} février 2025. Radiation au RCS de PARIS. Nouvelle immatriculation au RCS du HAVRE.

ALP01231660

PHOENIX CORP

EURL au capital de 500 € **Siège social** : 229 RUE SAINT-HONORE 75001 PARIS 01 RCS PARIS 983054727

Par décision de l'associé Unique du 29/06/2025, il a été décidé de modifier la dénomination sociale qui devient : PHOENIX CONSULTING à compter du 01/07/2025. Modification au RCS de PARIS.

ALP1000130701

FLUFFY DREAM

SASU au capital de 1.000 €

Siège social : 10 rue Sorbier 75020 Paris **943 055 814 RCS PARIS**

Suite à l'AGE en date du 02/06/2025, il a été décidé, à compter du 02/06/2025 de transférer le siège social au 14 avenue de Corbera 75012 Paris.

Mention au RCS de PARIS.

À vos côtés pour publier vos annonces légales

ALP01232040

Cette annonce paraît pour les départements "Seine-Saint-Denis" et "Paris".

DO WELL sas au capital de 10 000 euros sis 62 Rue Sadi Carnot, 93300 Aubervilliers rcs 851 351 445. L'age du 17 03 2025 a décidé de transférer le siège social au 58 rue de Monceau CS 48756 75380 Paris Cedex 08 Radiation au rcs Bobigny immatriculation au rcs Paris

DISSOLUTIONS

ALP01231371

FLEGERE CONSEIL

Société par actions simplifiée en liquidation

Au capital de 500 euros

Siège social : 26 rue Constantinople, 75008 PARIS

Siège de liquidation : 26 rue Constantinople

75008 PARIS

903 122 174 RCS PARIS

Aux termes d'une décision en date du 31.12.2024, l'Associé Unique a décidé la dissolution anticipée de la Société à compter du 31.1.2.2024 et sa mise en liquidation amiable sous le régime conventionnel.

Monsieur Jules BOUVET, demeurant PARIS 75008 26 rue de Constantinople, Associé Unique, exercera les fonctions de liquidateur pour réaliser les opérations de liquidation et parvenir à la clôture de celle-ci.

Le siège de la liquidation est fixé 26 rue Constantinople 75008 PARIS. C'est à cette adresse que la correspondance devra être envoyée et que les actes et documents concernant la liquidation devront être notifiés.

Les actes et pièces relatifs à la liquidation seront déposés au Greffe du tribunal des activités économiques de, en annexe au Registre du commerce et des sociétés.

ALP01230938

HOLDUP

SARL au capital de 2100 €

Siège social :

16 av parmentier 75011 Paris

524 175 700 RCS de Paris

Aux termes de l'AGO en date du 31/12/2024 les actionnaires ont approuvé les comptes de liquidation, donné quitus au liquidateur, M. BIJAOUI Henry-David, demeurant 21 avenue John Kennedy 93320 Les Pavillons-sous-Bois pour sa gestion et l'a déchargé de son mandat, et constaté la clôture des opérations de liquidation à compter du même jour.

Les comptes de clôture seront déposés au greffe du tribunal de commerce de Paris.

Radiation au RCS de Paris

ALP01231398

CLÔTURE DE LIQUIDATION

Dénomination : **SOMA**

Forme : SARL société en liquidation

Capital social : 7500 euros

Siège social : 54 Rue DE LA CLEF, 75005 PARIS

500352737 RCS de Paris

Aux termes d'une décision en date du 1 janvier 2025, l'associé unique a approuvé les comptes de liquidation, donné quitus au liquidateur Monsieur Martin LEBEC demeurant 68 avenue de Fontainebleau, 94270 Le Kremlin Bicetre et prononcé la clôture de liquidation de la société.

La société sera radiée du RCS du PARIS.

Le liquidateur

ALP01230937

HOLDUP

SARL au capital de 2100 €

Siège social :

16 B av Parmentier 75011 Paris

524 175 700 RCS de Paris

Aux termes de l'AGE en date du 31/12/2024 les actionnaires ont décidé la dissolution et sa mise en liquidation amiable à compter du même jour, nommé liquidateur M. BIJAOUI Henri-David, demeurant 21 avenue John Kennedy 93320 Les Pavillons-sous-Bois, et fixé le siège de liquidation au siège social.

Mention au RCS de Paris

ALP01228510

CORAILAI

Société par actions simplifiée de 500 euros

Siège social : 60 rue François 1^{er} 75008 Paris

RCS n° 928 424 415 PARIS

Le 2 juin 2025, L'assemblée générale des associés a décidé la dissolution anticipée de la société à compter du 30 juin 2025.

Monsieur Lec FAVRE demeurant 27 rue neuve des boulets 75011Paris, a été nommé Liquidateur.

Le siège de liquidation a été fixé au 27 rue neuve des boulets 75011 Paris Le dépôt des actes et pièces relatifs à la liquidation sera effectué au greffe du Tribunal de Commerce de Paris.

Mention sera faite au RCS de Paris.

DIVERS

ALP01226941

Rectificatif à l'annonce parue le 12/06/2025 dans les échos Les Echos(75), concernant la société LOU WISS FACTORY, il y a lieu de lire : Capital de 10 000 € et non 2 000 €

VENTE DE FONDS - GERANCE

UNIQUE GÉRANCE

ALP01225693

SARL BOUDJADI

SARL au capital de 7.500,00 Euros

76-78 Boulevard Garibaldi

PARIS (75015)

R.C.S. : PARIS 443 013 933

Location-gérance

Suivant actes SSP des 10 et 12/05/25, la société **TOTALENERGIES MARKETING FRANCE**, SAS au capital de 390 553 839 €, dont le siège est situé à NANTERRE (Hauts de Seine), 562 Avenue du Parc de l'Île, immatriculée au RCS de NANTERRE sous le n°531 680 445 a confié sous contrat de location gérance du 01-06-25 au 31-05-28 à la société **SARL BOUDJADI** :

- un fonds de commerce de station-service et activités annexes (carburants distribués sous le régime du mandat), lubrifiants et produits connexes ; boutiques : produits et articles pour l'automobile et les automobilistes, produits alimentaires, lavage (mandat), réparation, vente de recharges lavage, offre café), entretien, dénommé **RELAIS BUFFON**, exploité à PARIS (75015), 76-78 Boulevard Garibaldi.

- un fonds de commerce de station-service et activités annexes (carburants distribués sous le régime du mandat), lubrifiants et produits connexes ; boutiques : produits et articles pour l'automobile et les automobilistes, produits alimentaire, vente de recharges lavage, offre café), dénommé **RELAIS MORTIER**, exploité à PARIS (75020), 101 Boulevard MORTIER.

78 • YVELINES

SOCIETES

MODIFICATIONS

ALP01227831

Aux termes d'une délibération de l'Assemblée Générale Ordinaire en date du 31/03/2025 de la Société par actions simplifiée DJS HOLDING, au capital de 10 000 euros, siège social : 5 rue des Platanes, 78150 LE CHESNAY ROCQUENCOURT, 929 268 258 RCS VERSAILLES, il résulte que La société LD CONSEILS, Société à responsabilité limitée unipersonnelle, au capital de 1 000 000 euros, dont le siège social est 210 chemin de la Gayère, 84290 CAIRANNE, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés sous le numéro 845 312 537 RCS AVIGNON, a été nommée en qualité de Présidente en remplacement de Vincent JACQUETTE, démissionnaire.

POUR AVIS

ALP01231138

MAISON BOANTON

SASU au capital de 30 300 €

Siège social : 10 B rue de la Salle 78100 SAINT GERMAIN EN LAYE

RCS VERSAILLES 910 542 455

En date du 20/06/2025, l'associé unique a décidé le transfert du siège social à compter du 20/06/2025 et de modifier l'article Le siège social est fixé à 30 bis rue du Vieil Abreuvoir, 78100 Saint-Germain-en-Laye et est situé dans le ressort du Tribunal de commerce de Versailles, lieu de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés. Le transfert du siège social, la création, le déplacement, la fermeture des succursales, agences et dépôts situés en tous lieux ou à l'étranger interviennent sur décision de la collectivité des associés délibérant dans les conditions prévues pour les décisions extraordinaires. des statuts comme suit :

- Ancienne mention : le siège social de la société est fixé au 10 B rue de la Salle, 78100 SAINT GERMAIN EN LAYE.

- Nouvelle mention : le siège social de la société est fixé au 30 bis rue du Vieil Abreuvoir, 78100 SAINT GERMAIN EN LAYE.

L'inscription modificative sera portée au RCS VERSAILLES tenue par le greffe du tribunal.

SEFRIOUI Hassan

ALP01230432

SIMPLY TRANSPORT

Société par actions simplifiée

au capital de 10 500 euros

Siège social : 1 avenue des Vignes Benettes,

78230 LE PECQ

533 537 288 RCS VERSAILLES

Aux termes d'une délibération de l'assemblée unique en date du 26/06/2025, il a été transféré le siège social du 1 avenue des Vignes Benettes 78230 LE PECQ au 29 rue Chateaubriand 92500 RUEIL MALMAISON à compter de ce jour et en conséquence a modifié l'article 4 des statuts.

ALP01229707

GALSEN PRESTIGE

SASU au capital de 100 € **Siège social** : 15 ALLEE DE LA SOURCE 78480 VERNEUIL-SUR-SEINE Modification au RCS de VERSAILLES 927681684

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 18/06/2025, il a été décidé de modifier l'objet social comme suit : - Exploitation de véhicules de transport avec chauffeur, location de voiture avec chauffeur. Modification au RCS de VERSAILLES.

91 • ESSONNE

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01230101

Avis de constitution Il a été constitué une société par acte sous seing privé, en date du 23 juin 2025, à Ballainvilliers. Dénomination : M/DB MIRVANO. Forme : Société par actions simplifiée. Siège social : 8 Allée Des Coquelicots, 91160 Ballainvilliers. Objet : Toutes activités d'achats et reventes de biens immobiliers ; Marchands de biens ; Location de biens immobiliers. Durée de la société : 99 année(s). Capital social fixe : 1000 euros divisé

MODIFICATIONS

ALP01231135

GASICOLIS
EURL au capital de 19 800 €
Siège social : 89 rue Rcsa Parks, 91700 FLEURY MEROGIS
RCS EVRY n°832 519 516

L'assemblée générale extraordinaire du 27/09/2024 a décidé qu'il n'y avait pas lieu à dissolution de la société bien que les capitaux propres soient inférieurs à la moitié du capital social.

Modification au RCS EVRY

ALP01217060

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Essonne".

MF ENERGIE sari au capital de 1000 euros sis 61 rue de Lyon 75012 Paris rcs 982532970. L'AGE du 01 06 2025 à décidé de transférer le siège social au 15 Rue du Roussillon 91220 Brétigny-sur-Orge. Changer l'objet social par La délégation de personnel intérimaire. Radiation au rcs Paris immatriculation au rcs Evry

92 • HAUTS-DE-SEINE

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01230748

Par ASSP en date du 26/06/2025, il a été constitué une SAS dénommée :

ESTHETIQUE COIFFURE 92

Siège social : 1 Rue Sully Prud'homme 92320 CHÂTILLON **Capital :** 1000 € **Objet social :** La société a pour objet, en France et à l'étranger : L'exploitation de salons de coiffure mixte, Les soins esthétiques, soins du visage et du corps, manucure, pédicure, maquillage, épilation, La vente de produits capillaires, esthétiques et de bien-être, Et plus généralement, toutes opérations commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou susceptibles d'en favoriser le développement. **Président :** M LOPES Frederico Dos Santos demeurant 95 AVENUE DE PARIS 92320 CHÂTILLON élu pour une durée illimitée **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de NANTERRE.

MODIFICATIONS

ALP01230242

ICT CAB CONSULTING Société par actions simplifiée unipersonnelle Au capital de 1 000 euros sise 2-4 Avenue de Colmar 92500 RUEIL-MALMAISON - R.C.S. NANTERRE 914 873 286.

Par PV des décisions de l'associé unique en date du 25/06/2025, il a été décidé du transfert du siège du 2-4 Avenue de Colmar 92500 RUEIL-MALMAISON au 25 Boulevard Emile Zola 92000 NANTERRE. L'article 4 des statuts a été modifié en conséquence.

Notification au RCS de NANTERRE.

ALP01229115

MICB CORPO9

SASU au capital de 1479000 € Siège social : 1 rue Frédéric Passy 92200 NEUILLY-SUR-SEINE RCS NANTERRE 82279807

Par décision de l'associé Unique du 30/06/2024, il a été décidé de réduire le capital social pour le porter de 1479000 € à 5000 €. Modification au RCS de NANTERRE.

ALP01230437

SIMPLY TRANSPORT
Société par actions simplifiée au capital de 10 500 euros
Siège social : 1 avenue des Vignes Benettes, 78230 LE PECQ
533 537 288 RCS VERSAILLES

Par décision de l'associée unique en date du 26/06/2025, il a été décidé la nomination d'un nouveau président en remplacement de M. Mohamed RIDA démissionnaire et transféré le siège social du 1 avenue des Vignes Benettes 78230 LE PECQ au 29 rue Chateaubriand 92500 RUEIL MALMAISON à compter du même jour, et a modifié en conséquence l'article 4 des statuts.

La Société, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de VERSAILLES sous le numéro 533 537 288 fera l'objet d'une nouvelle immatriculation auprès du Registre du commerce et des sociétés de NANTERRE

Nouveau Président : Boussad GHAROUT demeurant 29 rue Chateaubriand 92500 RUEIL MALMAISON



À vos côtés pour publier vos annonces légales



Découvrez notre service
01 84 21 09 27

LES ECHOS LE PARISIEN SERVICES - RCS 799 256 185

ALP01232375

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Hauts-de-Seine".

PARVILLA Investissements
Société par Actions Simplifiée
Au capital de 16.641.400 euros
Siège social : 42 avenue Montaigne 75008 PARIS
RCS PARIS 491 332 268

Aux termes du PV des Décisions du Président du 30 juin 2025, il a été décidé de transférer le siège social du 42 avenue Montaigne 75008 PARIS au 60 avenue Charles de Gaulle 92200 NEUILLY SUR SEINE. Le Président reste Monsieur Jean-Marie FABRE, demeurant 51 boulevard de Beauséjour 75016 PARIS

Les statuts ont été modifiés en conséquence

Mention en sera faite au RCS de PARIS et NANTERRE

ALP01230609

DATECHSYS

SAS au capital de 20000 € Siège social : 295 BOULEVARD SAINT-DENIS 293 92400 COURBEVOIE RCS NANTERRE 519714943

Par décision de l'associé Unique du 17/06/2025, la société SDE SL HOLDING CONSEIL ET FORMATION, au capital de 3000 € située au RONDA SANT PERE 33 ppal 3-4 08010 BARCELONA Espagne et immatriculée au Registre de BARCELONA sous le numéro NIF B6728627, associé unique de la société a décidé la dissolution sans liquidation de cette dernière à compter du 01/01/2025, entraînant la transmission universelle de son patrimoine, conformément aux termes de l'article 1844-5 al. 3 du Code civil. Les créanciers sociaux pourront former opposition, pendant un délai de trente jours à compter de la date de parution au BODACC au Tribunal de Commerce de NANTERRE. Pour avis

ALP01230323

GEVAL

SASU au capital de 1000 € Siège social : 25 RUE MADELEINE MICHELIS 92200 NEUILLY-SUR-SEINE RCS NANTERRE 842198582

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 25/06/2025, la société IMMOBILIERE DU FOSSE DES Tanneurs SARL, au capital de 30489.8 € située au 12 RUE VIVIENNE LOT 3 75002 PARIS et immatriculée au RCS de PARIS sous le numéro 334834397, associé unique de la société a décidé la dissolution sans liquidation de cette dernière à compter du 25/06/2025, entraînant la transmission universelle de son patrimoine, conformément aux termes de l'article 1844-5 al. 3 du Code civil. Les créanciers sociaux pourront former opposition, pendant un délai de trente jours à compter de la date de parution au BODACC au Tribunal de Commerce de PARIS. Pour avis

AVIS DIVERS

CESSATIONS DE GARANTIE

ALP01227384

AVIS DE CESSATION DE GARANTIE
(art. 44 - Décret n° 72-678 du 20 juillet 1972)

CREDIT AGRICOLE CORPORATE AND INVESTMENT BANK, Société Anonyme au capital de EUR 7.851.636.342 dont le siège social est au 12 Place des Etats-Unis CS 70052, 92547 Montrouge Cedex, France identifiée sous le n° 304 187 701 au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre, établissement de crédit habilité, représenté par madame Pascale LEVALLOIS et madame Anita RAMALINGAME, dûment habilitées aux fins des présentes,

informe le public que la garantie N° FR011028BP qu'il avait accordée à la société PIERRE & VACANCES CONSEIL IMMOBILIER dont le siège social est à L'Artois - Espace Pont de Flandre, 11 rue de Cambrai, 75947 Paris Cedex, France, identifiée sous le n° 380 204 933 au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris à compter du 24 février 2020

cesse à l'expiration d'un délai de 3 jours francs à compter de la date de la présente publication (article 44 du décret du 20 juillet 1972).

Conformément aux dispositions de l'article 45 du même décret, cette garantie s'applique à toutes les créances ayant pour origine un versement ou une remise effectuée pendant la période de garantie pour les opérations visées par la loi du 2 janvier 1970.

Ces créances devront être produites par les créanciers, dans les trois mois de la présente publication, à l'adresse ci-après :

Credit Agricole Corporate And Investment Bank - Issued Guarantee Operations 12, Place des Etats-Unis - CS 70052 - 92547 Montrouge Cedex, France

Il est précisé que le présent avis ne préjuge en rien du paiement ou du non-paiement des créances déclarées, et ne peut en aucune façon mettre en cause la solvabilité ou l'honorabilité de la société ci-dessus visée.

ALP01227679

CHANGEMENT DE REGIME MATRIMONIAL Suivant acte reçu par Monique HUBERT-GRADIN, Notaire, 108 rue Georges Clémenceau à ÉTRÉPAGNY (Eure). CRPCEN 27033, le 19 juin 2025, a été conclu le changement de régime matrimonial portant adoption de la séparation de biens pur et simple entre : Monsieur Paul Camille Régis GADBY, ingénieur logiciel, et Madame Anje Risma PANGGESO, sans profession, demeurant ensemble à RUEIL-MALMAISON (92500) 33 avenue de Colmar. Monsieur est né à ARGENTUIL (95100) le 2 août 1991, Madame est née à TENGGARONG (INDONESIE) le 29 juillet 1991. Mariés à la mairie de CRESPIERES (78121) le 24 février 2024 sous le régime de la communauté d'acquêts à défaut de contrat de mariage préalable. Les oppositions des créanciers à ce changement, s'il y a lieu, seront reçues dans les trois mois de la présente insertion, en l'office notarial où domicile a été élu à cet effet. Pour insertion Le notaire.

ALP01229553

Par ASSP en date du 03/06/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

ALP01229569

Par ASSP en date du 20/05/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

ALP01229569

Par ASSP en date du 20/05/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

93 • SEINE-SAINT-DENIS

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01227384

AVIS DE CESSATION DE GARANTIE
(art. 44 - Décret n° 72-678 du 20 juillet 1972)

CREDIT AGRICOLE CORPORATE AND INVESTMENT BANK, Société Anonyme au capital de EUR 7.851.636.342 dont le siège social est au 12 Place des Etats-Unis CS 70052, 92547 Montrouge Cedex, France identifiée sous le n° 304 187 701 au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre, établissement de crédit habilité, représenté par madame Pascale LEVALLOIS et madame Anita RAMALINGAME, dûment habilitées aux fins des présentes,

informe le public que la garantie N° FR011028BP qu'il avait accordée à la société PIERRE & VACANCES CONSEIL IMMOBILIER dont le siège social est à L'Artois - Espace Pont de Flandre, 11 rue de Cambrai, 75947 Paris Cedex, France, identifiée sous le n° 380 204 933 au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris à compter du 24 février 2020

cesse à l'expiration d'un délai de 3 jours francs à compter de la date de la présente publication (article 44 du décret du 20 juillet 1972).

Conformément aux dispositions de l'article 45 du même décret, cette garantie s'applique à toutes les créances ayant pour origine un versement ou une remise effectuée pendant la période de garantie pour les opérations visées par la loi du 2 janvier 1970.

Ces créances devront être produites par les créanciers, dans les trois mois de la présente publication, à l'adresse ci-après :

Credit Agricole Corporate And Investment Bank - Issued Guarantee Operations 12, Place des Etats-Unis - CS 70052 - 92547 Montrouge Cedex, France

Il est précisé que le présent avis ne préjuge en rien du paiement ou du non-paiement des créances déclarées, et ne peut en aucune façon mettre en cause la solvabilité ou l'honorabilité de la société ci-dessus visée.

ALP01229569

Par ASSP en date du 20/05/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

ALP01229569

Par ASSP en date du 20/05/2025, il a été constitué une SASU dénommée :

Actus franciliennes

75 PARIS
RDV AVEC DES AVOCATS À LACMA

La CMA Paris-Île-de-France propose des consultations gratuites des avocats du Barreau de Paris. Ils répondent à des questions sur un litige avec un client ou un fournisseur, sur le renouvellement d'un bail, sur un contrat de travail, sur les règles en matière de cession de droit à l'image... La prochaine permanence aura lieu mercredi 9 juillet. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/erRbEqAH>

78 YVELINES
ENTREPRISES EN DIFFICULTÉS / PERMANENCE CIP

La prochaine permanence du Centre d'informations et de prévention des difficultés des entreprises des Yvelines aura lieu lundi 7 juillet, à partir de 9h15. Trois experts (expert-comptable, avocat, ancien juge consulaire) apportent gratuitement leurs compétences aux entreprises. Plus d'informations sur : <https://bit.ly/rdvqip78>

91 ESSONNE
JE CRÉE JE GAGNE / ATELIERS RÉSEAU INITIATIVE

En juillet, l'association Initiative Essonne propose trois

ENVOYEZ VOS ACTUS FRANCILIENNES À COLLIVIER@LESECHOS.FR

convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix.

Clauses d'agrément : Les actions sont librement cessibles entre actionnaires uniquement avec accord du Président de la Société.

GTM PRO

Siège social : 8 AVENUE HENRI BARBUSSE 93000 BOBIGNY **Capital :** 1000 € **Objet social :** TRAVAUX DE PLATERIE, MONTAGE ET DEMONTAGE ASCENSEUR, ELECTRICITE, GROSS ŒUVRE, DEMOLITION, TERRASSEMENT **Président :** M MARTOS LOREDAN demeurant 72 RUE PAUL VAILLANT COUTURIER 93130 NOISY-LE-SEC **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote :** Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Clauses d'agrément :** Les actions sont librement cessibles entre actionnaires uniquement avec accord du Président de la Société. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de BOBIGNY.

SV RENOV

Siège social : 2 PLACE RENE COTY 93270 SEVRAN **Capital :** 500 € **Objet social :** DEMOLITION, TRAVAUX DE RENOVATION **Président :** M STRIMBANU VASILE demeurant 2 PLACE RENE COTY 93270 SEVRAN élu pour une durée de 99 ans. **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote :** Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Clauses d'agrément :** Les actions sont librement cessibles entre actionnaires uniquement avec accord du Président de la Société. **Durée :** 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de BOBIGNY.

WISS SPORTS

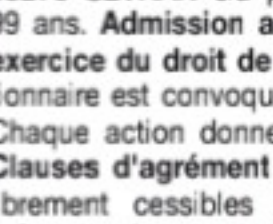
SAS au capital de 10000 € Siège social : 42 RUE DU CAPITAINE DREYFUS 93100 MONTREUIL RCS BOBIGNY 908498454

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 16/06/2025, il a été décidé de nommer Mme KARMOUS SQUAD demeurant 2 place du 14 juillet lc3 93100 MONTREUIL en qualité de Président en remplacement de M PETIGNIER Pamela, Scundes, Mendhy, à compter du 16/06/2025. Modification au RCS de BOBIGNY.

ALP01229334

Cette annonce paraît pour les départements "Essonne" et "Seine-Saint-Denis".

PHONE SOLUTIONS, sise au 79 AVENUE DE LA COUR DE France, 91260 JUVISY SUR ORGE - RCS EVRY 529 019 093. Par décision de l'actionnaire unique du 02/06/2025, il a été décidé de transférer le siège social au : 08 Avenue Maurice BENHAMOU - 93140 BONDY à compter de ce jour Président : M. **HOUD Mohamed Réda** demeurant 1 rue DE L'ANCIEN PRESBYTERE - 60440 NANTEUIL LE HAUDOUIN. Mise à jour des statuts en conséquence. Radiation au RCS de EVRY et immatriculation au RCS de BOBIGNY.



Notre solution d'annonces légales dédiée aux pros



ateliers « Je crée, je gagne ». Ils auront lieu mardi 8 juillet à Orsay, mardi 22 à Dourdan et jeudi 31 à Évry. Ces ateliers gratuits permettent à des porteurs de projets de rencontrer l'équipe de l'association et d'échanger avec d'autres entrepreneurs. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/lraAWXE3>

92 HAUTS-DE-SEINE
CHECK TON PROJET / APPEL À CANDIDATURE

L'inscription au programme de pré-incubation « Check ton projet » est ouverte jusqu'au vendredi 5 septembre. Ce programme d'une durée de trois mois permet de tester une idée auprès des coachs et des autres porteurs de projets sélectionnés. Le dispositif est réservé aux entrepreneurs des onze communes du territoire Paris Ouest La Défense. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/urRb9tX3>

93 SEINE-SAINT-DENIS
APPEL À MANIFESTATION D'INTÉRÊT POUR CRÉER UN LIEU CONVIVAL

Plaine commune publie un appel à manifestation d'intérêt pour sélectionner un porteur de projet pour la création et la gestion d'un lieu convival et intergénérationnel à Épinay-sur-Seine.

ENVOYEZ VOS ACTUS FRANCILIENNES À COLLIVIER@LESECHOS.FR

MODIFICATIONS

ALP01232113

AR COMPETENCES

SAS au capital de 1000 € Siège social : 1 RUE DU PRE SAINT GERVAIS 93500 PANTIN Modification au RCS de BOBIGNY 878063791

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 24/06/2025, il a été décidé d'étendre l'objet social aux activités suivantes : Toutes opérations de formation (formation professionnelle, formation à distance ou en face à face pédagogique), conseil, audit, coaching, recrutement, destinées aux entreprises, administrations, personnes morales publiques ou privées, physiques ou morales, l'organisation de rencontre consacrées à la formation et l'animation de groupes et plus généralement toute opération industrielle, commerciale, financière ou immobilière, pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apports, de commandites, de souscriptions, d'achats de titres ou droits sociaux, de fusion, d'alliance, de sociétés en participation ou de prises, ou de dations en location ou en gérance, de tout bien ou droit, ou autrement ; - Centre de formation professionnelle et d'apprentissage (CFA), prestations pédagogiques, accompagnement des apprentis et stagiaires, organisation de sessions certifiantes et toutes activités connexes liées à la formation. ; Modification au RCS de BOBIGNY.

ALP01225493

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Seine-Saint-Denis".

BATI - RENOV ET SERVICES

SAS au capital de 2.000 €
Siège social : 85 RUE PASTEUR 95100 ARGENTEUIL
RCS 888 936 762 PONTOISE
L'AGE du 21/05/2025 a décidé de :
- transférer le siège social au 37 BIS RUE DU PROGRES 93200 ST DENIS.
- nommer gérant : M TAVARES XAREPE JORGE MANUEL, 35 avenue du général leclerc 92350 LE PLESSIS ROBINSON en remplacement de MME EL BACHAOUI AZIZA
- modifier la dénomination sociale qui devient :
GADATEX
- modifier l'objet social comme suit : SERVICE A LA PERSONNE MENAGE CHEZ LES PARTICULIERS
Radiation du RCS de PONTOISE et immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP01230498
WISS SPORTS

SAS au capital de 10000 € Siège social : 42 RUE DU CAPITAINE DREYFUS 93100 MONTREUIL RCS BOBIGNY 908498454

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 16/06/2025, il a été décidé de nommer Mme KARMOUS SQUAD demeurant 2 place du 14 juillet lc3 93100 MONTREUIL en qualité de Président en remplacement de M PETIGNIER Pamela, Scundes, Mendhy, à compter du 16/06/2025. Modification au RCS de BOBIGNY.

ALP01220241

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Seine-Saint-Denis".

MOUTCHOU TRANSPORT sasu au capital de 1000 euros sis 9 Rue Saint Germain, 95380 Villeron rcs 950732610. L'age du 06 06 2025 a décidé de transférer le siège social au 145 rue Noisy le sec cs 20008 93260 Les Lilas Cedex, président monsieur Moutchou Brahim demeurant au 9 Rue Saint Germain 95380 Villeron, Radiation au rcs de Pontoise immatriculation au rcs de Bobigny.

Les candidats doivent relever de l'ESS ou porter un projet répondant aux critères définis. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/OrRn8uk2>

94 VAL-DE-MARNE
3,2,1... CRÉEZ ! / ATELIER CCI EN PRÉSENTIEL

Mardi 8 juillet, de 9h30 à 12h30, la CCI de Créteil tient un atelier gratuit en présentiel qui propose une méthodologie pour réussir une création d'entreprise. Le but est d'assurer la réussite du projet en vérifiant sa pertinence commerciale, sa faisabilité financière et en identifiant les moyens à mettre en œuvre. Plus d'informations sur : <https://bit.ly/4bx7WRL>

95 VAL-D'OISE
CAFÉ CRÉA POUR LES PORTEURS DE PROJET

Mercredi 9 juillet, de 9h30 à 11h30, l'association Initiactive 95-78 organise une réunion pour les porteurs de projet d'entreprise. Au cours d'un atelier ludique et interactif, les participants pourront soumettre leur idée, échanger entre eux et avec l'équipe de l'association. L'atelier aura lieu à la Maison pour tous Val d'Argent à Argenteuil. Plus d'informations sur : <https://cutt.ly/erRQHcP7>

ENVOYEZ VOS ACTUS FRANCILIENNES À COLLIVIER@LESECHOS.FR

ALP01225493

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Seine-Saint-Denis".

BATI - RENOV ET SERVICES

SAS au capital de 2.000 €
Siège social : 85 RUE PASTEUR 95100 ARGENTEUIL
RCS 888 936 762 PONTOISE
L'AGE du 21/05/2025 a décidé de :
- transférer le siège social au 37 BIS RUE DU PROGRES 93200 ST DENIS.
- nommer gérant : M TAVARES XAREPE JORGE MANUEL, 35 avenue du général leclerc 92350 LE PLESSIS ROBINSON en remplacement de MME EL BACHAOUI AZIZA
- modifier la dénomination sociale qui devient :
GADATEX
- modifier l'objet social comme suit : SERVICE A LA PERSONNE MENAGE CHEZ LES PARTICULIERS
Radiation du RCS de PONTOISE et immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP01230498
WISS SPORTS

SAS au capital de 10000 € Siège social : 42 RUE DU CAPITAINE DREYFUS 93100 MONTREUIL RCS BOBIGNY 908498454

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 16/06/2025, il a été décidé de nommer Mme KARMOUS SQUAD demeurant 2 place du 14 juillet lc3 93100 MONTREUIL en qualité de Président en remplacement de M PETIGNIER Pamela, Scundes, Mendhy, à compter du 16/06/2025. Modification au RCS de BOBIGNY.

ALP01229334

Cette annonce paraît pour les départements "Essonne" et "Seine-Saint-Denis".

PHONE SOLUTIONS, sise au 79 AVENUE DE LA COUR DE France, 91260 JUVISY SUR ORGE - RCS EVRY 529 019 093. Par décision de l'actionnaire unique du 02/06/2025, il a été décidé de transférer le siège social au : 08 Avenue Maurice BENHAMOU - 93140 BONDY à compter de ce jour Président : M. **HOUD Mohamed Réda** demeurant 1 rue DE L'ANCIEN PRESBYTERE - 60440 NANTEUIL LE HAUDOUIN. Mise à jour des statuts en conséquence. Radiation au RCS de EVRY et immatriculation au RCS de BOBIGNY.

ALP01220241

Cette annonce paraît pour les départements "Val-d'Oise" et "Seine-Saint-Denis".

MOUTCHOU TRANSPORT sasu au capital de 1000 euros sis 9 Rue Saint Germain, 95380 Villeron rcs 950732610. L'age du 06 06 2025 a décidé de transférer le siège social au 145 rue Noisy le sec cs 20008 93260 Les Lilas Cedex, président monsieur Moutchou Brahim demeurant au 9 Rue Saint Germain 95380 Villeron, Radiation au rcs de Pontoise immatriculation au rcs de Bobigny.

ALP01226983

Cette annonce paraît pour les départements "Paris" et "Seine-Saint-Denis".

REN OV & SERVICES

SAS au capital de 7.500 €
Siège social : 42 rue de maubeuge
75009 PARIS

RCS 509 558 391 PARIS

L'AGE du 21/05/2025 a décidé de :
- transférer le siège social au 37 BIS RUE DU PROGRES 93200 ST DENIS.
- nommer gérant : M TAVARES XAREPE JORGE MANUEL, 35 avenue du général leclerc 92350 LE PLESSIS ROBINSON en remplacement de M GADMANI BRAHIM
- modifier la dénomination sociale qui devient :
GAD NETTOYAGE
- modifier l'objet social comme suit :
NETTOYAGE ET ENTRETIEN DE TOUS LOCAUX
Radiation du RCS de PARIS et immatriculation au RCS de BOBIGNY

ALP01231069

DILAN TRANSPORT

SASU au capital de 1000 € Siège social : 51 RUE GEORGES DUCERF 93700 DRANCY Modification au RCS de BOBIGNY 987561446

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 15/01/2025, il a été décidé d'étendre l'objet social aux activités suivantes : Exploitation de véhicules de transport avec chauffeur, location de voiture avec chauffeur. Achat/vente et location de véhicules neufs ou d'occasions en France et à l'étranger. Le transport routier de marchandises à titre onéreux pour le compte d'autrui au moyen de véhicules motorisés dont le poids total autorisé en charge est inférieur à 3,5 tonnes., d'augmenter le capital social pour le porter de 1000 € à 2700 €.. Modification au RCS de BOBIGNY.

ALP01231456

Cette annonce paraît pour les départements "Yvelines" et "Seine-Saint-Denis".

DOMEA AUBERGENVILLE

Société par actions simplifiée
Au capital social de 1.000 Euros
Siège social : Rue de Quarante Sous, C.C. Family Village, N°MS10 78410 Aubergenville
881 921 811 RCS Versailles

Par décision de l'Assemblée Générale du 30/06/2023, il a été décidé de transférer le siège social situé Rue de Quarante Sous, C.C. Family Village, N°MS10 78410 Aubergenville au 9 rue Jacquard, 93310

LE-PRE-SAINT-GERVAIS à compter du 30/06/2023, et de faire les modifications auprès des RCS de Versailles et de Bobigny.

DISSOLUTIONS

ALP01231185

BOURVIL TRANSPORTS / GRANDE GILLES

SAS au capital de 1000 € Siège social : 50 RUE DE LA REPUBLIQUE 93100 MONTREUIL RCS BOBIGNY 839880689

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 15/05/2025 il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, M ALLEM KHALED demeurant 50 RUE DE LA REPUBLIQUE 93100 MONTREUIL pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter du 15/05/2025. Radiation au RCS de BOBIGNY.

ALP01228941

SASU KANI 95

SASU au Capital de 2000.00 €
Siège social : 7 avenue des Fruitiers 93200 SAINT DENIS

RCS BOBIGNY N° 915 062 442

Aux termes du procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire du 23 juin 2025 à 19h ; l'associé unique a décidé la dissolution anticipée de la société et de nommer le gérant actuel Mr DOUKANSSI Habibou - né le 17 janvier 1975 à Daloa (Côte D'Ivoire) - demeurant 7 avenue des Fruitiers 93200 SAINT DENIS en qualité de liquidateur. Le siège de liquidation est fixé au 7 avenue des Fruitiers 93200 SAINT DENIS.

Pour avis, la gérance.

DIVERS

MODIFICATIONS PERSONNES PHYSIQUES

ALP01229353

AVIS DE SAISINE DE LEGATAIRE UNIVERSEL - DELAI D'OPPOSITION

Article 1007 du Code civil

Article 1378-1 Code de procédure civile

Loi n°2016-1547 du 18 novembre 2016

Suivant testament olographe en date du 19 juin 2014,
Madame Adrienne VARLET, en son vivant Retraîtée, veuve de Monsieur Fernandez FERNANDEZ,, demeurant à STAINS (93240) 6Ter rue des Belles Vues.
Née à SAINT-DENIS (93200), le 15 septembre 1928.
Décédée à BOUFFEMONT (95570) (FRANCE), le 9 janvier 2025.
A consenti un legs universel.
Consécutivement à son décès, ce testament a fait l'objet d'un dépôt aux termes du procès-verbal d'ouverture et de description de testament reçu par Maître Charlotte HADOUX, Notaire associé de la société civile professionnelle dénommée « Djamila ICHEBOUDENE-KEM-MACHE et Charlotte HADOUX, notaires associés », titulaire d'un Office Notarial à STAINS (Seine Saint Denis), 43, Avenue Aristide Briand, le 24 mars 2025, duquel il résulte que le légataire remplit les conditions de sa saisine.
Opposition à l'exercice de ses droits pourra être formée par tout intéressé auprès du notaire chargé du règlement de la succession : Maître Charlotte HADOUX, notaire à STAINS (93240), 43 avenue Aristide Briand, référence CRPCEN : 93025, dans le mois suivant la réception par le greffe du tribunal judiciaire de BOBIGNY de l'expédition du procès-verbal d'ouverture du testament et copie de ce testament.
En cas d'opposition, le légataire sera soumis à la procédure d'envoi en possession.

94 • VAL-DE-MARNE

SOCIETES

CONSTITUTIONS

ALP01230574

Par ASSP en date du 26/06/2025, il a été constituée une SAS dénommée :

PRISME2 AGENCY

Sigle : Prisme Siège social : 65 rue Charles Frérot 94250 GENTILLY Capital : 200 € Objet social : La Société par Actions Simplifiée (SAS) a pour objet, en France métropolitaine, dans les territoires d'outre-mer et à l'étranger : Le conseil pour les affaires et autres conseils de gestion, notamment en stratégie, organisation, finance, développement, restructuration et gestion d'entreprise ; Le conseil en financement, incluant l'assistance à la levée de fonds, la structuration

financière, la préparation de dossiers, l'accompagnement dans les relations avec les investisseurs, établissements bancaires et institutions ; Le conseil opérationnel et stratégique auprès de porteurs de projets, d'entreprises, de collectivités ou d'organisations en création, en développement ou en transformation ; La réalisation d'études, de diagnostics, de modélisations financières, de plans d'affaires, de stratégies de croissance et d'analyses de performance économique ; La formation professionnelle ; À titre accessoire et dans le prolongement de ses missions de conseil et de formation, la société peut réaliser ou faire réaliser : La production ou la coproduction, l'exploitation, l'édition, la coédition, l'achat, la vente et la distribution de tous enregistrements, phonogrammes, vidéogrammes, programmes audiovisuels, multimédias, films publicitaires, institutionnels, documentaires ou supports de formation, sur tous supports et par tous moyens connus ou inconnus à ce jour ; Toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou le développement. À cette fin, la société pourra notamment : Prendre des participations ou intérêts dans toutes sociétés ou entreprises dont l'activité favorise l'accomplissement de son objet ; Agir directement ou indirectement, seule ou en partenariat, sous quelque forme que ce soit, dans le respect des lois et règlements en vigueur. **Président** : Mme Barnay Jennifer demeurant 18 rue du colonel marchand 94800 VILLEJUIF élu **Admission aux assemblées et exercice du droit de vote** : Chaque actionnaire est convoqué aux Assemblées. Chaque action donne droit à une voix. **Clauses d'agrément** : Les actions sont cessibles et transmissibles avec l'accord du président. **Durée** : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de CRÉTEIL.

ALP01230692

Par ASSP en date du 23/06/2025, il a été constituée une SASU dénommée :

R2B FOOD

Siège social : 67 AVENUE DE STALINGRAD 94800 VILLEJUIF Capital : 3000 € **Objet social** : La Société a pour objet principal, tant en France qu'à l'étranger : La restauration rapide, sur place et vente à emporter, pizzeria, Sandwicherie, Et plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rapportant directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en faciliter l'extension ou le développement. L'objet social inclut également des activités secondaires, Et plus généralement toutes acti-

vités annexes et connexes **Président** : M BENALI Mohammed demeurant 02 Rue Du Poitou 94550 CHEVILLY-LARUE élu pour une durée illimitée **Durée** : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de CRÉTEIL.

ALP01230997

Par ASSP en date du 27/06/2025, il a été constitué une SELARL dénommée :

DENTIVRY

Siège social : 91 avenue de verdun 94200 IVRY-SUR-SEINE Capital : 1000 € **Objet social** : l'exercice de la profession de Docteur en Chirurgie Dentaire. **Gérance** : M DANINO YANIV demeurant 185 AVENUE VICTOR HUGO 75016 PARIS 16 **Durée** : 99 ans à compter de son immatriculation au RCS de CRÉTEIL.

MODIFICATIONS

ALP01227685

SMD

SC au capital de 1 000 000 €
Siège social : 1 avenue du Maréchal de Latre de Tassigny 94120 FONTENAY SOUS BOIS
RCS CRETEIL 832 974 018

L'assemblée générale extraordinaire du 03/06/2025 a décidé à compter du 03/06/2025 de diminuer le capital social de 600 000 € par remboursement aux associés en le portant de 1 600 000 € à 1 000 000 €.

Article 6 et 7 des statuts modifié en conséquence.

Modification au RCS CRETEIL.

Fabrice MOREAU DENGREVILLE

ALP01232034


LA COMPAGNIE DES COMPTES
Expertise comptable - Audit

47 rue de l'Université 93160 NOISY LE GRAND
01.43.04.21.44
//
78 rue de Châtenay 92160 ANTONY
01.42.37.19.19

ASE CONSEIL ET PATRIMOINE

Société par actions simplifiée au capital de 100 euros

Siège social : 10 bis Promenade du Barrage, 94260 FRESNES
908 067 747 RCS CRETEIL

Aux termes d'un procès-verbal des décisions de l'Associé Unique en date du 30 juin 2025, il résulte que :
- la Société a été transformée en entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée à compter du même jour, sans création d'un être moral nouveau et le texte des statuts qui la régissent désormais a été adopté.
La dénomination de la Société, son objet, son siège, sa durée et les dates d'ouverture (1^{er} août) et de clôture (31 juillet) de son exercice social demeurent inchangées.
Le capital social reste fixé à la somme de 100 euros, divisé en 100 parts sociales de 1 euro chacune.
Cette transformation rend nécessaire la publication des mentions suivantes :
Sous sa forme de société par actions simplifiée, la Société était dirigée par :
Président :
Monsieur Arnaud SEULIN, demeurant 10 bis Promenade du Barrage, 94260 FRESNES
Sous sa nouvelle forme d'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée, la Société est gérée par Monsieur Arnaud SEULIN, Associé Unique.
POUR AVIS
Le Président

ALP01230447

JNA CORPORATIONS

SASU au capital de 100 € Siège social : 32 RUE CHARLES GUSTAVE STOSKOPF 94000 CRÉTEIL RCS CRÉTEIL 983153065

Par décision du président du 19/06/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 41 RUE DE LA DIVISION DU GÉNÉRAL LECLERC 94250 GENTILLY à compter du 19/06/2025

Modification au RCS de CRÉTEIL.

DISSOLUTIONS

ALP01231221

MN TAXI

SARL au capital de 500 € Siège social : 7 RUE DES BASSES BLANCHES 94400 VITRY-SUR-SEINE RCS CRÉTEIL 983717000

Par décision Assemblée Générale Ordinaire du 15/05/2025 il a été décidé : d'approuver les comptes définitifs de la liquidation; de donner quitus au liquidateur, M BEN AMMAR OUAJDI demeurant 7 Rue des Basses Blanchés 94400 VITRY-SUR-SEINE pour sa gestion et décharge de son mandat; de prononcer la clôture des opérations de liquidation à compter



À vos côtés pour publier vos annonces légales

- Plus de 600 journaux habilités
- Attestation de parution immédiate
- Service Qualité Relation Client dédié



Découvrez
notre service
01 84 21 09 27

du 15/05/2025. Radiation au RCS de CRÉTEIL.

ALP01229962

CHOISY II

SCI au capital de 500 € Siège social : 40 RUE MARIE SORIN DEFRESNE 94400 VITRY-SUR-SEINE RCS CRÉTEIL 915107817

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 25/06/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 25/06/2025, il a été nommé liquidateur(s) M BOBARD Steven demeurant au 23 AVENUE DE LA REPUBLIQUE 94000 CRÉTEIL et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés chez le liquidateur. Mention en sera faite au RCS de CRÉTEIL.

VENTE DE FONDS - GERANCE

UNIQUE GERANCE

ALP01227830

Suivant acte ssp du 01/06/2025 la Mairie de Villeneuve-Le-Roi, domiciliée place de la Vieille Eglise, 94290 VILLENEUVE-LE-ROI, représentée par le Maire, M. Didier GONZALES, a donné en location gérance à la société ALBA CAFFE

immatriculée au RCS de Créteil sous n° 922 498 142 sise 2A rue de la Briquette 94290 Villeneuve le Roi, représenté par ses dirigeants MM. Fabio et Giovanni ALBA, un fonds de commerce de TORREFACTEUR / COFFE SHOP/DEGUSTATION/EPICERIE FINE ET BIO / SALON DE THE sis et exploité au 74 rue du Général de Gaulle 94290 VILLENEUVE-LE-ROI, pour une durée de 3 ans fermes entiers et consécutifs renouvelable une fois sur demande expresse.

95 • VAL-D'OISE

SOCIETES

MODIFICATIONS

ALP01229639

BARCOL-AIR FRANCE

SAS au capital de *105 000* euros Siège social : 10 avenue de l'Entreprise - Parc Saint Christophe - 95861 CERGY PONTOISE CEDEX RCS PONTOISE 418 585 683

Aux termes d'une décision en date du 20 juin 2025, l'associée unique a pris acte de la modification de la direction : à compter du 1^{er} janvier 2025,

- Remplacement de Directeur général : M. Mats OLIN, demeurant Önnareds Bryggväg 79B, SE-421 57 Västra Frölunda

(Suède), en remplacement de M. Christian TRÖSCH.

- Nomination d'un second Directeur Général : M. Andreas ÖRJE WELLSTAM demeurant PerHans vag 10, SE-43650 Hovas (Suède).

Mention sera portée au RCS de Pontoise.

ALP01230234

RENOV QUEST DG

Société par Actions Simplifiée au capital de 5 000 €

Siège social : 302 avenue Jean Jaurès

95100 ARGENTEUIL

790 901 524 RCS PONTOISE

L'A.G. mixte du 19/06/2025 a pris acte de la démission de M. Antoine DAMIANI de ses fonctions de Directeur Général, à compter du 01/07/2025.

RCS PONTOISE

Pour avis,

Le Président

ALP01215204

AMO FACILITIES

SAS au capital de 1000 € Siège social : 9 RUE DE LA BOISSELERIE 95800 CERGY RCS PONTOISE 90339599400028

Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 01/06/2025, il a été décidé de transférer le siège social au

32 boulevard du port CS 20001 95015 CERGY-PONTOISE CEDEX à compter du 01/06/2025

Modification au RCS de PONTOISE.

ALP01228181

SOCIETE NOUVELLE COSAP

SASU au capital de 10000 €

Siège social :

2 av de la mare 95310 Saint-Ouen-l'Aumône

790 697 072 RCS de Pontoise

Le 01/05/2025, l'associé unique a décidé de transférer le siège social au 5 BIS ROUTE DE SAINT LEU 95360 Montmagny, à compter du 01/05/2025.

Mention au RCS de Pontoise

ALP01229335

ACHILLE TRANSPORT

SARL au capital de 8 000 €

Siège social : 82, rue du bel air 95360 MONTMAGNY

RCS PONTOISE 984 706 614

En date du 20/06/2025, le gérant a décidé à compter du 24/06/2025 de rendre effective la démission de Madame DAVARI Roghayeh aux fonctions de co-gérante.

Modification au RCS PONTOISE.

GHASEMIAN Ahmad

ALP01230736

LUXURY MILS INDUSTRY

SAS au capital de 1000 € Siège social : 20 RUE LAVOISIER 95300 PONTOISE RCS PONTOISE 984968479

Par décision du président du 30/05/2025, il a été décidé de transférer le siège social au 22 rue de stalingrad 95120 ERMONT à compter du 30/05/2025

Modification au RCS de PONTOISE.

DISSOLUTIONS

ALP01230399

SCI STOLEM

Société civile immobilière au capital de 73 175,53 euros Siège social : 71 rue de Senlis 95260 BEAUMONT SUR OISE 403 272 792 RCS PONTOISE

L'Assemblée Générale Extraordinaire réunie le 31/05/2025 a décidé la dissolution anticipée de la Société à compter de ce jour et sa mise en liquidation amiable sous le régime conventionnel dans les conditions prévues par les statuts et les délibérations de ladite assemblée.

Eile a nommé comme liquidateur M. Dominique MONARD demeurant 71 rue de Senlis 95260 BEAUMONT SUR OISE pour toute la durée de la liquidation, avec les pouvoirs les plus étendus pour procéder aux opérations de liquidation.

Le siège de la liquidation est fixé au siège 71 rue de Senlis 95260 BEAUMONT SUR OISE. C'est à cette adresse que la correspondance devra être envoyée et que les actes et documents devront être notifiés.

Les actes et pièces seront déposés au Greffe du Tribunal de commerce de PONT-OISE, en annexe au Registre du commerce et des sociétés.

ALP01219813

S.A.G.

EURL au capital de 1000 € Siège social : 11 TER RUE BERGERET 95290 L'ISLE-ADAM RCS PONTOISE 7897009100025

Par décision Assemblée Générale Extraordinaire du 04/06/2025, il a été décidé la dissolution anticipée de la société et sa mise en liquidation amiable à compter du 30/06/2025, il a été nommé liquidateur(s) Mme FOUQUES SOPHIE demeurant au 16 GRANDE RUE 27730 BUEIL et fixé le siège de liquidation où les documents de la liquidation seront notifiés au siège social. Mention en sera faite au RCS de PONTOISE.



BILANS

BRED COFILEASE

Société anonyme au capital de 12.200.000 euros Siège social : 18, quai de la Rapée - 75012 PARIS 399 360 320 RCS Paris Comptes sociaux du 01/01/2024 au 31/12/2024 Comptes approuvés par l'A.G.O. du 26 Mai 2025

A - BILAN ET HORS - BILAN

ACTIF (K€)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Créances sur les établissements de crédit	1	1.700	8.243
Crédit-bail et location avec option d'achat	3	360.486	326.929
Immobilisations incorporelles	5	118	121
Autres actifs	6	10.586	9.667
Comptes de régularisation	7	2.613	1.209
TOTAL DE L'ACTIF		375.503	346.169
PASSIF (K€)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Dettes envers les établissements de crédit	8	303.651	275.388
Autres passifs	9	420	1.229
Comptes de régularisation	10	8.964	7.338
Provisions	11	4.073	2.936
Capitaux propres	12	58.394	59.278
Capital souscrit		12.200	12.200
Primes d'émission		771	771
Réserves		2.670	2.670
Provisions réglementées	12	310	576
Report à nouveau		43.062	40.512
Résultat de l'exercice		-618	2.549
TOTAL DU PASSIF		375.503	346.169

HORS BILAN (K€)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
ENGAGEMENT DONNES		530	156
Engagements de financement		530	156
Engagements en faveur de la clientèle	13	530	156
ENGAGEMENT RECUS		165.002	185.503
Engagements de financement			30.000
Engagements reçus d'établissements de crédit	13		30.000
Engagements de garantie		165.002	155.503
Engagement reçus d'établissement de crédit	13	165.002	155.503
B - COMPTE DE RESULTAT (K€)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Intérêts et produits assimilés	14	1	2
Intérêts et charges assimilées	15	-8.136	-4.072
Produits sur opérations de crédit-bail mobilier	16	139.405	118.330
Charges sur opérations de crédit-bail mobilier	17	-126.020	-108.199
Produits sur opérations de location financière	16	8.639	9.127
Charges sur opérations de location financière	17	-7.679	-8.120
Commissions - produits	18	838	693
Commissions - charges	18	-2.123	-1.629
Autres produits d'exploitation bancaires	19	263	413
PRODUIT NET BANCAIRE		5.188	6.547
Charges générales d'exploitation	20	-4.035	-3.819
Dotations aux amortissements et aux dépréciations des immobilisations incorporelles et coporelles	20	-38	-24
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION		1.116	2.704
Coût du risque	21	-1.994	151
RESULTAT D'EXPLOITATION		-878	2.856
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT		-878	2.856
Impôt sur les bénéfices	22	-6	-763
Dotations/reprises de FRBG et Provisions réglementées	23	266	457
RESULTAT NET		-618	2.549

NOTE 1 : CADRE GENERAL : 1.1 - BRED COFILEASE : BRED COFILEASE, est une Société de financement détenue à 100 % par la BRED et affiliée au Groupe BPCE. Créée en 1990 en Martinique, BRED COFILEASE s'est par la suite développée en Guadeloupe (1993), Guyane (1995), La Réunion (2007) et la Métropole (2022). Ses activités principales sont : - Le crédit-bail Mobilier ; - La location financière ; - La Location avec option d'achat (LOA). 1.2 - Faits significatifs de l'exercice 2024 : L'exercice 2024 enregistre une production record de 167,6 M€, en progression de 1,7 % par rapport à 2023. Le contexte social tendu à Mayotte tout au long de l'exercice 2024 ainsi que la baisse des commandes GBH ont entraîné des conséquences sur la production de l'océan Indien (-21 %). En revanche, l'envol de l'activité LOA (+51 %) nous permet de maintenir un niveau de production élevé dans cette région. Pour couvrir la crise inflationniste actuelle qui impacte un nombre important de secteurs d'activité sur lesquels COFILEASE intervient, nous avons ajusté la provision sectorielle à 3,4 M€, soit une dotation de 0,8 M€. Pour couvrir le risque sur nos encours de Mayotte suite au cyclone Chido, nous avons comptabilisé une provision pour risques à hauteur de 0,3 M€. 1.3 - Evénements postérieurs à la clôture : Il n'y a aucun événement postérieur à la clôture susceptible d'avoir une incidence significative sur les comptes au 31 décembre 2024. NOTE 2 - NORMES COMPTABLES APPLICABLES ET COMPARABILITE : 2.1 - Méthodes d'évaluation et de présentation appliquées : Les comptes individuels annuels de BRED COFILEASE sont établis et présentés conformément aux règles définies par le Groupe BPCE dans le respect du règlement n° 2014-07 de l'Autorité des normes comptables (ANC). 2.2 - Changements de méthodes comptables : Aucun changement de méthode comptable n'a affecté les comptes de l'exercice 2024. Les textes adoptés par l'Autorité des normes comptables et d'application obligatoire en 2024 n'ont pas d'impact significatif sur les comptes individuels de l'établissement. L'établissement n'anticipe pas l'application des textes adoptés par l'Autorité des normes comptables lorsqu'elle est optionnelle, sauf mention spécifique. 2.3 - Principes comptables et méthodes d'évaluation : Les comptes de l'exercice sont présentés sous une forme identique à celle de l'exercice précédent. Les conventions comptables générales ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : • Continuité de l'exploitation, • Permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre, • Indépendance des exercices, Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels. La méthode retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique et tous les postes du bilan sont présentés, le cas échéant, nets d'amortissements, de provisions et de corrections de valeur. Les principales méthodes utilisées sont les suivantes : 2.3.1 - Opérations avec les établissements de crédit et la clientèle : Les créances sur les établissements de crédit recouvrent l'ensemble des créances détenues au titre d'opérations bancaires, à l'exception de celles matérialisées par un titre. Elles sont inscrites à leur valeur nominale augmentée des intérêts courus non échus et ventilées entre créances à vue et à terme. Les créances sur la clientèle comprennent les concours distribués aux agents économiques autres que les établissements de crédit. Elles sont inscrites à leur valeur nominale augmentée des intérêts courus non échus. Les dettes envers les établissements de crédit sont présentées selon leur durée initiale (à vue ou à terme) et les dettes envers la clientèle sont présentées selon leur nature (comptes d'épargne à régime spécial et autres dépôts pour la clientèle). Sont incluses, en fonction de leur contrepartie, les opérations de pension matérialisées par des titres ou des valeurs. Les intérêts courus sont enregistrés en dettes rattachées. 2.3.2 - Crédit-bail et location avec option d'achat : Le règlement ANC 2014-07, article 1121-1, reprend les informations relatives à la présentation du bilan des opérations de crédit-bail et de L.O.A. En application du règlement n° 2014-07 de l'Autorité des normes comptables (ANC), les commissions et coûts marginaux de transaction qui font l'objet d'un étalement sur la durée du bail sont intégrés à l'encours concerné. Les loyers impayés sont identifiés, comptabilisés et provisionnés conformément au règlement n° 2014-07 de l'Autorité des normes comptables (ANC). Ce poste recouvre les biens mobiliers loués en crédit-bail et en location longue durée. Les valeurs d'actifs ont été, conformément aux principes comptables, comptabilisées à leur coût historique. Les biens ayant fait l'objet d'une résiliation du contrat de crédit-bail sont transférés en « immobilisations temporairement non louées » (ITNL). • Les immobilisations destinées à la location sont enregistrées comme suit : - La valeur brute des éléments de l'actif immobilisé correspond à la valeur d'entrée des biens dans le patrimoine. - La valeur nette des immobilisations ne peut excéder la valeur de l'encours financier des contrats qui y sont attachés. - Le niveau d'amortissement retenu est le mode Linéaire sur la durée normale d'uti-

lisation. • L'encours financier pour sa part est : - Diminué des provisions pour pertes en capital : pertes probables sur les matériels attachés aux contrats résiliés et provisions pour risques de perte en capital. - Augmenté de la part en capital des loyers qui courent, après le 31 décembre. En effet, les loyers sont perçus d'avance et comptabilisés prorata temporis : financièrement, ils comportent une part en capital qui amortit l'encours financier et une part en intérêt qui rémunère le capital restant dû. La réserve latente correspond à l'écart constaté entre la valeur de l'encours financier et la valeur nette comptable des immobilisations de crédit-bail en exploitation. Au 31 décembre 2024 l'encours financier s'élève à 351.633 K€ (contre 312.584 € au 31 décembre 2023) et la réserve latente brute à 10.856 K€. Au 31 décembre 2023, la réserve latente brute s'élevait à 6.809 K€, ce qui correspond à une variation au 31/12/2024 de 4.047 K€. 2.3.3 - Immobilisations incorporelles : Les règles de comptabilisation des immobilisations sont définies par le règlement n° 2014-07 de l'ANC. Les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition et sont amorties sur les durées suivantes : Immobilisations incorporelles : • Les logiciels sont amortis sur 3 ans. Les logiciels acquis à compter du 01/01/2017 ne font plus partie du régime d'amortissement exceptionnel. 2.3.4 - Créances douteuses : Les normes françaises distinguent les encours sains des encours douteux et des douteux compromis, définissent le risque avéré et la dépréciation au titre du risque de crédit avéré. Un risque est avéré dès lors qu'il est probable que l'établissement ne percevra pas tout ou partie des sommes dues au titre des engagements souscrits par la contrepartie conformément aux dispositions contractuelles initiales, nonobstant l'existence de garantie ou de caution, et que cette probabilité de perte est associée à l'une des situations impliquant le déclassement en douteux. Au sein de l'ensemble de leurs risques de crédit, les banques distinguent comptablement les encours sains et les encours douteux. Les créances douteuses sont identifiées, comptabilisées et provisionnées conformément au règlement n° 2014-07 de l'Autorité des normes comptables (ANC). Sont des encours douteux, les encours porteurs d'un risque de crédit avéré au sens de l'article 2211-2c) du présent règlement, correspondant à l'une des situations suivantes : - lorsqu'il existe un ou plusieurs impayés depuis trois mois au moins (six mois pour les créances sur des acquéreurs de logement et sur des preneurs de crédit-bail immobilier, neuf mois pour les créances sur des collectivités locales, compte tenu des caractéristiques particulières de ces crédits). Il ne peut être dérogé à cette règle que lorsque des circonstances particulières démontrent que les impayés sont dus à des causes non liées à la situation du débiteur ; - lorsque la situation d'une contrepartie présente des caractéristiques telles qu'indépendamment de l'existence de tout impayé, on peut conclure à l'existence d'un risque avéré. Il en est ainsi notamment lorsque l'établissement a connaissance de la situation financière dégradée de sa contrepartie, se traduisant par un risque de non-recouvrement (existence de procédures d'alerte, par exemple) ; Autorité des normes comptables - page n°79/137, - s'il existe des procédures contentieuses entre l'établissement et sa contrepartie, notamment les procédures de surendettement, de redressement judiciaire, règlement judiciaire, liquidation judiciaire, faillite personnelle, liquidation de bien, ainsi que les assignations devant un tribunal international. - Le classement pour une contrepartie donnée des encours en encours douteux entraîne par « contagion » un classement identique de la totalité de l'encours et des engagements relatifs à cette contrepartie, nonobstant l'existence de garantie ou caution. Cette règle ne concerne ni les encours affectés de litiges ponctuels non liés à l'insolvabilité de la contrepartie, ni le risque de crédit dépendant de la solvabilité d'un tiers et non de celle de la contrepartie même (cas de l'escompte commercial). Lorsque la contrepartie appartient à un groupe, l'établissement examine les conséquences de cette défaillance au niveau du groupe et apprécie la nécessité de classer en encours douteux l'ensemble des encours relatifs aux entités juridiques formant ce groupe. Plus généralement, les créances douteuses sont réinscrites en encours sains quand les règlements reprennent de façon régulière pour les montants correspondant aux échéances contractuelles, et lorsque la contrepartie ne présente plus de risque de défaillance. 2.3.5 - Dépréciations : Les créances, dont le recouvrement est devenu incertain, donnent lieu à la constitution de dépréciations, inscrites en déduction de l'actif, destinées à couvrir le risque de perte. Les dépréciations sont calculées créance par créance en tenant compte de la valeur actuelle des garanties reçues. Elles sont déterminées selon une fréquence au moins trimestrielle et sur la base de l'analyse du risque et des garanties disponibles. Les dépréciations couvrent au minimum les intérêts non encaissés sur encours douteux. Les dépréciations pour pertes probables avérées couvrent l'ensemble des pertes provisionnelles, calculées par différence entre les capitaux restant dus et les flux provisionnels actualisés selon le taux effectif. Les flux provisionnels sont déterminés selon les catégories de créances sur la base d'historiques de pertes et/ou à dire d'expert puis sont positionnés dans le temps sur la base d'échéanciers déterminés selon des historiques de recouvrement. Les cotations et les reprises de dépréciation constatées pour risque de non-recouvrement sont enregistrées en « Coût du risque » à l'exception des dépréciations relatives aux intérêts sur créances douteuses présentées, comme les intérêts ainsi dépréciés, en « Intérêts et produits assimilés ». Les créances irrécouvrables sont inscrites en pertes et les dépréciations correspondantes font l'objet d'une reprise. Les créances sur la clientèle sont dépréciées selon la même méthodologie que les opérations de crédit bail. Elles sont présentées en coût du risque. • Méthodologie du provisionnement (Automatiques, à dire d'expert dont estimation de la valeur des garanties) : A. Automatiques pour les créances inférieures à 45 K€ : Ces provisions concernent les créances douteuses et les créances contentieuses : 1- Calcul Provisions sur « CREANCES DOUTEUSES » : Sont provisionnées toutes les créances douteuses du portefeuille BRED COFILEASE ayant 3 loyers impayés ou, 1 impayé de plus de 3 mois pour un montant correspondant à 15 % du montant de la créance. 2- Calcul Provisions sur « CREANCES CONTENTIEUSES » : Les provisions de toutes les créances contentieuses du portefeuille BRED COFILEASE (de plus de 5 loyers impayés) sont calculées automatiquement à partir des critères indiqués ci-dessous avec pour base le capital restant dû et les impayés de chaque contrat : 1. la nature de l'actif, 2. présence d'une garantie (Caution, aval BPI), 3. présence ou non d'une contre-garantie BRED ou SOFIDER. 1. Nature de l'actif :

Catégorie	Nature du Matériel	Etat ou ancienneté du bien	Valorisation
A	Matériel Aéronautique		
	Matériel nautique : Bateaux de plaisance - Navette transport maritime	Neuf < 1 an	50 %
	Matériel Agricole : Tracteurs - Camions	Usagé entre 2 et 5 ans	25 %
B	Matériel BTP : Camions - grues - remorques et semi-remorques	Très usagé > 10 ans	15 %
	Matériel de transport : Bus - autocars		
	Matériel de navigation		
C	Matériel Electrique	Neuf < 1 an	25 %
	Matériel et Outillage léger	Usagé entre 2 et 5 ans	15 %
	Matériel médical	Très usagé > 5 ans	5 %
D	Matériel informatique	Neuf < 1 an	20 %
	Vidéo alarme	Usagé entre 2 et 5 ans	10 %
	Agencement mobilier	Très usagé > 5 ans	0 %
D	Matériel publicitaire		
		Neuf < 1 an	75 %
		Usagé entre 1 et 2 ans	65 %
D		entre 2 et 3 ans	55 %
		entre 3 et 4 ans	45 %
		entre 4 et 5 ans	35 %
D		entre 5 et 6 ans	30 %
		Très usagé > 6 ans	0 %

2. Valorisation des garanties :

VALORISATION DES GARANTIES EN SITUATION DE DEFAULT		
Contre-garantie BRED et SOFIDER		50 %
Caution personne physique		0 %
Aval Organisme tiers (BPI)		100 % de la part garantie

B. Statistiques : Néant. C. A Dire d'Expert pour les créances supérieures à 45 K€ : Tout au long du processus de recouvrement, le montant du provisionnement calculé de manière automatique, est ajusté à dire d'expert, selon des critères qualitatifs (valeur de l'entreprise, optique liquidative, expertises externes ...). 2.3.6 - Autres actifs et autres passifs : Les autres actifs et passifs sont principalement composés des créances et dettes fiscales, des avances et dettes fournisseurs ainsi que des avances preneurs et subventions d'équipement non encore rattachées aux clients. 2.3.7 - Comptes de régularisation : Ces postes comprennent des charges à payer ou payées d'avance et des produits à recevoir ou perçus d'avance. 2.3.8 - Provisions Passives : Ce poste comprend : A) Le montant de la provision sur impayés douteux correspondant aux 15 % du capital restant dû, B) Le montant de la provision pour Risques sectorielle Inflation, C) Le montant de la provision pour Risques sectorielle Mayotte (Cyclone CHIDO). 2.3.9 - Hors-bilan : Le hors-bilan recense les engagements de financement et de garantie donnés ou reçus en faveur d'établissements de crédit ou de la clientèle, ainsi que les opérations sur instruments financiers. 2.3.10 - Intérêts et produits assimilés : Les produits ayant le caractère d'intérêts, calculés en fonction de la durée et du montant de la créance ou de l'engagement donné sont enregistrés dans ce poste. 2.3.11 - Produits sur opérations de crédit-bail et de location financière : Ils sont constitués des loyers de crédit-bail, de location avec option d'achat et de location financière. Les loyers sont facturés et perçus d'avance. Les périodes de location peuvent être mensuelles, trimestrielles, semestrielles ou annuelles. Les loyers sont enregistrés en produits comptabilisés d'avance pour la période qui court après la date d'arrêt. Sont également enregistrés en compte de produit : - Les produits de cession liés aux contrats, - Les indemnités de résiliation, - Les produits d'intérêts de retard. 2.3.12 - Charges sur opérations de crédit-bail et de location financière : Ils comprennent les dotations aux amortissements des biens donnés en crédit-bail et en location financière ainsi que la valeur comptable résiduelle des Actifs cédés. 2.3.13 - Revenus des titres à revenu variable : Sont enregistrés à ce poste les dividendes et autres revenus provenant des actions et d'autres titres à revenu variable, de participations, d'autres titres détenus à long terme et de parts dans les entreprises liées. 2.3.14 - Commissions : - Produits : Il s'agit des produits facturés sous forme de commissions correspondant à la rémunération de services fournis à des tiers, à l'exception des produits qui sont compris

dans la rubrique des intérêts et produits assimilés. Ce poste contient notamment les frais facturés lors de la mise en place des dossiers. – **Charges** : Il s’agit de commissions qui résultent de l’utilisation de services rendus par des tiers. Ce poste enregistre notamment les commissions d’apport et de risques. **2.3.15 – Autres produits d’exploitation bancaire** : Ce poste enregistre les rémunérations et ristournes diverses ainsi que les produits liés au report des échéances. **2.3.16 – Charges générales d’exploitation** : Ce poste comprend les frais de personnel et les autres frais administratifs. **2.3.17 – Impôt sur les bénéfices** : La charge d’impôt figurant au compte de résultat correspond : – à l’impôt sur les sociétés, au taux de 25 %, dû au titre de l’exercice et majoré le cas échéant de la contribution additionnelle de 3,3 %. **NOTE 3 – NOTES RELATIVES AU BILAN ET AU COMPTE DE RESULTAT : NOTE 3.1 – NOTES RELATIVES AU BILAN : Note 1 – Créances sur les établissements de crédit (en K€) :**

ETAT DES ECHEANCES	31/12/2024	-3 mois
A vue	1.700	1.700
TOTAL	1.700	1.700

Note 2 – Participations et autres titres détenus à long terme :

En K€	Nombre de titres
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES A LA VENTE	1
Titres prêtés Click and trust	1

Note 3 – Crédit-bail et location avec option d’achat en K€	31/12/2024	31/12/2023
CRÉDIT-BAIL ET LOA	360.486	326.929
Crédit-bail mobilier	334.951	298.370
. En exploitation	334.870	298.187
– Immobilisations	592.902	527.336
– Amortissements	-256.976	-227.388
– Provisions Spéciales	-1.057	-1.761
. Temporairement non louées	81	183
– Immobilisations	8.302	328
– Amortissements	-6.149	-145
– Dépréciation d’actif	-2.072	
Location financière	12.096	14.102
. En exploitation	12.096	14.102
– Immobilisations	23.990	28.360
– Amortissements	-11.894	-14.258
. Temporairement non louées	0	0
– Immobilisations	290	
– Amortissements	-266	
– Dépréciation d’actif	-25	
Créances rattachées (clients)	4.145	7.883
– Clients CBM	942	773
– Clients CBM COVID19	2.857	6.764
– Clients Location financière	318	217
– Clients Location financière COVID19	27	129
Créances douteuses nettes	9.294	6.574
– Valeurs brutes	16.158	12.510
– Dépréciations	-6.864	-5.936

Tableau de variation des Immobilisations et amortissement :

	31/12/2023	Entrées	Sorties	31/12/2024
Crédit-bail mobilier	298.370	50.966	15.794	334.951
En exploitation				
– Immobilisations	527.336	161.896	96.330	592.902
– Amortissements	-227.388	-112.005	-82.417	-256.976
– Provisions spéciales	-1.761		704	-1.057
ITNL				
– Immobilisations	328	9.363	1.389	8.302
– Amortissements	-145	-6.217	-212	-6.149
– Dépréciations		-2.072		-2.072
Location financière	14.102	-266	1.740	12.096
En exploitation				
– Immobilisations	28.360	5.672	10.042	23.990
– Amortissements	-14.258	-6.311	-8.675	-11.894
ITNL				
– Immobilisations		698	408	290
– Amortissements		-301	-35	-266
– Dépréciations		-25		-25
	312.473	50.700	17.534	347.047

Note 4 – Location simple : Néant.

Note 5 – Immobilisations incorporelles (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
Immobilisation incorporelles	118	121
. En exploitation	118	121
– immobilisations	1.053	1.017
– Amortissements	-934	-896

Note 6 – Autres Actifs (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
AUTRES ACTIFS	10.586	9.667
Etat créances TVA-FRU	340	291
Etat acompte IS	769	
Autres débiteurs divers	9.476	9.376

Note 7 – Comptes de régularisation Actif (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
COMPTES DE REGULARISATION	2.613	1.209
Produits à recevoir	740	152
Charges constatées d’avance	1.873	1.057

Note 8 – Dettes envers les établissements de crédit (en K€) :

ETAT DES ECHEANCES	31/12/2024	-3 mois	3 mois < 1 an	1 < 5 ans
A vue	7.217	7.217		
A terme	295.014	18.029	54.032	222.953
Dettes rattachées	1.420	1.420		
Total	303.651	26.666	54.032	222.953

Note 9 – Autres Passifs (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
AUTRES PASSIFS	420	1.229
Fournisseurs	96	164
T.V.A.		356
Etat impôt société		296
Etat taxes diverses à payer (Organic/CVAE/Taxes/sal.)	80	42
Autres créditeurs divers	244	371

Note 10 – Comptes de régularisation de Passifs (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
COMPTES DE REGULARISATION	8.964	7.338
Produits constatés d’avance	5.188	5.521
Charges à payer	2.796	1.083
Autres comptes de régularisation	981	733

Note 11 – Provisions (en K€)	01/01/2024	Dotations	Reprises	31/12/2024
PROVISIONS	2.936	2.761	1.624	4.073
Autres provision pour risques et charges	336	1.652	1.624	365
Provisions pour risques sectorielle	2.600	1.109		3.709

Note 12 – Capitaux propres : Le capital s’élève à 12.200.000 € divisé en 800.000 actions de 15,25 € de nominal.

(en K€)	Nombre d’actions	Capital	Primes d’émission et de fusion	Réserve légale	Ré-serves/ Autres*	Provi-sions réglemen-tées	Report à nouveau	Résultat	Total capitaux propres hors FRBG
Total au 31 décembre 2023	800.000	12.200	771	1.637	1.033	576	40.512	2.549	59.278
Résultat de la période								-618	-618
Autres mouvements						-266	2.549	-2.549	-266
Total au 31 décembre 2024	800.000	12.200	771	1.637	1.033	310	43.061	-618	58.394

Capitaux propres (en K€)	Situation nette au 31/12/2024	Situation nette au 31/12/2023
Capital	12.200	12.200
Réserve légale	1.637	1.637
Réserves facultatives	1.033	1.033
Provisions réglementées	310	576
Prime de fusion	771	771
Report à nouveau	43.062	40.512
Résultat de l’exercice	-618	2.549
TOTAL	58.394	59.278

Note 13 – Hors bilan (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
Engagements donnés à la clientèle	530	156
Engagements en faveur de la clientèle	530	156
Engagements reçus d’établissements de crédit	165.002	185.503
Refinancements reçus	30.000	
Contre garanties reçues	165.002	155.503

Le montant des engagements donnés à la clientèle correspond aux engagements de financements acceptés et signés par la clientèle au 31/12/2024. La variation des engagements de contre garanties reçues suit celle de nos encours. **NOTE 3.2 – NOTES RELATIVES AU COMPTE DE RESULTAT :**

Note 14 – Intérêts et produits assimilés (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
INTERETS ET PRODUITS ASSIMILES	1	2
Intérêts moratoires	1	2

Note 15 – Intérêts et charges assimilées (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
INTERETS ET CHARGES BANCAIRES ASSIMILES	-8.136	-4.072
Sur opérations avec les établissements de crédit	-8.136	-4.072

Note 16 – Produits sur opérations de crédit-bail et assimilées (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
PRODUITS SUR OPERATIONS DE CREDIT BAIL ET ASSIMILEES	148.044	127.457
PRODUITS SUR OPERATIONS DE CREDIT BAIL MOBILIER	139.405	118.330
Loyers	122.321	105.856
Préloyers	67	1
Sous-total	122.388	105.858
Indemnités de résiliation	3.535	20
Prix de cession	12.778	11.747
Reprise provision	704	704
Sous-total	17.018	12.472
PRODUITS SUR OPERATIONS DE LOCATION FINANCIERE	8.639	9.127

Loyers	5.471	6.149
Prix de cession	2.992	2.978
Sous-total	8.464	9.127
Indemnités de résiliation	175	
Sous-total	175	

Note 17 – Charges sur opérations de crédit-bail et assimilées (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
CHARGES SUR OPERATIONS DE CREDIT-BAIL ET ASSIMILEES	-133.699	-116.319
CHARGES SUR OPERATIONS DE CREDIT-BAIL MOBILIER	-126.020	-108.199
Dotations aux amortissements	-112.005	-96.645
Dotations aux provisions	-2.072	
Valeurs comptables des Actifs cédés	-11.138	-11.554
Dotations aux amortissements ITNL	-805	
CHARGES SUR OPERATIONS DE LOCATION FINANCIERE	-7.679	-8.120
Dotations aux amortissements	-6.311	-6.849
Dotations aux provisions	-25	
Valeurs comptables des Actifs cédés	-1.279	-1.271
Dotations aux amortissements ITNL	-64	

Note 18 – Commissions (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
COMMISSIONS	-1.285	-935
PRODUITS	838	693
Frais de dossiers CBM	813	661
Frais de dossiers Location financière	25	33
CHARGES	-2.123	-1.629
Commissions de risques	-626	-490
Commissions d’apport	-915	-832
Commissions sur services bancaires	-33	-29
Commissions sur ventes	-549	-278

Note 19 – Autres produits et charges d’exploitation bancaire (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	263	413
AUTRES PRODUITS	263	413
Frais divers	64	261
Rémunération diverses (dont Ristournes ADI)	171	143
Produits exceptionnels et sur exercices antérieurs	28	10

Note 20 – Charges générales d’exploitation (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
PRODUITS ET CHARGES GENERALES D'EXPLOITATION	-4.035	-3.819
FRAIS DE PERSONNEL	-383	-228
Salaires et traitements (dont avantages en nature)	-211	-148
Charges sociales	-96	-60
Intéressement et participation des salariés	-74	-18
Impôts et taxes sur rémunérations	-2	-2
AUTRES FRAIS ADMINISTRATIFS	-3.621	-3.567
Impôts et taxes	-119	-136
Services extérieurs*	-3.503	-3.431
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION NON BANCAIRE	-30	-24
Jetons de présence et rémunération du conseil	-30	-24

* Sur l’exercice clos le 31 décembre 2024, BRED COFILEASE a comptabilisé dans le poste services extérieurs une charge de 1.319 K€ au titre de la convention de détachement du personnel BRED, 1.115 K€ au titre de la convention de gestion avec la BRED et 486 K€ au titre des frais de développement IT.

(en K€)	31/12/2024	31/12/2023
DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET DEPRECIATIONS	-38	-24
Dotations aux provisions / Immos Incorporelles & Corporelles	-38	-24

Note 21 – Coût du risque (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
Dotations aux dépréciations sur opérations avec la clientèle	-4.495	-3.547
Pertes sur créances irrécouvrables couvertes par des dépréciations	-53	-554
Provision pour risques et charges passives	-1.652	-1.368
Provision pour risques sectorielle	-1.109	
Pertes pour risques opérationnels	-7	
Reprise des dépréciations sur opérations avec la clientèle	3.567	3.697
Reprise provision pour risques et charges passives	1.624	1.515
Reprise provision pour risques sectorielle		229
Récupération sur créances amorties	132	179
	-1.994	151

Note 22 – Impôts sur les Sociétés (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
IMPOTS SUR LES SOCIETES	6	763
Base imposable	-394	3.052
Impôt sur les sociétés 25 %	6	763
	6	763

Le montant d’IS 2024 correspond la régularisation de l’exercice 2023.

Note 23 – Dotations et reprises provisions règlementées (en K€)	31/12/2024	31/12/2023
AMORTISSEMENTS DEROGATOIRES		
Reprise d’amortissements dérogatoires	266	457
	266	457

Note 24 – Autres informations :

A – Proposition d’affectation du résultat (en €)	31/12/2024	31/12/2023
Résultat de l’exercice	-618.483,44	2.549.391,38
Report à nouveau	43.061.692,22	40.512.300,84
Total à affecter	42.443.208,78	43.061.692,22
Bénéfice distribuable	42.443.208,78	43.061.692,22
Report à nouveau	42.443.208,78	43.061.692,22
Nbre d’actions	800.000	800.000

B – Etat des emplois et des ressources selon la durée restant à courir :

B1. Echéancier des emplois (en K€)	TOTAL	DRAC <3 MOIS	DRAC <=1 AN	DRAC <=5 ANS	DRAC > 5 ANS
Créances sur les établissements de crédit	1.700	1.700			
Crédit-bail et location avec option d’achat	360.486	28.369	80.609	242.808	8.699
Immobilisations incorporelles	118	118			
Autres actifs	10.586	10.586			
Comptes de régularisation	2.613	2.613			
TOTAL	375.503	43.386	80.609	242.808	8.699

B2. Echéancier des ressources (en K€)	TOTAL	DRAC <3 MOIS	DRAC <=1 AN	DRAC <=5 ANS
Dettes envers les établissements de crédit	303.651	26.666	54.032	222.953
Autres passifs	420	420		
Comptes de régularisation	8.964	8.964		
Provisions pour pertes et charges	4.073	4.073		
Capitaux propres hors FRBG	58.394	58.394		
TOTAL	375.503	98.518	54.032	222.953

C – Informations relatives aux entreprises liées et aux entreprises ayant un lien de participation (en K€)	31/12/2024	31/12/2023	Groupe
OPÉRATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIEES			
BILAN			
Créances établissements de crédit	1.700	8.243	BRED B.P.
Dettes établissements de crédit	303.651	275.388	BRED B.P.
HORS BILAN			
Engagements de garantie reçus	165.002	155.503	BRED B.P.
Engagements de refinancements reçus		30.000	BRED B.P.
RESULTAT			
Intérêts et charges assimilés	-8.136	-4.072	BRED B.P.
Commissions	-1.541	-1.322	BRED B.P.
Charges générales d’exploitation	-2.968	-2.838	BRED B.P.

D – Reserve latente et impôt latent (en €)	31/12/2024	31/12/2023
Dotation à la réserve latente : écart entre le résultat social et financier	-4.313	-2.096
Réserve latente brute (A)	10.856	6.809
Dotation impôt différé	-1.012	-367
Provision pour impôt sur la réserve latente (B)	2.714	1.702
Réserve latente nette (A-B)	8.142	5.107

E – Tableau de passage du résultat social au financier (en K€)	31/12/2024			31/12/2023		
	Social	Retraitements	Financier	Social	Retraitements	Financier
Intérêts et produits assimilés	1		1	2		2
Intérêts et charges assimilées	-8.136		-8.136	-4.072		-4.072
Produits sur opérations de crédit-bail mobilier.	139.405	-25	139.380	118.330	860	119.190
Charges sur opérations de crédit-bail mobilier.	-126.020	4.343	-121.677	-108.199	1.269	-106.930
Produits sur opérations de location financière	8.639	-35	8.604	9.127	-42	9.085
Charges sur opérations de location financière	-7.679	30	-7.649	-8.120	9	-8.111
Commissions – produits	838		838	693		693
Commissions – charges	-2.123		-2.123	-1.629		-1.629
Autres Produits d'exploitation bancaire	263		263	413		413
PRODUIT NET BANCAIRE	5.188	4.313	9.501	6.547	2.096	8.643
Charges générales d'exploitation	-4.035		-4.035	-3.819		-3.819
Dotations aux amortissements et aux dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles	-38		-38	-24		-24
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1.116	4.313	5.429	2.704	2.096	4.800
Coût du risque	-1.994		-1.994	151		151
RESULTAT D'EXPLOITATION	-878	4.313	3.435	2.856	2.096	4.952
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	-878	4.313	3.435	2.856	2.096	4.952
Impôt sur les bénéfices	-6	-1.012	-1.018	-763	-367	-1.130
Dotations / Reprises de FRBG et Provisions réglementées.	266	-266		457	-457	
RESULTAT NET	-618	3.035	2.417	2.549	1.272	3.822

Encours financier.	347.047,81	-347.047	351.633,81	312.473,183	-312.473	312.584,183
Immo INTL						
Clients et comptes rattachés	4.145		4.145	7.883		7.883
Créances douteuses	9.294		9.294	6.574		6.574
	360.567	-347.047	365.153	327.112	-312.473	327.223
G- Répartition de l'Encours financier par région				31/12/2024	31/12/2023	
Guadeloupe				50.167	48.950	
Guyane				38.249	32.700	
Martinique				72.410	70.616	
Mayotte				20.326	15.749	
Métropole				25.449	16.599	
Réunion				145.032	127.970	
Total général				351.633	312.584	

H – Comptes consolidés et identification de la Société consolidante : La société est consolidée suivant la méthode de l'intégration globale par BRED Banque Populaire, Société Coopérative de Banque Populaire au capital de 1.962.341.211,60 d'euros sise 18, quai de la Rapée à Paris dans le 12ème arrondissement : RC n° PARIS B 552 091 795. **I – Répartition des effectifs par catégorie et type de contrat :**

	1 ^{er} trim. 2024	2 ^e trim. 2024	3 ^e trim. 2024	4 ^e trim. 2024
Contrat	4	4	4	3
Effectif non Cadre	1	1	1	
Effectif cadre	3	3	3	3
Personnel mis à disposition par BRED BP	16	16	17	16

Note 25 – Résultats financiers de la Société au cours des cinq derniers exercices :

en €	2020	2021	2022	2023	2024
Capital social	12.200.000	12.200.000	12.200.000	12.200.000	12.200.000
Nombre d'actions émises	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
RESULTAT GLOBAL DES OPERATIONS EFFECTIVES					
Produit net bancaire	9.329.091	8.050.725	7.109.933	6.547.171	5.188.354
Résultat avant impôts et charges calculées (amort. et prov.)	94.864.386	92.430.859	97.243.889	106.198.421	119.432.253
Impôts sur les bénéfices	1.809.486	1.464.005	466.889	762.994	6.169
Participation des salariés due au titre de l'exercice	8.399	14.862	74.998	7.603	47.933
Résultat après impôts et charges calculées (amort. et prov.)	1.448.003	2.447.573	2.496.040	2.549.391	-618.483
RESULTAT DES OPERATIONS REDUIT A UNE ACTION					
Bénéfice après impôts mais avant amortissements, provisions & dépréciations	120,84	113,71	120,97	131,79	149,28
Bénéfice après impôts, amortissements, provisions & dépréciations *	1,81	3,06	3,12	3,19	-0,77
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	2	3	3	4	4
Montant de la masse salariale	103.284	136.269	183.987	148.053	211.213
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, Œuvres sociales)	51.265	55.834	84.045	60.202	95.824

AFFECTATION DU RESULTAT : L'Assemblée Générale décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2024 : Bénéfice net de l'exercice : -618.483,44 €. Report à nouveau : 43.061.692,22 €. Le solde soit : 42.443.208,78 € est reporté à nouveau. En application de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé qu'au titre des trois derniers exercices aucun dividende n'a été distribué. **Cette résolution est adoptée à l'unanimité. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS : Exercice clos le 31 décembre 2024 :** A l'Assemblée Générale de la Société BRED COFILEASE, **Opinion :** En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Société BRED COFILEASE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice. L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Conseil d'Administration exerçant les missions du comité spécialisé visé à l'article L. 821-67 du Code de commerce. **Fondement de l'opinion : Référentiel d'audit :** Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport. **Indépendance :** Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014. **Justification des appréciations – Points clés de l'audit :** En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques. **Risque Identifié : Dépréciations et provisions des opérations de crédit-bail et de location :** BRED COFILEASE est exposé aux risques de crédit et de contrepartie. Ces risques, résultant de l'incapacité de ses clients ou de ses contreparties à faire face à leurs engagements financiers portent notamment sur ses activités de crédit-bail et de location. Les opérations supportant un risque de contrepartie avéré font l'objet de (i) dépréciations déterminées sur base individuelle lorsqu'elles dépassent un seuil fixé par BRED COFILEASE S.A. (45 K€). Ces dépréciations sont évaluées par le management de votre établissement en fonction des flux recouvrables estimés tenant compte des garanties disponibles et (ii) de dépréciations et provisions calculées automatiquement en fonction du statut en gestion (recouvrement amiable ou contentieux), de la nature de l'actif, du type de garantie et/ou contre-garantie, lorsqu'elles sont en-dessous du seuil fixé. La Société a également constitué une provision sectorielle sur des secteurs géographiques ou des secteurs d'activités fragilisés par le contexte économique. Nous avons considéré que l'identification et l'évaluation du risque de crédit constituait un point clé de l'audit étant donné que les opérations de crédit-bail et de location représentent une part significative du bilan et que les dépréciations et provisions constituent une estimation signifi-

WELLS FARGO SECURITIES EUROPE S.A.

Société anonyme à conseil d'administration au capital de 148.877.000 €

Siège social : 1-5, Rue Paul Cézanne – 75008 Paris

842 610 255 R.C.S. Paris

Exercice social du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2024

Comptes annuels approuvés par décision de l'AGO en date du 31 Mai 2025

Bilan (en euros)				
ACTIF (en euros)	Note	2024	2023	
Caisse, banques centrales, comptes courants postaux	3.1	128.594.874	121.793.473	
Immobilisations corporelles	3.2	3.324.420	3.766.343	
Autres actifs financiers	3.3	451.078	405.459	
Autres actifs	3.4	3.820.945	4.566.469	
Comptes de régularisation	3.4	1.136.069	2.223.912	
TOTAL ACTIF		137.327.386	132.755.656	
PASSIF (en euros)	Note	2024	2023	
Autres dettes	3.5	1.196.145	9.078.518	
Autres passifs	3.5	7.457.122	7.499.539	
Charges à payer		122.371	51.295	
Total dettes		8.775.638	16.629.352	
Provisions pour risques et charges	3.6	-	695.409	
Total provisions		-	695.409	
Capital	3.8	148.877.000	148.877.000	
Réserves		71.054	71.054	
Report à nouveau		(33.517.161)	(30.769.982)	
Résultat de l'exercice		13.120.855	(2.747.177)	
Total capitaux propres	3.7	128.551.749	115.430.895	
TOTAL PASSIF		137.327.386	132.755.656	
HORS-BILAN (en euros)	Note	2024	2023	
Engagements sur titres	3.9	422.365.346	28.701.694	
Engagements donnés		422.365.346	28.701.694	
Engagements de financement	3.10	480.111.998	443.450.000	
Engagements sur titres	3.9	422.365.346	28.701.694	
Engagements reçus		902.477.344	472.151.694	
COMPTE DE RÉSULTAT (en euros)	Note	2024	2023	
+ Intérêts et produits assimilés	3.11	2.449.139	1.167.085	
+ Intérêts et charges assimilés	3.12	(165.964)	(357.742)	
+ Commissions (produits)	3.13	13.060.519	9.201.125	
+ / - Gains nets s/opérations liées aux portefeuilles de placement et assimilés		(44.529)	(68.319)	
+ Autres produits d'exploitation bancaire	3.14	46.753.868	31.247.632	
- Autres charges d'exploitation bancaires	3.15	(3.636.285)	(2.222.501)	
Produit net bancaire		58.416.749	38.967.280	
- Charges générales d'exploitation	3.16	(42.752.471)	(40.893.977)	
- Dotations aux amortissements et aux dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles		(822.194)	(820.480)	
Résultat brut d'exploitation		14.842.083	(2.747.177)	
Résultat d'exploitation		14.842.083	(2.747.177)	
Résultat courant avant impôt		14.842.083	(2.747.177)	
- Impôt sur les bénéfices	3.17	(1.721.228)	-	
Résultat net		13.120.855	(2.747.177)	

ANNEXES

Le total du bilan au 31 décembre 2024 est de 137.327.386 €. Le résultat de l'exercice comptable fait apparaître un résultat bénéficiaire de 13.120.855 €. L'exercice 2024 couvre 12 mois du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2024. Les notes et tableaux ci-dessous font partie intégrante des comptes annuels approuvés par le conseil d'administration de WELLS FARGO SECURITIES EUROPE S.A. (« la Société » ou « WFSE »). Les informations présentées sont celles ayant une importance significative et qui sont nécessaires à l'obtention de l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société. **Chapitre 1 – Présentation de la Société et faits marquants : 1.1 Présentation de la Société :** WFSE a été créée le 17 septembre 2018. Domiciliée à Paris (75008), au 1-5 Rue Paul Cézanne, WFSE est enregistrée au Registre du Commerce et des Sociétés (« RCS ») en France le 25 septembre 2018 sous le numéro Siren 842 610 255. WFSE est une filiale indirecte de WELLS FARGO & COMPANY et une filiale directe d'EVEREN CAPITAL CORPORATION (« EVEREN ») et de WELLS FARGO CENTRAL PACIFIC HOLDINGS, INC (« WFCPH »), avec respectivement 99 % et 1 % de participation. WFSE est une Société anonyme à Conseil d'Administration au capital de 148.877.000 €. WFSE a le statut d'une entreprise d'investissement. Elle a été agréée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (« ACPR ») le 17 Mai 2019. La Société a pour objet de fournir tous les services d'investissement, à l'exception des services de gestion de portefeuille pour compte de tiers et du fonctionnement des MULTILATERAL TRADING FACILITY (« MTF ») et ORGANISED TRADING FACILITY (« OTF »), ainsi que certains services connexes au sens de l'article L.321-2 du Code monétaire et financier français, dans les conditions autorisées par l'ACPR. La stratégie globale de la Société est de répondre aux besoins internationaux des clients du groupe à travers les actions suivantes : • Faciliter les activités aux États-Unis face aux exigences internationales de la clientèle de la banque de financement et d'investissement de Wells Fargo aux États-Unis et en permettant l'accès aux clients de WELLS FARGO aux produits, services et expertises du groupe, en particulier ceux offerts par

cative pour l'établissement des comptes et font appel au jugement de la direction. **Au 31 décembre 2024, les dépréciations et provisions des opérations de crédit-bail et de location s'élèvent à 6.864 K€ pour les créances douteuses à l'actif et 3.709 K€ pour la provision sectorielle au passif. (Elles font l'objet des notes 1.2 – 2.3.5. – 2.3.8 – 3 et 11 de l'annexe aux comptes annuels). Notre réponse :** S'agissant des opérations supportant un risque de crédit avéré, nous avons, d'une manière générale, examiné le dispositif de contrôle relatif au recensement des expositions, au suivi des risques de crédit et de contrepartie, à l'appréciation des risques de non-recouvrement et à la détermination des dépréciations et provisions afférentes sur base individuelle. • Nos travaux ont consisté à apprécier la qualité du dispositif de suivi des contreparties sensibles, douteuses et contentieuses, du processus de revue de crédit, du dispositif de valorisation des garanties. Par ailleurs, sur la base d'un échantillon de dossiers sélectionnés sur des critères de matérialité et de risques, nous avons réalisé des analyses contradictoires des montants de dépréciations. **S'agissant des opérations supportant un risque de crédit attendu (provisions sectorielle) :** • Nous nous sommes assurés de la cohérence du taux de provisionnement et vérifié l'exactitude du calcul des provisions. • Nous avons également testé le rapprochement entre la base servant au calcul des provisions et la comptabilité. Par ailleurs, nous nous sommes assurés que l'approche retenue et la méthodologie déployée ont été validées, documentées et justifiées dans une note d'analyse détaillée spécifique. • Nous avons enfin examiné les informations données au titre de la couverture du risque de crédit dans l'annexe aux comptes sociaux. Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément. **Vérifications spécifiques :** Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires. **Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires :** Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires, à l'exception du point ci-dessous. La sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441 -6 du Code de commerce appellent de notre part l'observation suivante : comme indiqué dans le rapport de gestion, ces informations n'incluent pas les opérations de crédit-bail et les opérations connexes, votre société considérant qu'elles n'entrent pas dans le périmètre des informations à produire. **Informations relatives au gouvernement d'entreprise :** Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'Administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L.225-37-4 du Code de commerce. **Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires : Désignation du Commissaire aux comptes :** Nous avons été nommés Commissaire aux comptes de la Société BRED COFILEASE par l'Assemblée Générale du 27 mai 2024. Au 31 décembre 2024, DELOITTE & ASSOCIES était dans la 1^{re} année de sa mission. **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels :** Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité. Il incombe au Conseil d'Administration exerçant les missions du comité spécialisé visé à l'article L. 821-67 du Code de commerce de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. **Responsabilités du Commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels : Objectif et démarche d'audit :** Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci. Comme précisé par l'article L.821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société. Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre : • il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ; • il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ; • il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ; • il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ; • il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle. **Rapport au Conseil d'Administration exerçant les missions du comité spécialisé visé à l'article L.821-67 du Code de commerce :** Nous remettons au Conseil d'Administration exerçant les missions du comité spécialisé visé à l'article L.821-67 du Code de commerce un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Conseil d'Administration exerçant les missions du comité spécialisé visé à l'article L. 821-67 du Code de commerce, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport. Nous fournissons également au Conseil d'Administration exerçant les missions du comité spécialisé visé à l'article L. 821-67 du Code de commerce la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Conseil d'Administration exerçant les missions du comité spécialisé visé à l'article L. 821-67 du Code de commerce des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées. Paris-La Défense, le 7 Mai 2025, le Commissaire aux comptes, DELOITTE & ASSOCIES, Charlotte VANDEPUTTE.

la banque de financement et d'investissement, dans l'espace économique européen. • Fournir une plate-forme avec une infrastructure centralisée de gestion des risques et d'exploitation aux secteurs d'activité du groupe qui ont besoin ou bénéficient de fonctionner par l'intermédiaire d'un courtier agréé domicilié dans l'Union européenne (« UE ») avec les autorisations appropriées pour commercialiser ses produits et services dans l'UE. • Poursuivre le développement des capacités de distribution des produits à l'échelle internationale en appui des activités de la banque de financement et d'investissement. • Partir parti des forces, des compétences et des relations existantes au sein de Wells Fargo et, le cas échéant, collaborer avec d'autres activités offertes par le groupe. • Mettre l'accent sur les opportunités qui créent des synergies entre les différentes lignes d'activité du Groupe. Dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie, les principales activités de la Société sont les suivantes : **Markets :** • Vente et négociation de titres. • Vente d'actions américaines et distribution de recherche sur actions américaines. **Investment Banking & Capital Markets :** • Conseil et conduite d'émissions obligataires libellées en USD et en EUR. • Conseil en fusions et acquisitions, structure de capital. **1.2 Evénements significatifs de l'exercice :** En 2024, WFSE a réalisé un bénéfice de 13.120.855 €. Par rapport à l'année dernière, WFSE a généré des revenus plus élevés sur les activités de souscription et les revenus de prix de transfert bénéficiant d'un coût de +10 % à travers les Sociétés du groupe. Les dépenses liées aux prix de transfert et au personnel ont augmenté. WFSE a bénéficié d'un environnement favorable sur les taux d'intérêt pour générer des revenus de 2.449.139 € sur le placement de sa trésorerie excédentaire. WFSE a reçu le 26 décembre 2024 une proposition de rectification fiscale portant sur les exercices 2020, 2021 et 2022. Cette proposition datée du 20 décembre 2024 est la conséquence des contrôles fiscaux qui ont eu lieu entre 2023 et 2024. La direction de WFSE a adressé un courrier de réponse à cette proposition en février 2025 pour laquelle aucune réponse n'a été transmise à la date d'arrêté des comptes. En novembre 2024, WFSE a reconnu un crédit de TVA au compte de résultat de 3.1 M€ relatif à l'exercice 2022 créant ainsi un actif compensatoire dans le bilan. Cet actif est ensuite compensé par les futures charges de TVA facturées. Au 31 décembre 2024, le solde restant de cet actif était de 2.389.326 €. **Chapitre 2 – Règles et méthode comptables :** Les principales méthodes comptables adoptées, les notes et le détail du bilan, du hors bilan et du compte de résultat sont les suivants : **2.1 Règles comptables :** Les états financiers de WFSE ont été établis conformément au règlement n° 2014-07 de l'Autorité des Normes Comptables (« ANC ») du 26 Novembre 2014 amendé par le règlement ANC n° 2020-10 du 22 décembre 2020 relatif aux comptes des entreprises du secteur bancaire. Les conventions comptables générales ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base : • Continuité de l'exploitation. • Permanence des méthodes comptables. • Indépendance des exercices. Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels. Seules les informations à caractère significatif sont mentionnées. Sauf indication contraire, les chiffres sont indiqués en euros qui est également la monnaie fonctionnelle de la Société. Les éléments inscrits dans les comptes sont évalués selon la méthode du coût historique. **2.2 Actifs immobilisés : Actifs corporels et incorporels :** Les actifs corporels et incorporels sont évalués : • A leur coût d'acquisition pour les biens acquis à titre onéreux. • Au coût de production pour les actifs produits par la Société. • A la juste valeur pour les biens acquis gratuitement et par voie d'échange. Le coût d'un actif est composé de son prix d'achat, y compris les frais accessoires, les droits de douane et les taxes d'achat non remboursables, après déduction des remises commerciales, des rabais d'achat et des escomptes de caisse et de tous les coûts directement imputables pour mettre l'actif en place et en état de marche conformément à l'utilisation prévue. **Amortissement :** L'amortissement est calculé selon la méthode linéaire en fonction de la durée de vie du bien. • Logiciels 1-3 ans. • Matériel de bureau 5 ans. • Matériel informatique 2-3 ans. • Installations techniques 8 ans. L'amortissement est calculé selon la durée réelle d'utilisation. Pour simplifier, la période d'amortissement est la durée d'utilisation des biens non décomposables en raison de leur faible complexité. **Test de dépréciation :** Conformément aux dispositions du règlement ANC 2022-06, depuis le 1^{er} Janvier 2005, la Société doit effectuer un test de dépréciation lorsqu'un indice interne ou externe suggère qu'un actif corporel ou incorporel pourrait avoir été dévalué de manière significative. Si la valeur actuelle du capital (la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur) est inférieure à la valeur comptable, une perte de valeur est enregistrée, réduisant la valeur comptable à la valeur actuelle. Lorsqu'une dépréciation est enregistrée, la base amortissable de l'élément déprécié est modifiée et son calendrier d'amortissement est ajusté. Le plan d'amortissement est susceptible d'être modifié à nouveau si l'actif retrouve sa valeur d'origine par la suite. La valeur actuelle du capital propre à chaque établissement est évaluée sur la base des performances commerciales dudit établissement. **2.3 Actifs financiers :** Les actifs financiers correspondent à des dépôts de garantie versés. **2.4 Créances et dettes :** Les créances et les dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est appliquée si leur valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable nette. **Transaction en devises étrangères :** Conformément au règlement de l'Autorité des Normes Comptables ANC n° 2014-07 du 26 Novembre 2014, les opérations en devises étrangères inscrites au bilan ou au hors bilan sont converties sur la base du cours de change officiel à la date de clôture. A chaque date de clôture, le solde des comptes exposés aux risques de change est comptabilisé dans le compte de résultat. Au cours de l'exercice, les créances et les dettes en devises étrangères sont enregistrées au taux de change du jour de la transaction. Les produits et les charges en devises étrangères sont enregistrés au taux de change du jour de la transaction. **2.5 Charges constatées d'avance :** Une charge constatée d'avance est le règlement d'une dette ou d'un paiement échelonné avant son échéance officielle, à la clôture de l'exercice. **2.6 Charges à payer :** Une charge à payer est un passif certain dont il est nécessaire d'estimer le montant ou l'échéance avec une incertitude moindre que s'il s'agissait d'une provision. C'est donc une catégorie de charges qui se situe à mi-chemin entre les dettes et les provisions. **2.7 Commissions :** Les commissions et les frais proviennent des activités de vente, de conseil et de souscription. Les commissions sont comptabilisées au fur et à mesure que les obligations contractuelles sont remplies et dans la mesure où le prix de la transaction peut être déterminé. **2.8 Charges et revenus liés au prix de transfert :** Ces produits et charges sont calculés selon des principes de pleine concurrence et conformément à la politique mondiale de WELLS FARGO en matière de prix de transfert. Les produits tirés des prix de transfert se rapportent aux frais facturés par la Société à d'autres entités du groupe WELLS FARGO & COMPANY ("le groupe" ou « WELLS FARGO ») pour agir en tant qu'agent ou pour des services fournis afin de faciliter et de soutenir les transactions génératrices de revenus avec ces entités. Les charges en matière de prix de transfert sont des dépenses versées aux entreprises du groupe pour des services fournis à WFSE par d'autres entités du groupe. La majorité des coûts est liée aux services partagés fournis par le groupe pour des services centralisés tels que la technologie, les risques, les opérations, les ressources humaines, les finances et le juridique. Ces coûts sont répartis sur la base des facteurs d'allocation convenus dans l'ensemble du groupe. **2.9 Traitement comptable de la franchise de loyer :** En 2018, le bailleur a consenti à WFSE à titre de réduction de loyer, une franchise à hauteur de 9 mois répartis de la façon suivante sur les deux premières années du bail : • 5 mois à compter de la date de prise d'effet du bail. •

dont le montant ou l'échéance ne peuvent être fixés de façon précise. **Chapitre 3 – Notes relatives au bilan et compte de résultat : 3.1 Caisse, banques centrales, comptes courants postaux :**

Description	2024	2023		
Banques centrales	4.499.548	30.895.937		
Autres	124.095.326	90.897.536		
Total caisse, banques centrales, comptes courants postaux	128.594.874	121.793.473		
Ce poste est constitué d'espèces dont espèces placées auprès de la Banque de France pour un montant de 4.499.548 € en 2024 contre 30.895.937 € en 2023. 3.2 Immobilisations corporelles :				
2024	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Matériel de bureau et matériel informatique	781.532	94.295	(42.265)	833.562
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5.077.081	-	-	5.077.081
Installations techniques, matériel et outillage industriels en cours	613.743	291.301	(5.325)	899.719
Total valeur brute immobilisations corporelles	6.472.356	385.596	(47.590)	6.810.362

2024	Amortissements cumulés au début de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Amortissements cumulés à la fin de l'exercice
Matériel de bureau et matériel informatique	598.927	77.567	676.494
Installations techniques, matériel et outillage industriels	2.107.086	702.362	2.809.448
Total dépréciation	2.706.013	779.929	3.485.942

La valeur nette des immobilisations corporelles est de 3.324.420 € en 2024. **3.3 Autres actifs financiers :** Les autres immobilisations financières correspondent au dépôt de garantie versé pour la location des bureaux.

2024	Valeur brute début exercice	Augmentations	Valeur brute à la fin de l'exercice
Dépôts et cautionnement versés	405.459	45.619	451.078
Total immobilisations financières	405.459	45.619	451.078

3.4 Autres actifs et comptes de régularisation:

	2024	2023
Créances clients - Prestations de services	637.414	1.603.903
État - Impôts et taxes	2.389.326	2.962.565
Autres créances	794.205	-
Total autres actifs	3.820.945	4.566.468
Charges constatées d'avance	570.138	502.706
Produits à recevoir	565.931	1.721.206
Total compte de régularisation	1.136.069	2.223.912

3.5 Autres dettes et autres passifs :

	2024	2023
Dettes à court terme	1.188.003	9.050.000
Intérêts courus non-échus	8.142	28.518
Total autres dettes	1.196.145	9.078.518
Personnel - rémunérations dues	5.370.795	5.212.609
États - Organismes sociaux charges à payer	254.462	1.044.505
États - Taxes à payer	145	714.290
Loyers différés	418.411	528.135
Impôt sur les bénéfices	1.413.309	-
Total autres passifs	7.457.122	7.499.539

3.6 Provisions pour risques et charges : Au 31 décembre 2024, aucune provisions pour risques et charges n'a été enregistré. **3.7 Capitaux propres :** Les capitaux propres nets se composent du capital social pour 148.877.000 €, des réserves pour 71.054 €, du report à nouveau déficitaire pour 33.517.161 € et du résultat net de l'exercice 2024, un profit de 13.120.855 €.

	Valeur début d'exercice	Affectation du résultat 2023	Résultat 2024	Valeur fin exercice
Capital social ou individuel	148.877.000	-	-	148.877.000
Réserve légale	71.054	-	-	71.054
Report à nouveau	(30.769.982)	(2.747.177)	-	(33.517.161)
Capitaux Propres	118.178.072	(2.747.177)	-	115.430.893
Résultat de l'exercice	(2.747.177)	2.747.177	13.120.855	13.120.855
Capitaux Propres Nets	115.430.895	-	13.120.855	128.551.749

3.8 Capital : Le capital social est composé de 1.000 actions d'une valeur nominale de 148.877 € chacune, entièrement libérées. Il est détenu par EVEREN et WFCPH, avec une participation respective de 99 % et 1 %.

Date	EVEREN			WFCPH			Total		
	Nombre de titres	Valeur nominale	Valeur totale de l'apport	Nombre de titres	Valeur nominale	Valeur totale de l'apport	Nombre de titres	Valeur nominale	Valeur totale de l'apport
Septembre 2018	990	37	36.630	10	37	370	1.000	37	370.000
Janvier 2019	990	43.290	42.857.100	10	43.290	432.900	1.000	43.290	43.290.000
Novembre 2019	990	22.300	22.077.000	10	22.300	223.000	1.000	22.300	22.300.000
Novembre 2020	990	83.250	82.417.500	10	83.250	832.500	1.000	83.250	83.250.000
TOTAL	990	148.877	147.388.230	10	148.877	1.488.770	1.000	148.877	148.877.000

3.9 Engagements sur titres : Les engagements donnés sont constitués de titres à livrer en 2024 pour 422.365.346 € et les engagements reçus sont constitués de titres à recevoir en 2024 pour 422.365.346 €. **3.10 Engagements de financement :** Au 31 décembre 2024, un montant de 481 millions d'euros est disponible auprès de Everen au titre des engagements de prêts reçus dans le cadre de la convention de financement interentreprise.

Echéance	Prêteur	Montant engagé	Montant reçu	Engagement reçu
26/06/2025	EVEREN CAPITAL CORPORATION	481.300.001 €	1.188.003 €	480.111.998 €

3.11 Intérêts et produits assimilés :

	2024	2023
Intérêts et produits assimilés sur opérations avec les établissements de crédit	2.449.139	1.167.085
Total intérêts et produits assimilés	2.449.139	1.167.085

3.12 Intérêts et charges assimilées :

	2024	2023
Intérêts sur les comptes courants et les dépôts à crédit	-	22.120
Charges d'intérêts	104.628	317.114
Autres charges financières	61.336	18.508
Total intérêts et charges similaires	165.964	357.742

3.13 Commissions (produits) :

	2024	2023
Commissions de souscription	5.587.136	5.625.314
Commissions de recherche	1.380.925	1.133.147
Commissions de courtage	3.092.458	2.442.664
Total commissions	13.060.519	9.201.125

3.14 Autres produits d'exploitation bancaire :

	2024	2023
Services intragroupes	46.405.472	31.102.363
Revenus de loyers	348.396	145.269
Total autres produits d'exploitation bancaire	46.753.868	31.247.632

3.15 Autres charges d'exploitation bancaire :

	2024	2023
Services intragroupes	3.636.285	2.222.501
Total autres charges d'exploitation bancaires	3.636.285	2.222.501

3.16 Charges générales d'exploitation :

	2024	2023
Charges externes	23.486.176	20.651.090
Frais de personnel	18.028.654	17.179.801
Autres frais administratifs	38.602	29.206
Taxes	2.301.764	2.338.471
Provisions	(1.102.725)	695.409
Total charges générales d'exploitation	42.752.471	40.893.977

3.17 Impôt sur les bénéfices : Le résultat comptable avant impôt sur les Sociétés est un bénéfice de 14.842.083 €.

	2024
Résultat	14.842.083
Ajustement fiscal	(72.258)
Résultat taxable	14.769.825
Pertes antérieures	(7.884.912)
Charge d'impôt	1.721.228

	2024
Charge (économie) d'impôt sur le revenu des Sociétés pour l'année	1.721.228

	2024	2023
Montant du déficit reporté	-	(2.088.681)
Provisions et charges à payer non déductibles	1.649.441	658.498
Pertes utilisées	(7.884.912)	-
Total dette fiscale	(6.235.471)	(1.430.183)

	2024		2023
	Résultat	Impôt due / (crédit)	Résultat
Résultat avant impôt	6.884.912	1.721.228	(2.088.681)
Total impôt sur le revenu allocation	6.884.912	1.721.228	(2.088.681)

L'Organisation de coopération et de développement économiques a publié les règles du deuxième pilier sur l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (« deuxième pilier ») afin d'introduire un impôt minimum mondial sur les Sociétés de 15 % pour les entreprises dont les revenus et les bénéfices mondiaux dépassent certains seuils. Certains aspects du deuxième pilier s'appliquent aux exercices fiscaux commençant à partir du 1^{er} janvier 2024. Bien que les États-Unis n'aient pas encore adopté de législation pour adopter le deuxième pilier, la France a déjà adopté une législation pour mettre en œuvre le deuxième pilier. La Société a entrepris une évaluation de l'impact du deuxième pilier sur ses activités mondiales, y compris son impact potentiel en France. Sur la base des travaux réalisés à ce jour, nous pensons qu'il n'y aura pas d'impôt complémentaire à payer en France, car le taux d'imposition est supérieur à 15 %, conformément aux règles du deuxième pilier. **3.18 Créances et dettes : État des échéances des créances à la clôture de l'exercice :**

2024	Total	Jusqu'à 1 an	Entre 1 & 5 ans
Description			
Dépôts de garantie	451.078	-	451.078
Créances clients - Prestations de service	637.414	637.414	-
Autres charges à payer	794.205	794.205	-
T.V.A. collectée	2.389.326	2.389.326	-
Charges constatées d'avance	570.138	570.138	-
Produits à recevoir	565.931	565.931	-
TOTAL	5.408.091	4.957.014	451.078

Etat des échéances des dettes à la clôture de l'exercice :

2024	Total	Jusqu'à 1 an	Entre 1 & 5 ans
Emprunts	1.188.003	1.188.003	-
Intérêts courus	8.142	8.142	-
Personnel - rémunérations dues	5.370.795	5.069.331	301.464
États - Organismes sociaux charges à payer	254.462	254.462	-
États - Taxes à payer	1.413.454	1.413.454	-
Loyers différés	418.411	116.019	302.391
Autres charges à payer dont commissions et primes	122.373	122.373	-
TOTAL	8.775.638	8.171.783	603.855

3.19 Charges et produits exceptionnels : Au cours de l'exercice 2024, aucun produits ou charges exceptionnels n'a été enregistré. **Chapitre 4 - Autres informations : 4.1 Information sur les dirigeants :** La direction générale de la Société est assurée par Catherine Mineur-Labbouz en sa qualité de directeur général. Elle est assistée par Deborah Cukierman et Olivier Gardella en leur qualité de directeurs généraux délégués. **4.2 Personnel :** Au 31 décembre 2024, l'effectif de la Société était de 44 personnes, dont 43 cadres et 1 employé non cadre. **4.3 Pensions, prestations de retraite et engagements similaires :** La Société calcule ses engagements au titre de l'indemnité de retraite sur la base d'hypothèses actuarielles utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Chaque année, la Société calcule son exposition à l'indemnité de retraite future (sur la base des futurs salaires actualisés) correspondant aux droits acquis par ses salariés au cours de l'exercice comptable. Le calcul est basé sur des hypothèses de taux d'actualisation, de taux de rotation du personnel, de niveaux de salaire ou de variations des salaires et des charges sociales. En 2024, aucune provision n'est comptabilisé car l'engagement est considéré comme non significatif. La Société continue de surveiller son exposition et de suivre de près cette politique. **4.4 Comptes consolidés :** La Société consolidant les comptes de WFSE est :

Dénomination Sociale de la Société mère	WELLS FARGO & COMPANY
Adresse siège social	420 Montgomery Street San Francisco, California 94104 United States of America

4.5 Honoraires des Commissaires aux comptes : Les honoraires d'audit légal pour l'exercice 2024 s'élèvent à 88.000 € hors taxes. **4.6 Evènements significatifs postérieurs à la clôture :** Il n'y a pas eu d'évènements importants affectant la Société depuis la fin de l'exercice qui auraient eu une incidence sur la situation financière de la Société s'ils avaient été appliqués rétrospectivement depuis la fin de l'exercice.

AFFECTATION DU RESULTAT

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, constatant que le profit de l'exercice clos le 31 décembre 2024 s'élève à EUR 13.120.855, décide : L'allocation bénéfice annuelle de EUR 13.120.855 € euros en « Report à nouveau ». Compte tenu de cette affectation, les capitaux propres de la Société seraient de EUR 128.551.749. Conformément aux dispositions de la loi, il est rappelé qu'aucun dividende n'a été mis en distribution au cours des trois derniers exercices sociaux.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée Générale de la Société WELLS FARGO SECURITIES EUROPE S.A., **Opinion :** En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Société WELLS FARGO SECURITIES EUROPE S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice. **Fondement de l'opinion : Référentiel d'audit :** Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont incriminées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport. **Indépendance :** Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport. **Justification des appréciations :** En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations les plus importantes auxquelles nous avons procédé, selon notre jugement professionnel, ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués. Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément. **Vérifications spécifiques :** Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires. **Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires :** Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce. **Rapport sur le gouvernement d'entreprise :** Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L. 225-37-4 du code de commerce. **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels :** Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité. Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. **Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels :** Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci. Comme précisé par l'article L. 821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société. Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre : • il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ; • il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ; • il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ; • il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ; • il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle. Paris La Défense et Paris, le 15 mai 2025, Les Commissaires aux comptes, KPMG S.A., Valéry FOUSSE, Associé ; BDO Paris, Vincent Génibrel Associé.

Le rapport de gestion est tenu à la disposition du public au siège social de la Société.

EPESENS

Société anonyme au capital de 20.376.960,40 euros (porté à 21.147.881,60 euros depuis le 01/01/2025)

Siège social : 21, rue Laffitte – 75009 PARIS
538 045 964 RCS Paris

Comptes social du 01/01/2024 au 31/12/2024
Comptes approuvés par l'A.G.O. du 10 Juin 2025

BILAN – ACTIF

ACTIF	31/12/2024	31/12/2023
Caisse, banques centrales, CCP	90	90
Créances sur les établissements de crédit	22.552.408	28.685.424
Opérations avec la clientèle	175.398	258.666
Obligations et autres titres à revenu fixe	85.281	85.281
Actions et autres titres à revenu variable	38.193.203	18.861.962
Immobilisations incorporelles	154.155	182.927
Autres actifs	4.698.132	9.388.970
Comptes de régularisation	14.096.629	10.049.677
Total de l'actif	79.955.297	67.512.997

PASSIF	31/12/2024	31/12/2023
Dettes envers les établissements de crédit	17.157.228	14.255.895
Autres passifs	20.407.722	12.370.328
Comptes de régularisation	1.751.757	2.357.370
Provisions pour risques et charges	378.356	183.983
Capitaux propres hors FRBG	40.260.235	38.345.421
Capital souscrit	21.147.882	20.376.960
Primes de fusion	3.249.825	2.759.651
Report à nouveau	15.208.810	14.252.890
Résultat de l'exercice	653.718	955.920
Total du passif	79.955.297	67.512.997

COMPTE DE RESULTAT	31/12/2024	31/12/2023
+ Intérêts et produits assimilés	10.317	4.259
- Intérêts et charges assimilés	-1.857	4.089
+ Commissions (produits)	38.004.595	33.486.183
- Commissions (charges)	-2.370.086	-5.599.243
+/- Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placement et assimilés	833.344	418.191
+ Autres produits d'exploitation bancaire	68.732	59.749
- Autres charges d'exploitation bancaire	-44.548	-35.085
Produit net bancaire	36.500.496	28.338.143
+ Autres produits d'exploitation	1.491.832	71.473
- Charges générales d'exploitation	-37.153.216	-31.330.648

• Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles	-208.772	-229.233
Résultat brut d'exploitation	630.340	-3.150.265
+/- Coût du risque	23.378	-329.359
Résultat d'exploitation	653.718	-3.479.624
Résultat courant avant impôt	653.718	-3.479.624
+/- Résultat exceptionnel	0	4.500.000
• Impôt sur les bénéfices	0	-64.456
Résultat net	653.718	955.920

A – PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES : La présentation des états financiers d’ EPSENS est conforme aux dispositions du règlement ANC 2014-07 du 26 novembre 2014 qui, à partir des exercices ouverts au 1^{er} janvier 2015, regroupe à droit constant dans un règlement unique l’ensemble des normes comptables applicables aux établissements de crédit. Les principes généraux de prudence, de régularité, de sincérité et d’image fidèle ont été respectés à partir des hypothèses de base suivantes : – continuité de l’exploitation, – permanence des méthodes comptables d’un exercice à l’autre, – indépendance des exercices. La méthode de base retenue pour l’entrée et l’évaluation des éléments inscrits en comptabilité générale est la méthode des coûts historiques. Les principes comptables appliqués pour l’exercice clos le 31/12/2024 sont ceux décrits ci-dessous : **Les créances** : Les créances clients sont principalement composées de créances à court terme. La dépréciation des créances clients s’effectue comme suit en 2024 : – pour les créances ex-IEF et ex-Prado : provision à 100 % des créances supérieures à plus de 120 jours. Une harmonisation des deux procés de provisionnement des clients douteux a été effectuée sur 2024. **Les actions et autres titres à revenus variables** : Les actions et autres titres à revenus variables sont dépréciés au regard des : – Valeurs liquidatives à la clôture de l’exercice pour les parts d’OPCVM, – Cours de bourse à la clôture de l’exercice pour les titres obligataires. Les plus ou moins values de cessions sont déterminées selon la méthode FIFO (premier entré, premier sorti). **Les provisions pour risques et charges** : Ce poste recouvre les provisions destinées à couvrir des risques et charges, nettement précisées quant à leur objet, et dont le montant ou l’échéance ne peuvent être fixés de façon précise. La constitution de telles provisions est subordonnée à l’existence d’une obligation envers un tiers à la clôture de l’exercice et à l’absence de contrepartie équivalente attendue de ce tiers. **Les immobilisations** : Les immobilisations incorporelles et corporelles font l’objet d’un amortissement selon les principes développés ci-après :

– Installation et Agencement divers	10 ans linéaire
– Licences	5 ans linéaire
– Logiciels	3 ou 5 ans linéaire
– Matériel de bureau	3 ans linéaire
– Mobilier	10 ans linéaire

Le règlement ANC 2014-07 impose à chaque clôture des comptes de vérifier s’il existe un indice montrant que les actifs incorporels aient pu perdre de leur valeur. En cas d’indice de perte de valeur et lorsque l’estimation du montant recouvrable est inférieur à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée sur la base de la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations incorporelles peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable. Par exception, les dépréciations comptabilisées sur le fond commercial ne sont jamais reprises. La méthode retenue pour l’évaluation des éléments inscrits en immobilisations financières est la méthode des coûts historiques. **Le chiffre d’affaires** : Les commissions et autres produits d’exploitation reçus sont enregistrés en compte de résultat au fur et à mesure de l’exécution de la prestation. **B – EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L’EXERCICE** : **Evolution des Marchés** : Un cycle de baisse des taux des banques centrales a débuté en 2024. La forte volatilité sur les anticipations de politique monétaire et sur le niveau terminal des taux d’intérêt à court terme a finalement eu un impact plus important sur les obligations que sur les actions. Le marché Européen secoué par les crises politiques, énergétiques, le ralentissement chinois et l’absence de compétitivité soulignée par le rapport Draghi, accroît sa décote par rapport aux marchés américains. Ainsi, l’année s’achève sur des performances positives pour la quasi-totalité des classes d’actifs, mais qui profitent davantage aux actions américaines (les actifs européens et émergents peinent à suivre la même allure). Dans ce contexte et à l’instar de 2023, le Groupe a conservé l’approche visant à renforcer les actifs obligataires avec pour même objectif de soutenir le rendement de cette poche et de sécuriser une base solide de revenus financiers pour les années futures. Intégration à l’association de moyens assurances de personnes à compter du 01/03/2024. Transfert des contrats des salariés d’EPSSENS vers l’AMAP au 01/03/2024. Transfert des charges de gestion courant, des contrats informatique d’EPSSENS vers l’AMAP courant 2024. **Fusion MHEE-EPSSENS** : La Fusion-absorption de Malakoff Humanis Epargne Entreprise (MHEE) par Epsens, détenues à 100 % par la Holding Malakoff Humanis (MHM) a été réalisée le 31/12/2024 avec effet rétroactif au 01/01/2024. **C – EVENEMENTS POST CLOTURE** : Néant. **D - NOTES SUR LE BILAN** : **POSTES DE L’ACTIF** : **CREANCES SUR LES ETABLISSEMENTS DE CREDITS** : Ce poste regroupe les soldes débiteurs des différents comptes bancaires à vue ouverts exclusivement en euros au nom d’EPSSENS. Il se décompose de la façon suivante :

(En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Comptes d’Opérations en Instance dans le cadre de l’activité TCCP dédiée à l’épargne salariale	18.384.522	18.267.187
Comptes bancaires utilisés de façon distincte pour l’exploitation en compte propre	4.167.887	10.418.237
Total	22.552.408	28.685.424

OPERATIONS AVEC LA CLIENTELE (En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Prêt 1 % logement	0	171.383
Créances rattachées	175.398	87.283
Total	175.398	258.666

ACTIONS ET AUTRES TITRES A REVENUS VARIABLES : Ce poste comprend uniquement des titres de placement pour l’exploitation en compte propre.

(En euros)	31/12/2023	Acquisitions	Cessions	31/12/2024
Portefeuilles EPSENS	18.861.961	43.334.322	24.003.081	38.193.203
	18.861.961	43.334.322	24.003.081	38.193.203

Au 31/12/2024, la valeur liquidative du portefeuille d’EPSSENS est de 38.701.630,48 €, soit une plus value latente de 508.427,41 €.

IMMOBILISATIONS (En euros)	31/12/2023	Acquisitions	Rebut	31/12/2024
Immobilisations incorporelles	12.848.995			13.394.973
Fonds commercial Apport partiel IEX	3.093.646			3.093.646
Fonds commercial fusion FONGEPAR	3.721.375			3.721.375
Fonds commercial cession INTERFI	1			1
Fonds commercial apport PRADO	4.933.222			4.933.222
Fonds commercial apport MHEE		900.000		900.000
Licence HIGHSOFT	1.079			1.079
Logiciel PRADO	354.022		354.022	0
Logiciel ESSENTIEL	112.566			112.566
Logiciel REFERENTIEL FONDS	154.969			154.969
Logiciel REFERENTIEL FONDS	14.750			14.750
ESSENTIEL– Souscription en Ligne	84.358			84.358
ROBO ADVISOR	150.413			150.413
ELOFICASH– Recouv	55.837			55.837
FARE (VERIFAC & PROFAC)	172.757			172.757
Total	12.848.995	900.000	354.022	13.394.973

Les logiciels « PRADO » ont été décomissionnés d’où leur mise au rebut.

AMORTISSEMENTS – DEPRECIATIONS SUR IMMOBILISATIONS (En euros)	31/12/2023	Dotations	Reprises	31/12/2024
Immobilisations incorporelles				
Fonds commercial Apport partiel IEX	3.093.646			3.093.646
Fonds commercial fusion FONGEPAR	3.721.375			3.721.375
Fonds commercial cession INTERFI	1			1
Fonds commercial apport PRADO	4.933.222			4.933.222
Fonds commercial apport MHEE		810.000		810.000
Licence HIGHSOFT	1.079			1.079
Logiciel PRADO	354.022		354.022	0
Logiciel ESSENTIEL	95.728	16.839		112.566
Logiciel REFERENTIEL FONDS	131.787	23.182		154.969
Logiciel REFERENTIEL FONDS	11.073	2.950		14.023
ESSENTIEL– Souscription en Ligne	84.358	0		84.358
ROBO ADVISOR	105.413	30.083		135.495
ELOFICASH– Recouv	41.029	11.167		52.196
FARE (VERIFAC & PROFAC)	93.336	34.551		127.888
Total	12.666.068	928.772	354.022	13.240.817

Le test de dépréciation du fonds de commerce a été reconduit au 31/12/2024, la dépréciation reste inchangée.

IMMOBILISATIONS NETTES (en euros)	31/12/2024	31/12/2023
Immobilisations incorporelles	154.155	182.927
Fonds commercial apport MHEE	90.000	
Logiciel ESSENTIEL		16.839
Logiciel REFERENTIEL FONDS		23.182
Logiciel REFERENTIEL FONDS	727	3.677
ROBO ADVISOR	14.918	45.000
ELOFICASH– Recouv	3.641	14.808
FARE (VERIFAC & PROFAC)	44.870	79.421
Total	154.155	182.927

AUTRES ACTIFS : Ce poste comprend l’ensemble des créances détenues sur des agents économiques autres que des établissements de crédit. Il se décompose de la façon suivante :

(En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Dépôt de garantie	143.244	190.766
Créances clients	68.669	6.007.600
Créances sociales	0	39.634
Créances fiscales	2.586.831	1.263.471
Fournisseurs débiteurs	3.000	756
Divers débiteurs	1.799.604	1.721.132
Contentieux sur porteurs	43.799	47.508
Dépréciation	-34.258	-45.424
Créances clients douteux	584.104	1.050.041
Dépréciation	-496.862	-886.515
Total	4.698.132	9.388.970

La dépréciation des créances douteuses porte sur des factures émises dans le cadre de l’activité d’épargne salariale et adressées aux entreprises au titre des frais de tenue de comptes et de droits d’entrée. La dépréciation sur autres créances correspond à des doubles règlements effectués à tort aux salariés dans le cadre de l’activité TCCP mais qui sont en cours de remboursement. La dépréciation est déterminée sur une base individuelle.

DEPRECIATIONS DE L’ACTIF CIRCULANT (En euros)	31/12/2023	Dotations	Reprises	31/12/2024
Dépréciation sur contentieux sur porteurs	45.423		11.166	34.257
Dépréciation sur clients douteux Malakoff	843.346			
Dépréciation sur clients douteux Marseille	43.169	270.561	660.213	496.863
Total	931.938	270.561	671.379	531.120

Harmonisation de la provision des clients douteux entre les portefeuilles Malakoff et Marseille.

COMPTES DE REGULARISATION (En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Clients factures à établir	14.066.065	9.970.069
Divers comptes de régularisation	30.564	79.608
Total	14.096.629	10.049.677

POSTES DU PASSIF : DETTES ENVERS LES ETABLISSEMENTS DE CREDIT : Ce poste regroupe les soldes créditeurs des différents comptes bancaires à vue ouverts exclusivement en euros au nom d’EPSSENS.

(En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Les autres sommes dues dans le cadre de l’activité TCCP dédiée à l’épargne salariale	17.157.228	14.255.895
Total	17.157.228	14.255.895

AUTRES PASSIFS (En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Comptes ordinaires créditeurs de la clientèle	573	303
Autres sommes dues	916.073	198.154
Fournisseurs	17.080.554	4.041.967
Dettes sociales	85.230	4.016.036
Dettes fiscales	2.325.290	4.113.868
Total	20.407.722	12.370.328

La hausse de la rubrique « fournisseurs » est liée à la facture AMAP qui reprend certains postes de charges d’EPSSENS. La diminution des « Dettes sociales » est due au transfert des salariés d’EPSSENS vers l’AMAP.

COMPTES DE REGULARISATION (En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Produits constatés d’avance	8.853	11.176
Fournisseurs factures non parvenues	1.731.670	2.235.117
Autres charges à payer	0	105.556
Clients avoirs à établir	11.234	5.522
Total	1.751.757	2.357.370

Le solde de produits constatés d’avance de 8.853 € au 31/12/2024 se compose des facturations quinquennales.

PROVISION POUR RISQUES ET CHARGES (En euros)	31/12/2023	Dotations	Reprises	31/12/2024
Litige A. B.	72.952			72.952
Litige CICOMMUNICATION	0	55.000		55.000
Litige M. & MME REVAULT	0	250.404		250.404
Risque CSG 9,7 % % sur cotisation invalidité incapacité	18.365		18.365	0
Risque paiement crédits d’heure solde > à 35 heures	4.681		4.681	0
RISK FORF SOC. 8 %/ COTIS. INVALID-I	15.145		15.145	0
RISK URSSAF S/ FRAIS RESTO DES SAL E	46.762		46.762	0
RISK ALLASSO	26.078		26.078	0
Total	183.983	305.404	111.031	378.356

CAPITAUX PROPRES (En euros)	31/12/2023	Affectation résultat 2023	Augmentation Capital	Résultat 2024	31/12/2024
Capital	20.376.960		770.921		21.147.882
Prime de fusion	2.759.651		490.174		3.249.824
Report à nouveau	14.252.889	955.920			15.208.809
Résultat	955.920	-955.920		653.718	653.719
Total	38.345.422	0	1.261.095	653.718	40.260.235

Le capital social d’EPSSENS est composé au 31/12/2024 de 2.782.616 actions de 7,60 euros. **E – NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT** :

INTERETS ET PRODUITS ASSIMILES (En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Intérêts et produits assimilés	10.317	4.259
Total	10.317	4.259

INTERETS ET CHARGES ASSIMILES (En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Intérêts et charges assimilés	1.857	-4.089
Total	1.857	-4.089

COMMISSIONS PRODUITS (En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Frais de tenue de comptes	8.495.183	8.171.030
Droits d’entrée	2.157.307	2.201.884
Rétrocession SIENNA Gestion	26.207.630	21.552.388
Autres commissions (1)	1.144.475	1.560.881
Total	38.004.595	33.486.183

(1) Les autres commissions sont composées de frais prélevés sur les avoirs de porteurs.

COMMISSIONS CHARGES (En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Commissions Apporteurs	2.278.562	5.494.584
Frais bancaires	91.524	104.660
Total	2.370.086	5.599.243

Suite à la clôture de la convention de distribution avec AG2R La Mondiale, EPSSENS a versé une commission sur stock PRADO Epargne Salariale de 3 M€ à AG2R La Mondiale en 2023. **AUTRES PRODUITS D’EXPLOITATION BANCAIRE** : Ce poste comprend principalement des refacturations aux adhérents du GIE GES et de profits d’exploitation.

AUTRES PRODUITS D’EXPLOITATION (En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Transfert charges exploitation – Salariés	2.460	10.920
Transfert charges exploitation – Autres	27.438	60.553
Autres produits d’exploitation	1.461.934	0
Total	1.491.832	71.473

Les produits du CA de MHEE ont été transcodés en « Autres produits d’exploitation » dans le plan comptable bancaire d’où l’augmentation de cette rubrique.

CHARGES GENERALES D’EXPLOITATION (En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Salaires et traitements	1.084.069	6.372.168
Charges sociales	579.204	3.250.909
Intéressement & participation des salariés	52.942	302.932
Impôts taxes s/ rémunération	85.282	696.135
Total des frais de personnel	1.801.496	10.622.144
Impôts et taxes	104.778	116.369
Services extérieurs fournis par les sociétés du groupe	20.891.423	3.877.288
Prestation GES	10.755.754	10.416.190
Autres services extérieurs	3.560.134	6.242.483
Charges diverses d’exploitation	39.630	56.164
Total des autres charges d’exploitation	35.351.720	20.708.504
Total	37.153.216	31.330.648

Les salariés d’EPSSENS ont été transférés vers l’AMAP au 01/03/2024 d’où la baisse des frais de personnel.

COUT DU RISQUE (En euros)	31/12/2024	31/12/2023
Reprise prov. pour risques et charges	0	144.857
(-) Dotation prov. pour risques et charges	0	-111.031
(-) Dotation prov. pour risques et charges litige	-305.404	0
Prov Dotation Retraite Progressive	0	-60.948
Reprise prov. sur opérations avec la clientèle	671.379	279.598
(-) Dépréciation autres créances	-270.561	-544.984
(-) Pertes sur créances irrécouvrable	-72.036	-36.850
Total	23.378	-329.359

IMPOT SUR LES BENEFICES : EPSSENS est en bénéfice, celui-ci va s’imputer sur le report en avant des déficits des exercices antérieurs.

(En euros)	31/12/2024
Résultat Fiscal :	
Résultat comptable avant IS :	653.718
+ Réintégrations :	876.051
- Déductions :	-899.392
Résultat fiscal avant imputation :	630.377
Bénéfice fiscal imputable sur report en avant de déficit (*) :	630.377
Déficits antérieurs avant imputation :	-2.689.700
Bénéfice fiscal imputable sur report en avant de déficit (*) :	630.377
Déficits antérieurs après imputation :	-2.059.323

(*) Le report en avant est plafonné à 1.000.000 €/an avec un calcul de l’IS sur 50 % de la fraction du bénéfice supérieure à ce plafond. **F – AUTRES INFORMATIONS : COMPOSITION DU CAPITAL** : Valeur Nominale de la Part : 7,60 €.

EPSSENS	ACTIONS	PARTICIPATION	CAPITAL
HOLDING MALAKOFF HUMANIS	2.781.797	99,97 %	21.141.657
MH PREVOYANCE	577	0,02 %	4.385
KLESIA PREVOYANCE (Ex-OREPA Prévoyance)	193	0,01 %	1.467
Métallurgie FO	29	0,0011 %	220
Métallurgie CGT	10	0,0004 %	76
Monsieur BINDEL	10	0,0004 %	76
TOTAL	2.782.616	100,00 %	21.147.882

ECHEANCIER DES CREANCES ET DES DETTES (en euros)	TOTAL	1 an au plus	Plus d'1 an
ACTIF			
Créances sur les établissements de crédit	22.552.40	22.548.938	3.470
Opérations avec la clientèle	175.398	175.398	
Actions et autres titres à revenu variable	38.193.203	38.193.203	
Autres actifs	4.698.132	2.892.686	1.805.447
Comptes de régularisation	14.096.629	14.096.629	
PASSIF			
Dettes envers les établissements de crédit	17.157.228	17.154.594	2.634
Autres passifs	20.407.722	19.835.953	571.768
Comptes de régularisation	1.751.757	1.746.571	5.186

liers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice. **Fondement de l'opinion : Référentiel d'audit** : Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités du Commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport. **Indépendance** : Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes, sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport. **Justification des appréciations** : En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations les plus importantes auxquelles nous avons procédé, selon notre jugement professionnel, ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués et sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues et sur la présentation d'ensemble des comptes. Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément. **Vérifications spécifiques** : Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires. **Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires** : Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires. Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce. **Rapport sur le gouvernement d'entreprise** : Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par l'article L.225-37-4 du Code de commerce. **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels** : Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité. Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. **Responsabilités du Commissaire aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels** : Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci. Comme précisé par l'article L.821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société. Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre : • il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ; • il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ; • il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ; • il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ; • il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle. Le Commissaire aux comptes, FORVIS MAZARS SA, Paris-La Défense, le 26/05/2025, Jean-Baptiste MEUGNIOT, Associé. **RAPPORT SPECIAL DU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS REGLEMENTEES** : En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées. Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisé ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation. Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale. Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues. **Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale** : **Conventions non autorisées préalablement** : En application des articles L.225-42 et L.821-10 du Code de commerce, nous vous signalons que les conventions suivantes n'ont pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre conseil d'administration. **Avec Malakoff Humanis Prévoyance et Malakoff Humanis Epargne Entreprise** : **Personnes concer-**

nées : – Monsieur Thomas SAUNIER, en qualité de représentant de Holding Malakoff Humanis, société actionnaire de EPSENS à 99,97 % ainsi que Malakoff Humanis Prévoyance à 0,02 % elle-même actionnaire de Holding Malakoff Humanis à 70,20 %, – Monsieur Eric VAUDIANE en qualité de Directeur général délégué de Malakoff Humanis Prévoyance et administrateur de EPSENS, – Monsieur Thomas SAUNIER, en qualité de représentant de Holding Malakoff Humanis, société actionnaire de EPSENS à 99,97 % et de Malakoff Humanis Epargne Entreprise à 100 %, – Monsieur Loïc LEBERT en qualité d'Administrateur de Epens et membre du Comité de surveillance de Malakoff Humanis Epargne Entreprise, – Monsieur Olivier DELLA SANTINA en qualité de Directeur général et Administrateur de EPSENS et de Malakoff Humanis Epargne Entreprise, – Madame Cécile ROUVIERE d'administrateur et Directeur général délégué de EPSENS et en qualité de membre du Comité de surveillance de Malakoff Humanis Epargne Entreprise, – Monsieur Pierre-Jean BESOMBES en qualité d'Administrateur d'EPSENS et en qualité de Président et d'Administrateur Malakoff Humanis Epargne Entreprise, – Monsieur Christophe SCHERRER en qualité Président du Conseil d'administration d'EPSENS et de Malakoff Humanis Epargne Entreprise, – Monsieur Loïc LEBERT Vice-Président du Conseil d'administration d'EPSENS et Administrateur de Malakoff Humanis Epargne Entreprise. **Nature et objet** : Votre Conseil d'administration du 13 décembre 2024 a autorisé la résiliation rétroactive au 1^{er} janvier 2024 des conventions suivantes : Lettre de résiliation signée le 13 décembre 2024 : – De la convention de partenariat entre Malakoff Humanis Prévoyance (ex-Vauban Prévoyance) et EPSENS (ex-Prado Epargne) en date du 1^{er} janvier 2004, – De la convention d'apporteur d'affaires en épargne salariale entre Malakoff Humanis Prévoyance (ex Malakoff Médéric Prévoyance) et EPSENS (ex-Fongepar) en date du 1^{er} avril 2011, – De la convention de distribution entre Malakoff Humanis Prévoyance, Malakoff Humanis Epargne Entreprise et EPSENS du 30 septembre 2020, et – De la convention d'apporteur d'affaires entre Malakoff Humanis Prévoyance et Malakoff Humanis Epargne Entreprise du 30 septembre 2020. **Motifs** : A la suite de la montée de Holding Malakoff Humanis au capital d'EPSENS à hauteur de 99,96 % (sortie de CNP Assurances et AG2R La Mondiale), et au transfert des salariés d'EPSENS vers l'Association de Moyens Assurance de Personnes au 1^{er} mars 2024, il a été décidé de rationaliser et de simplifier les structures composant le groupe Malakoff Humanis en procédant à la fusion-absorption de MHEE par EPSENS à effet juridique au 31 décembre 2024. Nous vous précisons que, lors de sa réunion du 13 décembre 2024 votre conseil d'administration a décidé d'autoriser a posteriori cette convention. Circonstances en raison desquelles la procédure n'a pas été suivie : le conseil d'administration a omis d'autoriser préalablement la conclusion de la lettre de résiliation. **Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale** : **Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs** : **Conventions dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé** : En application de l'article R.225-30 du Code de commerce, nous avons été informé que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé. **1. Avec AG2R LA MONDIALE et Holding Malakoff** : **Personnes concernées** : – Monsieur Thomas SAUNIER en sa qualité de représentant légal de la SA Holding Malakoff Humanis actionnaire à 55,22 % d'EPSENS et en sa qualité de Directeur général de la SA Holding Malakoff Humanis. **Nature et objet** : Votre Conseil d'administration du 3 octobre 2023 a autorisé le contrat de cession de 402.177 actions d'EPSENS par AG2R LA MONDIALE à Holding Malakoff Humanis du 13 octobre 2023. **Modalités** : La Convention prend effet rétroactivement au 1^{er} janvier 2023 pour une période initiale allant jusqu'au 31 décembre 2026. Aucun impact financier n'a été enregistré sur l'exercice. **2. Avec PRIMA (filiale d'AG2R Prévoyance) et LA MONDIALE** : **Personnes concernées** : – Monsieur Thomas SAUNIER en sa qualité de représentant légal de la SA Holding Malakoff Humanis actionnaire à 55,22 % d'EPSENS et en sa qualité de Directeur général de la SA Holding Malakoff Humanis. **Nature et objet** : Votre Conseil d'administration du 3 octobre 2023 a autorisé Convention de support commercial entre EPSENS, PRIMA (filiale d'AG2R Prévoyance) et LA MONDIALE. **Modalités** : La Convention prend effet rétroactivement au 1^{er} janvier 2023 pour une période initiale allant jusqu'au 31 décembre 2026. Aucun impact financier n'a été enregistré sur l'exercice. **3. Avec Holding Malakoff Humanis, AG2R Prévoyance et LA MONDIALE** : **Personnes concernées** : – Monsieur Thomas SAUNIER en sa qualité de représentant légal de la SA Holding Malakoff Humanis actionnaire à 55,22 % d'EPSENS et en sa qualité de Directeur général de la SA Holding Malakoff Humanis. **Nature et objet** : Votre Conseil d'administration du 3 octobre 2023 a autorisé l'acte réitératif d'acquisition et de cession d'actions de la société EPSENS entre Holding Malakoff Humanis, AG2R Prévoyance et LA MONDIALE. Aucun impact financier n'a été enregistré sur l'exercice. **Modalités** : La Convention prend effet rétroactivement au 1^{er} janvier 2023 pour une période initiale allant jusqu'au 31 décembre 2026. Aucun impact financier n'a été enregistré sur l'exercice. **4. Avec Sienna Gestion** : **Personnes concernées** : – Monsieur Thomas SAUNIER en sa qualité de représentant légal de la SA Holding Malakoff Humanis actionnaire à 55,22 % d'EPSens et en sa qualité de Directeur général de la SA Holding Malakoff Humanis actionnaire à 33,33 % de Sienna Gestion, – Monsieur Christophe SCHERRER en qualité d'administrateur et Président du conseil d'administration d'EPSENS et de membre du conseil de surveillance de Sienna Gestion, – Monsieur Olivier DELLA SANTINA en qualité d'administrateur d'Epens et membre du conseil de surveillance de Sienna Gestion, – Monsieur Pierre-Jean BESOMBES en qualité d'administrateur et Vice-Président d'EPSENS et membre et Vice-Président du Conseil de surveillance de Sienna Gestion. **Nature et objet** : Votre Conseil d'administration du 29 mars 2023 a autorisé la convention définissant les rôles et les responsabilités des deux sociétés (Epens et Sienna Gestion) dans le cadre de la fourniture de Dispositifs d'épargne salariale par le réseau du Distributeur et ses Intermédiaires intégrant l'Offre Financière de Sienna Gestion. La convention a été conclue et est entrée en vigueur le 19 avril 2023. **Modalités** : La Convention entre en vigueur à compter de sa date de signature par les Parties. Elle est conclue pour une durée indéterminée. Montant des mouvements de fonds sur l'exercice écoulé : 29.637.645,48 €. Votre Conseil d'administration du 13 décembre 2024 a autorisé la résiliation rétroactive au 1^{er} janvier 2024 de cette convention. **Conventions sans exécution au cours de l'exercice écoulé** : Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé. **1.** La convention de distribution d'OPC susvisée conclue en date du 23 décembre 2013, modifiée par l'avenant 1 en date du 18 juin 2014, par l'avenant 2 en date du 18 décembre 2018 et par l'avenant 3 en date du 22 juillet 2022 a été annulée par la convention de distribution conclue le 19 avril 2023 et entrée en vigueur à cette date ; **2.** Votre Conseil d'administration du 13 décembre 2024 a autorisé la résiliation rétroactive au 1^{er} janvier 2024 des conventions suivantes : – Convention de partenariat entre Malakoff Humanis Prévoyance (ex-Vauban Prévoyance) et EPSENS (ex Prado Epargne) en date du 1^{er} janvier 2004 ; – Convention d'apporteur d'affaires en épargne salariale entre Malakoff Humanis Prévoyance (ex-Malakoff Médéric Prévoyance) et EPSENS (ex-Fongepar) en date du 1^{er} avril 2011 ; – Convention de distribution entre Malakoff Humanis Prévoyance, Malakoff Humanis Epargne Entreprise et EPSENS du 30 septembre 2020 ; – Convention d'apporteur d'affaires entre Malakoff Humanis Prévoyance et Malakoff Humanis Epargne Entreprise du 30 septembre 2020. La ratification de ces résiliations interviendra lors de la prochaine assemblée générale prévue en 2025. Le Commissaire aux comptes, FORVIS MAZARS SA, Paris-La Défense, le 26/05/2025, Jean-Baptiste MEUGNIOT, Associé.

Le rapport de gestion est tenu à la disposition du public au siège social de la société.

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

